

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUM KÜLTÜRÜNE
ETKİSİ: BİR KAMU KURUMU UYGULAMASI**

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Pelin TEKİN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK**

İstanbul - 2015

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Pelin TEKİN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kurumu Uygulaması
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ** : 05.02.2015
- SAYFA SAYISI** : 100
- TEZ DANIŞMANLARI** : Yrd. Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK
- DİZİN TERİMLERİ** : İletişim, Örgütsel İletişim, Kültür, Kurumsal Kültür
- TÜRKÇE ÖZET** : Her bireyin kendi içinde inandığı değer yargıları nasıl mevcutsa, kurumlarda hedefledikleri yolda özgün olabilmek adına kendilerine ait bir inanç sistemi oluşturmaktadır. Bu ifade ise kurumlarda “kurum kültürü” olarak belirtilmektedir. Kurum kültürünün amacı, çalışanları kurumun hedef ve politikaları hakkında bilgilendirmekle kalmayıp, içselleştirmelerini sağlamaktır. Çünkü her insan inandığı durumu benimseyip hareket etmektedir. İşte her bir kurumun benimsediği bu bilincin çalışanlara aktarımına ise iletişimle mümkün olmaktadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Pelin TEKİN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUM KÜLTÜRÜNE
ETKİSİ: BİR KAMU KURUMU UYGULAMASI**

İŞLETME ANABİLİM DALI YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Pelin TEKİN**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ebru Beyza BAYARÇELİK**

İstanbul - 2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Pelin TEKİN

05/02/2015

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Pelin TEKİN'in "Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kuruluşu Uygulaması" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS / DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Yrd.Doç.Dr.Erdal ŞEN

Üye _____
Yrd.Doç.Dr.Erdal ŞEN

Üye _____
Yrd.Doç.Dr.Hale YAYLALI

Üye _____
Yrd.Doç.Dr.Ebru Beyza
BAYARÇELİK

Üye _____

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... /.../ 2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Hayatta hiç bir şey tek başına anlam ifade etmemektedir. Vücudumuzda tek bir organı oluşturmak için aynı işlevselde birleşen milyonlarca hücre vardır. Tek başlarına anlam içermeyen hücreler, ancak aynı amaçta ve gerekli sayıda olmak koşuluyla etkin hale gelmektedir. İşte kurum ya da örgüt olarak ifade ettiğimiz yapıda, aynı amaç birliğinden meydana gelmiş bireylerden oluşmalıdır.

Kurum ya da örgüt olarak ifade ettiğimiz yapıda, ne yapmak istediğini bilen ortak anlam ve değer sisteminden uzak bireyler olduğu takdirde örgüt tabirini kullanmak pek mümkün olmayacaktır. Çünkü bu örgütün devamlılığında bahsedilemeyecektir. Her bireyin kendi içinde inandığı değer yargıları nasıl mevcutsa, kurumlarda hedefledikleri yolda özgün olabilmek adına kendilerine ait bir değerler sistemi oluşturmaktadır. Bu ifade ise kurumlarda “kurum kültürü” olarak belirtilmektedir. Kurum kültürünün amacı, çalışanları kurumun hedef ve politikaları hakkında bilgilendirmekle kalmayıp, içselleştirmelerini sağlamaktır. Çünkü her insan inandığı durumu benimseyip hareket etmektedir. İşte her bir kurumun benimsediği bu bilincin çalışanlara aktarımına ise iletişimle mümkün olmaktadır. İletişim kavramı canlı kavramının var olduğundan beri hayatımızın bir parçasıdır. Bir bitkinin suya yönelimi de iletişimdir ve ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. İşte diğer canlılar için ihtiyaçtan kaynaklanan bu eylemi geliştirebilen ve değiştirebilen tek canlı ise insanoğludur. Kurumlarda ise kurum içi iletişim sayesinde çalışanlar tarafından kurum kültürünün etkin ve doğru aktarımı sağlanmaktadır.

Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kurumu Uygulaması adlı çalışma ile, araştırma sonucu elde edilen bulgular, ilk bölümde yapılan literatür taraması sonucu ortaya konulan kavramlar ışığında değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirme ile bundan sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlanması ve araştırmacıların faydalanması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Örgütsel İletişim, Kültür, Kurum Kültürü

SUMMARY

Nothing alone does mean anything in this life. The human body comprises of millions of cells that have the same functionality to form a single organ. While they do mean nothing individually, the cells become active only when they get together in enough quantity for the same purpose. Likewise, the structure called an institution or organization should comprise of the units serving for a common goal.

In cases where the structure called an institution or organization is formed by the units that are aware of what they want to do, and act far from a common system of meanings and values, it would not be possible to use the term of organization, as such an organization would not likely survive. As every individual has specific value judgments, the institutions form their own systems of values for being specific to achieve their goals and objectives. And it is called the “corporate culture” in the institutions. The corporate culture does not only aim at getting the employees informed of the corporate goals and policies, but also allowing them to be internalized. And it is the communication that makes it possible to get the employees adopting this corporate consciousness. The concept of communication exists since the time when the concept of life is emerged. The tendency of a plant towards the water is a kind of communication, and is based on a need. In this context, the human being is the sole creature that can develop and change this action that is not far from solely being a need for the other creatures. As for the institutions, the inter-institutional communication makes it possible for the employees to efficiently and accurately transfer the corporate culture.

The study titled “Effect of The Internal Corporate Communication on the Corporate Culture: A Public Organization Implementation” evaluates the research findings under the light of the concepts determined by the literature search set forth in the first chapter. It is expected to make contribution to the studies to be carried out in the future, and help the researchers.

Keywords: Communication, Organizational Communication, Culture, Corporate Culture.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
TABLolar LİSTESİ	VIII
GRAFİKLER LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
EKLER LİSTESİ	XI
ÖNSÖZ	XII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
KURUM(ÖRGÜT) İÇİ İLETİŞİM	3
1.1. Kurum Nedir?	3
1.2. İletişim	5
1.3. İletişimin Amacı ve Önemi	6
1.4. İletişim Süreci	8
1.5. İletişimin Unsurları	11
1.5.1. Kaynak (Gönderici)	11
1.5.2. Mesaj	11
1.5.3. Kodlama ve Kod Açma	12
1.5.4. Kanal	13
1.5.5. Alıcı (Hedef)	13
1.5.6. Algılama ve Değerlendirme	15
1.5.7. Geri Bildirim	15
1.6. İletişim Türleri	16
1.6.1. Sözlü İletişim	16
1.6.2. Sözsüz İletişim	16
1.6.3. Yazılı İletişim	16
1.7. Örgütlerde İletişim	17
1.7.1. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Anlamı	17

1.7.2. Örgütsel İletişimin Önemi	18
1.7.3. Örgütsel İletişimin Amacı.....	19
1.7.4. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları	20
1.7.5. Örgütsel İletişimin İşleyişi	23
1.7.5.1.Yapısal Özellik Bakımından.....	24
1.7.5.1.1 Biçimsel (Formel) İletişim Türleri.....	24
1.7.5.1.2. Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim Yöntemleri.....	24
1.7.5.2. Mesajın Akım Yönü Bakımından İletişim	25
1.7.5.2.1. Dikey İletişim.....	25
1.7.5.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya İletişim	26
1.7.5.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim	26
1.7.5.2.2. Yatay İletişim.....	27
1.7.5.2.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim	27
1.7.6. Örgütlerde İletişim Ağlarının Yapısı ve Grup Etkileşimi Bağlantısı	27
1.7.6.1. Merkezi Yapıya Sahip İletişim Ağları	28
1.7.6.1.1. Tekerlek Tipi Ağ	28
1.7.6.1.2. Y Tipi Ağ	29
1.7.6.1.3. Zincir Tipi Ağ	30
1.7.6.2. Merkezi Yapıya Sahip Olmayan İletişim Ağları.....	31
1.7.6.2.1. Dairesel Ağ.....	31
1.7.6.2.2. Serbest (Çoklu Kanal) Ağ.....	31
1.7.7. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi	34
1.7.8. Örgütsel İletişimin Yöntemi.....	35
İKİNCİ BÖLÜM	37
KURUMSAL(ÖRGÜTSEL) KÜLTÜR.....	37
2.1. Kültür Nedir?	37
2.2. Kültürün Özellikleri.....	38
2.3. Kurumsal(Örgüt) Kültür Nedir?	39
2.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri	41
2.4.1.Varsayımlar	41

2.4.2. Değerler	41
2.4.3.Semboller	42
2.4.3.1. Hikaye-Efsaneler	42
2.4.3.2. Mitler	42
2.4.3.3. Dil	43
2.5. Örgüt Kültürü Türleri	44
2.5.1.Baskın ve Alt Kültür	45
2.5.2.Güçlü ve Zayıf Kültür.....	45
2.6. Örgüt Kültürü Modelleri	46
2.6.1. Schein Kültür Modeli	46
2.6.2. Hofstede Kültür Modeli	46
2.6.3. Quinn ve Cameron Kültür Modeli	47
2.6.4. Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli	47
2.6.5. Goffee ve Jones'un Kültür Modeli	48
2.6.6. Denison Kültür Modeli	48
2.7. Kurum Kültürü Etkileyen Unsurlar	52
2.7.1. İletişim	52
2.7.2. Motivasyon	52
2.7.3. Liderlik	53
2.7.4. Yönetim Süreci	53
2.7.5. Organizasyon Yapısı ve Özellikleri.....	53
2.7.6. Yönetim Tarzı	53
2.8. Kurum Kültürünün Fonksiyonları.....	53
2.9. Kurumlarda Algılama Yönetimi	55
2.9.1. Kurumsal(Örgütsel) Kimlik.....	56
2.9.2. Kurumsal(Örgütsel) İmaj	58
2.9.3. Kurumsal(Örgütsel) İtibar	59
2.10. Örgütün Psikolojik Ortamı ve İletişim	61
2.11. Kurum İçi(Örgütsel) İletişim ve Kurum Kültürü	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	65
KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ:	65
BİR KAMU KURULUŞU UYGULAMASI	65
3.1. Araştırmanın Metodolojisi	65
3.1.1. Araştırma Konusu.....	65
3.1.2. Araştırmanın Amacı.....	65
3.1.3. Araştırmanın Önemi	65
3.1.4. Araştırmanın Kapsamı	66
3.1.5. Araştırmanın Problemi.....	66
3.1.6. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü	66
3.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	66
3.1.8. Araştırmanın Modeli	66
3.1.9. Araştırmanın Yöntemi.....	67
3.1.10. Araştırmanın Varsayımları	67
3.1.11. Araştırmanın Hipotezleri.....	67
3.2. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi	68
3.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçek Türleri.....	68
3.2.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	69
3.2.2.1. Anket Uygulamasına Katılanlar İle İlgili Sosyo-Demografik Bulgular	69
3.2.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları (Açıklayıcı Faktör	
Analizleri).....	72
3.2.2.2.1. Örgütsel İletişim Ölçeği İçin Yapılan Güvenilirlik Analizleri	72
3.2.2.2.2. Kurum Kültürü Ölçeği İçin Yapılan Güvenilirlik Analizleri	75
3.2.2.3. Araştırma Boyutlarının Regresyon ve Anova Analizlerinin Sonuçları...	83
SONUÇ	93
ÖNERİLER VE KISITLAR.....	96
KAYNAKÇA.....	97
EKLER LİSTESİ	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E . : ADI GEÇEN ESER

A.G.M : ADI GEÇEN MAKALE

A.Ş. : ANONİM ŞİRKET

A.G.T. : ADI GEÇEN TEZ

HÜ : HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

İİBF : İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

S. : SAYFA

SBF : SİYASİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

SS. : SAYFALAR

TODAIE: TÜRKİYE VE ORTADOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ

VB. : VE BENZERİ

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo- 1 Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu ve Çalışma Süresine Göre Dağılım	70
Tablo-2 Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Sayısını Belirleme ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri	73
Tablo-3 Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Yükleri (Döndürülmüş Faktör Matrisi) Tablosu	73
Tablo-4 Örgütsel İletişim Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri	74
Tablo-5 Kurum Kültürü Ölçeği Faktör Sayısını Belirleme ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri	75
Tablo-6 Kurum Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri (Döndürülmüş Faktör Matrisi) Tablosu	76
Tablo-7 Kurum Kültürü Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri	78
Tablo-8 Örgütsel İletişim ve Kurum Kültürü Ölçeklerinin Geneline ve Alt Boyutlarına Göre Güvenirlilik Analizi	80
Tablo-9 Ölçeklerin Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi	81
Tablo-10 Örgütsel İletişim Faktörlerinin Kurum Kültürü Alt Boyutu Olan Katılım Faktörüne Etkisine Göre Katsayılar Tablosu	83
Tablo-11 Örgütsel İletişim Faktörlerinin Kurum Kültürü Alt Boyutu Olan Tutarlılık Faktörüne Etkisine Göre Katsayılar Tablosu	84
Tablo-12 Örgütsel İletişim Faktörlerinin Kurum Kültürü Alt Boyutu Olan Uyum Faktörüne Etkisine Göre Katsayılar Tablosu	85
Tablo-13 Örgütsel İletişim Faktörlerinin Kurum Kültürü Alt Boyutu Olan Misyon Faktörüne Etkisine Göre Katsayılar Tablosu	86
Tablo-14 Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim Faktörlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	87
Tablo-15 Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim Faktörlerinin Yaşa göre Karşılaştırılması	87
Tablo-16 Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması	88
Tablo-17 Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	90
Tablo-18 ANOVA Sonuçları	91

GRAFİKLER LİSTESİ

	SAYFA
Grafik -1 Cinsiyete Göre Dağılım.....	70
Grafik -2 Yaşa Göre Dağılım.....	71
Grafik -3 Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	71
Grafik -4 Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	71

ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil- 1 Lasswell İletişim Modeli	8
Şekil -2 Shannon ve Weaver İletişim Modeli.....	8
Şekil -3 Deresky İletişim Modeli	10
Şekil -4 Tekerlek Tipi İletişim Ağı Modeli	29
Şekil- 5 Y Tipi İletişim Modeli	30
Şekil -6 Zincir Tipi İletişim Ağı Modeli	31
Şekil -7 Dairesel (Çember) İletişim Ağı Modeli	31
Şekil -8 Serbest (çoklu kanal) İletişim Ağı.....	32
Şekil -9 Denison'un Örgüt Kültürü Teorik Modeli	49
Şekil -10 Algılama Yönetimi.....	56

EKLER LİSTESİ

EK –A Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi Anketi

ÖNSÖZ

İnsanoğlu var olduğundan beri derdini anlatabilmek adına gerek davranışlarıyla gerekse söylemleriyle bir tepkide bulunmuştur. Günümüzde ise iletişim olarak adlandırdığımız bu eylem varlığını sürdürmek adına gerekli bir ön koştur. Belirli bir amaç için bir araya gelen kurumlarda ise iletişim sayesinde kurumun amaç ve hedefleri çalışanlara etkin bir şekilde anlatılarak kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlanmaktadır.

Öncelikle Tez yapmam konusunda beni her zaman yüreklendiren başta abim Volkan Orhan TEKİN olmak üzere tüm aileme, tez yazım aşamasında her zaman desteklerini hissettiğim değerli arkadaşlarıma ve araştırmanın her aşamasında beni yönlendiren, akademik ve manevi desteği ile fedakarlığını esirgemeyen, çok değerli tez danışman hocam Yrd.Doç.Dr.Ebru Beyza BAYARÇELİK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Pelin TEKİN

GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen ve değişen dünyasında kurumların ayakta kalmaları ve diğer kurumlarla rekabet edebilmeleri için fark yaratmaları gerekmektedir. Bu fark ancak kurumların kendi içinde özgün bir kurum kültürüne sahip olmalarıyla gerçekleşmektedir. Kurum ya da örgüt kültürü olarak nitelendirdiğimiz ifade ise, çalışanların kurum hakkındaki ortak anlam ve değerler sistemidir. Bu anlamın doğru ve etkin bir şekilde çalışanlara aktarılması ise ancak iletişimle mümkün olacaktır.

Günlük hayatımızda ve sosyal yaşantımızda bilerek ya da bilmeyerek sürekli iletişim halindeyiz. İletişim insanların birbirlerini anlamaları için adeta köprü görevini üstlenmektedir. Bu köprü ne kadar sağlam olursa insanlar arasındaki ilişkiler de o kadar sağlam olur.

Örgütler, iletişim kurmadan faaliyetlerini gerçekleştiremeyip, çalışanların koordinasyonu iletişimle olmaktadır. Çalışanlar birbirlerinin ihtiyaçlarından haberdar olmadıkları zaman, iş birliği mümkün olmamaktadır ve iletişim ile ilgili her eylem, örgütlere etki tepki yaratmaktadır.

Günümüzde işletmelerde her ne kadar makineleşmeye gidilmekte ise de, insan faktörü halen çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü kurumları örgüt içinde ve dışarıda temsil eden insan faktörüdür ve kurumlar ister kar amaçlı, ister hizmet amaçlı olsun, dışarıdan nasıl göründükleri çok önemlidir. Bu da ancak belli bir kurum kimliğine sahip, uyumlu bir ekip çalışmasıyla mümkün olacaktır. Nasıl ki toplumda bireyler tarafından oluşturulan belli bir anlam ve değerler sistemi varsa, kurumlarda kendilerini etkin şekilde ifade edebilecekleri kültür sistemine sahip olmaları gerekmektedir.

Kültür ve örgüt; insani gereksinimlerin karşılanması için ortaya çıkan kavramlardır. Kültür tek başına bireylerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılar, örgüt kültürü örgütün amaçlarına hizmet eder. İnsanların kendilerine özgü kişilikleri vardır, farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerden oluşan toplumun kültürü bireylerin özellikleri ile şekillenir, benzer bir şekilde örgüt kültürü de örgüt üyelerinin özellikleri ile şekillenir. Zamanla oturan, şekillenen ve kabul gören örgüt kültürü örgütün dış çevresine ve iç çevresine ışık tutan bir ayna niteliğindedir. İşte kurumun “ne yaptığı”, “neyi amaçladığı”, “nasıl yaptığı” hakkındaki bilgiyi hem kurum içine hem de kurum dışına verilmesini sağlayan etmen iletişimdir. Kurum hakkındaki bilgiyi etkin ve verimli şekilde dışarıya aktaran ise kurum çalışanlarıdır. Kurum içinde iletişim ne kadar sağlamsa kurum hakkındaki görüşler en doğru biçimde karşı tarafa yansıtılır. İletişimin kurum içinde etkin olduğu örgütler, kendi kültürlerini en doğru biçimde yansıtabilecekler ve ister kar amaçlı olsun, ister hizmet amaçlı olsun geri dönüşlerini muhakkak alacaklardır. Hayat bir veriş - alıştır felsefesiyle kurumlar

kendilerini en doğru şekilde anlatabildikleri sürece kar sağlayabileceklerdir. Bu da ancak kurumun neyi amaçladığını bilen ve bunu kurum çalışanlarına aktarabilen, kurum içinde etkin iletişime sahipler örgütler başarabilmektedir.

Kurum içi iletişim, çalışanların kurumun iş hedeflerini benimsemelerinde aktif görev almaktadır. Kurum içi iletişim sayesinde çalışanlar, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda ortak bir noktada buluşabilmektedir. Yani kurum içi iletişim, kurum kültürünün oluşturulmasına ve korunmasına yardımcı olmaktadır da denilebilir. Eroğlu'nun da belirttiği gibi bir kurumun temel unsuru; kurum kültürü ile birbirlerine bağlanmış, kurumsal iletişim kanallarıyla ilişkilerini yürüten bireyler olup, kurum kültürünün aktarımı, işleyişi, değişimi, yeni koşullara uyumlaştırılması ve en önemlisi kurum üyelerinin kurum kültürünü benimsemeleri, kurumsal iletişim ile sayesinde mümkün olmaktadır.

Bu çalışmada öncelikli olarak kurum başlığı altında kurum içi iletişim ve kurum kültürü ele alınmış olup, i içe geçmiş olan bu iki etmenin etkileri değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM KURUM(ÖRGÜT) İÇİ İLETİŞİM

1.1. Kurum Nedir?

Her insan ayrı bir dünya ve değişik düşünce anlayışına sahip olup, işte bu değişik düşünce yapısına sahip olan insanın, belirli amaçları doğrultusunda birden fazla kişinin bir araya gelmesiyle kurduğu yapılara ise kurum adı verilmektedir. Kurumların en önemli var olma nedeni; bireylerin tek başına yapamadıklarını gerçekleştirme amacıdır. Dolayısıyla kurumların odak noktası insandır ve insanlar olmadan bir kurumun faaliyet göstermesi mümkün olmamaktadır.

Kurum, en az iki kişinin bir araya gelerek, bir amaç doğrultusunda oluşturduğu kolektif biçimde, düzenli çalışılan, hukuki olarak tanınmış, tüzel bir yapılanma (organizasyon/örgütlenme) olarak ifade edilmektedir. Kurumların büyüklüğü ve çalışan sayısı arttıkça yönetim şekilleri ve iletişim süreçleri de karmaşıklaşmaktadır. Türkçe literatürde; ticari veya ticari olmayan, özel veya kamusal kurumlar için genel olarak; örgüt, organizasyon, kuruluş, müessese, teşkilat, teşekkül, tesis gibi adlar, ticari kurumlar için; şirket, firma, işletme gibi adlar kullanılmaktadır.¹

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre kurum; ikinci anlamıyla, hukuk boyutunda evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi insanlar tarafından oluşturulan şey olarak açıklanmıştır.² Bir başka tanımda kurum; "ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapı kaide ve süreçler bütünü" şeklinde değerlendirilmiştir.³ Kurum kelimesiyle eş anlamlı olarak kullanılan örgüt ve organizasyon için tanım yapacak olursak örgütü; ortak bir amaç ya da işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat; organizasyonu da "kuruluş, kurum, teşkilat" olarak tanımlayabiliriz.⁴ Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insan topluluğuna örgüt adı verilmektedir. Her örgütün kendine özgü bir amacı vardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için değişik faaliyetlerde bulunurlar.⁵

Kurum, sosyal kalıbın, toplum koşulları içinde kristalleşmesidir, statik bir biçim kazanmasıdır.⁶ Bu cümlede de belirtildiği gibi, kurumlar daima toplumla etkileşim içinde olup, kurumlar ister ticari nitelikli, ister hizmet nitelikli olsun, bulunduğu topluma ait kültürel özelliklere sahip olmalıdır ki başarıyı yakalayabilsin. İnsanlar içgüdüsel olarak kendine yakın gördükleri ya da kendinden bir parçaymış

¹Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 10. baskı, Ankara, 2005, s.825

²Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, Cilt:II, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1992, s.935

³Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.388

⁴Türk Dil Kurumu, .a.g.s., ss.1141,1115

⁵Nagehan Talat Arslan, "**Örgüt İklimi ve Türkiye'de seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma**", Sosyal Siyaset Konferansları, İstanbul, s.63

⁶Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1988, s.27

gibi davranan kurumlara karşı sempatiyle yaklaşırlar. Kurumların hizmet sundukları ya da ticari kar gözettileri insanlara kendilerini doğru bir biçimde ifade etmeleri yine insan faktörüyle mümkün olacaktır. Gelişen ve değişen dünya düzeniyle birlikte kurumlar her ne kadar makineleşmeye yönelmekte ise de, insan faktörü etkin bir şekilde kullanılmadan kurumların faaliyet göstermesi mümkün değildir.

Her insan ayrı bir dünyadır ve değişik düşünce dünyasına, anlayışa ve zevklere sahiptir.⁷ Farklı düşünce, duygu ve zevklere sahip olan insan, başlı başına ne psikolojik ne de sosyolojik bir varlık olup, her iki yönüyle de ele alınabilmektedir. Bu çalışmada dikkate alacağımız nokta ise sosyolojik olarak insanın kurumdaki yeridir.

İnsanın kurumsal yapılarıdaki sosyal boyutu; kurumsal yapı içerisinde onun dikkate alınmasını ve bunu sistem içerisinde kültürel öğelerin hâkim olmasını gerekli kılan sistemi ortaya koymaktadır. Yani sadece kişisel menfaat veya kurumsal menfaat değil, aynı zamanda kurumsal yapı içerisinde bulunan insanların da huzurlu ve dengeli bir ortam içinde yaşamasına imkân veren bir yapıyı ortaya çıkartmaktadır. Bu dengeli ortamın olduğu kurumlarda personellerin amaç ve isteklerinin yanında, kurum yöneticileri de iş görenlerden kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması için daha fazla efor sarf etmeleri istenmektedir.

Yöneticiler, örgütün devamlılığı için insan ihtiyaçlarına önem vermek, güdülerini değerlendirebilmek ve örgütleyebilmek ve bunların kendisine verilecek olan görevle uyumunu uyuşmadığını tetkik etmek gibi konuları; örgütün kültürel değerler bütünü olarak, sembollerini, adetlerini, inançlarını, misyonunu, kaynaklarını, mit ve hikayelerini ve sair verileri ile karşılaştırarak örgütün güç dağılımını sağlamak, informel liderleri saptamak ve çatışmaları çözmek gibi problemler için çözüm sağlamalıdır.⁸ Belirtildiği gibi kurumların vazgeçilmez unsuru insandır ve insana verilen değer derecesiyle kurum ya da işletmeler amaçlarını gerçekleştirebilmek adına adımlar atabilmektedir.

Tarihsel süreç olarak bakıldığında da, insan faktörünün kurumun temel ögesi olduğu anlayışı tam manasıyla çağdaş örgüt kuramıyla keşfedilmiştir. Çağdaş örgüt kuramlarında insan örgütün temel ögesi olup, diğer örgüt öğeleriyle etkileşim içindedir. Örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında bazen uyumsuzluklar olabilmektedir. İşlevsel olmayan çatışmanın ortadan kaldırılması, örgütün amaçlarıyla, insan ihtiyaçları arasında bir dengenin sağlanması ise iletişimle mümkün olabilmektedir. Çağdaş örgüt kuramlarına göre iletişim, sistem unsurlarını birbirine bağlayan bir denetim ve eşgüdüm işlevini görmektedir. Örgütsel sistemlerde iç ve dış geri bildirim mekanizması, entropiye karşı koyma ve örgütün

⁷Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s.95

⁸H. İbrahim Aydın, "Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi", *Bilgi Dergisi*, 2003, Cilt:5, ss.79-99, s.94

sürekliliği açısından son derece önemlidir. İş görenlerin birbirleriyle, örgütün iç ve dış çevresiyle uyumlu ilişkileri ise açık, doğal, engelsiz kısaca sağlıklı işleyen bir iletişim sistemiyle kurulabilmektedir. Örgütsel kaynaklardan sinerji elde edilmesinde, iş gruplarının ve ekiplerinin oluşturulmasında iletişim önemli bir rol oynamaktadır.⁹ Kurumlar artık insan merkezli olup, günümüzde çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olan ve her çeşit girdi-çıkı alışverişinde bulunan, açık ve canlı sistemler veya organizmalar olarak kabul edilmektedirler.¹⁰Tarihsel süreç içerisindeki insan faktörünün önemi hak ettiği değeri bulmuş olup, artık kurumlar insan merkezli yapılar olduğunun bilincine varmışlardır. Bir kurumun temel unsuru; kurum kültürü ile birbirlerine bağlanmış, kurumsal iletişim kanallarıyla ilişkilerini yürüten bireylerdir. Kurum kültürünün aktarımı, işleyişi, değişimi, yeni koşullara uyumlaştırılması ve en önemlisi kurum üyelerinin kurum kültürünü benimsemeleri, kurumsal iletişim ile mümkün olmaktadır.¹¹

Bu çalışmada öncelikli olarak iletişim ve örgütsel iletişim olmak üzere daha sonra kurum kültürü ele alınacaktır.

1.2. İletişim

Canlıların varlıklarını sürdürebilmeleri, kendilerini ifade edip birbirlerini anlamaları için iletişimde bulunmak zorundadır. Nasıl ki su yaşam için gereklilik sebebiyle, iletişimde hayatımızı etkin hale getirebilmek adına gereklidir. Zaten günlük yaşantımızda da bilinçli ya da bilinçsiz olarak sürekli iletişim halindeyiz. Bu bir bakış, bir tebessüm olabilir, ancak en etkin iletişim yöntemi "söylemlerimizdir". Her canlı, etki - tepki sistemiyle de olsa iletişimde bulunabilir, ancak bunu geliştirme ve değiştirme şansına sahip tek canlı insanoğludur.

İletişim; bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin simgeler kullanılarak aktarımıdır. İletişim bir anlam arama çabasıdır. İletişim esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da bir gruptan diğerine bilginin, fikirlerin veya duyguların iletimidir.¹² İletişim; belli yer ve zamanda, belli koşullarda, belli tarihi geçmiş olan insan etkinliğinin yapılmasının zorunlu koşuludur. Bu etkinlik; belli bir amaçla konuşma, yazma, gösterme, bir davranışta bulunma, bir kültürel, siyasal, ekonomik veya sosyal faaliyet yoluyla insanın kendini ve toplumunu yeniden üretmesidir.¹³

⁹Hasan Tutar, *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2009, s.36

¹⁰Gareth Morgan, *Images of Organizations*, London: Sage Publications Ltd., 1986 Newbury Park, Sage, 1997, s.39; *aktaran*, Selim Yazıcı, *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Basımevi, İstanbul 2001, s.9

¹¹Erhan Eroğlu, Gülden Özkan, "*Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği*" Selçuk İletişim Dergisi, 2009, Cilt: 5, Sayı 4, ss.50-61

¹²Hasan Tutar ve M.Kemal Yılmaz, *Genel ve Teknik İletişim*, Seçkin Basımevi, İstanbul, 2008, s.16

¹³Mehmet Özçağlayan, *Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim*, Alfa Basımevi İstanbul, 1998, s.5

İletişim sözcüğü; Latince kökenli “communication” sözcüğünün karşılığı olup, birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgulara ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce duygu bildirimleridir. Batı dillerindeki “communication” sözcüğünün, Latincedeki “communis” sözcüğünden gelişi de bunu göstermektedir. “Communication” ya da dilimizdeki karşılığı ile “iletişim” kavramı benzerlerin oluşturduğu ortaklık ya da topluluk anlamına gelen bir sözcükten kaynaklanmaktadır.¹⁴

Dökmen'e göre ise; kısaca iletişim adını verebileceğimiz bilgi alışverişini yaşamdaki önemli olaylardan biri olarak tanımlamaktadır. Canlılar varlıklarını sürdürebilmek için iletişimde bulunmak zorundadır ve bütün canlıların ihtiyaç duyduğu iletişimin, insan yaşamındaki yeri ise bambaşkadır. Çünkü insan, diğer canlılardan farklı olarak, var olan iletişim şekillerini inceleyip geliştirme şansına sahiptir.

Clow ve Back de iletişimi; bilginin aktarılması, alınması ve işlenmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Bir kişi, grup ya da örgüt bir düşünceyi ya da mesajı iletmeye çalıştığı zaman ve alıcı bilgiyi doğru kavrayabildiği zaman iletişim meydana gelir.¹⁵ Demektedir. İletişime genel bir anlam yükleyecek olursak; iletişim, toplum temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir bilim, sosyal uyum için gerekli bir sanattır.¹⁶

Bu çalışmada iletişim kurumdaki boyutuyla incelenecek olup, iletişimi; belirtilen tanımlar doğrultusunda teknik bir sistemin aracıdır diyebilmekteyiz. Çünkü kurumların atomu belirttiğimiz gibi insandır ve kurumlarda kendine özgü topluluklardır. Topluluk dediğimiz, bilimsel olarak örgüt ya da kurum olarak ifade ettiğimiz yapıda, çalışanlar arasındaki bağlantı yolunun adıdır iletişim.

1.3. İletişimin Amacı ve Önemi

Canlı bir varlık olan insanın, yaşamını devam ettirebilmesi için diğer insanlarla etkileşim içerisinde olması gerekmektedir. İnsan yaşamının her anında bir iletişim etkinliği içindedir ve çoğu zamanda bunun farkında ya da bilincinde olmamaktadır. Bazı davranışlar yaşamın ayrılmaz bir parçası olmuştur ve bu

¹⁴Özçağlayan, a.g.e., s.5

¹⁵Özge Dereli, Örgütsel kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: Örgütlerde resmi ve gayri resmi iletişim dengelerini ölçmeye yönelik bir uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ege Üniversitesi, İzmir, 2010, s.36 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

¹⁶Tutar, a.g.e, s.39

davranışların nedenleri, sonuçları, tepkileri sorgulanmaz olmuştur. Günün her saatinde isteyerek ya da istemeyerek pek çok ileti alınmakta ve verilmektedir.

