

**T.C.
SİİRT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI**

Emine DOĞAN

**OKULLARDA İNFORMEL İLETİŞİMİN KULLANILMA BİÇİM VE
DÜZEYİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK

SİİRT-2017

SOSYAL BİLİMLER ENSTİSÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Siirt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Okullarda İformel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyine Yönelik Öğretmen Görüşleri” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü eğitim- öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

22/05/ 2017

Emine DOĞAN



T.C.
SIIRT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK danışmanlığında, Emine DOĞAN tarafından hazırlanan bu çalışma 28/04/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan) : Prof. Dr. Ayşe DEMİRBOLAT
Jüri. Üyesi : Prof. Dr. Halil IŞIK
Jüri.Üyesi : Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU
Jüri.Üyesi : Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ
Jüri.Üyesi (Danışman) : Yrd. Doç. Dr. E. Hakan TOYTOK

İmza:

İmza:

İmza:

İmza:

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

...../...../.....
İmza
Doç. Dr. Ökkeş KESİCİ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	VIII
TABLolar DİZİNİ	IX
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TEŞEKKÜR	XI
GİRİŞ	1
I. PROBLEM DURUMU	1
II. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	10
III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	10
IV. VARSAYIMLAR	11
V. SINIRLILIKLAR.....	11

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.1. İLETİŞİM.....	12
1.2. İLETİŞİM SÜRECİ ve ÖĞELERİ	14
1.2.1. Kaynak (Gönderici).....	16
1.2.2. Kanal	16
1.2.3. Mesaj	17
1.2.4. Kodlama ve Kod Açma	18
1.2.5. Alıcı.....	19
1.2.6. Geri Bildirim (Dönüt)	19
1.2.7. Gürültü	20
1.3. İLETİŞİM TİPLERİ	20
1.3.1. Yazılı İletişim	20
1.3.2. Sözlü İletişim	21
1.3.3. Sözsüz İletişim.....	22
1.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	23
1.4.1. Örgütsel İletişimin Amacı ve Önemi	26
1.5. İLETİŞİM BİÇİMLERİ	28
1.5.1. Formel (Biçimsel) İletişim	30
1.5.1.1. Yatay İletişim	33

1.5.1.2. Dikey İletişim.....	34
1.5.1.3. Çapraz İletişim	38
1.5.2. İnförmel (Biçimsel Olmayan, Gayri Resmi, Doğal) İletişim	39
1.5.2.1. İnförmel İletişimin Avantaj ve Dezavantajları.....	48
1.5.2.2. Dedikodu ve Söylenti Ağları.....	56
1.5.2.3. Okullarda İnförmel İletişim Ağları.....	64
1.5. İNFÖRMEL İLETİŞİM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	68
1.5.1. İnförmel İletişim İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	68
1.5.2. İnförmel İletişim İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	69

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ	74
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	74
2.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ.....	75
2.3. GEÇERLİK ve GÜVENİRLİK ÇALIŞMALARI.....	81
2.5. VERİLERİN TOPLANMASI ve ANALİZİ.....	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. ÖĞRETMENLERİN İNFÖRMEL İLETİŞİM ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR.....	100
3.1.1. Okullarda İnförmel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyi Nedir?	101
3.1.2. İnförmel İletişimin Okul İç İlişkilere Olumsuz Etkileri Nelerdir?	104
3.1.3. İnförmel İletişimin Okul İç İlişkilere Olumlu Etkileri Nelerdir?	105
3.2. KİŞİSEL DEĞİŞKENLERE YÖNELİK BULGULAR	106
3.2.1. Okullarda İnförmel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyleri, Olumlu ve Olumsuz Sonuçları Cinsiyet Bağımsız Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?	106
3.2.2. Okullarda İnförmel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyi, Olumlu ve Olumsuz Sonuçları Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Göstermekte midir?	107
3.2.3. Okullarda İnförmel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyleri, Olumlu ve Olumsuz Sonuçları Kıdem Bağımsız Geğişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Göstermekte midir?	108

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA	110
4.1.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İnförmel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzey, Olumlu ve Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Tartışma	110
4.1.2. Kişisel Değişkenlere İlişkin Tartışma.....	116
4.2. SONUÇ.....	117
4.2.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre İnförmel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeylerine İlişkin Sonuçlar.....	118
4.2.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre İnförmel İletişimin Olumlu ve Olumsuz Etkilerine İlişkin Sonuçlar	119
4.2.3. Kişisel Değişkenlere İlişkin Sonuçlar.....	119
4.3. ÖNERİLER.....	121
4.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	121
4.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	121
KAYNAKÇA	122
EKLER.....	163
EK-1. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU	163
EK-2. ÖN UYGULAMA ENVANTER FORMU.....	165
EK-3. OKULLARDA İNFÖRMEL İLETİŞİM ENVANTER FORMU.....	169
EK-4. GEREKLİ İZİN YAZILARI.....	172
EK-5. ÖZGEÇMİŞ	176