Bir sosyal yapı içinde iletişime ihtiyaç göstermeyen hiçbir iş olmayıp, iletişim, insanların birbirlerini anlamaları için gerekli olan bir köprü görevini görmektedir. Sözü edilen özelliğine dayanarak iletişimi, "bir kişiden başka bir kişiye mesajın aktarılması" olarak görmek mümkündür. Ancak iletişimi, kaynaktan alıcı veya alıcılara mesajın iletilmesi olarak düşünmek doğru olmayacaktır; çünkü mesajı gönderen kişinin genellikle bir amacı olup, alıcı gönderilen mesaj doğrultusunda alıcının bir davranışta bulunması beklenmelidir.¹⁷

Amerikan Purdue üniversitesinde beş yıl boyunca mühendislik diploması alan, birincisi eğitim hayatları boyunca en yüksek notları almış, ikincisi hayatları boyunca en düşük notları almış, üçüncüsü de insan ilişkileri konusunda en başarılı olduğu düşünülen üç grup incelenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre; birinci ve ikinci grup karşılaştırıldığında aralarında pek bir farkın olmadığı, birinci ve üçüncü grup karşılaştırıldığında üçüncü grubun yıllık gelirinin birinci gruba göre yüzde 15 fazla olduğu, ikinci ve üçüncü grup karşılaştırıldığında da üçüncü grubun yıllık gelirinin yüzde 35 daha fazla olduğu görülmüştür. Buna göre; yukarıdaki araştırmadan da anlaşılacağı üzere, insan ilişkilerinde başarılı olanların hayatlarında da başarılı olacağı görülmektedir. İletişim becerilerine sahip olan insanların başarıyı diğer insanlara nazaran daha erken kazandıkları görülmektedir.¹⁸

Bir Latin atasözünde; "Yanlışlar, insanlar içindir" denmektedir. Hoş sonuçları olmayan, duygusal gerginliklerin yanlış anlaşılmalardan kaynaklandığına rastladığımız olmuştur. Yanlış anlamaları önlemek için öncelikle açık iletişim kurmayı denemek gerekmektedir. İletişim, yanlış algılamaları önlediği gibi olumlu yakınlaşmaların oluşmasına da sağlamaktadır. Anlaşılabilir ve ulaşılabilir olmak, hiç kuşkusuz kapalıktan ve içe dönüklükten çok daha yararlı olmaktadır.¹⁹

Öğrenebileceğimiz çok sayıda iletişim tekniği mevcuttur, ancak öncelikle karşımızdakini anlamak için iyi niyetli ve açık olmak gerekmektedir. Olumlu niyet, olumlu iletişimin vazgeçilmez ön koşulu olup, "Seni anlıyorum" demek bazen yeterli gelmeyecektir. Bir başka insanın dünyasını anlamak hiç de kolay olmayacaktır. Muhtemelen anlamamız gereken değişik boyutlar ve içerikler olup, yüzeysel bir kavrayış anlamsız olmaktadır. Karşımızdaki insanı ve tabii ki kendimizi daha derinlemesine anlamayı denemek zorunda kalabilmekteyiz. Örneğin; toplumsal cinsiyet özelliklerinden dolayı kadınlar ve erkekler, gerginlik ortamlarında farklı

¹⁷Tutar, a.g.e, s.17

¹⁸Erhan Arkut, İletişim mi?, <http://blog.milliyet.com.tr/erkanarkut>,(Erişim tarihi: 08.03.2014)

¹⁹Seni Anlıyor muyum? adlı makale www.duyguguncesi.net,(Erişim tarihi: 10.10.2014)

tepkiler göstermektedir. Bu tür ortamlarda anlama çabalarımızın farklılaşması gerekebilmektedir.²⁰

1.4. İletişim Süreci

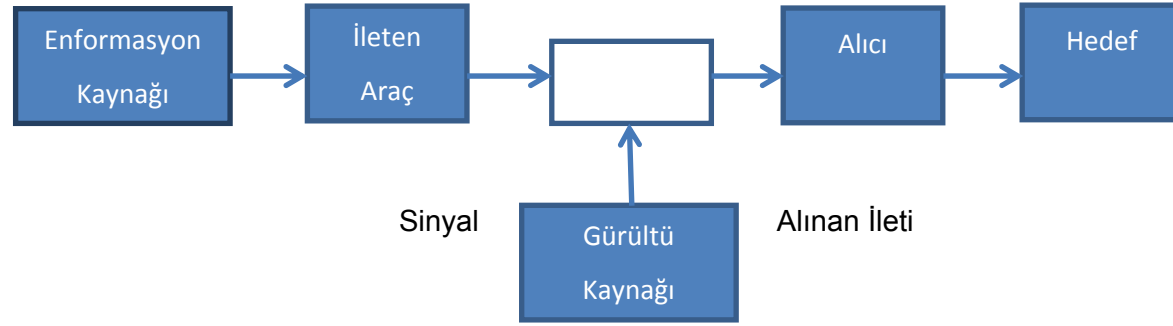
İletişim insanların toplumda bir arada yaşamasının gereği olarak ortaya çıkmış vazgeçilmez bir kavram olup, insanlar iletişim aracılığıyla etkileşim halinde bulunmaktadır. Newstorm ve Keith'e göre iletişim ise; "fikirlere, gerçeklerin, düşüncelerine ve değerlerin aktarılması yoluyla diğerlerine ulaşmaktır." denilmektedir. Tarihsel olarak bu süreç Harold D. Lasswell'in "The Communication Of Ideas" adlı çalışmasında dile getirdiği ve Lasswell Modeli olarak bilinen iletişim formülüyle başlamakta ve



Şekil- 1 Lasswell İletişim Modeli²¹

şeklinde ifade edilmektedir. Lasswell, formülünde "etki" temel bir sorun olup, iletilerin her zaman etkileyici olduğu ve bir etki oluşturduğunu varsayılmaktadır. Ancak bu çalışmada eleştirilen nokta geri dönüşümü dikkate almamasıdır. Yani feedback ögesi Lasswell modelinde ihmal edilmektedir.

Sosyal bilimcilerin iletişim konusundaki düşüncelerini modeller halinde formüle etmelerine en büyük dayanak sağlayan Shannon ve Weaver modeli ise;



Şekil -2 Shannon ve Weaver İletişim Modeli²²

şeklinde ifade edilmektedir. Shannon ve Weaver modelinde ise üç sorun düzeyi vardır. Bunlar;²³

²⁰Erhan Arkut, <http://blog.milliyet.com.tr/erkanarkut>, (Erişim tarihi: 15.03.2014)

²¹Aysel Aziz, *İletişim Giriş*, Aksu Kitabevi, İstanbul, 2008, s.25

²²Aziz, a.g.e., s.26

1-Teknik sorunlar: İletişim simgeleri ne kadar kusursuz aktarabilir?

2-Anlamsal sorunlar: Aktarılan simgeler istenilen anlamları ne kadar kesinlikle iletilebilir?

3-Etkinlik sorunları: Alınan anlamlar davranışı istenilen yönde ne ölçüde etkiler?

Shannon ve Weaver'e göre anlam iletide gizli olup, kodlama sürecinin geliştirilmesi, anlamsal doğruluğun artırılmasını sağlamaktadır. Yani kodlama sistemiyle anlamsal doğruluğun artırılması beklenmektedir. Yukarıda belirtilen her iç düzeyde de sorun, sürecin doğruluğunun ve etkinliğinin nasıl artırılacağı olup, bunların cevapları aranmaktadır.

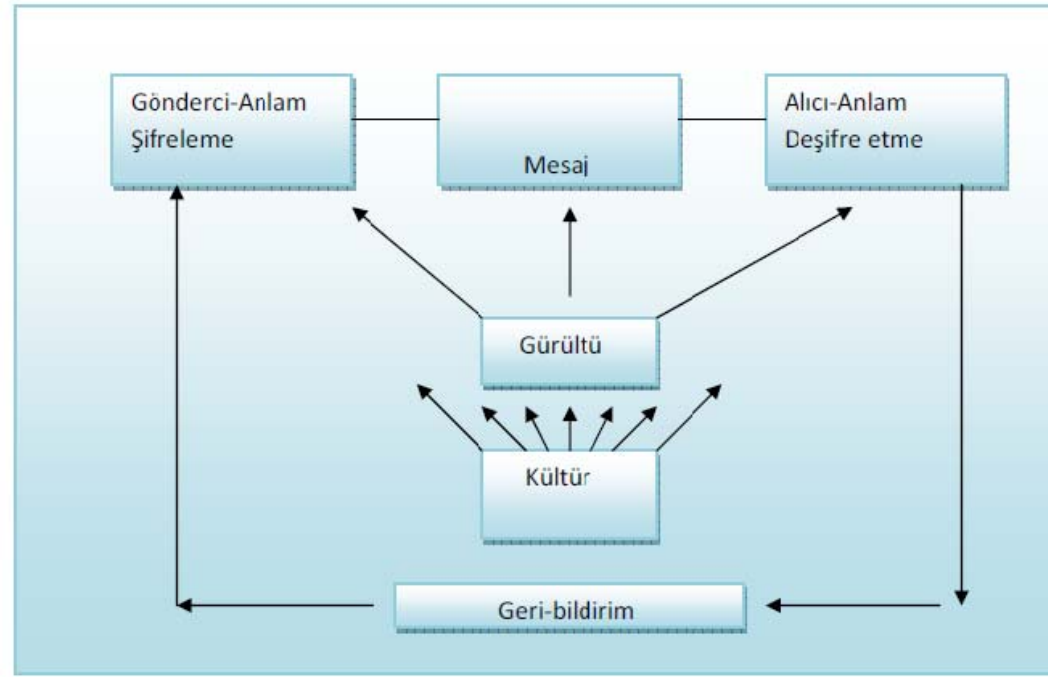
Kısacası iletişim; vericiden alıcıya doğrudan aktarılan bir etkinlik, süreç olarak tanımlanmaktadır. Sürecin tanımlandığına dair yorum da, kaynağın alıcıya iletiyi kabul ettirmesi ve istenen yönde değişime uygulamalar yol açması durumunda karşılık bulmaktadır.²⁴

İletişim sürecini kapsamlı bir model olarak ele alan Deresky'e göre ise; iletişim sürecinde bir gönderici vardır. Bu gönderici anlam şifreleyecidir. Şifreler, daha sonrasında mesaj olarak gelmekte ve mesaj aslında anlatılmak istenen bilgi olmaktadır. Mesaj alıcıya gittikten sonra deşifre edilmekte ve daha sonrasında geri bildirim aşamasında da mesajın doğru iletilip iletilmediği anlaşılmaktadır. Şekil 3' de yer alan kültür ve gürültü ise iletişim sürecini etkileyen faktörlerdir.²⁵

²³Aziz, a.g.e., s.26

²⁴Veli Polat, Kitle İletişim Kuramlarında Çizgisel, Sosyo- Psikolojik ve Toplumsal Yaklaşımlar (4.hafta ders notu), İstanbul Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, İstanbul, 2014, ss.3,4

²⁵Dereli, a.g.t., s.38



Şekil -3 Deresky İletişim Modeli²⁶

Tarihsel süreç olarak da baktığımızda iletişim süreci, bir mesajı herhangi bir kanalla gönderen gönderici veya kaynak, gönderilen mesaj veya ileti ve mesajı alan hedef veya alıcı olarak üç temel unsurdan oluşmaktadır. Dördüncü unsurunu, iletişim kanalı yani göndericiden alıcıya doğru aktığı yol olarak ifade edilir. İletişim sürecinin önemli bir unsuru da çevresel faktörler olup, çevresel faktörleri, mesajın iletişim kanalı içinden akışını etkileyen koşullar olarak ifade etmektedir. İletişim sürecinin son aşamasını geri- bildirim oluşturmaktadır. Yani alıcının, göndericinin mesajına cevabıdır. Bu sayede gönderici mesajının anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenmektedir.

Geri beslemenin öneminin anlaşıldığı, günümüzde kurumlarda doğru ve etkin bir iletişimden bahsedebileceğimiz kuramın adı ise informasyon kuramıdır. Buna göre informasyon kuramı; örgütte doğru, hızlı ve etkili çalışan bir iletişim ağının niteliklerini bulmaya çalışmış ve her iş görenin verimliliğini artıracak haberleşmenin sağlanması için iletişim sürecinin öğelerini analiz etmektedir. Bilginin örgüt içinde aktarımı ve her iş görene ulaşması etkili bir geri besleme mekanizmasının kurulmasına yol açmaktadır, denilmektedir. Neyin, nasıl ve kime anlatılacağı, kaynaktan alıcıya doğru da bir iletişimdir, ancak alıcıdan kaynağa giden geri bildirim sayesinde sağlıklı bir iletişimden bahsedilebilir. Geri besleme mekanizmasının

²⁶Helen Deresky, International Managemet, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008, s.126; **aktaran**, Dereli, a.g.t., s.39

bozulması, sistemin tutarlılığının kaybolmasına ve sistemin yok olmasına neden olmaktadır.

1.5. İletişimin Unsurları

Yukarıdaki şekilde belirtilen iletişim süreci elamanlarını ayrıntılı olarak inceleyecek olursak;

1.5.1. Kaynak (Gönderici)

İletişim sürecinin var olması için gerekli olan iki kişiden birisi göndericidir. İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericiye bağlı olup, iletişim süreci ilk önce göndericinin zihninde düşündükleri ile başlamaktadır.²⁷

Gönderici; başka bir isimle kaynak, algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığı ile gönderen kişi ya da kişilerden oluşmaktadır.²⁸ İletişim sürecinin başlangıcında kaynak iletmek istediğini, kendi ve alıcının anlayabileceği şekilde kodlamaktadır. Kaynağın etkin olması için belli niteliklere sahip olması beklenmektedir. Kaynağın yollayacağı iletinin nasıl kodlanacağını, kodlamada kullandığı sistemde yer alan işaret ve simgelerin anlamını biliyor olması gerekmektedir. Olması beklenenden farklı şekilde kodlanan bir ileti, iletişim sürecini yanlış şekilde yönlendirebilmektedir.

Kısaca iletişim; kaynağın mesajı göndermeye başlamasıyla ortaya çıkar ve iyi bir iletişim için de kaynağın taşıması gereken bazı özellikler olup, bu özellikler;²⁹

- Kaynak bilgili olmalıdır.
- Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır.
- Kaynak düzlem ve rolüne uygun olmalıdır.
- Kaynak tanınmalıdır.

1.5.2. Mesaj

İletişim; kaynağın gönderdiği mesajın, alıcı tarafından algılanmasıdır. Yani iletişim olması için öncelikle uygun bir iletinin oluşması gerekmektedir. Mesaj ya da ileti, kaynak tarafından aktarılanların sembolik bir ifadesidir. İletişim sürecinde kaynaktan gönderilen bilgi, görüş ve davranışların kaynak tarafından ortak sembollere bağlı olarak kodlanması durumu ileti (mesaj) olarak tanımlanmaktadır.³⁰

Bir mesaj bilgi içermektedir. Mesaj sadece yazılı olmayıp sözlü de olabilmektedir. Bu bir tebessümde, bir göz kırpmada olabilmektedir. Sonuçta insanlar yazılı ve sözlü olarak da mesaj iletmektedir. Mesaj için, göndericinin

²⁷Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Beta Yayınları, İstanbul, 2005, s.25

²⁸Merih Zillioğlu, *İletişim Nedir*, Cem Yayınevi, Eskişehir, 1993, s.39

²⁹İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3077, İstanbul, 1983, s.285

³⁰Yavuz Odabaşı ve Mine Oyman, *Pazarlama İletişimi Yöntemi*, Mediacat Yayınevi, İstanbul, 2002, s.17

düşünce ve isteğinin sembollere dönüşmüş hali denmektedir. Mesajın etkin iletişimi sağlayabilmesi, başka bir deyimle, hedefin olumlu geri bildirimde bulunmasını sağlayabilmesi için, taşıması gereken bazı şartlar bulunmaktadır. Bunlar,³¹

- Hedefin bilgi, düşünce ve deneyimlerine uygunluk,
- Hedefin tutum, inanç ve değer yargılarına uygunluk,
- Hedefin ihtiyaç, istek ve amaçlarına uygunluk,
- Hedefin ilgi alanlarına uygunluk,
- Hedefin toplum içindeki rollerine ve konumuna uygunluk göstermelidir.

Mesaj, sözlü ya da sözsüz (vücut dili) olabilir. Kaynak, kendi kullandığı kavramları, iletebilecek bir mesaj şeklinde kodlamaktadır. Mesaj, kodlayıcının fiziksel ürünü olup, konuşulan kelimeler, yazılan kelimeler, yüzün aldığı şekil, elin bir hareketi, tüm bunlar, kaynağın kişiliğinden etkilenen süreçlerdir.³²

Mesajın özelliğine göre iletişim farklılık göstermekte ve bu farklılıklara göre de mesajın taşıması gereken özellikler bulunmaktadır. Bunlar;

- Mesaj anlaşılır olmalıdır,
- Mesaj açık olmalıdır,
- Mesaj doğru zamanda iletilmelidir,
- Mesaj uygun kanalı izlemelidir,
- Mesaj kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır.

İletişimin asıl amacı, belirtildiği gibi mesaj yani bilgi aktarmaktır. İnsanın olduğu her yerde yanlış anlaşılmalardan kaynaklanan sorunlar vardır, ancak sorunlar bilginin doğru ve etkin olarak aktarılmadığı zaman ortaya çıkmaktadır. Bilgi örgütün en önemli verisi olup, örgütün bütün etkinlikleri, bilgiye dayanmaktadır. Örgütün etkili olabilmesi de, bilgi gücünün örgüt içinde etkin olarak dolaşmasına bağlıdır.

1.5.3. Kodlama ve Kod Açma

Bilginin, düşüncenin, duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilmesine kodlama denmektedir. Kaynağın aklından geçirdiği düşünceler, alıcının anlayabileceği simgelerle kodlanarak, mesaja dönüştürülmektedir. Kaynağın mesajı kodlaması, aynı zamanda onun tecrübelerini de kapsamaktadır. Kodlama mesajın gönderileceği ortamın seçimi ile de ilgili olup, kişilerin arkadaşlarıyla günlük veya teknik bir konuda konuşmaları, her ortama bağlı değişik konuşma yöntemlerini gerektirmekte ve bu konuşmalar ortamına göre kodlanmaktadır.³³

³¹Hasan Tutar ve M. Kemal Yılmaz, *Genel ve Teknik İletişim*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2008, s.24

³²Arnold H.Schneider-William C.Donaghy-Pamela Jane Newman *Organizational Communication*, International Student Edition, McGraw-Hill Kogakusha,1975, s.74; **aktaran** Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.24

³³Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.18

Kodlama, bir mesajın iletişim kanallarının özelliklerine uygun olacak şekilde, bir simgeleştirme aracılığıyla fiziksel olarak iletilebilecek veya taşınabilecek biçime çevrilmesi olup, kodlama, basit bir el hareketinden, karmaşık bir matematik formülüne kadar çok geniş bir alanı kapsayabilmektedir. Kodlama simgelerin anlama dönüştürülmesidir. Bir "ŞEY"i temsil eden ama onunla doğal bir ilişkisi olmayan simgeler kodlanarak mesaja dönüştürülmektedir. Simge, mesaja iletilmesi amacıyla verilen fiziksel biçim olup, simgenin içerik ya da anlamıyla hiçbir ilgisi yoktur, sadece mesajın fiziksel varlığını ya da biçimini ifade etmektedir.³⁴

Kaynak alıcıya mesajı gönderirken, beklediği bir davranış vardır. Alıcı mesajı "A", "B" ve "C" düşüncelerinden herhangi bir şekilde alabilmektedir. Eğer kaynağın gönderdiği mesaj "A" düşüncesi doğrultusunda ise alıcı mesajı "A" düşüncesi şeklinde alıyorsa iletişim doğru işleyiş göstermektedir. Kaynak bu düşünce doğrultusunda istenen davranışı da gösteriyorsa iletişimin etkinliği de sağlanmış olmaktadır. Ancak alıcı "B" veya "C" düşüncelerini oluşturacak şekilde mesajı alır ve bu düşüncelerden biri doğrultusunda veya bu düşüncelerin gereği dışında bir davranış gösterirse, iletişim tam olmadığı gibi istenen etkinlikten de uzak olmaktadır. O halde iletişimin tam olabilmesi için mesajın iyi kodlanması, alıcının mesajı doğru algılaması ve istenen davranışı göstermeye istekli olması gerekmektedir.³⁵

1.5.4. Kanal

Kanal sinyali taşıyan herhangi bir fiziksel araç olup, kanal fiziksel (sesimiz, bedenimiz), teknik (telefon), ya da toplumsal (okullarımız, gazeteler vb.) olabilmektedir. Kanal mesajın göndericiden alıcıya aktarıldığı yoldur veya kanal, mesajın göndericiden alıcıya gönderildiği araçlardır. Örneğin sözlü iletişimde kanal "hava"dır, telefon görüşmelerinde ise telefon hatları, kanal rolü görmektedir. Radyo ve televizyon iletişimde ise kanal frekanslar olmaktadır. İnsanların duyu organlarının sağlıklı olması halinde, bunların her biri beyne giden iletişim kanalları olmaktadır.³⁶

Kanal, kaynak ve alıcı arasındaki bağ olup, insanın beş duyu organı, onun etkileşim kanalları olmaktadır. İki kişinin konuşmasını sağlayan bir telefon sistemi de, kanala başka bir örnek olarak gösterilmektedir.

1.5.5. Alıcı (Hedef)

Alıcı, gönderilen mesajı alan kişi olup, örgütlerde mesajı alan kişi birden fazla da olabilmektedir. Örgütlerde gönderilen mesaj tek olmasına rağmen, aynı mesajın birçok alıcısı da bulunabilmektedir. Aynı şekilde bir veya birçok göndericisi

³⁴Erol Mutlu, *İletişim Sözlüğü*, Ark Yayınevi, Ankara, 1994, s.1194

³⁵Erdoğan, a.g.e.,s.282

³⁶Tutar ve Yılmaz, a.g.e, s.29

olabilmektedir. Kitle iletişiminde ise bir tek mesajın milyonlarca alıcısı olabilmektedir. Mesajın alıcısı çoğaldıkça, mesaj aslından uzaklaşmakta ve iletişimde başlangıçta arzu edilen amaç gerçekleşmemektedir. Etkin bir iletişim, hedef tarafından kodun alındığı, kodun çözüldüğü ve ona kaynağın verdiği anlamın verildiği zaman ortaya çıkmaktadır. Karmaşık iletişim sistemlerinde ise, gizli kodlar kullanılmakta ve alıcıya ilave olarak bir kod çözücü bulunmaktadır. Bu tür karmaşık ve gizli mesajların iletildiği sistemlerde alıcı, kodları çözmekte ve mesaja bir anlam vererek, gerekiyorsa geri bildirimde bulunmaktadır.³⁷

Geriye bilgi akışı olmayan bir iletişim “tek yönlü iletişim” olup, geri besleme sayesinde bir iletişim “çift yönlü iletişim” olmaktadır. Burada önemli olan, göndericinin mesajına karşılık alıcının bir karşılık vermesidir. Bu karşılık sözlü, yazılı veya sözsüz, yazısız iletişim şeklinde olabilmektedir. İletişim sürecinin başarılı olabilmesi için mesajın iletiminde alıcının algısının açık olması önemli bir role sahiptir. Bunun yanı sıra alıcının beklenti ve ihtiyaçlarının bilinmesi gerekmektedir. Bu özelliklerin bilinmesi ile kaynağa, doğru kanalların seçilmesi daha kolay olmaktadır.

Etkin bir iletişimin gerçekleşebilmesi için alıcının sahip olması gereken bazı temel özellikler bulunmaktadır. İlk olarak, iletişim sürecinde alıcı, bulunduğu düzlemi ayırabilmeli ve etkin bir iletişimin gerçekleşebilmesi için alıcı, aynı zamanda kaynak olma özelliğine de sahip olmalıdır. Bu demektir ki, alıcıya gelen mesaja alıcı bir kaynak olarak cevaplayarak yeni bir mesaj oluşturacak ve bu yeni mesajı ilk kaynağa yani yeni alıcıya gönderecektir. İletişimin sağlıklı olması için çift yönlü olması, yani geri beslemenin kullanılması çok önemlidir. Bu sayede iletişimin etkinliği daha da artacaktır. Diğer bir özellik ise alıcının mesajı alma konusunda seçici olmamasıdır. Eğer alıcı kendi ilgi, deneyim ve eğitimlerine göre mesajın sadece belirli kısımlarını alır veya mesajı farklı yorumlarsa etkin bir iletişimden söz edilemez.

Çoğu kimse karşısındaki kişinin ne söylemek istediği ile ilgilenmeyip, kendi kafasındaki fikir ve düşünceleri karşısındakine aktarmaya çalışmaktadır. Bu da başkasının söylediklerinin yalnızca bir bölümünü işitmemize yol açmaktadır. Üstelik karşımızdaki kimse daha sözünü tamamlamadan hemen kendi fikir ve delillerimizi ortaya koymaya çalışmakta, bu hem karşımızdakinin mesajını eksik veya yanlış algılamamıza, hem de duygularına daha az önem vermemize yol açmaktadır.³⁸

³⁷Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.30

³⁸Tuba Erkoç, Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2008, ss.41-42, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

1.5.6. Algılama ve Değerlendirme

Duyu organlarımıza ulaşan veriler, algılama olmaksızın tek başlarına bir anlam ifade etmemektedir. Bunların bir anlam ifade edebilmeleri için, verilerin algılanması gerekmektedir. Bize ulaşan duyumlara algılama neticesinde tepkiler gösterebilmekteyiz.³⁹

Önce mesajı filtre edip, göndericinin ve alıcının mesajları değerlendirilmedi ve bu aşamada da devreye algılama girmektedir. Algı kişinin belli bir bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirmesidir. Algılama süreci ile kişi çevresindeki uyarıcılara anlam vermektedir.⁴⁰ Yani bu süreç için kişinin etrafındaki uyarıların farkına varıp, ona anlam yüklemesidir şeklinde de ifade edilebilmektedir.

1.5.7. Geri Bildirim

Geri bildirim bir başka deyişle geri besleme, bir nevi geriye yansıtma olup, geriye besleme, bireyin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece amaçlarına kolaylıkla ulaşmasını sağlamaktadır. Başkalarını nasıl etkilediği hakkında göndericiye verilen bilgi iletişim ile istenilen hedefe ne ölçüde ulaşıldığını kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmak için yapılmaktadır.⁴¹

Geri bildirim, mesajın içeriğine göre olumlu ve olumsuz olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Olumlu(pozitif) geri bildirim; bir davranışı zaten ilerlemekte olduğu yönde destekleyen ya da pekiştiren geri- besleme olup, bir konuşma sırasındaki alkışlar örnek gösterilmektedir. Alıcı mesajı tam olarak algılar ve bunu kaynağa doğru biçimde gönderirse, buna pozitif geri bildirim denmektedir. Olumsuz(negatif) geri bildirim ise, kaynağa mesajın amaçlandığı şekilde alınmadığını bildirmek suretiyle düzeltici bir işlev gören geri bildirim olarak ifade edilmektedir. İletişimde mesaj alıcı tarafından anlaşılıyor veya eksik anlaşılıyor ve iletiliyorsa, buna negatif geri bildirim denmektedir. Olumsuz geri bildirim kaynağın davranışlarını yeniden yönlendirmesine hizmet etmektedir. Sıkıntı dolu bakışlar, itiraz dolu bağırtılar olumsuz geri bildirim örnekleri olarak gösterilmektedir.⁴² Bir iletişimin sağlıklı olabilmesi için geri bildirim ögesi şart olup, alıcının mesajı doğru alıp almadığının kontrolü geri bildirim ögesi sayesinde kontrol edilmektedir. Özellikle kurumlarda bu ögenin eksikliği çalışanlar arasında sağlıklı olmayan diyalogların oluşmasına olanak sağlamaktadır.

³⁹Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000, s.7

⁴⁰İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.85

⁴¹Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, s.23

⁴²Sengupta, K., Abdel-Hamid, T. Alternative Conceptions Of Feedback In dynamic Decision environments: An experimental Investigation. *Management science*, 39, 1993, s.411-428; **aktaran** Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.35

1.6. İletişim Türleri

İletişimin amacı; herhangi bir bilgiyi karşı tarafa, yani alıcıya doğru bir şekilde aktarmaktır. İşte bu aktarımı hem iletişimin en önemli aracı olan dil ile hem de bedenimizle yapabilmekteyiz. Genel olarak da iletişim türleri sınıflandırılırken kullanılan en yaygın yöntem, iletişimin sözlü ve sözsüz olarak sınıflandırılmasıdır. Ancak sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim olmak üzere üçlü sınıflandırma da yapılmaktadır ve bu çalışmada üçlü sınıflandırma baz alınarak devam edilecektir.

1.6.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, konuşma dili olarak da adlandırılmaktadır. Yüz yüze görüşmeler, toplantılardaki konuşmalar, brifingler, halka hitaplar, telefonla yapılan görüşmeler, konferanslar biçiminde kurulmaktadır. Dil ile iletişimde, kişilerin ne söyledikleri, dil ötesi iletişim de ise nasıl söyledikleri önemlidir. Araştırmalar, insanların birbirlerine ne söylediklerinden çok, nasıl söylediklerine dikkat ettiklerini göstermektedir. Mesajın doğru iletilmesi, seçilen kelimelere bağlıdır. Ancak algılanması önemli ölçüde dil ötesine göre olmaktadır.

Sözlü iletişim kurum çalışanları arasındaki karşılıklı diyaloglardan meydana gelir. Belirtildiği gibi karşılıklı söylemlerimiz esnasında neyi söylediğimizden çok, nasıl söylediğimizdir aslolan ve bu yüzdendir ki sözlü iletişimde beden dilimiz de önemli hale gelmektedir.

1.6.2. Sözsüz İletişim

İletişim yalnız dille değil, ileti hareketlerden de oluşmaktadır. Sözsüz iletişim, vücut hareketleri, yüz ifadesi, v.s. ile olmaktadır. Sözsüz iletişim, dili kullanmaksızın bilgi aktarma yollarını kapsamaktadır. Sözsüz iletişim beden dili olarak da ifade edilmektedir. Beden dili evrensel olup, belirtilen evrensellik, beden dilinin dünyanın her yerinde tüm insanlar tarafından kullanıldığı gerçeğidir. Beden dilinde kullanılan işaretler ise değişik kültür ve toplumlarda farklı anlamlar içermektedir.⁴³ İnsan yüz ifadeleriyle de bir bilgi aktarabilmektedir. Örneğin; konuşma esnasında tek kaşımızı kaldırmamız bile karşı tarafta bir anlam arama çabasına sebebiyet vermektedir. Bu hareket bizim toplumumuzda karşı taraf açısından "acaba" sorusu olarak algılanırken, farklı toplumlarda farklı biçimde anlamlandırılabilir.

1.6.3. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, bireyler ve gruplar arasındaki iletişimden çok, örgütsel iletişimde büyük bir öneme sahip olup, örgütsel iletişimde yazının önemi gittikçe artmaktadır. Yazılı iletişim sözlü iletişime göre, alıcının onu okuması, yorumlaması ve cevaplaması nedeniyle, gecikmeli olarak kurulmaktadır. Yazılı iletişimi yeniden

⁴³Megeb Gazetecilik, İletişim Süreci ve Türleri adlı makale 2007, s.38 www.hbogm.meb.gov.tr (Erişim tarihi: 29.10.2014)

düzenlemek ve onu sürekli korumak mümkün olmaktadır.⁴⁴ Söz uçar, yazı kalır anlayışıyla kurumlarda her şey yazılı olarak aktarılmaktadır. Bu durum diğer iletişim türlerine göre daha güvenilir olup, kurumların geçmişte yaptıkları hakkında çalışanların bilgi sahibi olmasına ve kurumun belirli bir sistem halinde hareket etmesine yardımcı olmaktadır.

1.7. Örgütlerde İletişim

Bir örgüt, bireylerin amaçlarına ulaşmak için, karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreç olup, bu sürecin başında yönetici bulunmaktadır. Örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Örgütsel yapı, bu karşılıklı davranışlar ve ilişkiler düzeni olarak tanımlanmaktadır.⁴⁵

Gold haber Amerika'da iş girişimlerinin yüzde onundan daha fazlasının başarısız olmalarının temel nedenlerinin, kötü yönetim ve yetersiz iletişim nedeniyle olduğunu belirtmektedir. House'ın hedef yönelimli liderlik modeline göre etkili liderlik, astları hedefe ulaştıran iletişimle olabileceğini belirtmektedir.⁴⁶

Örgütsel iletişim; örgütte çalışan kişi ve grupların, kurumun ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri ileti alışverişi olup, mesaj alışverişi, çağdaş örgütler için zorunlu bir unsur haline gelmektedir. Günümüzde çağdaş örgütler, faaliyetlerini değişken ve dinamik bir çevrede sürdürmektedirler. Dinamik çevre, organizasyonları açık bir sistem olarak örgütlenmeye zorlamaktadır. Açık sistem olarak örgütlenme durumu iletişime, örgütle çevresi arasında ilişki kurmada yaşamsal bir önem kazanmaktadır. Bu önem, sürekli çevreyi izlemek ve çevresel değişimleri analiz ederek geleceğe dönük politika ve stratejiler geliştirme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Çevre ve örgüt arasında ilişki ancak iletişim sayesinde olmaktadır.⁴⁷

1.7.1. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Anlamı

Örgütsel iletişim; örgütte meydana gelen, örgütsel amaç için yapılan iletişim olarak ifade edilmektedir. Örgütsel iletişim, örgüt içinde kurulan iletişim değildir; örgütsel amaçlarla örgüt içinde veya örgüt dışında kurulan iletişim olup, örgütsel iletişim, örgütün dış çevresiyle yaptığı iletişimi, planlanmış ilişkiyi ve halkla ilişkiler gibi çalışmalarını kapsamaktadır.⁴⁸

Örgütlerin kuruluş amacı kar ya da hizmet amaçlı olsun vatandaş ya da müşteriyle iletişim halinde olma zorunluluğu taşımaktadır. Örgütler kendi içlerinde

⁴⁴Megeb Gazetecilik, a.g.m., s.40

⁴⁵Tutar ve Yılmaz, a.g.e. s.77

⁴⁶Penley, L.E., Alexander E.R., Jemigan, I.E, Henwood, C.I.(1991). Communication Abilities of MAnagers:The RElationship of Performance, Journal ofManagement, 17(1), 57-56; **aktaran** Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.77

⁴⁷Tutar, a.g.e., s.158

⁴⁸Irfan Erdoğan, **İletişimi Anlamak**, Erk Yayınları, Ankara, 2009, s.260

etkin bir iletişime sahip olmadan karşı tarafa kurum politikası hakkında bilgi aktaramayacaklardır.

Örgütler iletişim kurmadan faaliyetlerini yerine getiremeyip, çalışanların koordinasyonu iletişimle mümkün olmaktadır. Örgüt çalışanları birbirlerinin ihtiyaçlarından haberdar olmadıkları zaman işbirliği mümkün olmayacaktır. İletişim ile ilgili her eylem, örgütlere etkide bulunmaktadır. İletişim; planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olmakta ve bu sayede örgütler görevlerini gerçekleştirebilmektedir. İş gören açısından ise, etkin iletişimin performans geliştirmeye ve iş doyumuna katkı sağladığı görülmekte ve etkin iletişim sayesinde çalışanın işine bağlılığı artacağı bilinmektedir.⁴⁹

Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde özellikle yöneticiler açısından büyük önemi olan bir yönetsel fonksiyon olup, örgütlerde yöneticiler zamanlarının %75-90'ını iletişim faaliyetlerine harcamaktadırlar.⁵⁰ Çünkü örgütsel fonksiyonların başarılı olabilmesi için, etkin bir iletişim zorunlu bir hal almaktadır. Yönetim etkinliği, her bakımdan iletişim kurmayı gerektirmektedir. Mell Groosz'a göre; yönetimin iki temel fonksiyonu olan planlama ve kontrol, esasında bir bilgi işleme fonksiyondur ve bu süreç iletişim sayesinde icra edilmektedir. Donald Kirkpatrick tarafından yapılan bir araştırmada ise; iletişimde yargılama ve yorumlardan kaynaklanan bir hatanın, iletişim için harcanan zamanın %75'inden daha fazlasının boşa harcanmasına neden olacağı şeklinde ifade edilmektedir.⁵¹

1.7.2. Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütsel iletişim, örgüt çalışanlarını ve örgütün birimlerini birbirine bağlayan bir eşgüdümleme aracı olup, örgütsel iletişim sayesinde, çalışan ve birimler hem uyumlu hem de eşgüdümlü çalışabilmektedir. Örgütte faaliyetlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleştirilebilir.⁵²

Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlendiğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir.⁵³

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunmak,
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlamak,

⁴⁹ Tutar, a.g.e, s.159

⁵⁰Neil Snyder and William Olueck; "Mintzberg and the planning Literature", Proceedings of the Academy of Management, 1979, p.403; **aktaran** Tutar, a.g.e., s.159

⁵¹ a.g.e. p. 564; **aktaran** Tutar, a.g.e., s.160

⁵²Tutar, a.g.e. s.160

⁵³Torrington, D. Ve Hall, L., Personel Management A New Approach, Prentice Hall UK.S. 1987, p.76 ; **aktaran** Tutar, a.g.e., s.161

- Çalışanların örgütte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlamak,
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırmak,
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırmak,
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltmak,
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesini sağlamak,
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırmak,
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanımak,
- Karlılığı ve etkinliği artırmak,
- Stratejik planların etkin uygulanabilmesi sağlamaktır.