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
OKULLARDA İNFORMEL İLETİŞİMİN KULLANILMA BİÇİM ve
DÜZEYLERİNE YÖNELİK ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
Emine DOĞAN
Tez Danışmanı: Yrd. Doç Dr. Esef Hakan TOYTOK
2017, 176 sayfa

Başkan : Prof. Dr. Ayşe OTTEKİN DEMİRBOLAT
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Halil IŞIK
Jüri üyesi : Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Esef Hakan TOYTOK

Bu çalışmanın amacı ortaöğretim kurumlarında öğretmen görüşlerine göre informal iletişim uygulamalarının kullanılma biçim ve düzeyini belirlemektir. Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ölçme aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Okullarda İnfornel İletişim” ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş ilinin Onikişubat ilçesinde yer alan liselerde görev yapan 1629 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 298 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler R 3.3.1. ve MPlus 7 programlarında organize edilerek, frekans tabloları, uyum istatistikleri, açıklayıcı faktör analizi, geçerlik ve güvenilirlik analizleri, doğrulayıcı faktör analizi, t-testi ve ANOVA analizleri yapılarak tablolatırılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırma bulgularına göre informal iletişim okul içinde yoğun bir şekilde kullanılırken okul dışında daha mesafeli bir ilişkiye dönüşmektedir. Okulda informal iletişim daha çok yönetsel sorunların arttığı dönemlerde ve rahatlamak amacıyla kullanılmaktadır. Dedikodu ve söylenti şeklindeki informal iletişim ise nadiren yaşanmakta ve öğretmenler bu tür iletişimden rahatsız olmaktadır. Öğretmenler informal iletişimin bazen kurum işleyişine zarar veren gruplaşmalara neden olabildiğini ifade etmekle beraber informal iletişimin okul içinde daha anlayışlı ilişkilerin

oluşmasına olumlu bir yanı olduğu görüşünü de sahiptirler.Öğretmenlerin informal iletişim algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, lise türü ve kıdem değişkenine göre informal iletişimin kullanılma nedenleri alt boyutunda, anlamlı farklılık göstermiştir..

Anahtar Kelimeler: İletişim, Örgütsel İletişim, Formel İletişim, İnformel İletişim



ABSTRACT
MSc THESIS
TEACHER VIEWS ON THE WAY AND LEVEL OF USE OF INFORMAL
COMMUNICATION IN SCHOOLS

Emine DOĞAN

Advisor: Assistant Professor Doctor Eşef Hakan TOYTOK

2017, 176 pages

Chair : Professor Doctor Ayşe OTTEKİN DEMİRBOLAT

Jury : Professor Doctor Halil IŞIK

Jury : Associate Professor Hacı İsmail ARSLANTAŞ

Jury : Associate Professor Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Jury : Assistan Professor Eşef Hakan TOYTOK

The aim of this study is to determine the usage and level of informal communication practices in secondary schools according to the views of administrators and teachers. The research was conducted on a survey model. The "Informal Communication in Schools" scale developed by the researcher was used as a measurement tool in this research. The target population of the first study application forms 2258 administrators and teachers working in the primary and secondary schools located in the districts of Onikişubat and Dulkadiroğlu which are the central districts of Kahramanmaraş in 2016-2017 academic year. In the first application 970 people were included in the research group. The target population of the second application of the study is composed of 1629 administrators and teachers working in the high schools located in Kahramanmaraş Onikişubat district. The research group of the second application consists of 298 individuals. Data obtained as a result of the study R 3.3.1. and MPlus 7 programs and tabulated and interpreted by making frequency tables, compliance statistics, explanatory factor analysis, validity and reliability analyzes, confirmatory factor analysis, T-test and ANOVA analyzes.

Research findings indicate that informal communication is intensely used within the school, but it becomes a more distant relationship outside the school. Informal communication at school is mostly used for periods of increasing managerial problems

and for relief. Gossip and rumor-like informal communication are rarely experienced, and teachers are disturbed by such communication. Teachers express that informal communication can sometimes be caused by groupings that damage the functioning of the institution, besides, they also think that informal communication is a positive aspect of creating more understanding relationships within the school. While the teachers' communication perceptions did not show any meaningful difference according to gender variable, there were significant differences in reasons of using informal communication according to high school type and seniority variable.