Kan dolaşımının insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise; iletişimin örgütlerdeki rol ve önemi aynıdır; hatta örgütlerde iletişim sistemi olarak ele alıp, haber akışını örgütsel sistem içinde incelemek de mümkündür.⁵⁴ Bu cümleden de anlaşıldığı üzere iletişim örgütlerde hayati öneme sahip olup, örgütteki yöneticilerin en önemli görevlerinden birinin örgütteki iletişim sistemlerini nasıl düzenleyeceği olmalıdır.

1.7.3. Örgütsel İletişimin Amacı

İletişim bir amaca yönelik olarak gerçekleşir. Örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir.⁵⁵

- Örgütsel politika ve kararların iş görenlere duyurulması ve anlatılması, örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek,
- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin çalışanlara ve ilgili diğer kişilere duyurmak,
- Örgütlerin yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışlarına ilişkin, çalışanlara ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapmak,
- Örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini arttırmak,
- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak,
- Örgütsel faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmaktır.

⁵⁴Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.354

⁵⁵Gürgen, a.ge. s.37

Kurumlarda etkin bir iletişimden bahsedebilmek için iletişimin canlı ve etkili olması gerekmektedir. Buna da interaktif iletişim denmektedir. Kurumlarda interaktif iletişimin en önemli amaçları;⁵⁶

1.İşlerin koordinasyonu: Örgütsel ve yönetsel işlerin etkin olarak koordinasyonunda katkı sağlamak,

2.Problem çözme: Örgütün farklı departmanları arasında ve çalışanlar arasında ortaya çıkan problemleri aşmak,

3.Bilgi paylaşımı: İletişim, örgüt üyelerinin elde etmiş oldukları yeni bilgilerin diğer üyelerle paylaşımını sağlamak,

4.Çatışmanın çözümü: Bireyler, gruplar veya departmanlar arasındaki çatışmanın giderilmesi etkin bir iletişim sayesinde olabilir, şeklinde sıralanabilir. Organizasyonlarda iletişimin dört temel amacı; bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan oluşturmaktadır. Örgütsel iletişim, sayılan bu fonksiyonları yerine getirmek amacıyla kurulmaktadır.⁵⁷

1.7.4. Örgütsel İletişimin Fonksiyonları

İletişimin temel işlevleri; bilgilendirme, denetleme, yönlendirme, bilgi ve becerileri iletme, eğitme, duyguları dile getirme toplumsal ilişki kurma, sorun çözüp, kaygı azaltma, eğlendirme, uyarma gerekli rolleri üstlenme olarak sıralanabilmektedir. İletişimi bireysel ve örgütsel açıdan incelediğimizde;⁵⁸

a. Bireyler açısından iletişim: İletişim; deneyimlerin, düşüncelerin, tepkilerin, duyguların, paylaşımını sağlayan araç olup, iletişim kişinin, bilinçli ya da bilinçsiz bir başkasının kavrama ve algılama yetisini etkileyerek, onda bir davranış değişikliği oluşturmaktır.

b. Örgütsel açıdan iletişim: Örgütsel iletişim, bilgilendirmede kişisel ve örgütsel koşulları anlamak, tepki göstermek ve karar verebilmek için gerekli iletileri toplamak biriktirmek ve dağıtmak, çalışanları yoksul kas firmada örgütün etkili üyeleri olabilmek için ortak bilgi sağlamak, güdülemede örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireysel ya da toplu etkinlikleri desteklemek, tartışmada ortak ilgi alanlarını bulmak, eğitimde bilgi aktarım her aşamada aydın bir kişilik oluşturmak ve beceri kazanmak gibi işlevlere sahiptir, şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütlerde iletişim karmaşık yapıya sahip olduğundan iletişim fonksiyonel biçimde incelenmiş olup, Thayer tarafından beş grupta incelenmiştir.⁵⁹

⁵⁶Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.79

⁵⁷Frank E.Saal –Patrick A.Knight; Industrial/Organizational Psychology, science and Practice, Brooks State University, California, 1988, p.428; **aktaran** Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.79

⁵⁸Tutar ve Yılmaz, a.g.e , ss.80-81

⁵⁹Herbert G.Hicks; **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev.Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin, San Matbaası, Ankara, 1975, s.447

a. Bilgi edinmek ve başkalarına bilgi vermek: Bu her gün yapılan rutin işlemin temel gayesi olup, iletişim; örgüt üyelerinin uygun amaçlar yönünden çalışmalarını sağlamak için onların ortak hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Kararlar ancak kararlarla ilgili üyeler bilgi edindikten sonra uygulamaya konulacak ve örgütün faaliyetlerine yansıtılacaktır.

b. Bir kimsenin kendi veya başkalarının girdilerini değerlendirmek: Fonksiyonel bir örgütün dinamik karakteri, faaliyetlerinin istenilen amaca yönelik olup olmadıklarını anlamak için, devamlı bir değerlendirmeyi gerektirmektedir. Böylece iletişim süreciyle birlikte, özellikle önemli olan geri beslemeye gerek duyulmaktadır.

c. Başkalarını yönlendirmek ve yönettirmek: Yöneticinin örgütsel kaynakları, örgütsel amaçlara doğru yönlendirmesi iletişim sayesinde olabilir. Aynı zamanda örgütlerde iş eğitimi de iletişime dayanmaktadır. Yetki devri iletişim olmaksızın meydana gelmeyecektir.

d. Başkalarını etkilemek veya etkilenmek: Motivasyon, örgütsel verimlilik ve etkinliğin en önemlilerinden olup, insanları motive etmenin en önemli araçlarından biri ise şüphesiz iletişimdir. Etkinlik ile etkinsizlik arasındaki denge, peşinde sürüklenme, motive etme ve etkileme yeteneği ile ilgilidir.

e. Tesadüfi fonksiyonlar: Örgütlerde kurulan birçok iletişim, örgütün başarısı ile doğrudan ilişkili olmayıp, yedek veya yardımcı iletişimler, dolaylı olarak örgütsel amaçlara ve örgütsel amaçlarla bağdaşan bireysel ihtiyaçlara doğrudan katkıda bulunmaktadır. Örnek olarak, örgütteki sosyal ilişkileri geliştirmek denebilir.⁶⁰

Scott ve Mitchell ise iletişimin, örgütlerdeki dört ana fonksiyonunun bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar; kontrol, güdüleme, duyguların ifade edilmesi ve bilgi iletme fonksiyonlarıdır.⁶¹

a. Kontrol Fonksiyonu: İletişim, görev, yetki ve sorumlulukları belirleyerek kontrole olanak vermektedir. Belirsizlik içeren sorunlarda, problemin kaynağını bulmak ve önlemler almak iletişimle mümkün olmaktadır.

b. Güdüleme fonksiyonu: İletişim, örgütsel amaçlara bağlılığı, dolayısıyla güdülenmeyi artırmaktadır.

c. Duygularını ifade edilmesi fonksiyonu: İletişim, duyguların ifade edilmesini ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktadır.

d. Bilgi iletme fonksiyonu: İletişim, karar vermede kullanılacak bilgiyi iletmede kullanılmaktadır. Etkili kararların alınabilmesi için, alternatiflere ve bilgiye ihtiyaç vardır. Yönetimin gerçekleştireceği planlı ve programlı iletişim; çalışanlar arasındaki yatay, dikey ve bölümler arası ilişkilerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Çalışanların beklenti, moral ve davranışlarında olumlu

⁶⁰Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.82

⁶¹Ramon J.Aldag,Stearns M.Timothy; Management, South- Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1987, p.474; aktaran Tutar ve Yılmaz, a.g.e., ss.82-83

değişiklikler meydana getirmektedir. Bu davranış değişikliği sayesinde, personelin yerine getirdiği fonksiyonları, daha yüksek kalitede yapabilmeleri için, kendi üretkenliklerini ve enerjilerini kullanabilmek için daha çok çaba harcamaktadırlar.⁶²

Yukarıda belirtilen iletişim fonksiyonlarını genel bir çatı altında toplayacak olursak; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirme olmak üzere dört grupta incelenmektedir.⁶³

a. İletişimin bilgi sağlama işlevi: Bilgi alış verişi, iletişimin en temel işlevi olarak kabul edilmektedir. Bilgi bireyin çevresi ile uyumlu bir ilişki kurması için gerekli olup, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için çalışanların neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye gereksinim duymaktadırlar.

Örgütlerde üst yönetim, çalışanlara örgüt politikası ve hedefleri, üretilen mal ya da hizmet, üretim yöntemleri ve yeniliklere ilişkin bilgi işletmeden, örgütsel faaliyetler gerçekleştirilemeyip, iletişim karar vermede önemli bir işleve sahiptir. Yeterli bilgiye sahip olmadan, bir sorunun çözümü bulunamayacağı gibi, herhangi bir konuda karar verilemeyecektir.

b. İletişimin ikna etme ve etkileme işlevleri: İkna etme, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde, daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. Örgütlerde çeşitli biçimlerde gerçekleşen iletişimin önemli bir bölümü, insanların düşünce, tutum ve davranışlarını değiştirmeyi amaçlamaktadır. Örgüt üyelerinin, örgütün amaçları yönünde etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi, büyük ölçüde örgütün hedeflerini benimsemelerine, örgütle özdeşleşmelerine bağlı olmalıdır.

c. Emredici ve öğretici iletişim kurma: Örgütlerde yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil; neyi, nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurmaktadır. Astların, örgütsel amaç doğrultusunda performans göstermeleri için eğitim gereksinimleri karşılanması gerekmekte olup, eğitimin başarılı olması için de eğitici ve eğitilenler arasında olumlu bir iletişim olması gerekmektedir.

d. İletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi: İletişimin bir diğer işlevi de birleştirme ve eşgüdüm sağlamaktır. Kültürel olarak bir toplumsal sistem içerisinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürebilmeleri, iletişim ile mümkündür ve bireylerin örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı

⁶²Tutar, a.g.e, s.167

⁶³Gürgen, a.g.e., ss.25-28

zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli bir işlev görmektedir.⁶⁴

1.7.5. Örgütsel İletişimin İşleyişi

Örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için, örgütü meydana getiren çeşitli bölüm veya örgütle çevresi arasında, sürekli bilgi ve düşünce alış-verişine olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Örgütsel iletişim; planlama, koordine etme, karar verme, güdüleme ve denetim işlevlerinin yerine getirilmesinde etkin rol oynamaktadır.⁶⁵

Örgütsel iletişim, sistem yaklaşımı açısından ele alınarak örgüt içi ve örgüt dışı iletişim şeklinde incelenebilmekte ve örgüt içi iletişimde; biçimsel ve biçimsel olmayan, örgüt dışı iletişim için ise halkla ilişkiler, satış, reklam, vb. şeklinde ayrımlar yapılabilmektedir.⁶⁶

Örgüt içi iletişim, örgüt çalışanları arasında eşgüdümün sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Örgütsel iletişim sayesinde iş görenler örgütte olan bitenleri öğrenmekte ve böylece çalışanların bilgi ihtiyaçları karşılanmaktadır. Bu nedenle, verimlilik ve etkinliğin artırılması için, örgüt içi iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi gerekmektedir.⁶⁷

Doğal iletişim ağı, sosyal grupları birbirine bağlayan yollar olup, önceden belirlenen ilişkiler çerçevesinde ortaya çıkmayıp kendiliğinden gelişmektedir. Örgütler, gerek iç çevreleriyle, gerekse dış çevreleriyle iletişim kurarken, çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Bu yöntemler; iletişimin **yapısal özelliği** ve **mesajın yönü bakımından** iki temel başlık altında ele alınmaktadır.⁶⁸ Örgütsel iletişim, hiyerarşiye bağlı olarak ortaya çıkan ve adına örgütsel yapı dediğimiz piramit içinde gerçekleşmektedir. Yapı bakımından formel ve informal iletişim olarak ikiye ayrılmaktadır. Formel (resmi- biçimsel) iletişim, örgütte örgütsel kurallar içinde ve örgütün amaçları doğrultusunda belli kalıplara göre işleyen iletişim biçimi olup, informal (resmi olmayan) iletişim ise, resmi yollarla kurulmayan, yüz yüze veya telefonla örgütün farklı kademeleri arasında çalışanlar arasında gerçekleşen iletişimidir.⁶⁹

⁶⁴Tutar, a.g.e., ss.164-165

⁶⁵Tutar ve Yılmaz a.g.e.,s.83-84

⁶⁶Reddens, W.C, George Sanborn; Business and Industrial Communication, Harper and Row, New York, 1964, s.3; **aktaran** Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.84

⁶⁷Tutar, a.g.e., s.168

⁶⁸Tutar ve Yılmaz, a.g.e.,s.85

⁶⁹Tutar ve Yılmaz, a.g.e.,s.84

1.7.5.1.Yapısal Özellik Bakımından

1.7.5.1.1 Biçimsel (Formel) İletişim Türleri

İletişimi, en genel şekli ile biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan(informel) iletişim olarak iki gruba ayırmak mümkün olup, böyle bir ayırım bir grupta gerçekleşen iletişimin, örgütleyicinin planlamasına bağlı olup olmamasına göre yapılmaktadır. Bir işletmenin örgütsel yapı doğrultusunda oluşan iletişim sistemi, biçimsel iletişimdir. Biçimsel iletişime bağlı olarak ast üst arasındaki örgütsel ilişki işlerlik kazanmaktadır. Biçimsel iletişimde, otorite kaynağına, işletmede otoritenin dağılım biçimine, sorumlulukların üstleniş şekline göre düzenlenen özel bir iletişim ağı içerisinde gerçekleşmektedir.⁷⁰

Örgütlerde iletişim dendiği zaman, aklımıza gelen biçimsel iletişim olup, biçimsel iletişim; örgütteki her tür resmi bildirimleri, talimatları raporlama biçimlerini kapsamaktadır. Biçimsel iletişimin amacı; grup için gerekli bilgi ve anlayışı sağlamak, çalışanların işten tatmin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve ilgililere gerektiğinde bilgi üretmektir. Biçimsel iletişimin istenen sonucu sağlaması için, aşağıdan yukarıya doğru ve yukarıdan aşağıya doğru gerekli akıma sahip olması gerekmektedir.⁷¹

1.7.5.1.2. Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim Yöntemleri

Biçimsel olmayan iletişim; düzenlenmeyen, resmi yolları önceden belirlenmeyen bir iletişim olduğu kadar, söylentileri, dedikoduları ve kasıtlı tahminleri de içeren bir iletişimdir. Bu çeşit iletişim, örgüt içerisinde doğal olarak gelişir ve çalışanların sosyal tatmin bulmalarındaki etkisi açısından biçimsel iletişimden daha önemli bir görev üstlenmektedir.⁷² Önceleri biçimsel olmayan iletişim, örgütler için tehdit edici ve performans düşürücü bir unsur olarak düşünülmüş ve yalnızca resmi iletişim, örgütsel iletişimin parçası olarak görülmüştür. Ancak daha sonraları biçimsel olmayan iletişimin örgütsel iletişimin önemli bir parçası olduğu anlaşılmıştır.⁷³

Biçimsel olmayan iletişim, bir bilgiyi aktarmanın yanı sıra, biçimsel iletişim ile aktarılan mesajların grup amaçları doğrultusunda aktarılmasına da olanak sağlamaktadır. İnformel iletişim, grup içerisinde otorite kaynaklarına bağlı olarak gelişmekte ve örgüt üyelerinin fonksiyonlarına göre şekillenmektedir. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yana doğru bağlantılı iletişim kanalları, personelin haber alıp- verme ihtiyacını tatmin edemezse, o zaman bu kanalların

⁷⁰Tutar ve Yılmaz, a.g.e.,84-85

⁷¹Tutar, a.g.e., s.169

⁷²Tutar, a.g.e., s.169

⁷³Özlem Güllüoğlu, *Örgütsel İletişim-İletişim Doymu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2011, s.32

dışında informal iletişim kanalları oluşmakta ve resmi iletişim kanallarının boşluğunu doldurmaktadır.⁷⁴

İnformel iletişim, bir yandan formal kanallarının iyi işlememesinden, diğer taraftan, insanın psikolojik ihtiyaçlarını karşılayamamasının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Formal iletişim kanalları ne kadar mükemmel çalışırsa çalışsın, birden fazla insanın bir arada bulunduğu her yerde, gayri resmi ilişkiler kurulabilmektedir. Arkadaşlık, ilgiler ve görev durumları gibi ortak noktaları paylaşmaktan doğan informal iletişim sistemi mümkündür.⁷⁵

1.7.5.2. Mesajın Akım Yönü Bakımından İletişim

Örgüt içi iletişim genellikle biçimsel şekilde olmakla birlikte, bazen işi çabuklaştırmak için biçimsel iletişimin belirtilen kurallarının dışına çıkılarak, hızlı bir şekilde bilgi alış verişine gidilir. Biçimsel kanallar, genellikle örgüt planlarında açık olarak belirlenir. Her iş gören, kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetlendiğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilmektedir. Bu tür ilişkiler, dikey ve yatay iletişim kanalları içinde gerçekleşmektedir. Bu kanallar sayesinde karar alma süreci etkili biçimde işlemeye başlamakta ve özellikle düzensiz eylemler üzerinde önemli etki yaratmaktadır.⁷⁶

Örgütlerde iletişim üç yönde akmaktadır. Bunlar; dikey, yatay ve diyagonal (çapraz) akış yönüdür. Dikey iletişim; iş görenlerin, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru kurdukları iletişim olup, örgütlerde iletişim, normal koşullarda yukarıdan aşağıya doğru akmaktadır. Örgütlerde yatay iletişim ise, eşit veya benzer statüye sahip olanlar arasında kurulmaktadır. Yatay iletişim, fonksiyonel ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel hiyerarşinin farklı kademeleri arasında kurulan iletişim ise diyagonal iletişimdir.⁷⁷

1.7.5.2.1. Dikey İletişim

Dikey iletişim; yöneticiler ile astları arasında kurulan iletişim olup, dikey iletişim, örgütsel hiyerarşi içinde hem yukarıdan aşağıya doğru, hem de aşağıdan yukarıya doğru kurulmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, üst yöneticiden başlar ve aşağıya doğru en alt düzeydeki çalışana kadar inmektedir.

Aşağıya doğru iletişimin temel amacı; astlara bilgi verme, onların örgütün amacı, astlara bilgi verme, onların örgütün amaç ve politikaları konusunda onları bilgilendirmektir. Yukarı doğru iletişimin en temel amacı ise, alt kademelerde

⁷⁴Theodore Caplow; How To Run Organization, Holt, Rinehart and Winston, N.Y., 1976, p.77; **aktaran** Tutar, a.g.e., s.180

⁷⁵Henry L.Sisk; Management and Organization, South- Western Pub., Cincinnati, 1973, p.530; **aktaran** Tutar, a.g.e., s.180

⁷⁶Zeyyat Sabuncuoğlu, Endüstriyel Davranışlar, İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi yayını, Bursa, 1982, s.169

⁷⁷Tutar ve Yılmaz, a.g.e.,s.86

yaşananlar konusunda üst kademelerdekileri bilgilendirmektir. Bu tür iletişim, gelişme raporları, teklifler, açıklamalar ve kararlar için gerekli olan çeşitli bilgileri içermektedir.⁷⁸

Örgütsel iletişimin amacı; iş tanımları, standartlar, kalite kontrol uygulamaları, muhasebe işlemleri ve diğer yazılı iletişim biçimleri ve çeşitli departmanlar arasında karşılıklı ilişki kurma ve bunları geliştirmektir. Bu dikey ve yatay iletişim kurularak başarılmakta ve örgütlerde hayati işlemler, dikey iletişim sayesinde yerine getirilmektedir.⁷⁹

Katz ve Kahn organizasyonlarda ast üst iletişiminin beş genel amacının olduğu belirtmektedir. Bu amaçlar;

1. İş eğitimi hakkında direktifler vermek,
2. Örgütsel prosedürler ve uygulamalar konusunda bilgi vermek,
3. İş gerekleri konusunda bilgi sağlamak,
4. Çalışanların performansı konusunda bilgi sağlamak,
5. Amaç kavranmasını kolaylaştıracak bilgiler sunmaktır.

Örgütler amaçlarına etkin biçimde ve kısa sürede ulaşmak için, üst kademelerle alt kademeler arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanallarının sağlıklı işlemesi gerekmektedir. Bu kanallar, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki yönde işlemektedir.⁸⁰

1.7.5.2.1.1.Yukarıdan Aşağıya İletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin beş unsuru olup, birincisi astlara verilen iş emirleri; doğrudan emirler, eğitim toplantıları ve iş tanımları gibi yönetsel faaliyetlerdir. İkinci unsuru; örgütün diğer ilişkileri ve görevlerini içermektedir. Yukarıdan aşağıya iletişimin üçüncü unsurunu; örgüt içinde işlem ve uygulamalar için gerekli olan bilgiler oluşturmaktadır. Bireyin performansını dikkate alan geri-bildirim, iletişim sisteminin dördüncü unsurunu, örgütsel misyon ise son unsurunu oluşturmaktadır. Astların örgütsel hedefleri kabul etmelerini ve onlara inanmalarını öngörülmektedir.⁸¹

1.7.5.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim

Katz ve Kahn'a göre aşağıdan yukarıya doğru iletişimde; bireyin performansı ve sorunları hakkında bilgiler, diğer çalışanların sorunları hakkında bilgiler, örgütsel politika ve uygulamalar hakkında bilgiler, yapılan işlerin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılacağı konusundaki bilgiler akmaktadır. Bunların yanında, gayri resmi tartışma

⁷⁸Kenneth N.Wesley and Gary A.Yokel; Organizational Behavior and Personnel Psychology, Homewood, Ill, Irwin, 1984, p.80; **aktaran** Tutar, a.g.e., s.171

⁷⁹Tutar, a.g.e., s.171

⁸⁰Daniel Katz and Robert Kahn; The Social Psychology of Organizations, 2d ed., Wiley, New York, 1978, p.440, **aktaran** Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.87

⁸¹Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.87

ve öneriler, öneri paketleri, anket ve oylamalar, şikayetlerle ilgili bilgiler, aşağıdan yukarıya doğru akar. Bunlar genel olarak astların verdiği raporlar, öneriler ve tepkilerden oluşmaktadır.⁸²

1.7.5.2.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim aynı düzeyde yer alan yöneticiler veya çalışanlar arasında koordinasyon sağlanması ve ortak amaçlara yönelmesi için yapılan iletişim olup, aşırı iş bölümünün artması ve uzmanlaşmanın sonucunda yatay iletişim zorunlu hale gelmektedir.⁸³

1.7.5.2.3.Çapraz (Diyagonal) İletişim

Diyagonal iletişim, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan iletişimdir ve birçok örgütte diyagonal iletişim olmadığı gözlenmektedir. Halbuki diyagonal iletişim, örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramlarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki yaratmaktadır. Özellikle grupsal çalışmalara ağırlık verilen örgütlerde, örgütsel katılımı sağlamak ve işlerin koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Diyagonal iletişimle, çalışanlar işleri hakkında fonksiyonel üstlerini bilgilendirmekte ve onların bilgi ve görüşlerinden yararlanma olanağı bulmaktadır. Bu durum, sorumluluk duygusunun artmasına yardımcı olmaktadır. Örgütte diyagonal iletişimin varlığı, insanların örgüt içinde empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirmektedir.⁸⁴ Ayrıca bu iletişimde farklı birimlerde çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkilerinin kurulmasına da yardımcı olmaktadır.

İnsanın olduğu her yerde mutlaka sorun vardır; günümüzde dedikodu olarak tabir edilen, bilimsel olarak informal iletişim olarak adlandırdığımız durum ise sağlıklı iletişimin olmadığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Informel iletişimi en aza indirmek için de kurumdaki formel iletişim kanallarının olabildiğince etkin ve verimli kullanılması gerekmektedir. Kurumlardaki iletişim kanallarını inceleyecek olursak;

1.7.6. Örgütlerde İletişim Ağlarının Yapısı ve Grup Etkileşimi Bağıntısı

Grup içi iletişim araştırmaları iki temel nokta üzerinde odaklanmıştır. Birincisi; merkezileşmiş grup içi iletişimin derecesi, ikincisi ise grup görevinin doğası ya da niteliğidir. Merkezileşmiş ağda grup üyeleri karar vermek ya da sorun çözmek için merkezdeki bir kişiyle iletişim kurmak zorundadır.⁸⁵

Merkezi yapılarda iletişim, odak noktası konumundaki bir üye üzerinde yoğunlaşmaktadır. Merkezdeki üye diğerlerine göre gerekli bilgiyi daha kolay alır. Bir

⁸²Tutar, a.g.e.,s.174

⁸³Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008, s.258

⁸⁴Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.89

⁸⁵R. L. Daft, *Management*, 5 bs., The Dryden Press, New York, 2000, p. 584; **aktaran** Orhan Gökçe, *İletişim Bilimi, İnsan İlişkilerinin Anatomisi*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006, s. 79

üye her üye ile iletişimde bulunabilir. Ayrıca, konumundan dolayı tüm sorun ve enformasyona sahip olduğundan, kişiliği dikkate alınmadan karar verici veya lider olarak ortaya çıkabilmektedir.⁸⁶

Merkezi olmayan iletişim ağında, bireyler diğer grup üyeleri ile özgürce iletişim kurabilirler. Hepsi ortak bir karara varana kadar, bilgiyi kendi aralarında eşit şekilde işlemektedir. Bu iletişim yapısında, grup üyelerinin kararlara katılım dereceleri yüksek olduğu kadar eşittir. Tekerlek, Z ve Y tipi ağlar, merkezi bir yapıya sahipken; daire ve serbest (çoklu kanal) ağlar merkezi olmayan yapıya sahiptirler.⁸⁷

1.7.6.1. Merkezi Yapıya Sahip İletişim Ağları

1.7.6.1.1.Tekerlek Tipi Ağ

Tekerlek tipi ağ, en merkezileşmiş grup içi iletişim yapısını temsil etmektedir. Tüm iletişim kanalları, en merkezdeki lider ya da lider olarak algılanan bir üye A üzerinde yoğunlaşmaktadır. Merkezi üye, mesajları diğer grup üyelerinden alır. Tüm bilgiler merkezi üyeye, oradan da grubun diğer üyelerine doğru akmaktadır. Bu tip iletişim ağında diğer üyelerin ast konumundakilerin birbiriyle doğrudan iletişim kurma imkanları söz konusu değildir.⁸⁸

Üyeler ya da astlar C, B, D, E ancak merkezdeki üye, A ya da lider aracılığıyla iletişim kurabilmektedir. Bu iletişim yapısı ast-üst ilişkilerinin kesin olarak belirlendiği geleneksel kurumlara özgü bir iletişim biçimidir.⁸⁹

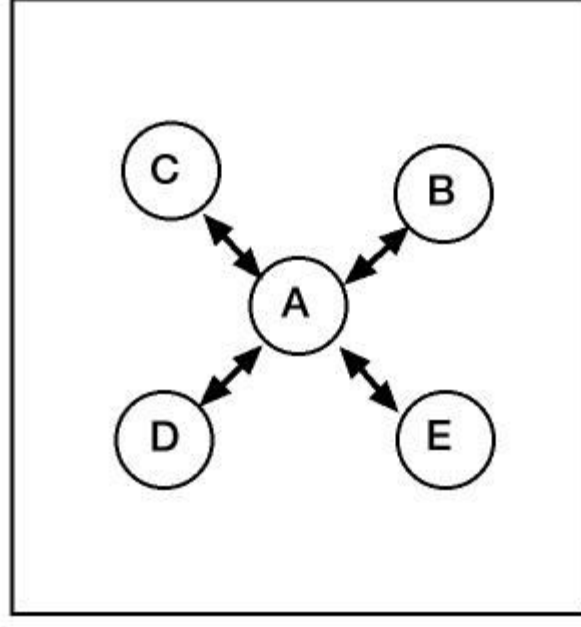
Bu tip iletişim yapısına sahip olan iletişim ağları, grup üyeleriyle yöneticileri/liderleri arasında kurulur.

⁸⁶Eren, a.g.e.,ss. 231-232.

⁸⁷Gökçe, a.g.e., ss. 78-79

⁸⁸J.M.George ve G.R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 2 bs., Addison-Wesley, New York, 1999, p. 473; aktaran Gökçe, a.g.e., s.79

⁸⁹Halil Can ve Meral Tecer, **İşletme Yönetimi**, TODAIE, Ankara, 1978, s. 157



Şekil -4 Tekerlek Tipi İletişim Ağı Modeli⁸⁹

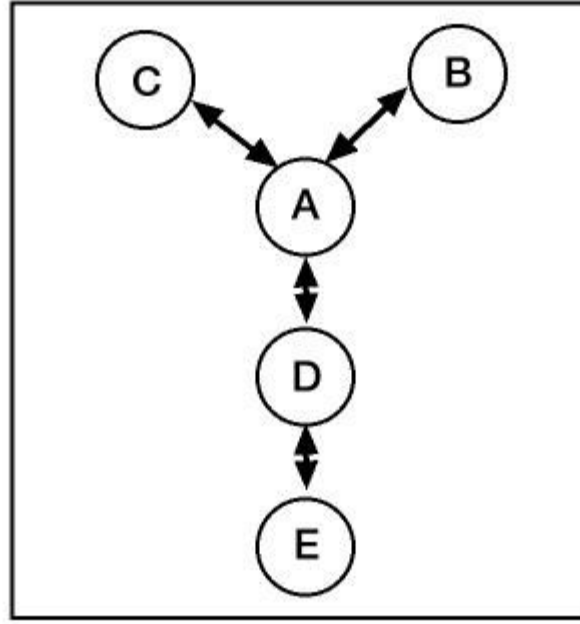
1.7.6.1.2. Y Tipi Ağ

Y tipi ağ, tekerlek tipi ağdan sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim ağını oluşturur. Burada da tekerlek tipinde olduğu gibi, merkezi bir üye olan C vardır. İletişim ağının ucunda bulunan üç üye B, D, E vardır. A'nın üç üye ile (C, B, D) doğrudan iletişim kurma imkanı bulunur.⁹⁰

Bir kurumda genel müdür E, genel müdür yardımcısı D, üretim müdürü A ile iki üretim bölüm şefinden oluşan bir iletişim ağını örnek vermek mümkündür. Merkezileşme derecesi yüksek olan bu iletişim ağında; haberleşme kanal sayısı az, liderlik tatmini yüksek, grup tatmini düşük, kişisel tatmin yüksek, iletişimin hızlı ve doğruluk derecesi yüksektir. Ayrıca karmaşık sorunlarda başarı düşükken, basit sorunlarda başarı oranı yüksektir. Y tipinin daha basit sorunların çözümünde kullanılması, arzulanan başarıya ulaşma şansını artıracaktır.⁹¹

⁹⁰Gökçe, a.g.e., s. 81

⁹¹Gökçe, a.g.e., s. 82



Şekil- 5 Y Tipi İletişim Modeli⁹²

1.7.6.1.3.Zincir Tipi Ağ

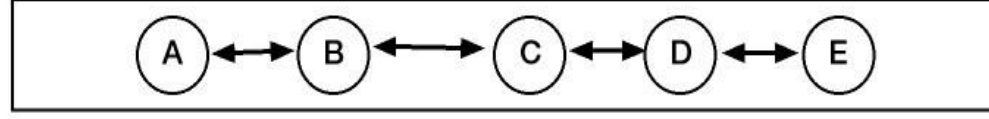
Zincir ağındaki bazı grup üyeleri grup içerisinde birden fazla kişiyle iletişim kurabilirler. Zincirin ortasındaki üye C ise, kontrol elemanı olarak görev yapar.⁹² Bu ağda grup üyeleri arasındaki etkileşim en az düzeydedir. Zincirin sonundaki grup üyeleri sadece yanındaki grup üyesi ile iletişim kurabilir. Ancak diğer üyeler zincirin her iki tarafındaki üyeler ile iletişim kurabilir.⁹³

A ve E üyelerinin sadece tek bir kişi ile iletişim kurma olanağı vardır. İletişim açısından bakıldığında, zincirin iki ucunda bulunmanın kişilere pek fazla yararı yoktur. Diğer üç üye B, C, D iletişim kurabilecekleri üye açısından birbirine eşittirler. Ancak merkezdeki üye C, diğerlerine göre iletişim açısından daha üstündür. Çünkü burada C, biçimsel olarak A ve B'den daha küçük bir konumda olmasına rağmen, hem astlardan (D, E) hem de üstlerinden daha fazla bilgi ve mesaj alma imkanlarına sahiptir ve iletişim ağı içerisinde merkezi bir konumdadır. Zincir iletişim ağında haberleşme kanal sayısı başta olmak üzere önderlik, grup ve kişisel tatmin düzeyleri orta düzeydedir. Ayrıca, iletişimin hız ve doğruluk derecesi ile karmaşık ve basit problemleri çözme derecesi de orta düzeydedir.⁹⁴

⁹²Gökçe, a.g.e., s. 82

⁹³George ve Jones, a.g.e.,p.474, aktaran Gökçe, a.g.e., s.82

⁹⁴Gökçe, a.g.e., s. 83.