Key Words: Communication, Organizational Communication, Formal communication, Informal Communication.



KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

A.B.D.	: Amerika Birleşik Devletleri
akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
Eds.	: Editör
pp.	: Page (sayfa)
RTÜK	: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu
ss.	: Sayfa
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
vs.	: Vesaire
yy.	: Yüzyıl
%	: Yüzde
Sd	: Serbestlik Derecesi
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
TLI	: Tucker ve Levis'in Uyum İndeksi
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
G. A.	: RMSEA için %90 Güven aralığı
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual
K. A. V.	: Kümülatif Açıklanan Varyans
Md.	: Madde
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama
S	: Standart Sapma
P	: Anlamlılık Düzeyi

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Araştırma Örneklemindeki Öğretmenlerin Demografik Dağılımları.....	75
Tablo 2.2. Ön Uygulamaya İlişkin Öğretmenlerin Demografik Dağılımları.....	82
Tablo 2.3. Ön Uygulamada Maddelere Verilen Cevapların Frekans Değerleri.....	83
Tablo 2.4. Uyum İstatistikleri Özeti Tablosu.....	86
Tablo 2.5. Ön Uygulama İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Beş Boyutlu Çözüm Faktör Yükleri.....	87
Tablo 2.6. Ön Uygulama Envanter Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı.....	90
Tablo 2.7. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevapların Frekans Değerleri.....	91
Tablo 2.8. Geliştirilen Ölçek Uygulaması İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Beş Boyutlu Çözüm Faktör Yükleri.....	93
Tablo 2.9. Geliştirilen Ölçek Uygulaması Envanter Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı.....	95
Tablo 2.10. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 3.1. Okulda İnförmel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyi.....	100
Tablo 3.2. Okullarda İnförmel İletişimin Kullanılma Sıklığı.....	101
Tablo 3.3. İnförmel İletişimin Oluşma Nedenleri.....	102
Tablo 3.4. İnförmel iletişimin Kullanılma Nedenleri.....	103
Tablo 3.5. İnförmel İletişimin Olumsuz Sonuçları.....	104
Tablo 3.6. İnförmel İletişimin Olumlu Sonuçları.....	105
Tablo 3.7. Okullarda İnförmel İletişimi Kullanma Biçim ve Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve T-testi Puanları.....	106
Tablo 3.8. Okullarda İnförmel İletişimi Kullanma Biçim ve Düzeylerinin Lise Türü Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve T-Testi Puanları.....	107
Tablo 3.9. Okullarda İnförmel İletişimi Kullanılma Biçim ve Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.....	108

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 İletişim Süreci Modeli (Robbins ve Judge, 2013: 338).....	15
Şekil 1.2. Örgütsel iletişim Modeli (Goldhaber, 1990: 16).	26
Şekil 1.3. Yukarıya Doğru, Aşağıya Doğru ve Yatay İletişim (Lunenburg, 2010: 2)...	33
Şekil 1.4. Çapraz (Diagonal) İletişim Kaynak: Tutar ve Yılmaz (2012: 225).....	39
Şekil 1.5. Örgütlerdeki Formel/İnformel Yapılanma ve Buz Dağı Örneği (Koçel, 1998)	40
Şekil 1.6. İnformel İletişim Sistemi (Luo, 2007).....	41
Şekil 1.7. Formel ve İnformel İletişim Arasındaki Farklar (Kraut, Fish, Root ve Chalfonte, 1990: 5)	46
Şekil 1.8. İnformel İletişim ve Koordinasyon Arasındaki İlişki (Ahsan, 2010: 24).....	52
Şekil 1.9. Dedikodunun Kişisel ve Örgütsel Sonuçları (Waddington and Michelson: 2007:4)	59
Şekil 1.10. Söylentinin Bileşenleri Kaynak: Solmaz (2004).....	63

TEŞEKKÜR

Tezin tüm aşamalarında desteğini, bilgisini, güleryüzünü esirgemeyen ve birçok vasfını kendime örnek aldığım saygıdeğer hocam Sayın Prof. Dr. Ayşe OTTEKİN DEMİRBOLAT' a, olumlu eleştirileriyle yol gösteren, tüm aşamalarda görüşleri, rehberliği ve katkılarıyla beni yönlendiren, panik anlarımda motive eden ve yüreklendiren güzel cümleleri için değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK' a,

Tezin istatistiklerinde katkı sağlayan Yrd. Doç Dr. Sungur GÜREL hocama,

Tez savunma jürime katılarak beni onurlandıran, çalışmama bilgi ve deneyimleriyle değer katan Prof. Dr. Halil Işık ve Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU hocalarıma,

Eğitimim süresince bilgilerini bizlerle paylaşan Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ, Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ ve Yrd. Doç. Dr. Veysel OKÇU hocalarıma,

Çalışmanın değişik aşamalarında bana yardımcı olan ve anketlerimi cevaplayan tüm öğretmen arkadaşlarıma,

En büyük destekçim değerli eşim “Dr. Sedat DOĞAN” a ve neşe kaynaklarım iki güzel yavruma,

Yanımda olamasalar da dualarıyla beni yalnız bırakmayan anne ve babama
SONSUZ TEŞEKKÜRLER...

Siirt-2017

Emine DOĞAN

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları yer almaktadır.

I. PROBLEM DURUMU

Örgütler, topluluklar ve gruplar ortak bir amaca ulaşmak için birlikte hareket eden insanlardan oluşurlar. İnsanın olduğu her yerde toplumsal ilişkiler olgusu vardır. Toplumsal yapılar, insanların sosyal ilişki ve karşılıklı etkileşimle oluşturdukları organik bir bütünü ifade ederler (Öztürk, 2003: 8-9).

Örgütsel yapı örgütün iskeleti olarak tanımlanabilir (Bolman ve Deal, 2003). Anatomi, fizyoloji, hiyerarşi, rol ve statü gibi kavramlar örgütsel yapıyı ifade eder (Bursalıoğlu, 1982: 26). Örgütsel yapıların temel öge ve özellikleri var olma felsefelerinden ortaya çıkar. Örgüt bir taraftan var olma felsefesini kendine özgü bir kimlik dizaynı ile sembollerle somutlaştırır, diğer taraftan çalışanlarını sembollerle somutlanan örgüt yapısıyla uyumlu kılmaya çalışır (Demirbolat, 2011: 43). Örgütsel yapının başarılı olabilmesi için içi ve dışıyla uyumlu, ilişki bağlamında güçlü bir strateji uygulaması gerekir (Bierly, Kessler ve Christensen, 2000).

Örgütler, biçimsel (formel/resmi) ve biçimsel olmayan (informel/doğal) iki alt yapıdan oluşmaktadır (Şimşek, 2002: 137). Örgütsel yapının hiyerarşi, işlevsellik (görev) ve merkezietten oluşan üç boyutlu çatısı örgütün formel yapısını açıklar (Wang ve Ahmed, 2002: 5). Formel yapı denilince genelde sınırlı-kapsamlı değişimlere ve kurallı ilişki ağlarına göre oluşturulmuş kontrollü eylemler ve eylemlerin eşgüdümlemesi anlaşılır (Meyer ve Rowan, 1977: 340).

Formel örgüt yapısı, örgütlenme süreci içerisinde planlanarak ve bilinçli bir şekilde kurularak üyelerin davranışlarına yön verir. Formel yapı alt ve üstler olarak hiyerarşik ilişkilere dayalıdır. Örgütlerde istikrarı, düzeni sağlar ve kalıcıdır (Akella, 2003: 46; Brown, Kornberger, Clegg ve Carter, 2010: 6-7; Courpasson, 2000: 143; Parker, 2009: 2). Böylece örgüt, belirli bireylere bağımlı olmaktan çıkarak “kurumsal” bir özellik kazanır. Kişiler değişmede yapı aynı kaldığı için insanların hangi davranışları niçin ve nasıl yapacakları tahmin edilebilir (Gürgen, 1997: 63-64). Formel bir örgütün amacı, örgütteki insan ve maddî kaynakların amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi,

denetlenmesi ve değerlendirilmesidir (Toytok, 2014: 2).

Formel yapının değişkenleri örgütsel davranışı anlamada yetersizdir ve örgütsel şemanın arkasındaki gizli enerji akışını açıklayamaz. Bu “gizli enerji” ye “informel yapı” denir (Wang ve Ahmed, 2002: 5). Bu görünmez informel yapı genellikle yönetsel düzeyleri, işlevsel bölünmeleri ve örgütsel sınırları aşan, politikalar ve prosedürler ile belirlenmiş kanallardan farklı kanallar oluşturan ilişkiler üzerine kuruludur (Cullen, Palus ve Appaneal, 2013: 39).