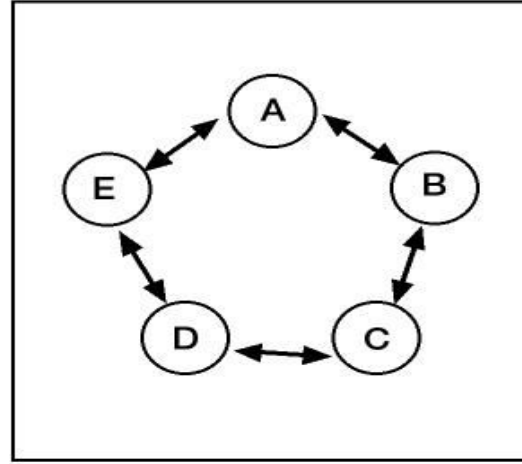
Şekil -6 Zincir Tipi İletişim Ağı Modeli⁹⁶

1.7.6.2.Merkezi Yapıya Sahip Olmayan İletişim Ağları

1.7.6.2.1.Dairesel Ağ

Dairesel (çember) ağda, tüm üyeler eşit durumdadır. Üyelerin her biri, iki yanındaki komşularıyla iletişim kurabilir.⁹⁵

Bu ağ tipi diğerlerine göre daha az merkeziyetçidir. Çünkü ilk üç ağ tipinden farklı olarak daire tipi iletişim ağında grup üyelerinin birbirleri ile iletişim kurma imkanları daha fazladır. Böylece tek bir kişinin iletişim odağında olması engellenmektedir. Genellikle iş grupları ve komitelerde bu tip iletişim ağı görülür.⁹⁶ Çünkü bu tür gruplar organize olmaktan uzak ve lideri belirsizdir. En fazla çalışma faaliyeti bu ağda görülmesine rağmen iş performansı yavaş ve düzensizdir. Diğer ağ tiplerinden farklı olarak karmaşık sorunları çözmede daha hızlı, yeni durumlara ve görevlere uyum göstermede daha etkindir.⁹⁷



Şekil -7 Dairesel (Çember) İletişim Ağı Modeli⁹⁹

1.7.6.2.2.Serbest (Çoklu Kanal) Ağ

Serbest (çoklu kanal) ağda, grup üyelerinin tümü, birbiriyle hiçbir kısıtlama olmaksızın her an iletişim kurabilmektedir. Karşılıklı iş veya görev bağımlılığı

⁹⁵Gökçe, a.g.e., s. 83

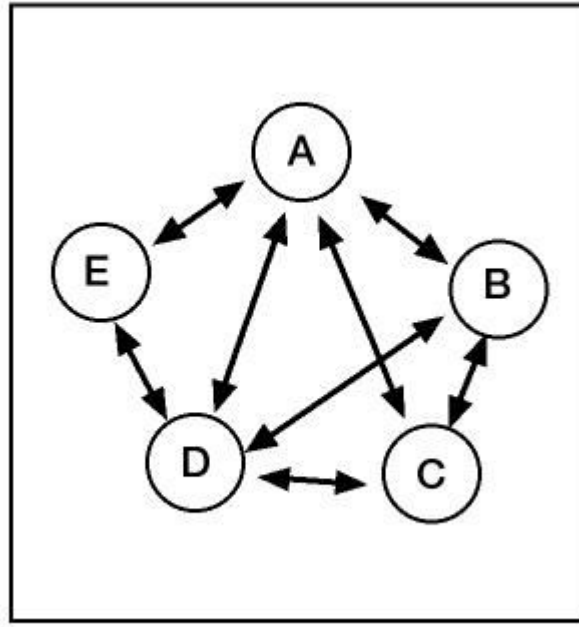
⁹⁶Mahmut Paksoy, "Gruplarda İletişim", Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:964, Eskişehir, 2001, s.102

⁹⁷Demet Gürüz, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Yayınları, No: 10, İzmir, 1998, s. 57

karşılıklı işe, iş grubu üyelerinin faaliyetleri birbirine bağlıdır. Her bir grup üyesinin davranışı, grubun diğer üyelerinin davranışını etkiler. Çoklu kanalı kullanan gruplara örnek olarak, ileri teknolojiyle donatılmış araştırma - geliştirme grubu, üst düzey yönetim grupları, acil servis personelinin oluşturduğu grup ve bir hastanedeki ameliyathane grubu verilebilir.⁹⁸

Özellikle resmi olmayan gruplarda bu iletişim ağının daha yaygın kullanıldığı ve geçerlilik derecesinin yüksek olduğu kabul edilir. Çok düşük merkezileşme derecesine sahip olan bu iletişim ağında; iletişim kanal sayısı çok yüksek, liderlik tatmini çok az, grup tatmini yüksek, kişisel tatmin çok az, iletişimin hız ve doğruluk derecesi ise düşüktür.⁹⁹

Belirgin bir lider olmadığından belirgin bir iletişim sırası da yoktur. Bu tür gruplarda sorumluluk duygusu gelişmiş, karşılıklı güven ve empati duyguları gelişmiş üyelerin daha fazla bulunma olasılığı yüksektir. Sorumluluk duygusu daha az gelişmiş, daha az disiplini olan kişilerin grupta çoğunlukta olması böyle bir ağ modelinin islemesini oldukça zorlaştırabilir. İletişim yapılarının grup performansına ve iş tatminine etkileri olabilmektedir.



Şekil -8 Serbest (çoklu kanal) İletişim Ağı¹⁰¹

Literatürde, grubun (departmanın/bölümün/iş komitesinin) iletişim yapısıyla grup performansı ve üyelerin iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu savunulmaktadır. Ayrıca işin niteliği de grup performansını etkilemektedir. Etkili bir iletişim ağının işlevleri şunlardır.¹⁰⁰

⁹⁸George ve Jones, a.g.e., p. 475; aktaran Gökçe, a.g.e., s.83

⁹⁹Gökçe, a.g.e., s. 84.

¹⁰⁰Gökçe, a.g.e., s. 85

- 1) Üyelerin davranışlarını düzenler.
- 2) Üyeleri cesaretlendirir.
- 3) Yeniliklere yol gösterir.
- 4) Faaliyetleri bütünleştirir.
- 5) Faaliyetleri koordine eder.
- 6) Üyelere bilgi sağlar.

Bazı araştırmalar, grup üyelerinin tatmin düzeyinin iletişim ağlarının tiplerinden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Birbirine bağımlılık düzeyi arttıkça grup içerisinde tatmin düzeyi de artar. Ağ içerisinde bir bireyin daha merkezi bir konumda olması, tatmin düzeyinin yüksekliğini gösterir. Leavitt ve Shaw araştırmalarında bağımsızlık ve doyum kavramları üzerinde durmuş ve bu bağlamla bireyin bilgiye ulaşması ne kadar fazla ise bağımsızlık duygusu ve tatmin düzeyinin de o kadar artacağı görüşünü savunmuşlardır.

Merkezi yapıları gruplarda grup liderleri büyük tatmin sağlarken, diğer üyeler pek fazla tatmin olmazlar. Merkezi olmayan gruplarda ise neredeyse tüm üyeler daha fazla tatmin duyarlar.¹⁰¹

Merkezi olmayan gruplarda grup tatmini genel olarak yüksekken, merkezi gruplarda ise grup tatmini düzeyi düşüktür.¹⁰²

Kreps, kurumsal yapıdaki merkezi yönetim ve yerinden yönetim biçimlerine göre bu etkileşimi açıklamıştır. Merkezi yönetim; az sayıdaki liderin karar verme gücünü ellerinde tuttukları bir yapıyı ifade eder. Bütün yetkiler tek bir elde toplandığı, örneğin; ticari bir şirketin yönetim kurulu başkanı ve yardımcılarının bütün kurumsal faaliyetler hakkında söz sahibi olmaları, bölümlerin bütün kararlarda üst yönetimin onayına ihtiyaç duydukları yönetim biçimidir.¹⁰³ Yerinden yönetim tarzı ise yetkilerin, bir ya da birkaç azınlıktaki yöneticiye değil; birçok kişinin sorumluluğuna verilmesi, dağıtılması esasına dayanır. Merkezi yönetimden farklı olarak yerinden yönetimde bölümler kendi kendilerini kurumsal kurallar çerçevesinde idare ederler ve konulan hedeflere ulaşmaları bağlamında üst yönetim tarafından denetlenirler.

Kurumsal davranış ve yönetim kararlarında kurum içi iletişim yapısının, resmi ve resmi olmayan iç iletişim kanallarının ve iletişim ağlarının karşılıklı önemli etkileri olduğu literatürde genel olarak kabul görmektedir. Her kurumun benimsediği örgüt içi ve örgüt dışı bir davranış sistemi vardır. Yani kurum dışardan nasıl görünmek isterse kurum içinde çalışanlar bu bilinçle hareket edecek ve bu durumu dışarıya ister "vatandaş", ister "müşteri" olarak adlandırabileceğimiz kişilere

¹⁰¹Paksoy, a.g.m., s.16

¹⁰²Gökçe, a.g.e., s. 86

¹⁰³Kreps, Gary L., **Organizational Communication Theory and Practice**, Second Edition, New York, Longman, 1990, p.5; **aktaran** Bade Başaran, Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004, s. 56 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

yansıtabileceklerdir. Bunun içinde kurumlarda örgütsel iletişimin sağlam temeller üzerine inşa edilmelidir ki etkin ve doğru bir iletişimden söz edebilelim.

İnsanın olduğu her yerde iletişim mevcuttur, ancak iletilen mesaj doğru ve etkin şekilde karşı tarafa aktarabilmiş mi sorusunun cevabı ise, geri bildirim sayesinde alınmaktadır. Sadece alıcıdan göndericiye doğru değil, gönderici de ne istediğini tam olarak ifade edemediği takdirde iletişimden bahsedilemeyecektir. İşte kurumlarda sağlanmaya çalışılan nokta ise; doğru ve etkin iletişim olup, bu hususlar için dikkat etmemiz gereken başlıca hususlar mevcuttur.

1.7.7. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi

Örgütlerde iletişimin etkinliğini ve doğruluğunu etkileyen iki temel faktör vardır. Bunlar; örgütsel yapı ve kişiler arası ilişkilerdir. Örgütsel yapı organizasyon ast ve üst ilişkileri bakımından hiyerarşik bir özellik gösterir. Hiyerarşik organizasyonlar iletişimin etkin kurulmasını engeller. Düşük statüdeki örgüt üyeleri, üstlere gönderilen mesajlardan uygun olmayanları ve konu dışı bilgileri üstlerine iletmeyi engelleyebilirler. Ayrıca örgütsel yönetimle ilgili iradenin üst düzeylerde toplanması anlamına gelen merkezileşme arttıkça, örgütsel iletişim zayıflar. Aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi, organizasyonlarda iletişim etkinliğini artırmaktadır.¹⁰⁴

- 1) İletişim kanalları örgüt üyeleri tarafından iyi bilinmelidir.
- 2) Örgüt üyeleri için formel iletişim kanalları belli olmalıdır.
- 3) İletişim kanalları mümkün olduğu kadar kısa ve direkt olmalıdır
- 4) İletişim formel hatları, tam ve etkin kullanımda olmalıdır
- 5) İletişim merkezlerindeki insanlar bu konuda yeterli olmalıdır
- 6) İletişim hatları kesintilere fırsat vermemelidir.
- 7) Her iletişim doğrulayıcı olmalıdır.

Etkin bir iletişim için, güven veren dürüst bir örgütsel iklim yaratılmalıdır. Bu sadece mesajın gönderilmesine değil, algılanmasına da yardımcı olur. Etkin bir iletişim için örgüt çalışanları ile yönetim kademeleri için bir bilgi iletişim ağı kurulmalıdır.

Örgütsel iletişimin iyileştirilmesi ve etkinliğinin artırılması için uygulanacak bazı yöntemler şunlar olabilir.¹⁰⁵

Mesajın tekrarı: Kaynağın gönderdiği mesajın, alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığının anlamının en etkili yolu, mesajın tekrarını istemektir.

Sonucu izleme: Geri bildirim kullanarak, mesajla arzu edilen sonucun gerçekleşip gerçekleşmediğini gözlemleyerek ve gerekli önlemleri alarak, iletişimin etkinliği artırılır.

¹⁰⁴Tutar ve Yılmaz, a.g.e., s.95

¹⁰⁵Tutar ve Yılmaz, a.g.e.,s.96

Haber ve bilgi akışının yönetimi: Haber akışının yönetiminde, karar mevkiinde yöneticiye sadece istisna bilgi ve haberler gönderilmeli, (istisnalara yönetim) diğer haber ve bilgi, alt kademelerde değerlendirilmelidir.

Empati: Kaynağın kendini hedef yerine koyarak, mesajını formüle etmesi, empati olarak adlandırılır. Empati sayesinde mesaj daha az filtrelenecek ve daha iyi algılanabilecektir.

İletişimde kullanılan dilin sadeleştirilmesi: Mesajı formüle ederken, kullanılan dilin her iki tarafın anlayabileceği şekilde ve net olmasına özen gösterilmesidir.

İletişim kanallarının artırılması; yazılı ve sözlü iletişim kanallarının artırılması, iletişimde çapraz kontrol olanağını yükseltecek ve iletişimin iyileşmesini sağlayacaktır.

İletişimde bilgisayar kullanımının özendirilmesi: Bilgisayarlar, örgüt içi iletişimde bilgi akışını hızlandıran araçlardır. Yöneticiye hız ve güncel bilgi sağlayan bu araçlar, onun hem sağlıklı, hem de etkili bir örgütsel denetim yapmasını olanaklı kılar.

1.7.8. Örgütsel İletişimin Yöntemi

Günümüzde ulusal sınırları aşarak küreselleşen iş dünyasında, iletişimin önemi giderek artmaktadır. İnsanlar, gruplar ve örgütler iletişime her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gereklilik kurumların açık bir sistem olarak örgütlenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bilindiği üzere açık sistem olmanın en belirgin özelliği, örgütün iç ve dış çevresiyle güçlü bir etkileşim içinde olmasıdır. Örgütlerle çevrelerinin birbirine aşırı bağımlılığı, örgütsel iletişimin etkin yönetimini gerekli kılmaktadır. Örgütlerle sosyal ve ekonomik çevreleriyle sağlıklı ilişkiler geliştirebilmeleri, örgüt içi ve örgüt dışına yönelik etkili bir iletişimin varlığını gerektirmektedir.

Örgüt içi iletişim, örgütte dikey, yatay, çapraz ve çok yönlü olarak mesaj iletimi ve alınması sürecidir. Söz konusu iletişim, örgütsel yapıya göre biçimlenmektedir. Örgüt içi iletişim sistemi, örgüt çalışanlarının haberleşme ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapılır. Örgütün insan unsurunun çabalarının, örgütsel hedefler doğrultusunda eş güdümlenmesi örgüt içi iletişim sayesinde olur.

Örgütler hangi teknolojik altyapıya sahip olursa olsun, örgütsel verimlilik ve etkinliğin her zaman en vazgeçilmez unsuru insan olmuştur. İnsan çabası ve koordinasyonunda iletişimin önemi büyüktür. Örgütsel inançların, kanaatlerin, tutumların oluşmasında, etkin iletişimin büyük bir önemi vardır. Bu katkı ancak örgüt içi iletişimin örgüt çalışanlarının, örgütsel faaliyetlerden, politikasından ve alınan kararlardan haberdar olmaları sayesinde sağlanabilmektedir. Etkin bir örgütsel iletişim yönetimi, bir yandan iş verimini artırırken, diğer yandan kuruluşun dışarıdan daha iyi temsil edilmesini sağlamaktadır.

Her örgütün, çalışanlarına yönelik bir iletişim politikası olmalıdır. Bu politikada şirketin diğer birimi olan insan kaynakları ve halkla ilişkilerin ortak çalışmasıyla oluşturulabilir. Böylece etkin iletişimde, çalışanların kuruma bağlılığı ve kurum hakkındaki bilgileri ilk ağızdan öğrenebilmeleri sayesinde kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmeleri sağlanabilir.

Kurumun çalışanlar ve müşterilerince daha iyi anlaşılabilmesi ancak kendi içinde uyumlu ve kurum kültürü bilincine sahip bir örgütle mümkün olmaktadır. Kurumdaki uyumda yukarıda belirtildiği gibi etkin iletişimle sağlanır. Kurumundan memnun olan, uyumlu bir çalışan mevcut kurum kültürünü, hem kendi örgütünde hem de hizmet sunduğu kişilere karşı daha etkin ve verimli bir şekilde ifade edecektir.

Çalışanlar, bir çalışma ortamının en önemli paydaşlarından olmakla beraber, işçi sınıfından, yönetici kadrosuna kadar herkes topluluğunun birer üyesidir. Çalışanların kurum kültürü ve değerlerini benimsemesi, kuruma olan bağlılıkları, kurum içi iletişim yolu ile sağlanabilir. Bu mantık doğrultusunda, kurum verimliliğinin de arttığı görünen bir gerçektir. Bir kurumun en önemli gönüllü sözcüsü çalışanlarıdır ve çalışanlar üzerinde yaratılan maddi-manevi memnuniyet, ürün ve hizmet kalitesinin artmasına sebep olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM KURUMSAL(ÖRGÜTSEL) KÜLTÜR

2.1. Kültür Nedir?

Kültür kelimesi Latince bir fiil olan “colere” kökünden türetilmiş ve colere; kültive etmek, öğretmek anlamında olup, isim olarak “cultus” yani eğitim, öğretim anlamına gelmektedir.¹⁰⁶ Böylece colere-cultus kelimelerinden ortaya çıkan kültür geniş anlamı ile “öğretilen-öğrenilen” davranışlar olup, başka bir deyişle kuşaktan kuşağa aktarılan, insanın öğrendiği ve yaptığı her şey olarak ifade edilmektedir.

Kültür kavramı, antropologlar tarafından ilk defa, 19. yüzyılın sonlarında geliştirilmiştir. İlk açık ve kapsamlı tanımlama İngiliz antropolog Sir Edward Burnett Tylor'a ait olup, Tylor, 1871'deki yazılarında kültürü; bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, adet, gelenek ve toplumun bir üyesi olarak kişinin yaşayarak kazandığı huylar ve kabiliyetler bütünü olarak tanımlamaktadır.¹⁰⁷

Kültür, insan davranışının yansımalarının arkasında yatan dünyanın soyut değerleri, inançları ve algılarından ibaret olup, toplum üyeleri tarafından paylaşılan ve toplumda kabul edilen davranışlar üretmektedir. Kültür, biyolojik kalımdan çok, dil aracılığıyla öğrenilir ve bu kültürün parçaları, tamamlanmış bütünlükler olarak işlev görmektedir.¹⁰⁸

Kültür kavramının geniş ve kapsamlı bir tanımını yapacak olursak, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünlük sürecinde ortaya çıkan problemlere hâkim olma sürecinde, geçerliliği ve sürekliliği kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan simgesel ifadeler denebilir. Ayrıca maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamı olarak tanımlanabilmektedir.¹⁰⁹ Başka bir ifadeye göre kültür, gelenek, görenek, düşünce ve sanat değerleri gibi bir toplumun bütün sanat değerlerini kapsamaktadır ve kısaca bilgi anlamına gelmektedir.¹¹⁰

Kültür, içgüdüsel ya da kalımsal değil, her insanın yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar, davranışlar ve tepki ve eğilimler olup, bir başka ifade ile kültürün oluşması eğitim ve öğrenme süreçlerinin bir sonucudur, denmektedir. Bütün kültürler bu ilke çerçevesinde oluşmakta ve gelişmektedir.¹¹¹ Kültür, genlerden bağımsız olarak sosyal çevrenin etkisiyle doğar, gelişir ve yine aynı etkilerle

¹⁰⁶ Z. Beril Akıncı Vural, *Kurum Kültürü*, İletişim Yayınevi, İstanbul, 2003, s.37

¹⁰⁷ Suat Gezgin, Kültürel Antropoloji, “Antropolojide Kültür Kavramı ve Kültür Sözcüğünün Kullanışı” (8.hafta ders notu), İstanbul Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, İstanbul, 2014, s. 7

¹⁰⁸ a.g.e., s.11

¹⁰⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.25

¹¹⁰ Ayla Okay, *Kurum Kimliği*, Der'in Yayınları, İstanbul, 2013, s.193

¹¹¹ Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1999, s.101

değişmektedir. İnsanlar varlıklarını sürdürürken belirli gelenekleri yaşatarak, kendilerine has kültür oluşturmaktadır.¹¹² Bir ülkede bile çeşit çeşit kültürel öğeler mevcutken, dünyada bu durum milyonları bulmaktadır. Her toplumun, değer yargıları, ortak anlam ve inanç sistemleri farklılık göstermektedir. Buradaki en önemli etken ise dil faktörüdür. Aksan'ın da belirttiği gibi "Dilimin sınırları, dünyanın sınırlarıdır."¹¹³ Demektedir. Çünkü insan iletişimde bulunabildiği takdirde öğrenebilmekte ve öğrendiğini aktarabilmektedir. Örneğin; Türk toplumuna özgü deyim ve atasözlerini başka dile çevirdiğimizde manaları kaybolmaktadır. Türk toplumunda bize verilen bir iş, bizim olmasa bile kendi işimizmiş gibi kabullenip yapacağımıza dair söylediğimiz "Başım, gözüm üstüne" tabirini bir yabancıya karşı kullanmak pek anlamlı olmayacaktır. Çünkü çeviride bulunsak bile karşımızdaki bunu, başımın üstünde bir şey mi var diye anlayacaktır, ya da hiçbir mana veremeyecektir. Ya da çok sevindiğimizi belirtmek için kullandığımız "Etekleri zil çalmak" deyimini bir yabancıya karşı tercüme ettiğimizi varsayalım. En iyi ihtimalle eteğin altına zil takıldığını sanacaktır. Belirttiğimiz gibi bu deyimler bize özgüdür. Kültür kavramı için, ortak yaşanmışlıkların söylemlerimiz ya da davranışlarımız olarak dile gelmesi de denebilir. Hall'a göre ise "kültür iletişimdir ve iletişim kültürdür."¹¹⁴ Demektedir. Yani kültür iletişim aracılığıyla sürdürülebilme ve sürdürülebilene her şey de kültürdür denebilmektedir.

2.2. Kültürün Özellikleri

İnsan davranışlarına biçim ve yön verici bir faktör olarak kültürün ne olduğunun ortaya konmasında kültürün özelliklerinin bilinmesi önemlidir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir.¹¹⁵

- Kültür, bir toplumun hayat biçimidir.
- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Kültür, toplumca benimsenmiştir.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmıştır.
- Kültür, durgun olduğu kadar devamlıdır. Kültür değişebilir (burada teknolojik ve iktisadi faktörler, fiziki çevre faktörleri, başka kültürlerle temas, kültürün kendi içindeki değişimi ve gelişmeleri söz konusu olabilir).
- Kültür, insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını giderici bir yapıdadır.

¹¹²Ayla Okay, *Kurum Kimliği*, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2005, s. 212

¹¹³Doğan Aksan, *Her Yönüyle Dil*, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1995, s.15

¹¹⁴İrfan Erdoğan, a.g.e., s.132

¹¹⁵Serkan Nayır, "Kurum Kültürü İle Örgütsel Öğrenme Süreçleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s.5 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

2.3. Kurumsal(Örgüt) Kültür Nedir?

Değişen ve gelişen dünya düzeniyle birlikte kurumların kendi ayakları üzerinde durmaları ve fark yaratabilmeleri gerekmektedir. Bunun için de kendi aralarında uyumlu, ortak anlam ve değerler sistemine sahip bireylerden oluşmaları gerekmektedir. Zaten kurumların veya örgütlerin var olma amacı; insanların tek başlarına yapamadıklarını birlikte yapabilme gayesi olup, belirtilen, ortak amaç ve değerler sistemi olarak ifade edilen tabirleri ise, genel bir çatı altında "kurum kültürü" olarak adlandırılabilir.

Kurum kültürü ise; çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırmakta ve çalışanlara belirli davranış kalıpları sunarak, çalışanları yönlendirip, koordine etmektedir. Ayrıca kurumun, bir anlamda ruh halini değiştirip, çalışanların motive edilmesini sağlamaktadır.¹¹⁶

Kurumlar varlıklarını sürdürmek için belli gelenekleri yaşatmak, kendilerine özgü bir kültür oluşturmak ve bu yolla da kendi kimliklerini, yani "kurum kültürü" nü oluşturmak zorundadırlar. Kurumlar, farklı kültürel özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt için değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada durmasına yardımcı olmaktadır. Bu oluşum kurum kültürü olarak tanımlanmaktadır. Eren'le göre ise kurum kültürü; aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireylerarası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimi olarak ifade edilmektedir.¹¹⁷

Kurumların hepsi farklı kültürden bir araya gelen bireylerden oluştuğundan, herkesi ortak bir amaçta birleştirmek hiç de kolay olmayacaktır, ancak tüm kurumların kültürü, Newstrom ve Davis'in de belirttiği gibi 'kar taneleri ve parmak izleri gibi biricik' tir.¹¹⁸

Kurum kültürüyle ilgili ilk makale 1979'da Pettigrew tarafından, Administrative Science Quarterly adlı dergide yayınlamıştır. Bu makalede, Pettigrew antropolojik bir kavram olan kültürü ve bununla ilgili semboller, ritüeller gibi kavramların organizasyonel analizde kullanabileceğinden bahsetmektedir.¹¹⁹ Kurumsal kültür bir kurumda neyin, neden ve nasıl yapıldığını belirleyen anlayış ve bu anlayışın

¹¹⁶Okay, a.g.e., s.226

¹¹⁷Okay, Der'in Yayınları, s.194

¹¹⁸Eren, a.g.e., s.59

¹¹⁹Mehmet Yahyagil, Yeditepe Üniversitesi "Denison örgüt kültürü ölçme ve değerlendirmeye uygun ampirik bir çalışma", 2004, ss.53-76, s.3 (<http://www.yahyamet.net>, Erişim Tarihi: 15.10.2014)

yeşerdiği iklim olup, kurumun varlık nedeni, içinde bulunduğu ortam ile ilgili varsayımları, değerleri, normları ve gerçekleştirdiği uygulamaları belirlemektedir.¹²⁰

Scott'a göre, örgütler göreceli olarak belli amaçlar gütmeye için kurulmuş kolektifler olup, ortak amacı gütmeye farklı katılanların birlikte çalışmasını sağlayan, göreceli kesin sınırları, normatif düzeni, otorite silsilesi, bir iletişim sistemi ve bir teşvik sistemi olan kuruluşlardır.¹²¹ Örgütler, en geniş anlamıyla insanların herhangi bir nedenle, belli zaman ve yer bağlamı içinde birlikte yaşadığı, belli üretim tarzı ve ilişkileriyle oluşturulmuş yapılar olup; insan, örgütlü yaşamın yaratıcısı ve yürütücüsüdür, örgütlü yaşamı oluşturan ve değiştirendir.¹²²

Dünyanın en gelişmiş ekonomisine sahip ve geleneklerine bağlı ülke deyince ilk aklımıza gelen Japonya olmaktadır. Japonya ikinci dünya savaşından çıkmasına rağmen 1970'li yıllarda kademeli olarak artan gücüyle otomobil, elektronik ve diğer üretim sektörlerinde uluslararası başarı yakalamaya başlamıştır. Doğal kaynakları olmadan, dört dağlık adadaki 110 milyon nüfusuyla Japonya en yüksek büyüme rakamını, en düşük işsizlik oranını yakalamıştır. İkinci Dünya Savaşının külleri arasından endüstriyel bir imparatorluk yaratmışlardır. Farklı teorisyenlerin değişik görüşlerine rağmen, büyük bir kesim bu dönüşümün kültürden kaynaklandığını düşünmektedir.¹²³ Bir organizasyon gücünü, üyeleri tarafından paylaşılan değerlere, diğer bir ifade ile kültüre dayandıran bu yeni yaklaşım hızla yayılmış, organizasyon işlevini belirleyen değişkenler olarak kullanılan yapı, organizasyon büyüklüğü, teknoloji yerine, kültür bir değişken durumuna gelmiştir.¹²⁴

Görüldüğü gibi kendimizden bir şeyler ortaya koyup, bunu yaşadığımız güne uyumlaştırdığımız sürece başarı yakalanabilmektedir. Bunun en güzel örneğini bize Anadolu Ateşi grubu yaşatmıştır. Halk oyunları bizim geleneğimizde yüzyıllardır vardır, ancak bunun modern dansla harmanlanıp günümüze adapte edilmesiyle, her gittiği ülkede ayakta alkışlanan bir gösteri var olmuştur. Yani Anadolu Ateşi var olan kültürün üstüne başka şeyler de ekleyerek yeni bir kültür yaratmıştır. Böylece her kurumun kültür ürettiğini veya kurumun kendisinin de bir kültür olduğunu söylenebilir. Kurum kültürünün alt elemanlarını sayacak olursak; varsayımlar, değerler ve sembollerden oluşmaktadır.

¹²⁰Dünya Gazetesi Haziran 2008 internet sayfası www.arge.com.tr/makaleler/kurum-kulturu/(Erişim Tarihi: 26.05.2014)

¹²¹Erdoğan, a.g.e., s.242

¹²²a.g.e., s.239

¹²³Gareth Morgan, Images of Organizations, London: Sage Publications Ltd., 1986 Newbury Park, Sage, 1997, p.119; aktaran, Selim Yazıcı, a.g.e., s.54

¹²⁴Ferda Erdem, *İşletme Kültürü*, Friedrich Nouman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Ankara 1996, s.32

2.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün öğeleri; özellikle örgüt kültürünü yansıtmaya, devam ettirme, taşıma ve gelecek kuşaklara aktarmada önemli işlevlere sahiptir. Bu nedenle, bir örgüt kültürünün analiz edilmesinde genellikle bu öğelerden yararlanılır. Genel olarak kültürel yapı ise; varsayımlar, değerler ve semboller olmak üzere üçlü bir ayırımla ifade edilmektedir.¹²⁵

2.4.1. Varsayımlar

Varsayımlar, kurum kültürünün en temel unsurunu oluşturmaktadır. Değerler ve semboller, varsayımların üzerine inşa edilmektedir. Bireylerin tartışmasız olarak kabul ettikleri doğrular ve gerçekler anlamına gelen varsayımlar, kültürel yapının gözlemlenmesi ve değiştirilmesi kısmıyla en zor yönünü oluşturmaktadır. Varsayımlar yoluyla, kurumda yer alan bireylerin kendilerini, başkalarını, kısaca dünyayı anlamlandırmaları şekillenmektedir. İnsan doğasının olumlu ya da olumsuz yönleri kabul gören veya reddedilen davranış biçimleri, insanın içinde bulunduğu sosyal ya da fiziksel çevre ile ilişkileri, örneğin çevre koşullarına tabi olma ya da onu değiştirebilmeye inanmak, insan ilişkilerinde bireyci ya da toplulukçu esasları kabul etmek, bu konulara dair üretilen varsayımlara veya inançlara göre belirlenmektedir.¹²⁶ Varsayımlar için, bireylerin zihinlerinde ürettikleri ve bunu dış çevreyle olan ilişkilerine de adapte etmesi şeklinde yorumlanmaktadır.

2.4.2. Değerler

Değerler, iyi kötü ayırımı ile ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirlemektedir. Dolayısıyla değerler ulaşılması kolaylıkla mümkün olanı değil, ulaşılması arzu edilen ideal hedefleri temsil etmektedir. Hedef tercihini ise, birey ya da işletmenin çevresindeki konu ya da olayların onlar için ifade ettikleri faydalar ortaya koymaktadır. Bireyler değerlerle ilgili seçimlerini yaparken, toplumsal sistemde mevcut olan başka değerlerin de bilincindedirler ve değerlerin işaret ettikleri ideal hedefler, dürüstlük, başarı gibi kazanılması arzulanan soyut davranış biçimleridir de denmektedir.¹²⁷ İnsana özgü atfedilen değerler; dürüstlük, hedefler gibi faktörlerken, bu durum kurumlarda hizmet sundukları kişilere karşı oluşturdukları tutumlarından meydana gelmektedir. Ayrıca kurumun hizmet sunulan kişilerce nasıl algılandığı da ayrı bir sorun olmakla beraber, bu konuya algılama yönetimi başlıkta değinilmektedir.

¹²⁵Zeyyat Sabuncuoğlu, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Aktüel Yayınları, Bursa, 2004, s.35

¹²⁶Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.36-37

¹²⁷Suna Tevrüz, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Yayınları, Ankara, 1997, s.91

2.4.3. Semboller

Güçlü kültüre sahip kuruluşlar, örgütte kendileri ve örgüte yeni giren üyeler için faaliyet ve çalışmalarına ışık tutan, güç veren işaret ve sembollerle çalışmaktadır. O halde kültür ile sembol arasında bir ilişki vardır ve sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet ve olaydır. Sembol veya semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları harekete geçirmekte, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artırmaktadır. Semboller üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve güçlendirmelerine de yardımcı olmaktadır. Örneğin; örnek giysiler, üniformalar, yakalarında taşınan rozetler, duvarlara asılı tablolar ve afişler örgüt içi ve örgüt dışında üyelerin heyecanlarını attırarak, görevlerini hatırlamalarına, kültürlerinin değerlerine uymak konusunda çalışanların arzularını artırmaktadır.¹²⁸ Kurum kültürünü pekiştirme aracı olan semboller, çalışanlara neyin önemli olduğunu ve uygun olan davranışın hangisi olduğu konusunda fikir vermektedir.¹²⁹

2.4.3.1. Hikaye - Efsaneler

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcıları olan öykü ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arası da köprü görevi görmektedir. Öykü ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olmakta ve örgütün kahramanlarını, sembollerini canlandırmaktadır. Kurum üyeleri dinledikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikayelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması sağlanmaktadır. Hikayeler, çalışanların kurumun yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamalarını kolaylaştırmaktadır.¹³⁰

2.4.3.2. Mitler

Mitleri, organizasyonda olmuş olayları ya da organizasyonun nasıl oluştuğunu anlatmak amacıyla kullanılan imgesel olaylar olarak tanımlanabilmektedir. Bir işletmenin değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküleri, belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir, efsaneleşir. Örneğin; Mc Donalds yöneticisinin bir Mc Donalds'ın önünde limuzininden inip yerdeki yağlı kağıt parçalarını toplaması,

¹²⁸Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2005, s.428

¹²⁹Sermaye Piyasası Kurulu, *Kurumsal Kültür Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar*, Ankara, 2006, s.16.

¹³⁰Sermaye Piyasası Kurulu, a.g.e., s.18

sadece kendi işletmesinde değil, işletme literatüründe de mitleşmiş bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.¹³¹

2.4.3.3. Dil

Dil, kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Dil, kültürün bütün unsurlarının, nesilden nesle aktarılmasına, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerinin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Bu temel eleman, kültürün öğrenilmesine, manalarının simgelenmesine yardımcı olur.¹³² Dil; öğrenilebilir ve organize edilmiş semboller sistemi olup, kurumsal kültürün oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bizzat iletişime konu olan mesajın oluşmasında amaçsal bir işlev gördüğü kabul edilmelidir. Bireysel ve kurumsal değerler, anlayışlar, yaşantılar, kısaca kurumsal kültür dil aracılığı ile yaşamakta ve aktarılmaktadır. Kültürün öğrenilmesinin ve yaşanmasının en güçlü aracı olan dil, kurumlarda özellikle lider ve kahramanlarla kurulan iletişim ve etkileşim sayesinde kurumsal kültürün yayılmasına katkı sağlamaktadır.¹³³ Kültürel devamlılığın sağlanabilmesi için kurumsal bir dilin oluşturulması gerekmektedir. Kullanılan ortak dil ve kavramsal kategoriler, kurum kültürünün önemli bir özelliğini oluşturmakta ve kurumda kullanılan kavramlar çerçevesinde bir anlayış birliği oluşmuşsa, dilin bir kurum kültürü ögesi olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır.¹³⁴

Yukarıda belirtilen kültürün alt elemanları sayesinde, kurum kültürü çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılır hale gelmektedir. Böylece örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya da yapılmaması gerektiğini öğrenmektedir. Ayrıca bireylerin öğrendikleri bu örgütsel değerler, kendileri için bir isteklendirme kaynağı olduğu gibi örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için de bir yol haritası niteliğinde olup, bu bağlamda örgütlerin başarısının sürekliliği, örgütsel değerlerin oluşturulmasına ve bu değerlere uyuma bağlı olmaktadır.

Kurum açısından değerler, neyin istenilir olduğunu gösteren ölçütlerdir. Başka deyişle örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi-kötü olarak değerlendirmesinde kullandıkları aynı zamanda çalışan davranışları da şekillendiren ölçütlerdir. Örgütsel sorunların çözümünde en uygun yolu gösteren kılavuzlardır. Değerler grup birliğinin oluşturulmasında, sürdürülmesinde, güven ve sadakat duygularının gelişmesinde yararlı olurken, yöneticiler içinde bir kontrol

¹³¹Dinçer Atlı, Türkiye'de Kurum Kültürü ve Etkinliği, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005, s.68 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹³²Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, s.115

¹³³Sermaye Piyasası, a.g.e., ss.17-18

¹³⁴Sermaye Piyasası Kurulu, a.g.e, s.18

aracıdır. Kurumsal değerlerin etkili bir şekilde paylaşılabilmesi için de, bireysel değerlerle çatışmaması gerekmektedir.¹³⁵

Kurumlarda, örgütsel değerlerin oluşması için gerek yönetici olsun, gerek çalışan olsun, insanların ihtiyaçlarına cevap verecek, onları mutlu edecek, insanların örgütsel yapılar içerisinde huzurlu bir şekilde çalışmalarına imkân verecek özelliğe kavuşması gerekmektedir. Kurum kültürünü hazırlayacak değerlerin belirlenmesi ve uygulanması ile örgütsel yapının değişik özelliklerini yürütecek ve daha insani hale getirecek şekle kavuşması ideal bir yaklaşım olacaktır. Böylece örgütsel yapılarda insanı ön plana alan yönetim felsefeleri oluşacaktır. İnsanın ön planda tutulması demek, onun kurumun atomu olduğu bilincine sahip olmak demektir. İnsan, kültürel bir çevre içerisinde yaşamaktadır. Yani kendi kültürel sisteminden, ahlaki değerlerinden ve geleneklerinden elde edilerek oluşturulan prensipler sayesinde her insanın ortaya koyduğu davranış sistemi, kurumun amaçlarıyla birleştirildiğinde kurum kültürü oluşmaktadır. Kurumsal davranış bilgisi ise, iş yerindeki insanların karşılaştıkları durumları daha iyi anlamalarına, performanslarının ve kurumun etkinliğinin artması için davranışlarını değiştirmelerine yardımcı olmaktadır.¹³⁶

Kurum kültürünün amacı; değerlerin, varsayımların ve inançların paylaşımına zemin hazırlayarak, tüm çalışanları ortak bir hedef doğrultusunda toplamaktır. Belirttiğimiz bu paylaşım ise ancak, iletişimle mümkün olmaktadır. Yani kurum çalışanlarının ortak amaca hizmet edebilmeleri için kuruma aynı açıdan bakmaları sağlanmalıdır.

2.5. Örgüt Kültürü Türleri

Her örgütün faaliyetine başladığından, ya da başlamadan önce tasarlanan, yapmak istediği bir amacı vardır. İşte kurumların yapmak istediklerini gerçekleştirirken takındığı bir tutum ve davranış sistemi mevcuttur. Bu tutum ve davranışın sadece üst kademedeki kalmayıp, çalışanlara da aktarılmasıyla, yani her bir çalışanın ortak bir anlam ve inanç sisteminde birleşmesiyle kurum kültürü doğmaktadır. Örgüt kültürü aslında kuruma bir kimlik, yani dışardan bakan bir göz için tanınma amacı gütmektedir. Aynı amacı güden bir sürü kurum mevcuttur, ancak kurumlar farklarını tutunduğu davranış sistemiyle gösterebilmektedirler. Her örgüt yapısal olarak farklıdır ve örgüt kültürleri işlev ve niteliklerine göre farklılık göstermektedir.

¹³⁵Şadi Can Saruhan ve Müge Leyla Yıldız, *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Basımevi, İstanbul, 2000, ss.59-60

¹³⁶Judith R. Gordon, *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*, Prentice-Hall, 1999, p.11; **aktaran** Tutar, a.g.e., s.306

2.5.1. Baskın ve Alt Kültür

Baskın kültür, örgüt bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder. Bir örgütün kültüründen söz edildiğinde aslında onun baskın kültüründen bahsedilmektedir. Yani baskın kültür örgüte belli bir kişiliği veren kültürün makro bakış açısıdır.¹³⁷ Bahsedildiği gibi, örgüt çalışanları tarafından çoğunluğunun örgüte kabul ettiği bir bakış açısı olan baskın kültür, aslında kurumun dışarıya nasıl yansıdığına da resmidir.

Alt kültür ise; bireylerin karşılaştıkları sorunlar, durumlar ve deneyimler sonucu oluşan ve örgüt içinde belirli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir. Bir örgütün kültürünü oluşturan birçok alt kültür mevcut olup, bu alt kültürlerin değerleri ve davranışları birbirine ne kadar yakınsa, örgüt kültürü o derece bütünlük göstermektedir. Ancak alt kültürlerin algılamalarında büyük farklılıklar varsa örgüt kültüründe bütünlük görüntüsü zayıftır.¹³⁸

2.5.2 Güçlü ve Zayıf Kültür

Bir kurumda güçlü ve zayıf kültür ayrımının yapılma sebebi, o kuruma olan aidiyet hissiyatının derecelendirmesidir denebilmektedir. Çünkü her insan bir şeye sahiplendiği ölçüde bağlanabilmektedir. Ve bu bağlılık kurumda kurum kültürü bilincinin oluşmasıyla gerçekleşmektedir.

Güçlü kültürlerin örgütsel yaşamdaki bazı sonuçları ise şu şekilde özetlenebilmektedir.¹³⁹

- Çalışanların yaratıcı ve başarılı olmaları teşvik edilir.
- Yenilik ve değişmelerle gelenekler; otoriteyle özerklik arasında bir denge kurulur.
- Görevlerin yerine getirilmesinde çalışanlara büyük ölçüde özerklik tanınır.
- Çalışanların görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir.
- Çalışanlar arasında uyum ve ahenk bulunur. Örgüte yeni katılan üyeler, kısa bir süre içinde örgüte uyum sağlar ve örgütün diğer üyeleriyle kaynaşır.
- İş, örgüt üyeleri tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür. Örgütte yapılan her iş, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir.

Zayıf kültürlerde ise, güçlü kültürün aksine bir bağlılıktan söz edilememektedir. Çünkü çalışanlar ve kurum ortak bir anlam ve değerler kavramlarında buluşmamaktadır. Bu örgütlerin çalışanları, ortak anlam ve değerler yaratacak kadar bir arada bulunup deneyim yaşamamışlardır. Güçlü kültürlerde ise

¹³⁷Vural, a.g.e., s. 47

¹³⁸Ismail Bakan, Tuba Büyükbeşe ve Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s.76

¹³⁹Mehmet Şişman, **Örgütler ve Kültürler**, PegemA Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.147

tüm çalışanlar, birbiriyle tutarlı olan temel değerleri ve iş yapma metotlarını paylaşmaktadırlar.¹⁴⁰

2.6. Örgüt(Kurum) Kültürü Modelleri

2.6.1. Schein Kültür Modeli

İlk defa örgütsel davranış perspektifinden örgüt kültürünü inceleyen Edgar Schein, kurum kültürünü, bir grubun dışa uyum sağlama, iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar olarak tanımlamaktadır.¹⁴¹

Edgar Schein'a göre örgüt kültürü; "örgütün kendi tarihi boyunca toplam bir sosyal birim olarak öğrendiği şeyler" olarak tanımlanmış ve Schein, örgüt kültürü kavramını üç ayrı katman şeklinde açıklamıştır. Buna göre, eğer kültür kavramı bir buz dağına benzetecek olursak suyun üstünde kalan katman bireyler tarafından "üretilebilir nesnelere" olup, davranış biçimlerinden teknolojiye kadar tüm gözlemlenebilir nesnelere dir. Orta katmanda "değerlerden" oluşmakta ve çalışanlar tarafından paylaşılan ancak gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. Kavramın merkezinde ise temel varsayımlar vardır. Bunlar bireyin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini yansıtan, ancak gözlemlenemeyen üçüncü katmandır.¹⁴²

2.6.2. Hofstede Kültür Modeli

Hofstede'ye göre örgüt kültürü; kolektiftir ve kültürü, "bir örgütün çalışanlarını, diğer işletmelerden ayıran niteliklerin bütünü olarak tanımlamıştır. Kültür kavramını, Schein'ın yaklaşımına benzer biçimde dört ana bölümde ele alan Hofstede, bunları gene yüzeyden, merkeze doğru semboller, öncü bireyler, seremonik davranışlar ve temel değerler şeklinde açıklamıştır. Sonuçlara göre örgüt kültürü kavramı, uygulama adetleri ve değerler olmak üzere toplam dokuz faktörden oluşmuştur. Uygulama adetleri kapsamında oluşan altı kültürel faktör aşağıda belirtilmiştir.¹⁴³

- 1) Süreç - sonuç odaklı olmak**
- 2) Çalışan - iş odaklı olmak**
- 3) Şirketle özdeşmiş - profesyonel yaklaşım**
- 4) Açık - kapalı iletişim sistemi**

¹⁴⁰Vural, a.g.e.,s. 51

¹⁴¹Eren, a.g.e.,s.135

¹⁴²Yahyagil, a.g.m, s.6

¹⁴³Yahyagil, a.g.m. ss.6-7

5) Yapısal – esnek/yapısal kontrol sistemi

6) Piyasa odaklı - normatif yaklaşım

Buna karşın, çalışanların değer yargıları açısından oluşan üç temel kültürel faktör de şunlardır:

1) Güvenlik ihtiyacı

2) İşe (çalışmaya) verilen önem

3) Otoriteye duyulan ihtiyaçtır.

2.6.3. Quinn ve Cameron Kültür Modeli

Örgütsel yapının incelenmesine yönelik çalışmalarıyla katkıda bulunan Cameron ve Quinn, dört basamaklı örgütsel hayat döngüsü modelini geliştirmişler ve ayrı ayrı her basamaktaki örgütleri birkaç belirgin karakteristik özellikleri ile tanımlamışlardır. Cameron ve Quinn'in dört farklı kültürel yapı ile kurumlardaki kültürel yapıyı açıklamaktadır. Bu dört farklı kültür; insan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü, bürokrasi (hiyerarşi) kültürü, piyasa (pazar) kültürü ve dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürüdür. Onlar her bir örgütün kültürel yapısının bu sınıflamalardan birine yakın olacağını belirtmekle beraber, örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar içinde de olacağını söylemektedirler ¹⁴⁴

2.6.4. Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli

Amerika'da başarılı firmaların kültürlerini inceleyen Deal ve Kennedy ise, şirketlerin temel değerlere çok önem verdiklerini belirtmekte ve firmaların özelliklerini şöyle sıralamaktadır. ¹⁴⁵

1) İşlerini nasıl yürütecekleri hakkında apaçık ve kesin bir felsefeleri vardı.

2) Yönetim, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen gösteriyordu.

3) En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst seviyelerine kadar firma için çalışan herkes bu değerleri biliyor ve paylaşıyordu.

Deal ve Kennedy'e göre başarılı firmalarda kurum kültürü bilinci aktif olarak oturmakta ve tüm çalışanlar bilinçle hareket etmektedirler. Zaten başarılı firma

¹⁴⁴ Ergün Ercan, "Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi",

15. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 2007, ss. 266–271, s.268

¹⁴⁵ Cem M. Kozlu, *Kurumsal Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998, s.64

olarak lanse edilmelerinin sebebi de sistemin doğru ve etkin işlemeden kaynaklanmaktadır.

2.6.5. Goffee ve Jones'un Kültür Modeli

Goffee ve Jones ise, örgüt kültürünü incelerken dayanışma ve sosyalleşme kavramlarının üzerinde durmuşlar ve bu iki kavram üzerinden örgüt kültürünü açıklamaya çalışmışlardır.

Aynı düşünceleri, değerleri, kişisel geçmişleri, tutumları ve ilgi alanları paylaşan insanlar arasında filizlenmektedir.¹⁴⁶ Dayanışma merkezli ilişkiler, katılımcı tarafların yararına olan ortak görevlere, müşterek ilgi alanlarına ve açıkça kavranmış paylaşılan hedeflere dayanmaktadır.¹⁴⁷ Sosyalleşme bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireylerine karşı arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin ölçüsü olup, çoğu kez doğal olarak ortaya çıkmakta ve gelişmektedir.

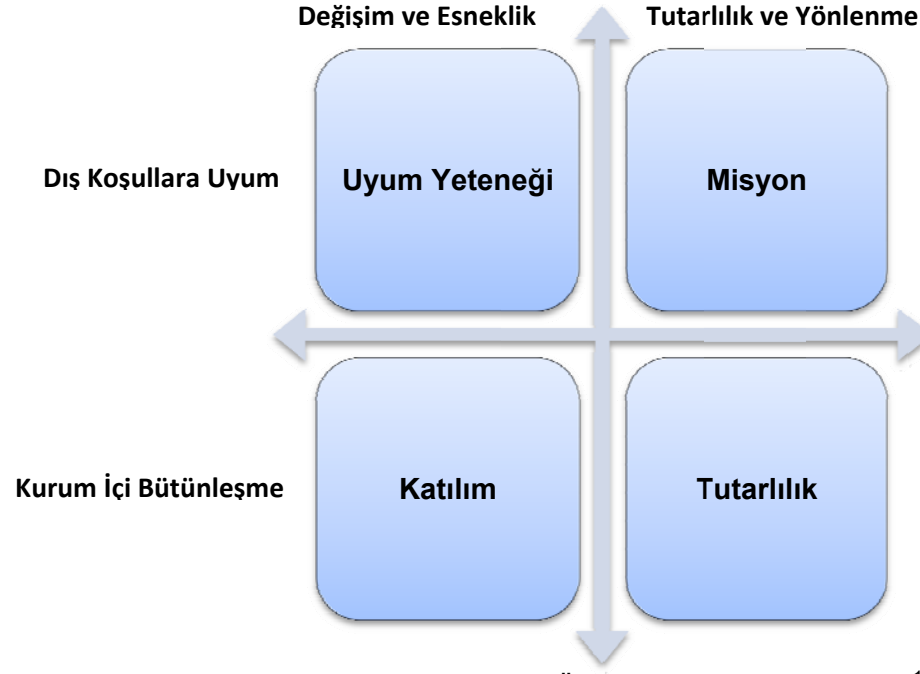
2.6.6. Denison Kültür Modeli

Örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandıran Denison ve Mishra ise öncelikle bu kavramı iki ana eksen olarak tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu iki ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin dört temel kavramsal boyut oluşturmaktadır.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Goffee ve Jones, 2003, aktaran, Hürcan Kabakçı, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF VE AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2007, s.45 (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

¹⁴⁷ Kabakçı, a.g.t., s.52

¹⁴⁸ Yahyagil, a.g.e., s.10

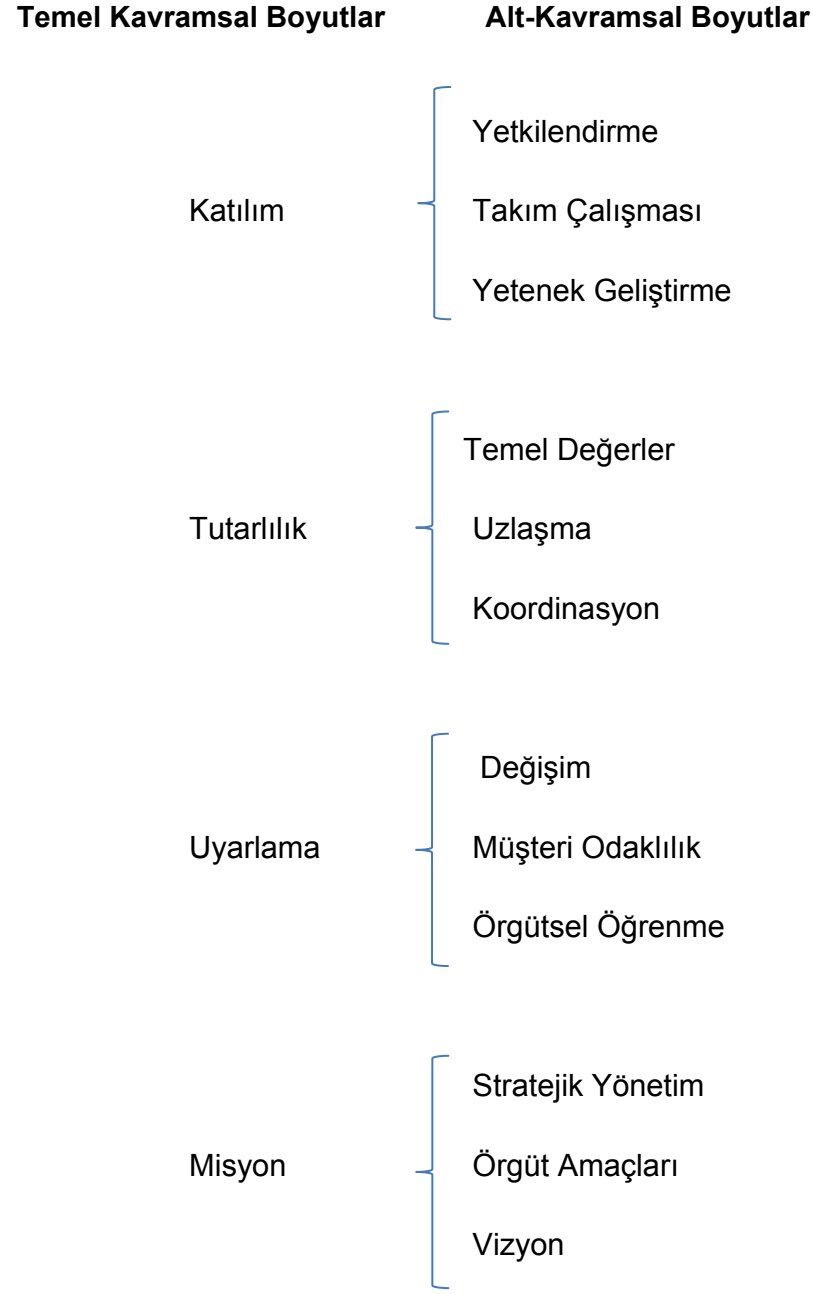


Şekil- 9 Denison'un Örgüt Kültürü Teorik Modeli¹⁴⁹

Denison'ın kurum kültürü modelinin merkezinde inançlar ve varsayımlar yer almaktadır. Bu merkezden yola çıkarak kurumun iç çevresi ve dış çevresini, iç odak ve dış odak olarak tanımlamıştır. Dış odaklara esneklik kabiliyeti olan değişim yaratma, müşteriye odaklanma ve kurumsal öğrenme işlevlerini yüklerken, stratejik yön ve amaç, amaç ve hedefler, vizyonu ise sabit eksene yerleştirerek kurumun misyonunu tanımlamıştır. İç odaklarda ise esneklik kabiliyetini güçlenme, takım çalışması, yetenek geliştirme işlevlerine yüklerken, temel değerler, anlaşma ve koordinasyon ve bütünleşmeyi de sabit eksene yerleştirmiş ve buradan tutarlılığı tanımlamıştır.¹⁵⁰ Alt kavramlarıyla inceleyecek olursak;

¹⁴⁹Yahyagil, a.g.m, s.10

¹⁵⁰Burcu Eker Akgöz, Elif Engin, Kurum Kültürünün İletişim Memnuniyetine Etkisi, İstanbul Arel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, sayı:4 ss.7-8 (<https://www.arel.edu.tr/pages/.../dergi/.../burcu-eker-akgoz-elif-engin.pdf>, Erişim Tarihi:15.10.2014)



Şekil -10: Denison Kültür Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları¹⁵¹

Yetenek Geliştirme: Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirirken, onlara verilecek destekler sayesinde bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara daha hazırlıklı olması anlamını ifade etmektedir. Bu sayede çalışanlar kendilerine yeni bir şey katabilmekte ve bunu kurumları adına kullanabilmektedir.

İş Birliği ve Bütünleşme: Kurum çalışanları arasında kurum amaçlarının bilinmesini ve bu doğrultuda birlik olunmasını ifade etmektedir. Böylece kurumun en alt

¹⁵¹Yahyagil, a.g.m., s.11

seviyesinden en tepe yöneticisine kadar her bir çalışan kendinden ne istendiğinin bilincinde olup, bu amaçla hareket edebileceklerdir.

Temel değerler: Her kurumun bir kuruluş amacı vardır ve bu amaçlara ulaşmak için kendi inandığı, çalışanlarına da empoze etmeye çalıştığı, temel, vazgeçilmez nitelikteki değer yargılarını kapsamaktadır ve her kurumun yapı taşı görevindedir.

Uzlaşma: Örgüt çalışanlarının işletmenin amaçları ve bunlara ulaşmak için üzerinde karar kıldıkları düşünce birliğini içermektedir. Bu sayede çalışanlar arasında ortak birlik sağlanıp uyum yakalanmaya çalışılmalıdır.

Değişim yaratma: Değişen ve gelişen dünya düzeniyle birlikte her bir örgüt özgün olabilme adına fark yaratmak durumunda kalmaktadır ve bu durum gün geçtikçe artan bir ihtiyaç haline gelmektedir.

Müşteri odaklılık: İşletmelerin çalışma alanları ne olursa olsun müşterilerinin istek, ihtiyaçlarını maksimum düzeyde karşılanmaya çalışılmalıdır. Günümüz rekabet koşullarıyla birlikte artık tüm işletmeler müşteri odaklı olup, bu mantıkla hareket etmektedir.

Örgütsel öğrenme: Günümüzde örgütlerin net olarak açıklanmış misyonlarının olması ve çalışanların bu misyonu kavraması işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında olumlu bir etki yaratmaktadır. Çünkü kurumun kimliği, imajı ve itibarı hakkında bilgi sahibi olan her bir çalışan kurumunu sadece kendi bakış açısıyla değerlendirmeyip, dış çevreden de bilgi almaktadır. Bu sayede kurum politikaları hakkında doğru- yanlış, uygun ya da değil ayrımını yapabilmesi kolaylaşmaktadır.

Stratejik yönlendirme: Kurumlarda örgüt amaçlarına ulaşmak ve bunu artırmak için, net olarak ifade edilen inançlı bir tutuma, yani kurum kültürüne sahip olunması, örgütlerin başarısını artırmaktadır.

Temel amaçlar: Her örgütün bir var olma amacı vardır ve bunun tanımlanması, misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacak böylece stratejik hareketler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir.

Vizyon: Kurumun geleceğe dönük belirlediği örgüt vizyonları çalışanların sinerjisini artırmakta ve örgütün temel amaçları ile misyonu doğrultusunda kurum çalışanlarının daha yaratıcı olmalarını, işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.

2.7. Kurum Kültürü Etkileyen Unsurlar

Mondy'ye göre kurum kültürünü etkileyen başlıca faktörler; kurum içerisindeki çeşitli olgularla ilgili olup, bunlar ise iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri ve kurumda geçerli olan yönetim tarzından oluşmaktadır.¹⁵²

2.7.1. İletişim

İletişim hayatımızın her alanında karşımıza çıkan bir eylem olup, sadece sözle değil, beden dilimizle de ifade edilmektedir. Günlük yaşantımızda sürekli bilinçli ya da bilinçsizce ileti almakta veya vermekteyiz. İletişim kelime manasıyla da hem öğrenme hem de öğretme süreci olarak ifade edilebilir. Çünkü her hareketimiz ve her söylemimiz aslında bir mesaj içermekte ve bu tek taraflı oluşmamaktadır. İletişim sayesinde her an yeni bir şey öğrenmekte ve öğretmekteyiz.

İletişim; insanların davranışlarının birbiriyle uyum sağlamasına yardımcı olmakta ve insanların, bir amacı gerçekleştirmek üzere, birlikte çalışmalarını için, birbirleriyle fonksiyonel ilişkiler kurmalarını sağlamaktadır. Özetle iletişim, ritüel kurallar yoluyla, toplumsal birimlerde, insanların birbirleriyle, karşılıklı olarak anlaşmaya varabilecekleri ilişkiler içerisinde bulunmalarını mümkün kılmaktadır.¹⁵³

2.7.2. Motivasyon

Motivasyon; kişilerin eylemlerini devam ettirmelerini sağlayan güçlerin bir birleşimi, ya da kişileri eyleme geçiren, ve yapılan eylemlerin sürekliliğini sağlayan bir güç olarak tanımlanmaktadır. Kurum açısından motivasyon, çalışanların çalışmalarına isteyerek başlamalarını ve sürdürmelerini sağlayan güçlerin tümüdür. Motivasyon kurum içerisinde, işle ilgili tüm eylemlerin ayrılmaz bir parçasıdır.¹⁵⁴ Yaptığı işi severek ve isteyerek yapan kişiler, işlerinin daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklardır ve iş ortamındaki memnuniyet kurum kültürüne de yansımaktır. Motivasyon kurum kültürünü etkileyen bir faktör olduğu kadar, kurum kültürünün de motive edici etkisi mevcut olup, Craft'a göre "kurum kültürü bir şirketin dahili ve harici hedef kitleleriyle iletişim kurar, motive eder ve güvenini tazeler demektedir. Kişiyi harekete geçirmek için, çoğu kez onun kökenini akılda bulan nedenlerle davranmasını ve böyle hareket ederse semeresini bulacağını bildirmek, güdüleme işlemini oluşturur."¹⁵⁵

¹⁵²Okay, a.g.e, s.219.

¹⁵³Kreps, Gary L., **Organizational Communication Theory and Practice**, Second Edition, New York, Longman, 1990, p.5; **aktaran**; Başaran, a.g.t.,s.50 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁵⁴Güngör Onal, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, s.139

¹⁵⁵Okay, a.g.e., s.220

2.7.3. Liderlik

Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak edilmektedir.¹⁵⁶ Liderler, söylev ve davranışlarıyla kurum çalışanlarını ortak bir hedefte buluşturabilme gücüne sahip olmalıdır.

Liderler kurum kültürünün etkinliğini, ne zaman ve nasıl değiştirilmesi gerektiğini değerlendirebilmelidirler. Kısaca kurum kültürünün yönetimi temel bir liderlik ve yönetim yetkinliğidir.¹⁵⁷

2.7.4. Yönetim Süreci

Her kurum kendine has özelliklere sahip olduğundan, yönetim süreçleri de farklılık göstermektedir ve yönetim süreci de tıpkı liderlik gibi çalışanların istek ve ihtiyaçları göz önünde bulundurarak düzenlenmelidir. Açıklığa ve rahat bir iletişime dayanan yönetim süreçlerine sahip olan kurumlar, kültürlerinin de gelişimine katkıda bulunup, yeniliğe, ekip çalışmasına ve yaratıcı fikirlere önem veren bir yönetim süreci, kurumun kültürünün arzulan hale gelmesini sağlayacaktır.¹⁵⁸

2.7.5. Organizasyon Yapısı ve Özellikleri

Kurumsal özellikler de kurum kültürünü etkilemekte olup; kurumlar, hacim ve karmaşıklık bakımından değişiklik göstermektedirler. Kuruluş içerisindeki kişisel özgürlüğü ve otonomiye etkileyen karar alma yetkilerinin merkezileşmemesi de kuruluşları farklı kılmaktadır. Bunların da dereceleri kurum kültürünü şekillendirmektedir.¹⁵⁹

2.7.6. Yönetim Tarzı

Kurumdaki yöneticiler başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uygulamakta ve bu yönetim tarzları da kurum kültürünü belirleyen faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Yönetim tarzı kurum kültürünü etkilediği kadar, tüm diğer faktörlerin de yaptığı üzere kurum kimliğini de etkilemektedir.¹⁶⁰

2.8. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

Scholz' e göre; kurum kültürü üç ana fonksiyondan oluşmaktadır. Bunlar;¹⁶¹

1-Bütünleştirme Fonksiyonu: Kurum çalışanlarının kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.

¹⁵⁶Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1996, s.387.

¹⁵⁷Paul A. Argenti, **Corporate Communication**, IrwinMcGraw-Hill, 1998, p.22; **aktaran** Sibel Kula, İş Görenlerin Şirket İçindeki İletişimi ve Kurum Kültürü Algısı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2012, s.61(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁵⁸Okay, a.g.e, s.224

¹⁵⁹Okay, a.g.e., s.224

¹⁶⁰Okay, a.g.e., s.224

¹⁶¹Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, Der'in Yayınları, İstanbul, 2013, s.206

2-Koordinasyon Fonksiyonu: Kurum kültürünün sunmuş olduğu davranış talimatlarının çalışanlarınca uygulanmasını sağlamak olup, güçlü, stratejiye uygun bir kurum kültürü stratejik yönetimin merkezi bir sorununa katkıda bulunmaktadır.

3-Motivasyon Fonksiyonu: Kurum kültürü çalışanları ortak bir paydada buluşturduğundan, yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmayıp, kurum çalışanlarının da anlayışlarının iyileşmesine katkıda bulunmaktadır.

Genel olarak üç başlık altında toplanan kurum kültürü fonksiyonları Amerikalı ve Alman yöneticilere yönelik yapılan bir araştırma ile bu üç fonksiyonun dışında, farklı fonksiyonların da olduğunu göstermiştir. Bu araştırmaya göre kurum kültürü fonksiyonları, şu şekilde sıralanmıştır.¹⁶²

- Bütünleştirme ve motivasyonun geliştirilmesi,
- Hedef yöneliminin ve koordinasyonun kolaylaştırılması,
- Kurum imajı ve kurum kimliği oluşturulması,
- Kurumun başarısını güvence altına almak gibi faktörlerden oluşmaktadır.

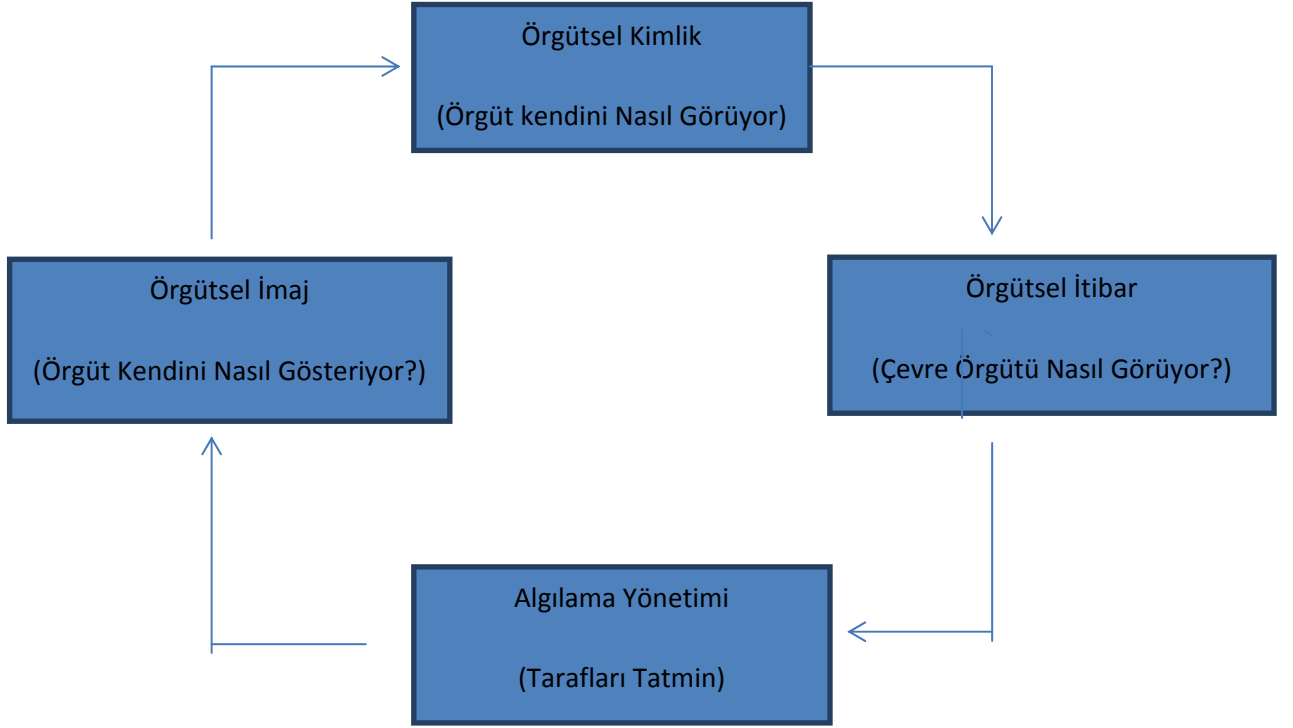
¹⁶²Okay, a.g.e., ss.226-227

2.9. Kurumlarda Algılama Yönetimi

Bir tabloya veya doğa parçasına baktığımız zaman herkes aynı şeyi mi algılar? Ya da algılamada bir farklılık varsa, bu farklılık nelerden kaynaklanır? Söz konusu farklılıkları ortadan kaldırıp herkeste ortak bir düşünce oluşturmak mümkün müdür? Bu ve bunun gibi sorular, algılamanın gerçekten olabileceğini, kişinin deneyim, eğitim, inanç, kültür ve bilgi düzeyine bağlı olarak farklı algılama biçimlerinin olabileceğini göstermektedir. Algılama yönetiminin özelliği, yönetilecek insan grup veya kitlenin amaç ve hedeflerinin bilinmesini gerektirmesidir. Kişileri harekete geçiren istek ve ihtiyaçları olup, kişinin amacı onda bir ihtiyaç dürtüsü oluşturmaktadır. Bu nedenle alıcının amaç ve hedeflerinin öğrenilmesi, onun neyi daha erken veya kolay anlayabileceğini göstermektedir. Algılama yönetiminin temel özelliklerinden biri, çalışanların gözünde kurumun geleceğine dair duyulan, soru işaretlerini kaldırmaktır. Son yıllarda algılama yönetiminin öneminin anlaşılmasıyla bu konu üzerinde önemli sayıda çalışma yapılmıştır. Konu kimlik yönetimi, imaj yönetimi ve itibar yönetimi gibi başlıklar altında ve disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınmıştır.¹⁶³ Algılama için, tutum ve davranışlarımızı etkileyen bir süreç denmektedir.