Örgüt çalışanlarının iş-içi, iş-dışı ilişkileri nedeniyle aralarında formel örgüt yapısının öngöremediği ilişkiler gelişir. Bu tür önceden planlanmayan, öngörülme, çalışanların birbirleriyle ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu ise *informel örgüt* yapısını oluşturur. Amaçlar, inançlar, fikirler, duygular, davranışlar, ihtiyaçlar ve kültür bu yapıyla paylaşılır. Formel yapının etkinliğini informel yapı önemli ölçüde etkiler. İformel yapılar tüm formel örgütlerde bulunur. Formel örgüt düzen ve tutarlılık için, informel örgüt ise canlılık ve dirilik için gereklidir (Aydın, 1994: 140).

Formel ve informel süreçlerle oluşan her iki yapının da avantaj ve dezavantajları vardır (Mintzberg, 1979: 11). Bazı dezavantajlarına rağmen, informel örgüt ve informel iletişim bütünleşmeyi sağlar ve uyumu kolaylaştırır (Barnard, 1938; akt. Şişman, 2012: 94).

Formel yapılar örgütlerin ayrılmaz parçasıdır. Ancak bireyler örgütsel şemanın ötesini görebilme ve anlayabilme kabiliyetini geliştirmeli ve örgütü destekleyen informel yapıyı göz ardı etmemelidir (Cullen vd., 2013: 3).

Yöneticiler örgüt üyelerinin duygu ve düşüncelerini önemsemelidir. Bu durum yöneticiler için iyi bir bilgi kaynağı olmakla beraber informel yapıyı formel yapıyla birleştirmeye yardımcı olur. Böylece informel yapıların oluşum nedenleri daha iyi anlaşılır ve bu yapılar daha iyi çözümlenebilir (Ivenko, 2013: 22).

Hawthorne deneyleri Amerika’da “Western Electric Company” adlı şirketin Hawthorn fabrikalarında Harvard Üniversitesi profesörlerinden Elton Mayo ve Arkadaşları F. J. Roethlisberger ve W. J. Dickson tarafından 1927 yılında başlayıp 1939 yılına uzanan deneyler dizisi şeklinde gerçekleşmiştir (Gürgen, 1997: 45). Hawthorne araştırmaları molalar, çalışma saatleri, sıcaklık, vb. etkenlerin örgüt verimliliği üzerine etkisini araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda kadınların,

üretkenliklerini kontrol eden üstleriyle sosyal gruplar oluşturdukları, konuşup sakalaştıkları, iş dışında da görüştükleri gözlemlenmiştir. (Hersey, Blanchard ve Jhonson, 2008: 48).

Hawthorne deneylerinden beri örgüt işlevlerinin gitgide daha karmaşık şekilde artmakta olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda formel otorite sistemlerinin ve formel süreçlerin dışında önemli bir etkinliğin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Resmi olarak varlığı dile getirilmeyen bu zengin informal iletişim ağlarının formel kanalları desteklediği ve hatta bazen bu yapıları işlevsel bağlamda geçtiği belirtilmiştir (Mintzberg, 1979: 46).

Gerçekte, kişiler, örgüte girerken, örgütün formel kültürünü önceden kabullenerek girerler. Ancak, her bireyin kendine özgü fikirleri, değerleri, becerileri, ilgi ve beklentileri vardır. Bu bireyler, örgüt içinde informal kurallar ve davranış kalıpları geliştirirler ya da var olan informal kalıplara adapte olurlar. Bu informal yapı, bir bakıma kaçınılmazdır ve ne kadar engellenmek istense de bir şekilde kendisini yeniden üretmenin yolunu bulmaktadır. Hiçbir formel yapı, örgütteki insan ilişkileri ve iletişimini sadece formel yollarla kontrol etme ve yönetme imkanına sahip değildir (Scott, 1992: 55).

Willmott' a göre (1987: 255) örgütlerdeki sosyal ilişkilerin yapısı, örgütün ortak çıkar ve hedeflerine ulaşmasında belirleyici olan en etkili araçtır. Informel olarak oluşan bu ağları anlamak, örgüt içi ve dışı işbirliğini geliştirme, geleceğin örgütsel liderlerini belirlemede ve büyük örgütsel problemleri çözmeye anahtar unsur olabilir (D'Errico, Stefani ve Torriero, 2014: 1930). Ayrıca informal olarak oluşan bu ilişki ağları formel örgüt ilişkileri ile uyumlu olmak zorunda değildir (Tichy, Tousman ve Fombrun, 1979: 509-510).