Bu çalışmada baz alınacak konu çalışanların gözüyle değerler kısmıdır. Değerden kasıt çalışanların gözüyle kurumun nasıl görüldüğüdür. Her kurumun bir algılanma biçimi vardır. Buna biz kurumumuz dışardan ve içerden nasıl görünüyor da diyebiliriz. İşte algılama yönetiminin alt elemanlarını sayacak olursak kimlik, imaj ve itibardır.

¹⁶³Tutar, a.g.e., s.306



Şekil -10 Algılama Yönetimi¹⁴⁷

2.9.1. Kurumsal(Örgütsel) Kimlik

Kimlik kelimesi Collins English Dictionary'de, “bir kişi ya da şeyi tanıtan tekil karakteristikler” olarak tanımlanmış olup, bu bakış açısıyla kimlik; ötekinin bir kişiyi diğerinden farklılaştırması anlamında bireyselliğe gönderme yapmaktadır.¹⁶⁴

Yani kurumların bireyler gibi birbirlerinden ayrılmasını sağlayan kendilerine has özelliklere sahip olması gerekmektedir. Her bireyin nasıl ki kendine ait kendisini dışarıya çevresine tanıttığı, tanındığı ve diğer insanlardan bu özellikleri ile ayrıldığı kimliği mevcut ise kurumlarda özgün olabilmek adına bir kimliğe ihtiyaç duymaktadır. Kurum kimliği, bir kurumun kişiliği ve görüntüsü, görsel ve fiziksel özelliklerle, kurum kültürünün oluşturduğu kimliktir¹⁶⁵. Kurum kimliği, kurumun yapmış olduğu bütün faaliyetlerden ve ortak yönetimden meydana gelmektedir. Wally Olins'e göre kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir.¹⁶⁶

— Kim olduğunu

¹⁶⁴Terry Melewar, John Harrold, “The Role Of Corporate Identity In Merger And Acquisition Activity”, Journal of General Management, c.26, 2000, p. 2 ; **aktaran**, Şemseddin Suceddinov, “ Kurumsal kimlik, kurumsal imaj oluşturma süreci ve bir araştırma”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008 , s.4(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁶⁵Serra Görpe, **Halkla ilişkiler Kavramları**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2001, s.26

¹⁶⁶Ayla Okay, Der'in Yayınları, s.25

- Ne yaptığını
- Nasıl yaptığını

Belirtildiği gibi işletmelerde çalışanlar, kendi örgütlerinin amaçlarını net bir biçimde anlarsa kurumlarına daha büyük bir destek ve bağlılık göstereceklerdir ve bu şekilde de kurumları fark yaratabileceklerdir.

McGraw-Hill yayımcısının sponsor olduğu dünya çapında meşhur olmuş kurumsal kimlik kavramına ait bir reklam sloganıyla kurumun tanınırlığının ne kadar önemli olduğu belirtilmiştir.

“I don’t know your company. (İşletmenizi tanımıyorum).

I don’t know you company’s product. (İşletmenizin ürününü bilmiyorum).

I don’t know what your company stands for. (İşletmenizin niçin var olduğunu bilmiyorum)

I don’t know your company’s customers. (İşletmenizin müşterilerini bilmiyorum)

I don’t know your company’s record. (İşletmenizin geçmişini bilmiyorum)

I don’t know your company’s reputation. (İşletmenizin ününü bilmiyorum)

Now, what was it you wanted to sell me? (Şimdi bana ne satmak istiyordunuz?)”¹⁶⁷

Reklamın altında şu ifadeler yer almaktadır; “Moral: Sales start before your salesman calls – with business publication advertising.”, bu ifade ve yukarıdaki sözler özetle, “Satışın, satış temsilcisinin müşteriye aramasından önce başladığını” vurgulamaktadır. Reklam sloganında belirtildiği gibi kimlik kavramı, müşterinin ya da hizmet sunulan kişi tarafından kurumun nasıl anlaşıldığının çalışanların zihninde başladığı ve bu şekilde müşteriye aksettirildiğidir.

Günümüzdeki başarılı işletmeleri diğer işletmelerden ayıran özelliğe bakarsak, birçoğunun benzer yapıları ve teknolojileri olduğu halde, daha çok tanınan ve güven uyandıran işletmelerin her zaman tercih edilmesi gerçeğini görülmektedir. Böyle bir imajın oluşturulabilmesi için, öncelikle işletmenin kurumsal kimliğini oluşturması ve bu kimlikte tutarlı olması gerekmektedir.¹⁶⁸

Kurumlarda kimliğinin var olma amacı üretim ve başarıyı artırmak olup, kurumun amacını bilen çalışanlar kendilerinden nelerin beklendiğini bilecek ve davranışlarını yönetimin istekleri doğrultusunda yapılandıracaktır. Bütün çalışanlar ortak bir hedef için uğraşacaktır. Yani kurum kimliğiyle çalışanlar ortak değerler doğrultusunda davranış sergileyecektir.

Kurum kimliği politikasının asıl görevi rekabette kurumsal fikirlerin, stratejilerin ve tedbirlerin itici gücünü artıran bir kurum kültürü oluşturmak veya

¹⁶⁷Grahame Dowling, Creating Corporate Reputations, New York, Oxford Univ. Press, 2002, p. 111,

aktaran; Suceddinov, a.g.t., s.8

¹⁶⁸Suceddinov, a.g.t., s.9

desteklemektir. Bu şekilde kök salmış olan bir kurum kültürü kurumu olumlu yönde etkileyecek olan diğerlerinden ayrılma avantajları ve pazarla iyileştirilmiş rekabet koşulları yaratacaktır.¹⁶⁹

Kurum kimliği faaliyetlerinin sonucunda meydana gelen durum ise o kurumun 'imajını' oluşturmaktadır. İmaj ise kurum kimliği oluşturulmadan elde edilecek bir değer değildir.¹⁷⁰

2.9.2. Kurumsal(Örgütsel) İmaj

İmaj kelimesi İngilizce image kelimesinin karşılığı olup, bir kişi veya nesnenin görüntüsel, resimsel benzeri anlamında kullanılmaktadır.¹⁷¹ Johanssen ise imajı, belli bir görüş objesi ile bağlantılı olan tüm tutum, bilgi, tecrübe, istek, duygu vs.'lerin bütünlüğü olarak tanımlanmaktadır.¹⁷²

Kurumsal imaj ise, belli bir dönemde kişisel, çevresel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak, ortaya çıkan bir görüntü ve kanaattir olup, algılayan kişinin söz konusu görüntü ve kanaati tanımlama biçimi olarak ifade edilmektedir.¹⁷³ Marken'e göre kurum imajı ise, bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak tanımlanmaktadır.¹⁷⁴ Örgütsel imaj yönetimi, örgüt paydaşlarına yarar sağlayan her türlü faaliyeti kapsayan bir etkinlik olup, örgütsel imaj paydaşların örgüt hakkındaki algılamaları üzerine kurulmaktadır.¹⁷⁵

Kişi ya da kurum ile ilgili görüş ve düşüncülerin oluşturulması çabası olarak tanımlanabilen imaj yaratma, medya kurallarına uygun görüntü oluşturulması ile başlayan, davranış ve düşünce biçimi ile tanımlanabilen süreçtir. Örgütsel imaj, bir kuruluşun nasıl algılandığıyla ilgili olup, bir şirketin "ne için var olduğu"nın cevabı aranmaktadır. Örgütsel imajın yaratılması algılama yönetimi sınırları içinde oluşmaktadır. Örgütsel imajın tasarlanmasında tipik işlev, tüketicilerin ilgisini örgüt üzerine çekmek, hedef kitlede ortak bir fikir oluşturabilmek, marka değeri yaratmak ve böylece ürün satışını desteklemektir.¹⁷⁶

İmaj konusu, olumlu ve olumsuz yaklaşımlarla ele alınmıştır. İmajın olumlu biçimde değerlendirenler onu tanıtımın, iletişimin, çevresel etkileşiminin, dolayısıyla başarının anahtarı olarak görürler. İmaja olumsuz yaklaşanlar ise onu algılamanın sonucunda ortaya çıktığı için algılanan gerçeğin değil, onun algılanan şekli olduğu, dolayısıyla algılama gibi imajında gerçeklikten uzak, sahte ve yapay özellikler

¹⁶⁹Suceddinov, a.g.t., s.18

¹⁷⁰Okay, Der'in Yayınları, s.26

¹⁷¹Nejat Özüpek, *Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2013, s.100

¹⁷²Okay, a.g.e., s.219

¹⁷³Tutar, a.g.e., s.311

¹⁷⁴Okay, a.g.e. s.222

¹⁷⁵Tutar, a.g.e., s.311

¹⁷⁶Ali Saydam, *Algılama Yönetimi*, Rota Yayınları, İstanbul, s.55

bütünü olduğunu ileri sürmektedirler. İmajlar bilgi taşıyıcısı olup, bilgilerin önemli bir kısmı imajlar aracılığıyla sağlanmaktadır. İster birey, ister kurum olsun karşı tarafta bir izlenim, yani imaj bırakmaktadır.¹⁷⁷ İmaj kavramı olumlu veya olumsuz, hangi bakış açısıyla değerlendirilirse değerlendirilsin, bir örgütün tanınmasında, iletişim ve halkla ilişkiler etkinliğinde imajın önemli bir yeri vardır ve bu nedenle, örgütsel iletişimin etkinliği bakımından, örgütsel imajın yönetilmesi gerekir.¹⁷⁸

İşletmelerin olumlu bir imaja sahip olabilmek için yapabileceği faaliyetler, kurum kimliği oluşturma çabalarına girişmektir. Çünkü kurum kimliğini meydana getiren tüm faaliyetlerin ana amacı başarılı bir imaj oluşturmaktır. Kurumsal kimliğin, kurumsal imaj ile bir bütün oluşturduğu unutulmamalıdır. Kurumsal imaj, bir kurumun hedef kitlesi tarafından algılanan genel resmi gibi tanımlanabilir. Kurumun kimliği ise onun, “kendisini hangi yollarla hedef kitlesine tanıttığı” şeklinde tanımlanabilir. Kurum kimliği, kurum imajını kuvvetlendirir. Bu bilgiler ışığında kurumsal kimliğin, bir kurumun ilişkide bulunduğu gruplara kendini anlatan bir iletişim aracı olduğu ifade edilebilir. Kurumsal imaj ise, bu iletişim aracının ortaya koyduğu veya kurum ile ilişkide olan gruplar üzerinde bıraktığı olumlu veya olumsuz etkiyi anlatmaktadır. Gerek imaj ve gerekse kurum kimliğinin oluşturulması konusunda yönetim gerekli çabayı sarf etmelidir. Çünkü organizasyon sıkıntı içerisindeyken yönetimin bulacağı en uygun cevap imajı yenileme yollarını araştırmaktır.¹⁷⁹

Bir kurum varlığını ve gelişimini sağlıklı olarak sürdürebilmek için toplumun onay ve desteğini sağlamalıdır. Bu onay ve destek kurumun kendisinin, yönetiminin ve faaliyetlerinin çeşitli halk kesimleri tarafından nasıl algılandığına bağlıdır. Kurumun olumlu olarak algılanması da faaliyetleriyle topluma sağladığı faydaya ve beklentilere karşılık verebilmesine bağlıdır.¹⁸⁰ İşte kurumların sağladığı yarar veya zararların genel olarak toplum ve çalışanlar tarafından algılanma şekline de itibar adı vermekteyiz.

2.9.3. Kurumsal(Örgütsel) İtibar

Genel olarak itibar, hem örgüt çalışanlarının hem de dış paydaşlar olarak lanse edilen müşterilerin algılamalarını içermekte olup, itibar kavramıyla ilgili olarak farklı tanımlamaların olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle ifade edilebilir. İtibar, Arapça bir kelime olup; saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij anlamında kullanılmaktadır.¹⁸¹ Amerikan Heritage sözlüğü kurumsal itibarı; “Hedef kitlelerin kurum hakkındaki toplam fikirleri” olarak

¹⁷⁷Özüpek, a.g.e., s.100

¹⁷⁸Tutar, a.g.e. s.312

¹⁷⁹Suceddinov, a.g.t., s.40

¹⁸⁰Suceddinov, a.g.t., s.38

¹⁸¹Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, a.g.s., s. 737

tanımlamaktadır.¹⁸² Bu tanımlardan yola çıkarak itibar kavramı için, bir kurumun çalışanlar ve müşteriler tarafından nasıl algılandığını gösteren, soyut bir varlıktır, denilebilir.

İtibar, örgütün muhasebe kayıtlarında gösterilmese de, alım satım sırasında pazar değerini artıran ya da azaltan bir faktördür görevindedir. Örgütün maddi olarak değer kaybetmesi, itibarını kaybetmesinden daha önemsiz olmasının nedeni; para her zaman yerine gelebilecek bir durumken, itibarı kazanmanın o kadar kolay olmamasıdır. İtibar, hem çalışanların, hem de müşterilerin gözünde kuruma attikleri değerdir. İtibar; paydaşların kendi arasında ve örgüt ile paydaşlar arasında oluşan etkileşim ağının sonucunda oluşmaktadır.

Üstelik itibar sadece diğer bilgi araçları ya da örgüt tarafından gönderilen bilgi mesajlarından meydana gelmez. Paydaşların görüşü ve örgütün eylemlerinin yorumlanması da itibarı tam olarak anlatmaz. Bu anlayış ve yorumlar, örgütten gönderilen bilgi sinyallerinin bireyler tarafından nasıl algılandığını göstermektedir. Örgütün bünyesinde birden çok paydaş bulunmaktadır.¹⁸³

Bir kurumun kimliğiyle, ismi, imajı ve itibarı arasındaki ilişkiyi ise şöyle ifade etmek mümkündür. Burada kurum kimliği, çalışanların ve yöneticilerin kurumla aşına olduğu değerler ve prensipler grubunu açıklamaktadır. Hepimiz bir firmayı ismiyle tanırız veya faaliyetlerini, planlarını ve niyetlerini açıklamak için yaptığı sunumlarla hatırlarız. Bu sunumları çeşitli şekillerde yorumlarız ve kurumla ilgili imajlar oluştururuz. Bazen kurum imajı, kurumsal kimliğin tamamen aynası gibidir. Bazen ise kurum kimliğinden farklı imajlar oluşabilmektedir. İşte hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili oluşan imajların toplamı, kurumun itibarını oluşturmaktadır. İmaj ve itibar, günümüzde iş hayatında ve günlük hayatta kazananları ve kaybedenleri belirleyen en önemli öğelerdir.

Örgütsel itibar, örgütsel faaliyetlerin örgütün iç ve dış paydaşlarının, rakiplerinin ve tüm sosyal çevrenin örgütü algılama şeklinin sonunda ortaya çıkan, örgüte verilen değerler olarak nitelendirilmektedir.

Warren Buffet 1991 yılında, Salamon Brothers'a geçici başkan olduğunda çalışanlarına; “Eğer kötü bir karar sonunda firmanın parasını kaybederseniz çok anlayışlı olabilirim, fakat eğer firma bu kararınız sonucunda itibar kaybederse son derece zalim olurum” diyerek itibarın önemini vurgulamaktadır.¹⁸⁴

“Creating A Million Dollar Image For Your Business” adlı kitabında itibarın kurumların başarısında büyük rol oynadığına değinen Bobbie Gee, aynı zamanda

¹⁸²Suceddinov, a.g.t, s.18

¹⁸³Tutar, a.g.e., s.

¹⁸⁴Suceddinov, a.g.t., s.18

“İtibar denklemi” adını verdiği bir yaklaşımdan da bahsetmektedir. Buna göre; İmaj+İtibar= Kar olarak ifade edilmektedir.¹⁸⁵

Örgütlerin karmaşık ve rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmeleri, itibarını koruyabilmeleri ve güçlendirebilmeleri için sürekli öğrenen bir organizasyon olma anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Bunun içinde örgütler insan kaynağına yönelik yatırımları artırmalıdır. Çünkü, sahip olduğu insan gücünden en yüksek düzeyde faydalanabilen örgütler, kendi ayakları üzerinde daha kolay durabilecek dolayısıyla itibarlarını güçlendirebileceklerdir.

İtibarlar değerlidir. Çünkü soyut değer olan itibarlar, uzun vadede somut değerler üretirler. İyi itibara sahip şirketler, ürünleri ve hizmetleri için yüksek fiyat talep edebilirler, sadık çalışanlara sahip olabilirler, çalışanlarını daha ucuz fiyata çalıştırabilirler, kriz dönemlerini daha kolay atlatabilirler. İşte bu nedenle bir halkla ilişkiler çalışması olarak itibarın korunmasının ve bu amaçla yönetilmesinin kurum açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir.

İyi bir kurum imajının ve kurum itibarının işletmeye temel olarak üç açıdan değer kattığı söylenebilmektedir. Bunlar; finansal, pazar ve insan kaynakları açısından kattığı değerler olarak bilinmektedir.¹⁸⁶ Denildiği gibi iyi bir imaj ve kurum itibarı oluşturmak kuruma maddi ve manevi olarak kazanç sağlamaktır. Ancak unutulmamalıdır ki; kendi içinde kurum kültürü bilincini idrak edemeyen çalışan bunu ne kendine ne de karşı tarafa anlatabilecektir. Yani belirtilen imaj ve itibar oluşturma süreci önce çalışanlar üzerinde hakim kılınmalıdır ki böylece hedef kitleye ulaşabilsin. Sonuçta bir kurumun en önemli gönüllü sözcüleri çalışanlarıdır ve ancak kendi içinde ortak bir amaçları olduğuna inanan ve bunu etkin bir şekilde aktaran çalışanlar kurumları adına başarılı olabilmektedir.

2.10. Örgütün Psikolojik Ortamı ve İletişim

Örgütler; fiziki, mali ve beşeri olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. Konumuz olan örgütün beşeri yani insan faktörü örgütte içsel ve dışsal faktörlerden etkilenecek, örgütsel psikolojiye göre bir tutum ve davranış geliştirmesine neden olmaktadır.

Örgütün beşeri unsurunun psikolojisini etkileyen faktörler, çalışma ortamı, kullanılan malzeme, aydınlatma ve ısıtma gibi fiziksel faktörlerden, belirleyen faktörler ise örgüt iklimi ve örgüt kültürü gibi psikolojik faktörlerden oluşmaktadır.¹⁸⁷ Örgüt kültürü ya da kurum kültürü olarak nitelendirdiğimiz faktörü ayrıntılarıyla yukarıda açıklamıştık.

¹⁸⁵Gee Bobbie, Creating A Million Dollar Image For Your Business, Palo Alto CA: Page Mill,1995, 100.; aktaran Succeddinov, a.g.t., s.24

¹⁸⁶Succeddinov , a.g.t., s.25

¹⁸⁷Tutar, a.g.e., s.293

Örgüt İklimi ise; örgüte kimliğini kazandıran, iş görenlerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan psikolojik havadır. Örgütün yönetim biçiminin ve örgütte oluşturulan iklimin, iş görenlerin işten doyumunu ile ilişkisi yüksektir. Güven veren dürüst, adil davranılan, ilişkilerin iyi olduğu, çatışmaların en aza indiği ortam, iş görenlerin işten doyumunu olumlu etkilemekte ve örgüt ikliminin olumluluğu çalışma koşullarının iyiliğini göstermektedir.¹⁸⁸

Yukarıda belirtilen ifadeyle, çalışanların çalışma çevresine uyumlu olduğu durumlarda iş tatmininin artacağı belirtilmektedir. Bilindiği gibi insanoğlunu diğer canlılardan ayıran en önemli öğeler, duygular, düşünceler, yetenekler, ilgi alanları tutum ve davranışlar olup; duygu, düşünce, yetenek, ilgi, tutum, davranış eylemleri benzeri öğeler, insanın görüşünü, hareketlerini, mimiklerini, jestlerini ve çevreye uyumunu yansıtmaktadır. Araştırmalar kişiliğin belli başlı yönlerinin yetişkinlik dönemi boyunca genellikle sabit kaldığını ortaya koymaktadır. Kişiliğin belli başlı yönleri ise zaman içerisinde gerek bireysel gelişimi gerekse çevresel koşulların etkisi ile değişmektedir.¹⁸⁹ Uyum, çalışanların ve örgütün amaçlarının paralel olduğu durumlarda ortaya çıkan çevresel bir faktör olup, çalışanların bulunduğu işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü çalışan örgüte uyum sağladığında, örgütün amaçları ve araçlarını benimsemektedir. Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İş yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecek, işyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca, yöneten ve yönetilenler grubunun işyerinde beklentilerini elde etmesi sonucu bu gruplar arasında uyum görülecektir ve bunların sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır.¹⁹⁰

Argyris ise birçok örgütte, yönetim ve çalışanlar arasında bir uyumun söz konusu olmadığından bahsetmiştir. Çoğunlukla örgütün hedefleri ile çalışanların hedeflerinin birbirlerininkinden tamamen farklı olduğunun altını çizmiştir. Bu durumda da, hedef uyumsuzluğunun, psikolojik mesafelerin ve yönetim ve çalışanların arasında çekişmelerin meydana geldiğine değinmiştir. Argyris, çalışanların örgütün verdiği kararlara katılamamalarından ve yönetimin hiç de insancıl olmayan, önem vermeyen ve soğuk olarak nitelendirilebilecek; "Beğenmeyen gider!", "Ya uy, ya da terk et!" tarzından dolayı, örgütlerine yabancılaşıp uzaklaştıklarını açıklamıştır. Argyris, yönetime katılmanın olduğu

¹⁸⁸Tutar, a.g.e., ss.297-298

¹⁸⁹Erkoç, a.g.t, s.2

¹⁹⁰İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1983, s.16

örgütlerde, örgüt iyi bir iş ortaya çıkarınca, çalışanların da iyi bir iş ortaya çıkardıklarını düşünerek, bunun hazzını yaşayacaklarını vurgulamıştır. Aynı zamanda, örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda çalışırken yönetime katılmanın, çalışanların “kendilerini gerçekleştirme” konusunda da fırsatlarla karşılaşmalarını ve kendilerini geliştirmelerini sağlayabileceğini belirtmiştir.¹⁹¹

Örgütün en önemli kaynağı çalışanlardır ve çalışanların performansı ve verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır.

Bireyin zamanı iyi kullanma, diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilme, yeteneklerini tanıma ve geliştirme gibi kendini gerçekleştirmeye yönelik özellikleri iş hayatı için de geçerlidir. Bir toplumun daha sağlıklı, mutlu ve üretken olması, çalışanların üst düzeyde doyum sağlamalarıyla mümkündür. Bu bakımdan çalışanların iş doyum düzeylerinin saptanması, bunları etkileyen olumlu veya olumsuz faktörlerin bilinmesi büyük önem taşımaktadır¹⁹²

2.11. Kurum İçi(Örgütsel) İletişim ve Kurum Kültürü

Hall'ın belirttiği gibi iletişim kültürdür ve kültür iletişimdir mantığıyla iletişim olmadan kültürden, kültür olmadan da iletişimden bahsedemeyiz. Çünkü her iki kavram da birbiri içerisine geçmiştir. İletişim sözlü, sözsüz ya da yazılı olsun, amacı bilgi aktarmaktır. Bu bilgi sadece yazılı olarak aktarılmamaktadır. Türk toplumunda oturduğumuz esnada, bir büyük geldiğinde bacak bacak üstüne atmışsak, hemen toparlanıp bacağımızı indiririz. Bu hareketimiz bizim kültürümüze ait bir özellik olup, karşı tarafa bir bilgi vermektedir. Bu hareket sen benim büyüğümün, sana saygı duyuyorum mesajını içermektedir.

Kurum kültürleri bulunduğu toplumun alt kültürleridir. Yani kurumlar bulunduğu topluma ait özellikleri içerisinde barındırmaktadır. Çünkü her insan doğduğu günden beri alıştığı, iletişimde bulunduğu ve bu çevrenin etkisiyle kendine has oluşturduğu bir değerler sistemine sahiptir. İşte her insanın inandığı değer yargıları farklıdır ve bulunduğu kurumda bu kültüre ait özelliklerini sergilemektedir. Kurum ya da işletmeler insanların tek başına yapamadıklarını beraber yapmak amacıyla ortaya çıkmış organize birlikler olup, burada organize olmaktan kasıt, aynı bilince sahip, ne yapmak istediğini, nereye varmak istediğini bilen, amaç birliği yapmış insan grubu demektir. Elbette ki, her bir insan ayrı bir dünya ve ayrı bir

¹⁹¹Kreps, Gary L., **Organizational Communication Theory and Practice**, Second Edition, New York, Longman, 1990, p.88; **aktaran** Başaran, a.g.t, s.36 (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

¹⁹²Alev Ergenç, “İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri”, *Yönetim Psikolojisi Ulusal Sempozyumu (II, 16-19, 11-1991)*, TODAİE Yayınları, No:201 ss.309-340, Ankara, 1982, s.311

düşünce anlayışına sahiptir ve bu sebeple de ortak bir noktada birleşmek hiç de kolay olmayacaktır. İşte kurumlarda sağlamaya çalıştığımız, ortak amaç olarak da ifade edebileceğimiz kavram ise kurum kültürüdür. Kurum kültürünün, çalışanlara aktarımı ve paylaşımı ise ancak iletişimle mümkün olacaktır. Kurum kültürü bilincine sahip, kişisel amaçları ve kurum amaçları arasındaki uyumu yakalamış her bir çalışan, kendinden ne istendiğinin farkını daha iyi anlayacaktır.

Kurum içi iletişimin amacı; sadece kurum çalışanlarını kurum politikalarından haberdar etmekle kalmayıp, çalışanların birbirleriyle olan uyumunu güçlendirmek ve kurum kültürünü benimsemelerini sağlamaktır. İletişim insan vücudundaki kılcal damarlar gibi kurumun en ufak ayrıntısını bile sarmıştır. Zaten iletişimin olmadığı, daha net bir ifadeyle doğru ve etkin iletişimin olmadığı kurumlarda kurum kültüründen bahsetmek doğru olmayacaktır. Çünkü kurumun var olma amacını idrak edemeyen bir çalışan, kurum kültürü bilincine sahip olamamaktadır.

Kurumsal kültür; düzenli şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplar olup, kültürün öğrenilmesinde, yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir; çünkü kültür, inanç, sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıplarından oluşmaktadır. Kurum kültürü ya süreç içinde öğrenilir veya kurumsal irade tarafından yukarıdan aşağıya doğru empoze edilen değerler dizgesi şeklinde bir özellik gösterir. Bir kültürün kurumsal kültür özelliğinde olabilmesi kısaca kurumsallaşabilmesi için benimsenmesi ve kabul edilmesi, kısaca içselleştirilmesi gerekir.¹⁹³ Bu da ancak kurum amaçlarının, çalışanlara doğru ve etkin bir şekilde ifade edilmesiyle mümkün olmaktadır.

¹⁹³Sermaye Piyasası Kurulu, a.g.e., s.4

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ:
BİR KAMU KURULUŞU UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.1. Araştırma Konusu

“Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kuruluşu Uygulaması” konusunu içeren bu çalışmanın uygulama kısmında, anket yöntemi ile veriler elde edilmiş ve analizler yapılmıştır. Araştırmada örneklem olarak İstanbul İli Güngören İlçe Belediyesi çalışanları seçilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Kurum; insanların tek başlarına yapamadıklarını beraber yapmak amacıyla kurulmuş sistemli ve düzenli birlikler olarak tanımlanmaktadır. Burada bir işi beraber yapmak ve organize olmaktan kasıt insanların yaptığı işin amacını ortak anlam ve değerler sisteminde birleştirip hedefe ulaştırmaktır. İşte insanları ortak anlam ve inançta buluşturacak olan şey ise iletişimdir. Bu çalışmada ise “Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kuruluşu Uygulaması” konusu incelenmiş, mevcut durum tespit edilerek analiz edilmiş ve bu doğrultuda bilimsel yöntem ile yorumlamalar yapılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Önemi

İletişim; insanların toplumda yaşamaları gereği ortaya çıkmış ve hayatımızın her parçasında bilinçli ya da bilinçsizce ortaya koyduğumuz bir eylemdir. Günün her saniyesinde bilerek ya da bilmeyerek tüm canlılar iletişim halindedir. Bu bir yaprağın güneşe yönelimi de olabilir, bir insanın gözünden akan gözyaşı da. Aslında yapılan her eylem ve tutum bir mesaj, yani bilgi içermektedir. Asıl sorun bu bilgiyi karşı tarafa ne kadar doğru ve etkin aktarabildiğimizdir. İşte bu noktada karşımıza doğru ve etkin iletişim kavramları çıkmaktadır. Doğru ve etkin iletişim, anlatmak istediğimiz bilgiyi alıcıya, yani karşı tarafa; anlamak istediği şekliyle değil, kendimizin anladığı şekilde aktarabilmektir. Çünkü her insanın herhangi bir konu hakkında daha önceden aklında oluşturduğu bir yargı mevcuttur ve Einstein’ın da belirttiği gibi önyargıyı yıkmak, atomu parçalamaktan daha zordur.

Kurumlar ise insanların ortak bir amaca yürümekten ziyade, koşmalarını sağlamak için ortaya çıkmış organize birliklerdir. İşte kurumları ortak amaçta birleşmelerini sağlayan, veya kuruluşlarından sonra ortak anlam ve değerler sisteminde birleştiren etmen ise iletişimdir.

3.1.4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma İstanbul İli Güngören İlçe Belediyesi çalışanlarını kapsamakta olup, anket sorularına verilecek cevapların önemi dolayısıyla, formlar ilgili bireylere bizzat elden ulaştırılmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problemi; “Kurum içi iletişimin kurum kültürüne etkisi var mıdır?” olacaktır. Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kuruluşu Uygulaması incelenecek ve kurum içi iletişimin kurum kültürüne etkisi arasındaki ilişki tanımlanmaya çalışılacaktır.

3.1.6. Araştırmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

İstanbul İli Güngören İlçe Belediyesi çalışanlarından 100 kişiye ekte sunulan anket uygulanmıştır.

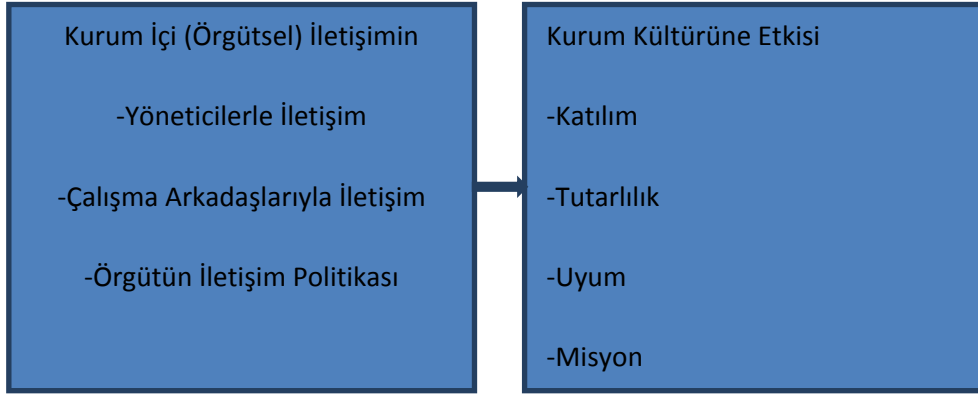
3.1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

“Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kuruluşu Uygulaması” konusuyla sınırlıdır. Daha önce yapılmış başlıca tez, kitap, sunum, bildiri, seminer, makale, internet kaynakları vb. yazılı kaynakların incelenmesi, analiz edilmesi, yorumlanması, karşılaştırma yapılması sonucu elde edilecek bilgiler; bilimsel yöntemle rapor edilecek ve elde edilen sonuçlar ilgili tüm tarafların yararına sunulacaktır.

Çalışmanın raporun yazımı alan araştırması yapılmış, anket sonuçları SPSS programında istatistik analizler yapılmış ve ikincil kaynaklar taranarak tamamlanmıştır. Araştırma değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.

3.1.8. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli örgütsel iletişim bağımsız değişkeni ile kurum kültürü bağımlı değişkeni incelemek üzerine kurulmuştur. Örgütsel iletişimin kurum kültürünü ne yönde ve nasıl etkileyeceği sorusu ve değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler araştırmanın temel ilgi alanını oluşturmaktadır. Araştırmanın şematik modeli Şekilde verilmektedir.



Bağımlı Değişken :Kurum Kültürü

Bağımsız Değişken :Kurum İçi(Örgütsel) İletişim

3.1.9. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın uygulama kısmında anket yöntemi ile veriler elde edilmiş, bilimsel analizler yapılmıştır. Çalışmanın teorik kısmı, ikincil kaynak taramaları geniş bir alanda yapılarak tamamlanmıştır. Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Formun tanziminden sonra, soruların anlaşılabilirliğinin sınanması açısından anket karşılıklı görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Soruların anlaşılabilir olduğuna kanaat getirilmesi ve güvenilirlik analizinin pozitif sonuçlanması ile birlikte form ilgili kurum çalışanlarına dağıtılmıştır.

3.1.10. Araştırmanın Varsayımları

1. Çalışmada uygulanan yöntemin, bilimsel yöntem ilkelerine uygun olduğu varsayılmıştır.
2. Araştırmada neden-sonuç ilişkisini ortaya konan anket yönteminin çalışma için uygun olacağı varsayılmıştır.
3. Çalışma bilimsel yöntemine uygun olarak, objektif ve güvenilir olarak hazırlandığı varsayılmıştır.
4. İkincil kaynak taramalarının ve anket verilerinin çalışmanın amacını gerçekleştirmek için yeterli olacağı varsayılmıştır.
5. Anket uygulanan kişilerin samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

3.1.11. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerle ilgili geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Hipotez 1: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünü pozitif etkiler.

Hipotez 1a: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünün katılım boyutunu pozitif etkiler.

Hipotez 1b: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünün tutarlılık boyutunu pozitif etkiler.

Hipotez 1c: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünün uyum boyutunu pozitif etkiler.

Hipotez 1d: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünün misyon boyutunu pozitif etkiler.

Hipotez 2: Demografik özellikler örgütsel iletişim ve kurum kültürü arasında farklılık gösterir.

Hipotez 2a: Cinsiyet

Hipotez 2b: Yaş

Hipotez 2c: Eğitim Durumu

Hipotez 2d: Çalışma Süresi

3.2. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi

3.2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçek Türleri

Çalışmanın hazırlanmasında ampirik yöntem tercih edildiğinden, soruları cevaplandırmak veya varsayımları sınamak için gerekli veriler anket, gözlem teknikleriyle toplanmıştır. Araştırmada teorik bölümün hazırlanmasında ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Toplanan veriler SPSS programında istatistiksel analizler uygulanarak incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden ilki 17 sorudan oluşan Örgütsel İletişim ölçeği olup, ikinci ölçeğimiz ise 36 sorudan oluşan Kurum Kültürü ölçeğidir. Araştırmanın ilk bölümü olan Örgütsel İletişim Anketi Tuba Erkoç'un Kişisel Özelliklerin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma adlı tezinde kullanılan Örgütsel İletişim ölçeğinin 29.sorusundan başlamak üzere 45. Sorusuna kadar olan kısmından oluşmaktadır ve daha önceden de Ece Cengizalp'in Kurum İçi Etkin İletişim Ortamının, Çalışanın Kuruma Bağlılık Düzeyi İle İlişkisi adlı tezinde de kullanılmıştır.

Araştırmanın ikinci kısmı olan kurum kültürü konusunda Denison'ın Kurumsal Kültür Anketi uygulanmıştır. Dört temel öge olan katılım, tutarlılık, uyum ve misyon ile ilgili sorularla, kurumun kültürü ortaya konmaya çalışılmıştır. Denison'ın geliştirdiği kurum kültürü anketi toplamda 60 sorudan oluşmaktadır, ancak bu araştırmada ve Burcu Eker Akgöz ile Elif Engin'in Kurum Kültürünün İletişim Memnuniyetine Etkisi adlı makalesinde 36 soru olarak uygulanan anket için, Prof.

Dr. Mehmet Yusuf Yahyagil'in Türkçeye uyarladığı ve düzenlediği form kendisi ile görüşülerek temin edildiği bilgisi bahsedilen makaleden anlaşılmıştır.¹⁹⁴

3.2.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kurumu Uygulaması için geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için verilerin normallik dağılımı incelenmiş ve parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda verilerin çözümlenmesinde frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde gibi betimsel istatistiklerden faydalanılmıştır. Faktör çıkarma için temel bileşenler analizi, döndürme için varimax yöntemi, örneklemin faktör çıkarmaya uygunluğunun araştırılması için Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Testi ve Bartlett's Küresellik Testi uygulanmıştır. Güvenirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayısı, karşılaştırmalar için ise parametrik testlerden Bağımsız T-Testi ve ANOVA kullanılmıştır. İlişki analizlerinde ise Korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçları ve yorumları iki ana başlık altında toplanmış, ilk başlıkta araştırmaya katılanların sosyo- demografik özelliklerine ait genel bilgiler verilmiş olup, ikinci başlıkta ise araştırma hipotezlerine ait analizlerin sonuçlarına değinilmiştir.

3.2.2.1. Anket Uygulamasına Katılanlar İle İlgili Sosyo-Demografik Bulgular

Ankete katılanların sosyo-demografik bilgilerine bu kısımda yer verilmiştir. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde Güngören İlçe Belediyesi binasında bulunan kurum çalışanları oluşturmaktadır. Kurum çalışanlarından gönüllülük esasına göre 100 kişi seçilmiştir. Örneklem grubunu oluşturan 100 katılımcının yaşları, 20'den başlamaktadır. Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma sürelerine göre frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.

Buna göre araştırmaya katılanların %64'ü erkek, %36'sı kadındır. %7'si 20-25 yaş arasında, %53'ü 26-40 yaş arasında ve %40'ı 41 yaş ve üzerindedir. Çalışanların %30'u lise, %17'si ön lisans, %44'ü lisans ve %9'u ise yüksek lisans eğitim seviyesine sahiptir. Katılımcıların %26'sı 6 yıldan az süredir çalışmaktadır, %36'sı 7-12 yıl arası ve %38'i ise 13 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır.

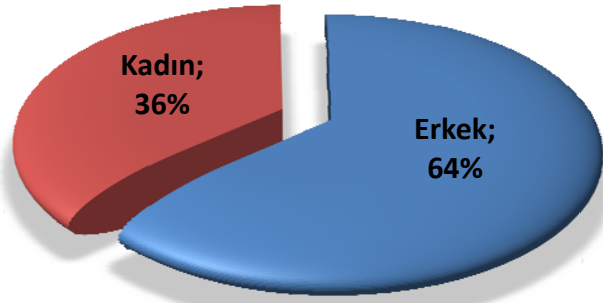
Örneklemi oluşturan 100 katılımcının demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 1'de sunulmaktadır.

¹⁹⁴ Eker Akgöz ve Engin, a.g.m., s.6

Tablo- 1 Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu Ve Çalışma Süresine Göre Dağılım

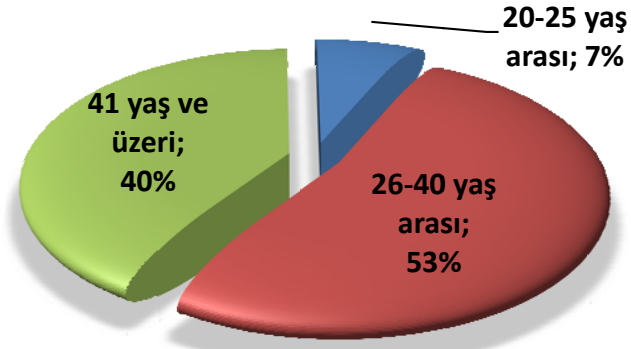
Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)
Erkek	64	64,0
Kadın	36	36,0
Yaş		
20-25 yaş arası	7	7,0
26-40 yaş arası	53	53,0
41 yaş ve üzeri	40	40,0
Eğitim Durumu		
Lise	30	30,0
Ön Lisans	17	17,0
Lisans	44	44,0
Yüksek Lisans	9	9,0
Çalışma Süresi		
0-6 Yıl	26	26,0
7-12 Yıl	36	36,0
13 Yıl ve üzeri	38	38,0
Toplam	100	100,0

Aşağıdaki grafikte araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımları gösterilmiştir.



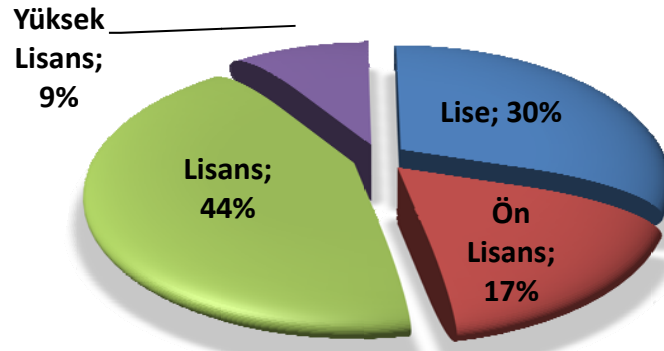
Grafik 1: Cinsiyete Göre Dağılım

Aşağıdaki grafikte araştırmaya katılan çalışanların yaşa göre dağılımları gösterilmiştir.



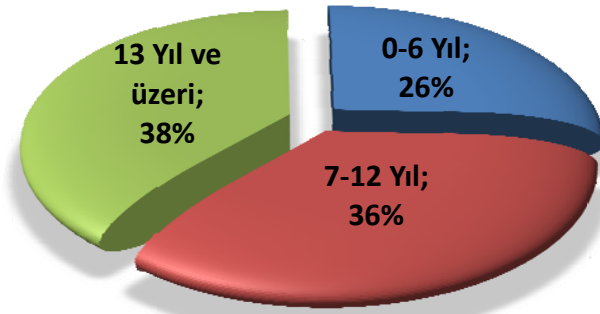
Grafik 2: Yaşa Göre Dağılım

Aşağıdaki grafikte araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları gösterilmiştir.



Grafik 3: Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Aşağıdaki grafikte araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine göre dağılımları gösterilmiştir.



Grafik 4: Çalışma Süresine Göre Dağılım

3.2.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları (Açıklayıcı Faktör Analizleri)

Yapılan güvenilirlik analizi ve faktör analizleri sonunda veri eleme süreci işletilmiştir. Bu süreçte ilk olarak toplam madde korelasyonları negatif ve 0.25'in altında olan maddeler aşamalı olarak çıkarılmıştır. Sonrasında maddeler arasında korelasyonu düşük ve anti imaj korelasyon tablosunda köşegen elemanları 0,50'den küçük maddeler aşamalı olarak çıkarılmıştır. Son olarak döndürülmüş (Varimax) faktör matrisi tablosuna bakılarak faktör yapısını bozan maddeler teker teker çıkarılarak tekrardan tabloya bakılmıştır, tabloda faktör yapısı oturana kadar faktörlerin anlamlılık derecesini kaybettirmeden eleme süreci devam ettirilmiştir. KMO gözlenen korelasyon büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranı ne kadar büyük olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denebilir¹⁹⁵ Veri matrisinin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Bu değer 0.50 değerinin üzerinde olması gerekir.

Bartlett testi ise korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğunu test eder. Analize devam edilebilmesi için "Korelasyon matrisi birim matristir" sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir. Eğer sıfır hipotezi reddedilirse, değişkenler arasında yüksek korelasyon olduğunu, başka bir deyişle veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.¹⁹⁶

3.2.2.2.1. Örgütsel İletişim Ölçeği İçin Yapılan Güvenilirlik Analizleri

17 maddelik başlangıç veri setimizde yapılan analizler sonucunda 6.madde ve 14.madde faktör yapılarını bozduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır.

15 maddelik veri setimiz için hesaplanan KMO değeri 0,903'tür. Yani veri setimiz faktör analizi için uyum göstermektedir. Veri setimize uygulanan Bartlett testi için ki-kare değerimiz 1229,00 ve buna bağlı olarak anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ olarak hesaplanmıştır. Sıfır hipotezi reddedilmiştir, bunun anlamı veri setimiz faktör analizi için uygundur.

¹⁹⁵Subhash Sharma, Applied Multivariate Techniques, University of South Carolina, John Wiley, Sons. 1996, p.116

¹⁹⁶Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C., Multivariate Data Analysis, 5th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 1998, p.374

Tablo- 2 Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Sayısını Belirleme Ve Açıklanan Varyans yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,463	56,419	56,419	3,997	26,646	26,646
2	1,573	10,487	66,906	3,881	25,874	52,520
3	1,143	7,619	74,525	3,301	22,005	74,525

Yukarıdaki tabloda özdeğerleri 1'den büyük 3 faktör toplam varyansın yaklaşık %75'ini açıklamaktadır.

Bu faktörlerin altında hangi maddelerin toplandığını ve bu maddelerin faktör yüklerini görebilmek için tüm maddeleri Varimax rotasyonuna tabi tutmamız gerekmektedir. Maddelere döndürme uygulandıktan sonra elde edilen sonuç aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo- 3 Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Yükleri (Döndürülmüş faktör matrisi tablosu)

Madde No		Component		
		1	2	3
9	Üstüm, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde çalışanlara aktarır.	,874		
8	Üstüm, çalışanlarla kendisi arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir.	,856		
7	Üstüm, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.	,766		
10	Üstüm, çalışanları kurum ile ilgili bilgiler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.	,689		
11	Üstüm, işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.	,657		
16	Kurum ile ilgili verilen mesajlar, kurum yöneticileri tarafından çalışanlara ulaştırılır.		,787	
15	Kurumla ilgili gelişmelerden, çalışanlar haberdar edilir.		,770	
17	Çalıştığım kurumda, başarılarım yazılı veya sözlü olarak takdir edilir.		,741	
12	Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, üstüme rahatlıkla söylerim.		,672	
13	Çalıştığım kurumda, çalışanların fikirlerini dile getirmesine uygun ortam sağlanır.		,617	
3	Çalışma arkadaşlarım, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır.			,806
1	Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri diğer çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.			,788
2	Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanlarla kendileri arasında sürekli bir etkileşim iletişimi olması için çaba gösterir.			,778
4	Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanları kurum ile ilgili gelişmeler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.			,726
5	Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.			,586
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				

Döndürülmüş faktör analizi tablosunda faktör yükü için kesim noktası olarak 0,40 değeri alınmıştır. Yani tabloda 0,40 değerinin altında faktör yükleri çıkarılmıştır. Tablodan görülebileceği gibi 4 madde haricinde diğer maddelerin birden fazla faktöre yükleme yapmadığı, kendi faktörleri altında kararlı bir yapı oluşturdukları, yani kendi maddeleri ile korelasyonları yüksek, diğer maddelerle düşük olduğu gözlenmektedir. Tablodaki tüm maddelerin faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir.

Sonuç olarak bu 3 faktörlü ölçeğimiz her bir maddenin altında 5'er madde olacak şekilde kullanabileceğiz. Aşağıdaki tabloda faktör analizi sonucunda oluşan faktörlere ait tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir.

Tablo- 4 Örgütsel İletişim Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Madde No	Örgütsel İletişim	Ort. ± S.S.
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	1	Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri diğer çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.	3,33 ± 1,120
	2	Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanlarla kendileri arasında sürekli bir etkileşim iletişim olması için çaba gösterir.	3,15 ± 1,123
	3	Çalışma arkadaşlarım, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır.	3,20 ± 1,092
	4	Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanları kurum ile ilgili gelişmeler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.	2,85 ± 1,058
	5	Çalışma arkadaşlarım, isimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.	3,12 ± 1,113
Yöneticiler ile İletişim	7	Üstüm, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.	3,22 ± 1,236
	8	Üstüm, çalışanlarla kendisi arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir.	3,25 ± 1,218
	9	Üstüm, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde çalışanlara aktarır.	3,24 ± 1,173
	10	Üstüm, çalışanları kurum ile ilgili bilgiler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.	3,10 ± 1,159
	11	Üstüm, işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.	3,16 ± 1,178
Örgütün İletişim Politikası	12	Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, üstüme rahatlıkla söylerim	3,24 ± 1,199
	13	Çalıştığım kurumda, çalışanların fikirlerini dile getirmesine uygun ortam sağlanır.	2,82 ± 1,140
	15	Kurumla ilgili gelişmelerden, çalışanlar haberdar edilir.	2,92 ± 1,186
	16	Kurum ile ilgili verilen mesajlar, kurum yöneticileri tarafından çalışanlara ulaştırılır.	3,15 ± 1,114
	17	Çalıştığım kurumda, başarılarım yazılı veya sözlü olarak takdir edilir.	2,55 ± 1,192

Yukarıdaki tabloda Örgütsel İletişim ölçeğine ait maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Buna göre Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim faktörüne ait maddelerden “Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri diğer çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır” maddesine katılım faktörün diğer maddelerine göre daha yüksektir. (3,33 ± 1,120)

Yöneticiler İle İletişim faktörüne ait maddelerden “Üstüm, çalışanlarla kendisi arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir.” maddesine katılım faktörün diğer maddelerine göre daha yüksektir. (3,25 ± 1,218)

Örgütün İletişim Politikası faktörüne ait maddelerden ise “Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, üstüme rahatlıkla söylerim” maddesine katılım faktörün diğer maddelerine göre daha yüksektir. (3,24 ± 1,199)

3.2.2.2. Kurum Kültürü Ölçeği İçin Yapılan Güvenilirlik Analizleri

36 maddelik başlangıç veri setimizde yapılan analizler sonucunda 4.madde ve 34.madde faktör yapılarını bozduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır.

34 maddelik veri setimiz için hesaplanan KMO değeri 0,904'tür. Yani veri setimiz faktör analizi için uyum göstermektedir. Veri setimize uygulanan Bartlett testi için ki-kare değerimiz 2619,6 ve buna bağlı olarak anlamlılık değeri $p=0,000<0,05$ olarak hesaplanmıştır. Sıfır hipotezi reddedilmiştir, bunun anlamı veri setimiz faktör analizi için uygundur.

Tablo- 5 Kurum Kültürü Ölçeği Faktör Sayısını Belirleme Ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15,901	46,768	46,768	6,302	18,536	18,536
2	2,361	6,943	53,711	5,037	14,816	33,352
3	1,724	5,071	58,782	4,566	13,428	46,780
4	1,357	3,992	62,774	4,062	11,947	58,727
5	1,149	3,379	66,153	2,525	7,426	66,153

Yukarıdaki tabloda özdeğerleri 1'den büyük 5 faktör toplam varyansın yaklaşık %66'sını açıklamaktadır.

Bu faktörlerin altında hangi maddelerin toplandığını ve bu maddelerin faktör yüklerini görebilmek için tüm maddeleri Varimax rotasyonuna tabi tutmamız gerekmektedir. Maddelere döndürme uygulandıktan sonra elde edilen sonuç aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo- 6 Kurum Kültürü Ölçeği Faktör Yükleri (Döndürülmüş faktör matrisi) Tablosu

		Component				
		1	2	3	4	5
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	,755				
36	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	,706				
32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	,683				
31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	,676				
35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	,663				
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	,659				
33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	,632				
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	,604				
29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	,602				
28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	,582				
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	,443				
2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.		,790			
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.		,763			
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.		,696			
14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.		,653			
3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.		,615			
13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.		,610			
11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.		,436			
19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.			,728		
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri			,710		

	açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.			,706		
15	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.			,626		
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.			,557		
9	S9.Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.			,538		
5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.			,429		
22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.				,703	
23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.				,665	
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.				,547	
8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.				,514	
20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.				,498	
12_R	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.*					,70 2
18_R	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.*					,65 9
30_R	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.*					,65 4
24_R	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.*					,49 5
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
Rotation converged in 7 iterations.						

Döndürülmüş faktör analizi tablosunda faktör yükü için kesim noktası olarak 0,40 değeri alınmıştır. Yani tabloda 0,40 değerinin altında faktör yükleri çıkarılmıştır. Tablodan görülebileceği gibi bazı maddelerin faktör yükü 0,5'in altında ve birden fazla faktöre yüklenmiştir. Ayrıca başlangıçta belirlediğimiz 4 faktörlü yapı oluşmamakta ve maddeler farklı faktörler altında yüklenmektedir.

Orijinal ölçekten farklı değerler bulunmasının sebebi örneklem hatası, örneklem azlığı veya çeviri sırasında oluşan hatalardan kaynaklanabilir. Bu nedenle faktör analizi sonucunda çıkan faktörleri analizlerimizde kullanmayacağız. Bunun yerine 4 faktörlü olan orijinal ölçeği kullanacağız. Her bir faktör altında 9'ar madde bulunmaktadır. Aşağıda orijinal ölçeğe ait tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir.

Tablo- 7 Kurum Kültürü Ölçeği Alt Boyutlarına Ait Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Madde No	Kurum Kültürü	Ort. ± S.S.
Katılım	1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	3,05 ± 1,132
	2	Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	3,09 ± 1,026
	3	İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	2,83 ± 1,064
	4	Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.*	3,04 ± 1,136
	5	Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	2,91 ± 1,074
	6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	2,95 ± 1,058
	7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	2,88 ± 1,085
	8	Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	2,86 ± 1,025
	9	Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	2,82 ± 1,077
Tutarlılık	10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	3,01 ± 1,243
	11	İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	3,02 ± 1,044
	12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.*	2,92 ± 0,961
	13	İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	2,68 ± 1,091
	14	Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	2,84 ± 1,152
	15	Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	2,75 ± 1,009
	16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	2,81 ± 1,070
	17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	2,74 ± 0,991
	18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.*	3,21 ± 1,018

Uyum	19	İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	3,00 ± 1,073
	20	Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	2,86 ± 1,045
	21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	2,85 ± 1,104
	22	Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	2,92 ± 1,070
	23	Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	3,21 ± 1,047
	24	Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.*	2,68 ± 1,091
	25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	2,73 ± 1,053
	26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	2,63 ± 1,125
	27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	3,24 ± 1,065
Misyon	28	Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	2,94 ± 1,144
	29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	2,76 ± 1,190
	30	İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.*	2,87 ± 1,116
	31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	2,70 ± 1,059
	32	Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	3,01 ± 1,185
	33	Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	2,94 ± 1,023
	34	Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.*	2,92 ± 1,070
	35	Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	2,85 ± 1,167
	36	Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	2,89 ± 1,127

*(R) (Reversed) Bu ifadeler faktörler hesaplanırken polarize edilmiştir.

Yukarıdaki tabloda Kurum Kültürü ölçeğine ait maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. * işaretle olan ifadeler yukarıdaki tabloda polarize edilmemiş haliyle verilmiştir. Faktörler hesaplanırken bu ifadeler polarize edilip bu şekilde işleme katılmıştır.

Buna göre Katılım faktörüne ait maddelerden "Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir." maddesine katılım faktörün diğer maddelerine göre daha yüksektir. (3,09 ± 1,026)

Tutarlılık faktörüne ait maddelerden “Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.” maddesine katılım faktörün diğer maddelerine göre daha yüksektir. (3,21 ± 1,018)

Uyum faktörüne ait maddelerden “Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.” maddesine katılım faktörün diğer maddelerine göre daha yüksektir. (3,24 ± 1,065)

Misyon faktörüne ait maddelerden “Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.” maddesine katılım faktörün diğer maddelerine göre daha yüksektir. (3,01 ± 1,185)

Tablo-8 Örgütsel iletişim ve Kurum Kültürü Ölçeklerinin Geneline Ve Alt Boyutlarına Göre Güvenirlik Analizi

		Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kurum Kültürü	Katılım	,849	9
	Tutarlılık	,878	9
	Uyum	,794	9
	Misyon	,911	9
	Toplam	,956	36
Örgütsel İletişim	Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	,875	5
	Yöneticiler İle İletişim	,934	5
	Örgütün İletişim Politikası	,897	5
	Toplam	,944	15

Ölçeklerde kullanılan maddelerin tamamına ve faktörler bazında güvenilirlik analizi yöntemlerinden olan Cronbach's Alpha yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntem ölçekte yer alan maddelerin homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediği araştırılır. Ölçekte yer alan maddelerin varyanslarının genel varyansa oranı ile bulunur. 0 ile 1 arasında değer alır. 0,60-0,80 arası oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arası yüksek güvenilirliktedir.

Yukarıdaki tabloya bakacak olursak Kurum kültürü Ölçeği ve Örgütsel iletişim ölçeği alt boyutları ve genel toplamı yüksek güvenilirliktedir.

Tablo- 9 Ölçeklerin Alt Boyutlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

	Ort. ± S.S.	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Misyon	Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	Yöneticiler İle İletişim	Örgütün İletişim Politikası
Katılım	2,928 ± 0,724	1						
Tutarlılık	2,858 ± 0,760	,830**	1					
Uyum	2,973 ± 0,661	,714**	,763**	1				
Misyon	2,922 ± 0,858	,661**	,769**	,832**	1			
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	3,130 ± 0,900	,495**	,544**	,432**	,533**	1		
Yöneticiler İle İletişim	3,194 ± 1,060	,542**	,575**	,645**	,726**	,617**	1	
Örgütün İletişim Politikası	2,936 ± 0,982	,642**	,676**	,597**	,652**	,608**	,744**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirtmek amacıyla kullanılan istatistik yöntemine korelasyon adı verilmektedir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı, ve varsa bu ilişkinin derecesi ve yönü korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Bu katsayı -1 ile +1 arasında değişir. 0-1 arasında pozitif ilişki, 0'dan küçük değerlerde negatif ilişki vardır. 0,50 değerinin üzerindeki korelasyonlara da güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Faktör analizi sonucunda bulunan alt ölçeklere korelasyon testi uygulanmış, her bir faktöre ait ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve sonuçlar Tabloda gösterilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri arasında olması, varyans miktarının geri kalan analizler için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki tabloda Ölçeklerin alt boyutları arasındaki korelasyon analizi gösterilmiştir. Tabloda pearson korelasyon katsayısı verilmiştir. ** işareti katsayının %99 güvenirlkte anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tabloya göre: Katılım faktörü ile Çalışma arkadaşlarıyla iletişim, Yöneticiler İle İletişim ve Örgütün İletişim Politikası faktörleri arasında pozitif doğrusal ve güçlü bir ilişki vardır.

- Çalışma arkadaşlarıyla iletişim faktörü ortalaması arttıkça Katılım faktörü artmaktadır.($r=0,495$; $p<0,01$)
- Yöneticiler İle İletişim faktörü ortalaması arttıkça Katılım faktörü artmaktadır.($r=0,542$; $p<0,01$)
- Örgütün İletişim Politikası faktörü ortalaması arttıkça Katılım faktörü artmaktadır.($r=0,642$; $p<0,01$)

En güçlü ilişki Örgütün İletişim Politikası faktörü ile katılım faktörü arasındadır.

Tutarlılık faktörü ile Çalışma arkadaşlarıyla iletişim, Yöneticiler İle İletişim ve Örgütün İletişim Politikası faktörleri arasında pozitif doğrusal ve güçlü bir ilişki vardır.

- Çalışma arkadaşlarıyla iletişim faktörü ortalaması arttıkça Tutarlılık faktörü artmaktadır. .($r=0,544$; $p<0,01$)
- Yöneticiler İle İletişim faktörü ortalaması arttıkça Tutarlılık faktörü artmaktadır. .($r=0,575$; $p<0,01$)
- Örgütün İletişim Politikası faktörü ortalaması arttıkça Tutarlılık faktörü artmaktadır. .($r=0,676$; $p<0,01$)

En güçlü ilişki Örgütün İletişim Politikası faktörü ile Tutarlılık faktörü arasındadır.

Uyum faktörü ile Çalışma arkadaşlarıyla iletişim, Yöneticiler İle İletişim ve Örgütün İletişim Politikası faktörleri arasında pozitif doğrusal ve güçlü bir ilişki vardır.

- Çalışma arkadaşlarıyla iletişim faktörü ortalaması arttıkça Uyum faktörü artmaktadır. .($r=0,432$; $p<0,01$)
- Yöneticiler İle İletişim faktörü ortalaması arttıkça Uyum faktörü artmaktadır. .($r=0,645$; $p<0,01$)
- Örgütün İletişim Politikası faktörü ortalaması arttıkça Uyum faktörü artmaktadır. .($r=0,597$; $p<0,01$)

En güçlü ilişki Yöneticiler İle İletişim faktörü ile Uyum faktörü arasındadır.

Misyon faktörü ile Çalışma arkadaşlarıyla iletişim, Yöneticiler İle İletişim ve Örgütün İletişim Politikası faktörleri arasında pozitif doğrusal ve güçlü bir ilişki vardır.

- Çalışma arkadaşlarıyla iletişim faktörü ortalaması arttıkça Misyon faktörü artmaktadır. .($r=0,533$; $p<0,01$)
- Yöneticiler İle İletişim faktörü ortalaması arttıkça Misyon faktörü artmaktadır. .($r=0,726$; $p<0,01$)
- Örgütün İletişim Politikası faktörü ortalaması arttıkça Misyon faktörü artmaktadır. .($r=0,652$; $p<0,01$)

En güçlü ilişki Yöneticiler İle İletişim faktörü ile Misyon faktörü arasındadır.

3.2.2.3. Araştırma Boyutlarının Regresyon ve Anova Analizlerinin Sonuçları

İki ve ya daha fazla değişkenin aralarındaki matematiksel ilişkiyi bulmak için uygulanır. Bağımsız değişkenler üzerinden bağımlı değişken tahmin edilmeye çalışılır. Bağımlı değişkenimiz bağımsız değişkenler tarafından tek tek ne kadar açıklandığını ve aralarındaki ilişkinin matematiksel gösterimini bulacağız. Burada değişken seçiminde metod olarak Backword (Backward criterion: Probability of F-to-remove \geq ,100) metodu kullanılmıştır. Bu sayede regresyon modelimizde yer almaması gereken anlamsız değişkenlerimiz çıkarılmıştır.

Öncelikle model tanımlanır;

$$\text{Model: } Y_i = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e_i$$

Yukarıda kurduğumuz modele göre Örgütsel İletişim alt boyutları olan 3 bağımsız değişkenimizin tek tek bağımlı değişkenimiz olan Kurum Kültürü alt boyutlarının üzerindeki etkileri incelenecektir.

Model -1: Katılım = $b_0 + b_1$ Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim + b_2 Yöneticiler İle İletişim + b_3 Örgütün İletişim Politikası + e_i

Tablo- 10 Örgütsel İletişim faktörlerinin Kurum Kültürü alt boyutu olan Katılım faktörüne etkisine göre katsayılar tablosu

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	T	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,315	,213	6,187	,000	
	Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	,114	,082	,142	1,394	,166
	Yöneticiler İle İletişim	,063	,083	,092	,758	,451
	Örgütün İletişim Politikası	,360	,088	,488	4,066	,000
2	(Sabit)	1,338	,210	6,379	,000	
	Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	,133	,078	,166	1,717	,089
	Örgütün İletişim Politikası	,399	,071	,541	5,606	,000
3	(Sabit)	1,538	,177	8,710	,000	
	Örgütün İletişim Politikası	,473	,057	,642	8,298	,000

Dependent Variable: Katılım

Adjusted R²= 0,407 F (2,97) = 35,589; p < 0,01

Yukarıdaki tablo incelenecek olursa regresyon analizi sonucunda optimum çözüme 3 adımda ulaşılmıştır. Analiz sonucunda Katılım faktörünü anlamlı bir şekilde etkileyen Örgütün İletişim Politikası faktörü kalmıştır. Bağımlı değişkenimiz olan Örgütün İletişim Politikası faktörü bağımlı değişkenimiz olan Katılım faktörünün varyansının %40,7'sini ($R^2= 0,407$) açıklamaktadır. Anova sonucuna göre ise modelimiz anlamlıdır. ($F=35,589$; $p<0,01$)

Katsayılar tablosundaki çıkan sonuçlara göre katsayılar modelde yerine yerleştirildiğinde elde edeceğimiz model:

$$\text{Katılım} = 1,538 + 0,473 \text{ Örgütün İletişim Politikası } (p<0,01)$$

$$\text{Model -2: Tutarlılık} = b_0 + b_1 \text{Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim} + b_2 \text{Yöneticiler İle İletişim} + b_3 \text{Örgütün İletişim Politikası} + e_i$$

Tablo- 11 Örgütsel İletişim faktörlerinin Kurum Kültürü Alt Boyutu Olan Tutarlılık Faktörüne Etkisine Göre Katsayılar Tablosu

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	T	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,030	,212		4,856	,000
	Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	,158	,082	,187	1,937	,056
	Yöneticiler İle İletişim	,066	,082	,091	,795	,428
	Örgütün İletişim Politikası	,383	,088	,494	4,337	,000
2	(Sabit)	1,054	,209		5,035	,000
	Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	,178	,078	,211	2,301	,024
	Örgütün İletişim Politikası	,424	,071	,548	5,969	,000
Dependent Variable: Tutarlılık						

$$\text{Adjusted } R^2 = 0,475 \quad F(2,97) = 45,476; \quad p < 0,01$$

Yukarıdaki tablo incelenecek olursa regresyon analizi sonucunda optimum çözüme 2 adımda ulaşılmıştır. Analiz sonucunda Tutarlılık faktörünü anlamlı bir şekilde etkileyen Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim ve Örgütün İletişim Politikası faktörleri kalmıştır. Bağımlı değişkenlerimiz olan Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim ve Örgütün İletişim Politikası faktörleri bağımlı değişkenimiz olan Tutarlılık faktörünün varyansının %47,5'ini ($R^2= 0,475$) açıklamaktadır. Anova sonucuna göre ise modelimiz anlamlıdır. ($F=45,476$; $p<0,01$)

Katsayılar tablosundaki çıkan sonuçlara göre katsayılar modelde yerine yerleştirildiğinde elde edeceğimiz model:

$$\text{Tutarlılık} = 1,054 + 0,178 \text{ Arkadaşlarıyla İletişim} + 0,424 \text{ Örgütün İletişim Politikası} \\ (p < 0,05)$$

Model -3: $\text{Uyum} = b_0 + b_1 \text{ Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim} + b_2 \text{ Yöneticiler İle İletişim} + b_3 \text{ Örgütün İletişim Politikası} + e_i$

Tablo- 12 Örgütsel İletişim faktörlerinin Kurum Kültürü Alt boyutu Olan Uyum Faktörüne Etkisine Göre Katsayılar Tablosu

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,569	,192		8,181	,000
	Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	-,007	,074	-,009	-,093	,926
	Yöneticiler İle İletişim	,282	,075	,453	3,789	,000
	Örgütün İletişim Politikası	,178	,080	,265	2,234	,028
2	(Sabit)	1,561	,168		9,294	,000
	Yöneticiler İle İletişim	,280	,070	,450	3,976	,000
	Örgütün İletişim Politikası	,176	,076	,262	2,314	,023
a. Dependent Variable: Uyum						

$$\text{Adjusted } R^2 = 0,435 \quad F(2,97) = 39,089; \quad p < 0,01$$

Yukarıdaki tablo incelenecek olursa regresyon analizi sonucunda optimum çözüme 2 adımda ulaşılmıştır. Analiz sonucunda Uyum faktörünü anlamlı bir şekilde etkileyen Yöneticiler İle İletişim ve Örgütün İletişim Politikası faktörleri kalmıştır. Bağımlı değişkenlerimiz olan Yöneticiler İle İletişim ve Örgütün İletişim Politikası bağımlı değişkenimiz olan Uyum faktörünün varyansının %43,5'ini ($R^2 = 0,435$) açıklamaktadır. Anova sonucuna göre ise modelimiz anlamlıdır. ($F=39,089$; $p < 0,01$)

Katsayılar tablosundaki çıkan sonuçlara göre katsayılar modelde yerine yerleştirildiğinde elde edeceğimiz model:

$$\text{Uyum} = 1,561 + 0,280 \text{ Yöneticiler İle İletişim} + 0,176 \text{ Örgütün İletişim Politikası} \\ (p < 0,05)$$

Model -4: $Misyon = b_0 + b_1\text{Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim} + b_2\text{Yöneticiler İle İletişim} + b_3\text{Örgütün İletişim Politikası} + e_i$

Tablo- 13 Örgütsel İletişim faktörlerinin Kurum Kültürü Alt Boyutu Olan Misyon Faktörüne Etkisine Göre Katsayılar Tablosu

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	,787	,222		3,537	,001
	Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	,080	,086	,083	,929	,355
	Yöneticiler İle İletişim	,411	,086	,508	4,755	,000
	Örgütün İletişim Politikası	,195	,093	,224	2,113	,037
2	(Sabit)	,885	,196		4,525	,000
	Yöneticiler İle İletişim	,436	,082	,538	5,308	,000
	Örgütün İletişim Politikası	,220	,089	,252	2,480	,015
Dependent Variable: Misyon						

Adjusted R² = 0,546 F (2,97) = 60,459; p < 0,01

Yukarıdaki tablo incelenecek olursa regresyon analizi sonucunda optimum çözüme 2 adımda ulaşılmıştır. Analiz sonucunda Misyon faktörünü anlamlı bir şekilde etkileyen Yöneticiler İle İletişim ve Örgütün İletişim Politikası faktörleri kalmıştır. Bağımlı değişkenlerimiz olan Yöneticiler İle İletişim ve Örgütün İletişim Politikası bağımlı değişkenimiz olan Misyon faktörünün varyansının %54,6'sını (R²= 0,546) açıklamaktadır. Anova sonucuna göre ise modelimiz anlamlıdır. (F=60,459; p<0,01)

Katsayılar tablosundaki çıkan sonuçlara göre katsayılar modelde yerine yerleştirildiğinde elde edeceğimiz model:

Misyon = 0,885 + 0,436Yöneticiler İle İletişim + 0,220Örgütün İletişim Politikası (p<0,05)

Tablo- 14 Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim Faktörlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet		N	Ort. ± S.S.	T	P
Katılım	Erkek	64	2,870 ± 0,674	-1,017	0,313
	Kadın	36	3,031 ± 0,805		
Tutarlılık	Erkek	64	2,847 ± 0,719	-0,177	0,860
	Kadın	36	2,877 ± 0,838		
Uyum	Erkek	64	2,932 ± 0,578	-0,759	0,451
	Kadın	36	3,046 ± 0,790		
Misyon	Erkek	64	2,858 ± 0,838	-0,986	0,328
	Kadın	36	3,037 ± 0,892		
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	Erkek	64	3,106 ± 0,896	-0,348	0,729
	Kadın	36	3,172 ± 0,917		
Yöneticiler İle İletişim	Erkek	64	3,119 ± 1,089	-0,966	0,337
	Kadın	36	3,328 ± 1,009		
Örgütün İletişim Politikası	Erkek	64	2,819 ± 1,006	-1,650	0,103
	Kadın	36	3,144 ± 0,913		

Yukarıdaki tabloda Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim faktörlerinin cinsiyete göre karşılaştırılması gösterilmiştir. Tabloda ortalama, standart sapma ve Bağımsız T testi test sonuçları verilmiştir.