Bütün bu toplumsal ağlar ve onların etkileşimlerinin temelinde ise yalnızca *iletişim ağı* yer alır. İletişim olmadan örgütler olamayacağından, iletişim ağları örgüt için çok önemlidir. Bu sebeple insanlar arasındaki ilişkilerin niteliği ve biçimi örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında vazgeçilmez bir etki gücüne sahiptir. Örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin etkililiği performans arttırımını, iş memnuniyetini ve üyelerin örgüte bağlılıklarını etkileyen önemli bir unsurdur. Modern toplumlarda örgütler, bürokratik bir anlayışla yönetildikleri için, genellikle formel ilişkiler ağıyla

şekillenirler. Ancak psiko-sosyal bir varlık olan insanoğlu, formel ilişkilerle yetinmez zamanla informal ilişkiler geliştirir (Yılmaz, 2007: 31).

Bir örgütün ve o örgütün sosyal paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayacak bir iletişim ortamı oluşturmak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek açısından son derece önemlidir. Bu nedenle “örgütsel iletişimin” gerekliliğine yöneticilerin ve örgüt üyelerinin her zamankinden fazla inanması ve iletişim sürecinin etkili kullanımına özen göstermesi gerekmektedir. (Ulukuş, 2010: 35; Vural, 2003: 139-140).

Gruplar ve bireyler iletişim olgusuyla bir örgüte bağlanırken (Mumby ve Stohl, 1996: 58) örgütsel yapılar da örgüt içindeki iletişim şekillerini etkiler (Lunenberg, 2010: 6). Örgüt üyeleri ancak iletişim ağları ve araçları aracılığı ile örgütsel ilişki kurmakta ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilmektedirler. Örgütsel iletişim, örgütün işleyişi sürecinde örgütsel amacı gerçekleştirmede etkin bir role sahiptir (Budak ve Budak, 2004: 491).

İletişim ağları, mesaj taşıyarak ve mesaj alışverişi yaparak oluşturulan etkileşim şekilleridir (Monge ve Contractor, 2001). Örgütün iletişim ağlarının bulunduğu örgütsel yapı *örgütsel form* olarak adlandırılır (McKelvey, 1982: 107). Weber, bürokrasinin evrensel örgütsel form olduğunu iddia etmiş ve öncelikli olarak aşağı yukarı ve dikey hatlardaki iletişim ağlarına ağırlık vererek eleştirdiği yatay, çapraz ve informal iletişim ağlarına ise fazla yer vermemiştir (Monge ve Contractor, 2001).

İletişimin örgüt boyutu; bir örgütte çalışan işgörenlerin birbirleri ile olan formel ya da informal iletişim kanallarını kapsar. Örgütsel iletişim *resmi (biçimsel/formel)* ve *resmi olmayan (doğal/informel) iletişim* olmak üzere iki şekilde gerçekleşir (Anderson ve Narus, 1984: 64; Kalla, 2005: 305; Spaho, 2013: 104).

Formel iletişim sistemi, formel örgüt yapısına bağlı olarak oluşan iletişim şekillerini ve kanallarını içerir. Bu kanallar, örgüt içinde ve örgütle çevresi arasındaki bilgi ve mesaj alışverişini sağlamak üzere, örgütlenme süreci içinde belirlenmiştir. Genel olarak örgüt şemasındaki dikey ve yatay hatlar, formel iletişim kanallarını gösterir. Ancak, örgüt şeması formel örgütü tam olarak göstermediği gibi, tüm formel iletişim ilişkilerini ve kanallarını da içermez. (Gürgen, 1997: 63).

Örgütü yalnızca formel iletişim kanallarıyla yönetmek imkânsızdır. Örgüt yapısının heterojen olması nedeniyle üyelerin benzer amaçlar doğrultusunda alt gruplar

kurmaları kaçınılmazdır (Kreitner ve Kinicki, 2000: 499).

Formel yapının yetersizliği nedeniyle, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütlerde kendilerine özgü kuralları, iletişim ağları, ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri olan informel gruplar oluşmaktadır. Örgütlerde meydana gelen grup olayının informel iletişimin oluşmasında çok önemli bir payı vardır. Bu tür iletişim en çok örgütün aynı kademedeki üyeleri arasında gerçekleşir (Nazik ve Bayazıt, 2005: 113).

İnformel iletişim yaygın kullanımı nedeniyle örgütsel iletişimde önemli bir yere sahiptir. Örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkan informel iletişim hızlı ve yüzyüze olduğu için anında geribildirim sağlar. Bireylerin yaklaşmasını sağladığı için örgütle bütünleşmeyi kolaylaştırır (Aliefendioğlu, 2000: 42; Gürüz ve Yaylacı, 2004: 55-56).

İnformel iletişim, örgüt için hem olumlu hem de olumsuz etki oluşturabilecek bir potansiyele sahiptir. Sanders, Snijders ve Stokman' a göre (1998: 105) bunu belirleyen en önemli faktör bireyin hedefleriyle örgütün hedeflerinin birbirine uyma derecesidir.

İnformel haberleşme kanalları çalışanların moralini yükseltmek, grup normlarına bir rehber olmak, resmi iletişimin yükünü hafifletmek, deneyimleri paylaşmak, yenilikleri öğrenmek ve aktarmak, işbirliği yapmak, yeni fikirlere destek bulmak, fikir alışverişinde bulunmak ve değişen çevre hakkında daha çok bilgi edinmek amacıyla da kullanıldığında oldukça büyük yararı bulunmaktadır. (Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 66). Ayrıca informel iletişimin, yöneticilerin çalışanlarını başarılı bir şekilde yönetmelerine yardımcı olan çalışanların ahlakı ve sorunları hakkında mükemmel bir kaynak olması kayda değerdir (Guffy, Rhoddes ve Rogin, 2005: 18).

Çalışanlar aralarında oluşturdukları informel iletişim bağları ile birbirleriyle çok güçlü işbirliği ve dayanışma oluşturabilirler. Bu tür gruplar örgütteki değişikliklere karşı son derece duyarlı olup hemen eyleme geçmeye hazırdırlar. Örgütün bazı çalışanları, örgüt içinde ve dışında önemli yerleri olan kişilerle bazı informel iletişim kanalları kurarak, kendi pozisyonlarının sağlayabildiğinden daha fazla statü kazanmak isterler. Bu yolla geniş ölçüde sözü geçerlilik kazanan üyeler, çıkarlarına ters düşen durumlarda aldıkları kararlar ve yaptıkları eylemlerle akılcı

ve yapıcı olmaktan çok duygusal ve yıkıcı olabilirler (Dicleli, 1974: 69; Eğinli ve Bitirim, 2008: 132; Eroğlu, 2005: 206). Bu durumda informel etkileşimler örgüte destek olup ilerlemesini sağlamak yerine kişisel çıkarları koruma ve artırma kaygısına dönüşebilir.

Çalışanlar arasındaki samimiyet ve yakınlıklar neticesinde ortaya çıkan informel iletişim (Bergman, 1993: 70; Eder ve Enke, 1991: 494; Suls, 1977: 165), dedikoduya dönüşebileceği gibi, çalışanlar arasında gruplaşmaların oluşmasına ve bireyler arasında diyalog kopukluklarına neden olabilir. Gruplaşmalar ekip ruhunun yok olmasına neden olabilir ve ekip ruhunun olmadığı yerde de verimlilikten söz edilemez (Kılıçlıoğlu, 2008; Solmaz, 2004: 51).

Bu tür bir iletişim, özellikle örgüt içinde etkili, açık ve hızlı işleyen biçimsel bir iç iletişim kanalı olmadan tek başına kullanılıyorsa ve etkili bir biçimde denetim altına alınmazsa örgütsel yapıya büyük zarar verebilmektedir. Çünkü bu tür bir iletişim, her ne kadar doğru bilgi taşımak isterse istesin zaman zaman yanlış, eksik veya abartılmış bilgi taşıyarak ciddi boyutlarda yanlış anlaşılmalara, işgörenler arasında huzursuzluklara, iş doyumsuzluğuna, stresin artmasına, ast-üst ilişkilerinin bozulmasına, çatışmalara ve hatta bu süreçlere bağlı olarak korku ve paniğe yol açabilir (Bursalıoğlu, 2005: 114; Eğinli ve Bitirim, 2008: 138; Sağbaş, 2013: 43).

Formel ve informel iletişim tarzlarının olumlu ve olumsuz etkilerini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Formel iletişim kanalları, iletilen bilginin doğruluğu; informel kanalları ise bilgilerin ulaştırılma hızı yönünden üstünlük taşımaktadır. Formel iletişimde bilgi akışının hiyerarşik kademelere bağımlı kalması esnekliği önlemekte; bu kademelerin dışında gerçekleşmesi ise dedikodu ve söylentilerin yayılmasına yol açmaktadır (Özarallı ve Torun, 2011: 102). İformel iletişim kanallarının başlıca özelliği, örgütün hem yararına hem de zararına olabilecek mesajları iletmedeki üstün kapasitesidir (Aşkun ve Tokat, 2003: 169). Bunda da anlaşılıyor ki; informel iletişim örgüt için paylaşılmış ortak amaçlara hem destek olabilir hem de engelleyebilir.