Tabloya göre Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim faktörlerinin hiçbir cinsiyete göre farklılaşmamaktadır.($p>0,05$)

Tablo- 15 Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim Faktörlerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

		N	Ort. ± S.S.	F	P
Katılım	20-25 yaş arası	7	2,540 ± 0,701	1,404	0,251
	26-40 yaş arası	53	2,906 ± 0,790		
	41 yaş ve üzeri	40	3,025 ± 0,620		
Tutarlılık	20-25 yaş arası	7	2,587 ± 0,608	0,472	0,625
	26-40 yaş arası	53	2,876 ± 0,760		
	41 yaş ve üzeri	40	2,881 ± 0,791		
Uyum	20-25 yaş arası	7	2,810 ± 0,452	0,228	0,797
	26-40 yaş arası	53	2,985 ± 0,721		
	41 yaş ve üzeri	40	2,986 ± 0,615		
Misyon	20-25 yaş arası	7	2,587 ± 0,528	0,701	0,499
	26-40 yaş arası	53	2,908 ± 0,927		
	41 yaş ve üzeri	40	3,000 ± 0,809		
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	20-25 yaş arası	7	2,743 ± 0,718	0,806	0,450
	26-40 yaş arası	53	3,121 ± 0,912		
	41 yaş ve üzeri	40	3,210 ± 0,913		

Yöneticiler İle İletişim	20-25 yaş arası	7	2,743 ± 0,877	0,762	0,469
	26-40 yaş arası	53	3,189 ± 1,041		
	41 yaş ve üzeri	40	3,280 ± 1,117		
Örgütün İletişim Politikası	20-25 yaş arası	7	2,571 ± 1,016	1,058	0,351
	26-40 yaş arası	53	2,872 ± 0,974		
	41 yaş ve üzeri	40	3,085 ± 0,985		

Yukarıdaki tabloda Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim faktörlerinin yaşa göre karşılaştırılması gösterilmiştir. Tabloda ortalama, standart sapma ve ANOVA test sonuçları verilmiştir.

Tabloya göre Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim faktörlerinin hiçbiri yaşa göre farklılaşmamaktadır.($p>0,05$)

Tablo- 16 Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

		N	Ort. ± S.S.	F	p
Katılım	Lise	30	3,344 ± 0,734	5,545	0,001**
	Ön Lisans	17	2,843 ± 0,619		
	Lisans	44	2,727 ± 0,675		
	Yüksek Lisans	9	2,679 ± 0,592		
Tutarlılık	Lise	30	3,211 ± 0,778	3,347	0,022*
	Ön Lisans	17	2,732 ± 0,746		
	Lisans	44	2,684 ± 0,737		
	Yüksek Lisans	9	2,765 ± 0,495		
Uyum	Lise	30	3,196 ± 0,634	2,178	0,096
	Ön Lisans	17	2,843 ± 0,667		
	Lisans	44	2,937 ± 0,655		
	Yüksek Lisans	9	2,654 ± 0,635		
Misyon	Lise	30	3,233 ± 0,850	3,148	0,029*
	Ön Lisans	17	2,732 ± 0,807		
	Lisans	44	2,902 ± 0,815		
	Yüksek Lisans	9	2,346 ± 0,895		
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	Lise	30	3,273 ± 0,968	1,821	0,149
	Ön Lisans	17	3,341 ± 0,796		
	Lisans	44	3,064 ± 0,825		
	Yüksek Lisans	9	2,578 ± 1,074		
Yöneticiler İle İletişim	Lise	30	3,467 ± 1,159	1,371	0,256
	Ön Lisans	17	3,118 ± 1,075		
	Lisans	44	3,136 ± 0,993		
	Yüksek Lisans	9	2,711 ± 0,928		
Örgütün İletişim Politikası	Lise	30	3,153 ± 1,010	0,700	0,554
	Ön Lisans	17	2,871 ± 1,015		
	Lisans	44	2,836 ± 0,992		
	Yüksek Lisans	9	2,822 ± 0,790		

** $p<0,01$, * $p<0,05$

Yukarıdaki tabloda Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim faktörlerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılması gösterilmiştir. Tabloda ortalama, standart sapma ve ANOVA test sonuçları verilmiştir. Post-Hoc test sonuçları Ek'deki tablodadır.

Tabloya göre Katılım faktörü eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.($p<0,01$) Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için post-hoc testleri uygulanır. Buna göre eğitim seviyesi lise olan katılımcılar ile Ön lisans, lisans ve yüksek lisans olan katılımcılar arasındaki fark anlamlıdır.($p<0,05$) Lise seviyesinde eğitime sahip kişilerin Katılım faktörü ortalaması lise üzerinde eğitime sahip kişilere göre daha yüksektir.

Tutarlılık faktörü eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.($p<0,05$) Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için post-hoc testleri uygulanır. Buna göre eğitim seviyesi lise olan katılımcılar ile Ön lisans olan katılımcılar arasındaki fark anlamlıdır.($p<0,05$) Lise seviyesinde eğitime sahip kişilerin Tutarlılık faktörü ortalaması ön lisans seviyesinde eğitime sahip kişilere göre daha yüksektir.

Misyon faktörü eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.($p<0,05$) Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için post-hoc testleri uygulanır. Buna göre eğitim seviyesi lise olan katılımcılar ile Ön lisans ve yüksek lisans olan katılımcılar arasındaki fark anlamlıdır.($p<0,05$) Lise seviyesinde eğitime sahip kişilerin Misyon faktörü ortalaması Ön lisans ve yüksek lisans seviyesinde eğitime sahip kişilere göre daha yüksektir.

Tablo- 17 Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim Faktörlerinin Çalışma Süresine Göre karşılaştırılması

		N	Ort. ± S.S.	F	P
Katılım	0-6 Yıl	26	2,962 ± 0,872	0,039	0,961
	7-12 Yıl	36	2,910 ± 0,742		
	13 Yıl ve üzeri	38	2,921 ± 0,604		
Tutarlılık	0-6 Yıl	26	3,034 ± 0,742	1,100	0,337
	7-12 Yıl	36	2,846 ± 0,738		
	13 Yıl ve üzeri	38	2,749 ± 0,791		
Uyum	0-6 Yıl	26	3,137 ± 0,732	1,078	0,344
	7-12 Yıl	36	2,920 ± 0,612		
	13 Yıl ve üzeri	38	2,912 ± 0,653		
Miyon	0-6 Yıl	26	3,068 ± 0,943	0,505	0,605
	7-12 Yıl	36	2,867 ± 0,868		
	13 Yıl ve üzeri	38	2,874 ± 0,797		
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim	0-6 Yıl	26	3,138 ± 0,908	0,063	0,939
	7-12 Yıl	36	3,089 ± 0,943		
	13 Yıl ve üzeri	38	3,163 ± 0,873		
Yöneticiler İle İletişim	0-6 Yıl	26	3,262 ± 1,018	0,075	0,928
	7-12 Yıl	36	3,183 ± 1,089		
	13 Yıl ve üzeri	38	3,158 ± 1,088		
Örgütün İletişim Politikası	0-6 Yıl	26	2,962 ± 1,076	0,012	0,988
	7-12 Yıl	36	2,922 ± 0,892		
	13 Yıl ve üzeri	38	2,932 ± 1,021		

Yukarıdaki tabloda Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim faktörlerinin çalışma süresine göre karşılaştırılması gösterilmiştir. Tabloda ortalama, standart sapma ve ANOVA test sonuçları verilmiştir.

Tabloya göre Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim faktörlerinin hiçbirisi çalışma süresine göre farklılaşmamaktadır.($p>0,05$)

Tablo- 18 ANOVA Sonuçları

Multiple Comparisons (LSD)					
Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Katılım	Lise	Ön Lisans	,50131*	,20594	0,017
		Lisans	,61717*	,16062	0,000
		Yüksek Lisans	,66543*	,25783	0,011
	Ön Lisans	Lise	-,50131*	,20594	0,017
		Lisans	0,11586	,19373	0,551
		Yüksek Lisans	0,16412	,27965	0,559
	Lisans	Lise	-,61717*	,16062	0,000
		Ön Lisans	-0,11586	,19373	0,551
		Yüksek Lisans	0,04826	,24818	0,846
	Yüksek Lisans	Lise	-,66543*	,25783	0,011
		Ön Lisans	-0,16412	,27965	0,559
		Lisans	-0,04826	,24818	0,846
Tutarlılık	Lise	Ön Lisans	,47908*	,22294	0,034
		Lisans	,52677*	,17388	0,003
		Yüksek Lisans	0,44567	,27910	0,114
	Ön Lisans	Lise	-,47908*	,22294	0,034
		Lisans	0,04768	,20971	0,821
		Yüksek Lisans	-0,03340	,30273	0,912
	Lisans	Lise	-,52677*	,17388	0,003
		Ön Lisans	-0,04768	,20971	0,821
		Yüksek Lisans	-0,08108	,26866	0,763
	Yüksek Lisans	Lise	-0,44567	,27910	0,114
		Ön Lisans	0,033405	,30273	0,912
		Lisans	0,081088	,26866	0,763
Miyon	Lise	Ön Lisans	,50131*	,25242	0,050
		Lisans	0,33181	,19687	0,095
		Yüksek Lisans	,88765*	,31601	0,006
	Ön Lisans	Lise	-,50131*	,25242	0,050
		Lisans	-0,16948	,23745	0,477
		Yüksek Lisans	0,386347	,34277	0,262
	Lisans	Lise	-0,33181	,19687	0,095
		Ön Lisans	0,16948	,23745	0,477
		Yüksek Lisans	0,55583	,30419	0,071
	Yüksek Lisans	Lise	-,88765*	,31601	0,006
		Ön Lisans	-0,38634	,34277	0,262
		Lisans	-0,55583	,30419	0,071

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Anket verilerine istinaden yapılan sonuçlarına göre;

Hipotez 1: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünü pozitif etkiler.

Hipotez 1a: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünün katılım boyutunu pozitif etkiler. **(KABUL)**

Hipotez 1b: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünün tutarlılık boyutunu pozitif etkiler. **(KABUL)**

Hipotez 1c: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünün uyum boyutunu pozitif etkiler. **(KABUL)**

Hipotez 1d: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünün misyon boyutunu pozitif etkiler. **(KABUL)**

Hipotez 2: Demografik özellikler örgütsel iletişim ve kurum kültürü arasında farklılık gösterir.

Hipotez 2a: Cinsiyet **(RED)**

Hipotez 2b: Yaş **(RED)**

Hipotez 2c: Eğitim Durumu **(KABUL)**

Hipotez 2d: Çalışma Süresi **(RED)**

olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Güngören Belediye Başkanlığı'nda 100 kişiye yapılan anket çalışmaları sonucuna göre; ankete katılanların oransal olarak lisans mezunu çıkması anket sorularının anlaşılması ve cevaplanması açısından olumlu olarak değerlendirilmekte olup, bu bölümde elde edilen bulguların ilgili yazın ile tutarlılığı tartışılmaktadır. İlk olarak, değişkenlere uygulanan faktör analizlerine değinilmiş ardından da hipotez testlerinden elde edilen sonuçlar tartışılmıştır. Değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler irdelenmiş ve demografik değişkenlere yönelik fark testlerinin sonuçlarına yer verilerek bölümümüz sonlandırılmıştır.

Örgütsel İletişim Başlıklı 17 maddelik ölçeğimize yapılan güvenilirlik sonuçlarına göre; 6.madde "Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, çalışma arkadaşlarıma rahatlıkla söylerim" ile 14.madde "Yöneticim, çalışanı işinde neler yapması gerektiğinden haberdar eder." soruları faktör yapılarını bozduğundan dolayı analizden çıkarılmış olup, analiz sonuçlarına 15 soruyla devam edilmiştir.

Kurum Kültürü Başlıklı 36 maddelik ölçeğimize yapılan güvenilirlik sonuçlarına göre; 4.madde "Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır." ile 34.madde "Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır." soruları faktör yapılarını bozduklarından dolayı analizden çıkartılmıştır.

Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kurumu Uygulaması adlı araştırma kapsamında kurulan hipotezlere göre;

Hipotez 1: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünü pozitif etkiler.

Hipotez 1a: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünün katılım boyutunu pozitif etkiler.

Hipotez 1b: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünün tutarlılık boyutunu pozitif etkiler.

Hipotez 1c: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünün uyum boyutunu pozitif etkiler.

Hipotez 1d: Kurum içindeki örgütsel iletişim kurum kültürünün misyon boyutunu pozitif etkiler.

Hipotez 2: Demografik özellikler örgütsel iletişim ve kurum kültürü arasında farklılık gösterir.

Hipotez 2a: Cinsiyet

Hipotez 2b: Yaş

Hipotez 2c: Eğitim Durumu

Hipotez 2d: Çalışma Süresi

şeklinde ve yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; kurum içi iletişimin kurum kültürünü alt boyutlarıyla nasıl etkilediğine baktığımızda; ilk alt boyut olan katılım yönünü sadece örgütün iletişim politikası faktörünün etkilediği görülmüştür. Çünkü katılım boyutunun alt elemanları olan yetkilendirme, yetenek geliştirme ve takım çalışması örgütlerin var olan ya da hedefledikleri amaçlarına ulaşmak adına yaptıkları politikaları içermektedir. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve yöneticilerle iletişim faktörleri bu maddeye etki etmemektedir.

Kurum kültürünün ikinci alt boyutu olan tutarlılığı; çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve örgütün iletişim politikası faktörlerinin etkiledikleri görülmüştür. Tutarlılık; temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon alt maddelerden oluşmaktadır ve kurum içinde arkadaşlarla iletişim sayesinde koordinasyon ve uzlaşma sağlanabilmektedir. Belirttiğimiz gibi iletişimin amacı hem bilgi aktarmak olup, hem de kurum içi çalışanlar arasında birimler arasındaki eşgüdümlemeyi sağlamaktır. Bu sayede kurumlarda birliktelikten söz edilebilmektedir. Bunun sonucunda da kurumda var olan ya da olan ve üzerine ekleyebileceğimiz bir kültürden bahsedebilelim. Kurumlarda temel değerler ve inançların oluşumu ise örgütün iletişim politikası sayesinde olmaktadır. Çünkü her kurumun bir var olma amacı vardır ve bu da örgütün kendi politikasını oluşturmasını gerektirmektedir. Tutarlılık maddesi öncelikle çalışanların kendi aralarında beraberliklerini amaçladığından bu faktöre yöneticilerle iletişim maddesi etkilememektedir.

Kurum kültürünün üçüncü alt boyutu olan uyumu; yöneticilerle iletişim ve örgütün iletişim politikası faktörlerinin etkiledikleri görülmüştür. Uyum; değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme maddelerinden oluşmaktadır ve bu maddeler örgütün politikası olup, yönetici ya da lider olarak ifade edebileceğimiz kişilerce yürütülmektedir. Yöneticiler örgütlerde çalışanları ortak amaçta birleştiren ve onlara işlerini en iyi yapabilme konusunda yüreklendiren kişiler olmalıdır. Her lider yöneticidir ama her yönetici lider değildir, görüşü ayrı bir tez konusu olmakla beraber yöneticiler de çalışanlarından sadece rutin işlerini değil, fark yaratacak işleri yapabilme konusunda da bilgi vermeli, bu doğrultuda yol aldırabilmelidir. Liderler her an değişime, yeniliğe, öğrenmeye açık kişiler olup, kendi inandıkları doğrultuda başkalarını da etkileyebilme özelliğine sahiptirler.

Kurum kültürünün dördüncü alt boyutu olan misyonu; yöneticilerle iletişim ve örgütün iletişim politikası faktörlerinin etkiledikleri görülmüştür. Misyon faktörünün kurumlardaki karşılığı, Biz Kimiz?, Ne Yapıyoruz?, Kime Hitap Ediyoruz? 'dur. İşte tüm bu soruların cevapları aynı zamanda kurumların kimliklerini ele vermektedir. Nasıl ki her insanın bilgilerini içeren nüfuz cüzdanları vardır, kurumların da doğuşu, geçmişi ve bugünü hakkında bilgi veren kimlikleri mevcut olmalıdır. Belirttiğimiz gibi

kurum kültürü, kurumun var olma amacını içermektedir ve bu amaç hizmet sunulan kişiler gözünden kimlik, imaj, itibar olarak farklı algılanmaktadır. Misyonun alt başlıkları olan stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon ise, uzun vadede örgütün geleceğe dönük yapmak istediklerini içermektedir. Bu bağlamda örgütün ileriye dönük gerçekleştirmek istedikleri başta örgütün politikası olmak üzere yöneticileri etkilediğinden, bu faktörü çalışanlarla iletişim faktörü etkilememektedir.

İkinci hipotezimiz olan demografik özellikler örgütsel iletişim ve kurum kültürü arasında farklılık gösterir, maddesine istinaden yapılan ANOVA sonuçlarına göre; cinsiyete, yaşa ve çalışma süresine göre, örgütsel iletişim ve kurum kültürü arasında farkların yaşanmadığı, sadece eğitim seviyesine göre farkların mevcut olduğu görülmüştür. Zaten iletişimin amacı bilgi aktarmaktır. Bilgi ise kendi başına gelişen bir varlık olmadığına, her insanın kendine ait kültürden ve ve dış etkilerden aldığı bilgilere göre değiştiğinden hipotezimiz anlamlı çıkmaktadır.

Sonuç olarak kurduğumuz modele istinaden yapılan veri analizlerine göre; kurum içi iletişimin, kurum kültürünü dört alt boyutuyla ayrıntılı olarak incelediğimizde; pozitif yönde etkiler hipotezimizin anlamlı çıktığı görülmektedir. Günlük hayatımızda da sürekli bir bilgi alış verişini yani iletişim içerisindeyiz. Kurumlarda ise öncelikli olarak çalışma arkadaşlarıyla başlayan iletişimimiz, yöneticilerle iletişim ve örgütsel iletişim politikası olmak üzere genişlemektedir. Kurum içi iletişimde aktif görev alan yöneticiler; hem gönderici hem de alıcı olarak devamlı bir şekilde iletişim sürecini kullanmakta olup, yönetici ya da lider için kurumlardaki iletişim sürecini başarılı bir şekilde kullanan kişilerdir de denebilir. Çünkü yöneticiler vizyon yaratan, vizyonu paylaşan, tüm çalışanlara ulaşan ve bunu yaparken de iletişim sürecini kullanan kişilerdir. Yöneticinin başarısı iletişim sürecini kullanmadaki başarısına bağlı olarak değişmekte olup, bunun iki amacı vardır. Birincisi; süreç planlarının uygulamaya aktarılmasına ve faaliyetlerin belirli bir amaç doğrultusunda koordine edilmesine yardımcı olmaktır, ikincisi ise iletişim sürecinin isteyerek ve benimseyerek uygulanabilmesi için çalışanların ikna ve motivasyonun sağlanmasına yardımcı olmaktır.¹⁹⁷ Ve zamanla bu durum örgütün iletişim politikası haline almaktadır. Kim olduğunu, ne yapmak istediğini, nereye varmak istediğini anlatmak isteyen ve bu amaçla fark yaratmak adına ortak anlam ve değerler sistemini, yani kurum kültürü bilincini oluşturan kurumlar ise, ancak doğru ve etkin iletişim sayesinde bunu başarabilmektedirler.

¹⁹⁷ Koçel, a.g.e., s.536

ÖNERİLER VE KISITLAR

“Kurum İçi İletişimin Kurum Kültürüne Etkisi: Bir Kamu Kurumu Uygulaması” adlı çalışmada ankete katılan 100 kişi, Güngören Belediye Başkanlığı çalışanlarından memur ünvanlı personelden oluşmaktadır. Ankete katılan 100 kişiyle de birebir görüşme yöntemiyle sorular cevaplandırılmıştır. Böylece dağıtılan anketlerde geri dönüşte herhangi bir iptalle karşılaşılmamıştır. Örneklem olarak Güngören Belediye Başkanlığı ana binası seçilmesinin nedeni çalıştığım kurum olmasıdır. Ayrıca ankete katılan kişiler ana kütleyi doğru temsil edeceğine inandığımız 100 kişiden oluşmaktadır. Örneklemimizi daha fazla genişletemememizin sebebi, diğer birimlerin ana binadan uzakta olması sebebiyle geri dönüşlerde sıkıntı yaşamamak ve anket sorularının anlaşılabilirliğinin ve cevaplandırılmasında hataya yer vermemektedir. Yaptığımız çalışma, sadece bir kamu kurumu çalışanlarına uygulandığından bu yönüyle kısıtlıdır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda daha kapsamlı sonuçlar elde edebilmek için; diğer belediye çalışanlarıyla özel sektör çalışanlarına uygulanıp, kamu ve özel sektör çalışanları karşılaştırılabilir. Çünkü kamu ve özel sektör başlı başına ayrı bir kültür olup, hem iletişim hem de kültür boyutuyla ayrı ayrı incelenip daha geniş sonuçlar elde edilebilecektir.

Bu çalışmayla, önce kurum içi iletişim ve kurum kültür arasındaki kavramlar üzerinde durulmuş ve bu iç içe geçmiş olan iki etmen arasındaki durum, anket yöntemiyle değerlendirilmiştir. Verilere istinaden yapılan analiz sonuçlarına göre; bir kurumda çalışma arkadaşlarıyla başlayan iletişimimiz, zamanla yönetici sıfatındaki insanlarla iletişimimizi oluşturmakta ve örgütün iletişim politikasını almaktadır. Yani Güngören Belediyesi memur sınıfı çalışanlarının kendi aralarında oluşturduğu iletişim sistemi, zamanla kurumun iletişim politikası olmakta ve kurumun kendi değer yargılarının oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamaktadır, denilebilir. Çünkü bu çalışmada kurum içi iletişim alt başlıklarının kurum kültürünü dört alt boyutuyla pozitif etkiler hipotezimizin doğruluğu ispatlanmıştır ve bu çalışma iletişim ve kültür konulu çalışmalara örnek teşkil edebilecek niteliktedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKSAN Doğan, Her Yönüyle Dil, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1995

ATAAY İsmail Durak, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990

Aziz Aysel, İletişime Giriş, Aksu Kitabevi, İstanbul, 2008

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba, BEDESTENCİ Çetin, Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004

BAYRAKTAROĞLU Serkan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008

CAN Halil ve TECER Meral, İşletme Yönetimi, TODAİE, Ankara, 1978

DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İz Yayıncılık, İstanbul 1994

DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayınları, İstanbul, 2010

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul

EREN Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 2005

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996

ERDOĞAN İrfan, İletişimi Anlamak, Erk Yayınları, Ankara, 2009

EROĞLU Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996

GÖRPE Serra, Halkla ilişkiler Kavramları, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2001

GÜRGEN Haluk, Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997

GÜRÜZ Demet, Özdemir YAYLACI Gaye, İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004

GÜNEY Salih, Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000,

GÖKÇE Orhan, İletişim Bilimi: İnsan İlişkilerinin Anatomisi, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006

Hair, J.F. Jr. , Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 1998, Multivariate Data Analysis, 5th Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. P.3

Herbert G.Hicks; Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, San Matbaası, Çev. Osman TEKOK, Bintuğ Aytek, Birol Bumin, Ankara, 1975

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Beta Yayınları, İstanbul, 2005

- KOZLU Cem, Kurumsal Kültür, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1988
- MUCUK İsmet, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999
- MUTLU Erol, İletişim sözlüğü, Ark Yayınevi, Ankara, 1994
- ONAL Güngör, Temel İşletmecilik Bilgisi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000
- ÖZÇAĞLAYAN Mehmet, Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim, Alfa Basımevi İstanbul, 1998
- ÖZÜPEK Nejat, Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk, Eğitim Yayınevi, Konya, 2013
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, Örgütsel Psikoloji, İstanbul 1988,
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2009
- SAYDAM ALİ, Algılama Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul,
- SARUHAN Şadi Can ve YILDIZ Müge Leyla, Çağdaş Yönetim Bilimi, Beta Basımevi, İstanbul, 2000
- SUBHASH Sharma, Applied Multivariate Techniques, University of South Carolina 1996, ,John Wiley & Sons. p.116
- ŞİŞMAN Mehmet, Örgütler ve Kültürler, PegemA Yayıncılık, İstanbul, 2002
- TUTAR Hasan, Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2000
- TUTAR Hasan, YILMAZ, Kemal, Genel ve Teknik İletişim, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2008
- VURAL, Z. Beril Akıncı: Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul 2003
- YAZICI Selim, Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Basımevi, İstanbul, 2001
- ZILLIOĞLU Merih, İletişim Nedir, Cem Yayınevi, Eskişehir, 1993
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 10. baskı, Ankara, 2005, s.825
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, Cilt:II, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1992

MAKALE ve DERGİLER

- ARSLAN Nagehan Talat, “Örgüt İklimi ve Türkiye’de seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma”, Sosyal Siyaset Konferansları, İstanbul
- AYDINLI H. İbrahim, “Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi”,Bilgi Dergisi, 2003, Cilt:5
- EROĞLU, E., ÖZKAN, G., "Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği" Selçuk İletişim Dergisi,2009, Cilt: 5
- İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3077, İstanbul, 1983
- İlhan Erdoğan, İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1983

ERCAN Ergün, “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi”, 15. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, 2007

ERGENÇ Alev, “İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri”, *Yönetim Psikolojisi Ulusal Sempozyumu (II, 16-19, 11-1991)*, TODAİE Yayınları, No:201 309-340, Ankara, 1982

GEZGİN Suat, Kültürel Antropoloji, “Antropolojide Kültür Kavramı ve Kültür Sözcüğünün Kullanışı” (8.hafta ders notu), İstanbul Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, İstanbul, 2014

GÜLLÜOĞLU Özlem, Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık, Eğitim Akademi Yayınları, Konya, 2011

GÜRÜZ Gürüz, Halkla İlişkiler Yönetimi, Ege Üniversitesi İletişim Yayınları, No:10, İzmir, 1998

KOÇEL Tamer, “Yönetim ve Organizasyon Teorilerindeki Gelişmeler”, İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi, 1978 Cilt: 7

PAKSOY Mahmut, “Gruplarda İletişim”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:964, Eskişehir, 2001

POLAT Veli, Kitle İletişim Kuramlarında Çizgisel, Sosyo- Psikolojik ve Toplumsal Yaklaşımlar (4.hafta ders notu), İstanbul Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, İstanbul, 2014

Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Kültür Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar, 2006, Ankara

TEZLER

ATLI Dinçer, “Türkiye’de Kurum Kültürü ve Etkinliği”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005

DERELİ Özge, “Örgütsel kültürün örgütsel iletişim üzerine etkisi: Örgütlerde resmi ve gayri resmi iletişim dengelerini ölçmeye yönelik bir uygulama”, Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010,

ERKOÇ Tuba, “Kişilik özelliklerinin örgütsel iletişime etkisi ve bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008

KABAKÇI Hürcan, “Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF VE AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler, 2007

KULA Sibel, “İş Görenlerin Şirket İçindeki İletişimi ve Kurum Kültürü Algısı”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012

NAYIR Serkan, “Kurum kültürü ile örgütsel öğrenme süreçleri arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010

SUCEDDINOV Şemseddin, “Kurumsal kimlik, kurumsal imaj oluşturma süreci ve bir araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008

İNTERNET TABANLI KAYNAKLAR

<http://www.arge.com.tr/makaleler/kurum-kulturu/>, (Erişim tarihi:26.05.2014)

<http://www.acikders.ankara.edu.tr>, (Erişim tarihi: 09.04.2014)

<http://www.duyguguncesi.net> , (Erişim tarihi: 10.10.2014)

<http://blog.milliyet.com.tr/erkanarkut>, (Erişim tarihi: 08.03.2014)

<https://www.arel.edu.tr/pages/.../dergi/.../burcu-eker-akgoz-elif-engin.pdf>,EKER AKGÖZ Burcu, ENGİN Elif, Kurum Kültürünün İletişim Memnuniyetine Etkisi, İstanbul Arel Üniversitesi, İletişim Dergisi, Sayı:4, (Erişim Tarihi: 15.10.2014)

<http://www.yahyamet.net>, YAHYAGİL Mehmet, Yeditepe Üniversitesi "Denison örgüt kültürü ölçme ve değerlendirmeye uygun ampirik bir çalışma", 2004, (Erişim Tarihi: 15.10.2014)

EKLER LİSTESİ

KURUM İÇİ İLETİŞİMİN KURUM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ ANKETİ

EK-A

DEĞERLİ ÇALIŞANLAR							
<p>Bu anket, kamu kurumunda çalışanların kurum içi iletişim sayesinde kurum kültürü etkisini incelenmek amacıyla gerçekleştirilen akademik bir araştırma için hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler, toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankette isminiz istenmeyecektir. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Göstereceğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.</p> <p>Araştırmacı: Pelin TEKİN Tez Danışmanı:Yrd.Doç.Dr.Ebru Beyza BAYARÇELİK</p>							
BÖLÜM A DEMOGRAFİK SORULAR							
Cinsiyet		Yaş Aralığı		Çalışma Süresi		Eğitim Durumu	
<input type="checkbox"/> Bayan		20-25 <input type="checkbox"/>		0-6 yıl <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> İlköğretim	
<input type="checkbox"/> Bay		26-40 <input type="checkbox"/>		7-12 yıl <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Lise	
		40 ve üstü <input type="checkbox"/>		13 ve üstü <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Yüksekokul	
						<input type="checkbox"/> Üniversite (lisans)	
						<input type="checkbox"/> Lisansüstü	

BÖLÜM B ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAŞTIRMA SORULARI					
SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri diğer çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.					
2- Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanlarla kendileri arasında sürekli bir etkileşim iletişim olması için çaba gösterir.					
3- Çalışma arkadaşlarım, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır.					
4- Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanları kurum ile ilgili gelişmeler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.					
5- Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yaptığımı konusunda yapıcı geribildirim verir.					

6- Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, çalışma arkadaşlarıma rahatlıkla söylerim.					
7- Üstüm, işimi nasıl yapmam gerektiğiyle ilgili bilgileri çalışanlarla açık ve anlaşılır biçimde paylaşır.					
8-Üstüm, çalışanlarla kendisi arasında sürekli bir etkileşim/iletişim olması için çaba gösterir.					
9-Üstüm, fikir, görüş, öneri ve isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde çalışanlara aktarır.					
10-Üstüm, çalışanları kurum ile ilgili bilgiler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.					
11-Üstüm, işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.					
12-Çalıştığım kurumda yaşadığım herhangi bir problemi, üstüme rahatlıkla söylerim.					
13-Çalıştığım kurumda, çalışanların fikirlerini dile getirmesine uygun ortam sağlanır.					
14-Yöneticim, çalışanı işinde neler yapması gerektiğinden haberdar eder.					
15-Kurumla ilgili gelişmelerden, çalışanlar haberdar edilir.					
16-Kurum ile ilgili verilen mesajlar, kurum yöneticileri tarafından çalışanlara ulaştırılır.					
17-Çalıştığım kurumda, başarılarım yazılı veya sözlü olarak takdir edilir.					
BÖLÜM C KURUM KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMA SORULARI					
SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.					
2.Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.					
3.İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.					
4.Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılamamaktadır.*					
5.Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.					

6.Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
7.Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8.Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.					
9.Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11.İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
12.İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.*					
13.İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					
14.Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.					
15.Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16.Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.					
17.İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.					
18.Başka bölümden bir kişiyle çalışmak, adeta farklı bir işletmeden birisiyle çalışmak gibidir.*					
19.İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
20.Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.					
21.İş alanımızdaki yenilik ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22.Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23.Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.					
24.Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmamaktadır.*					
25.Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.					

26.Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27.Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.					
28.Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.					
29.Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.					
30.İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş-planlaması yoktur.*					
31.İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32.Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33.Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.					
34.Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.*					
35.Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36.Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					
*(R) (reversed key) Bu ifadeler polarize edilmiştir.					