Formel ve informel boyutta ortaya çıkan örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, özellikle yöneticiler tarafından informel iletişim kanallarının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. İformel iletişim ağları profesyonel ve etkin bir

biçimde yönetildiğinde sonuç her zaman olumludur (Kugler, 2003; Simon ve Warner, 1992: 308).

Yöneticilerin örgütün içinde bulunduğu çevrede yaşananlar konusunda çalışanların haberdar olmasını sağlayarak örgüt sorunlarını örgütün üeleriyle açıkça tartışmalı ve örgütte olup bitenleri günlük bültenler halinde üyelere duyurmalıdır. Böylece informel iletişim kanallarında akan dedikodunun olumsuz etkileri azaltılabilir, çalışanların ilgi ve çıkarları, örgüte ve sorunlarına ilişkin tutumları öğrenilebilir, örgütün verimliliği ve etkinliği artırılabilir (Bursalıoğlu, 2005: 114; Eğinli ve Bitirim, 2008: 138; Sağbaş, 2013: 43).

Yazın ile ilgili incelemelerin işaret ettiği gibi, informel iletişim hem çalışanlar arasında sosyal bağların kurulmasına hem de dedikodu ve söylentiler yardımıyla bilgi akışına aracı olmaktadır. Yapılan araştırmalar örgütlerde informel iletişiminin yönetimine ilişkin herhangi bir politikanın bulunmadığı yöndedir (Crampton, Hodge ve Mishra, 1998: 576-577).

Okul, girdisi ve çıktısı insan olan canlı bir sistemdir. Balcı' ya göre (2005: 127) okul, eğitim sisteminin amaçladığı politikalar doğrultusunda öğrencilere bilgi, beceri ve davranışların kazandırıldığı yerdir. Okul, çevrenin olumsuz etkilerini ortadan kaldırarak olumlu etkilerini pekiştirmek üzere geliştirilmiştir. Bu sebeple okullar formel yönü güçlü olduğu kadar informel yönü de güçlü olan örgütlerdir. İformel yönünü yönetici, öğretmenler ve diğer paydaşların informel iletişimi oluşturur (Sağbaş, 2013: 79).

Hammaddesi insan olan eğitim örgütlerinde bireyin eğitim-öğretimi sürecinde iletişim her boyutuyla kullanılmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde iletişim farklı boyutlarda ve farklı bireyler arasında yoğun olarak gerçekleşmektedir. Bu gerçekliğin en önemli paydaşları ise eğitim ve öğretim sürecine can veren yönetici ve öğretmenlerdir (Doğan, Uğurlu, Yıldırım ve Karabulut, 2014: 17).

Günümüzde bir okulun başarısını belirleyen en önemli faktör, okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler ile diğer işgörenler arasında karşılıklı saygı ve güvene dayanan iletişim sürecidir (Çelik, 2007; Çınkır, 2004). Nitelikli okullar iletişim ağlarına odaklanır (Woodard, 2008: 17). İletişim ister kişisel, ister grup, ister örgütsel iletişim olsun bütün okullar için can damarı durumundadır (Lunenburg ve Ornstein, 2000: 176).

Eğitim örgütleri için kişilerarası iletişim ve grup dinamiği özel anlam taşır. Çünkü yapı ve havasının özellikleri bakımında informal iletişim, eğitim örgütlerinde formal iletişimden daha fazla rol oynar (Bursalıoğlu, 2005: 113; Gürses, 2006: 84). Bunun nedeni, eğitimin öncelikle sosyal ve politik bir girişim olmasıdır (Hesapçioğlu ve Balyer, 2009: 206).

İletişim çift yönlü olarak işleyen bir süreç olmasına rağmen Türk Eğitim Sisteminde genellikle üstten alta doğru işlemektedir. Üst konumdakiler alttakilere emirler vermekte, ast konumdakiler ise üst konumundakilere sadece öneri getirebilmektedirler (Yılmaz, 2012: 155). Oysaki okul örgütlerinde *dönüt* özellikle önemlidir; çünkü gereken düzeltme ve yenilenmenin gerçekleşmesinde birincil anahtardır. Okul yönetimi sürecinde, eğitim yöneticisinin önem vermesi gereken temel noktalardan biri iletişim sürecini doğru ve şeffaf bir şekilde işletmek ve anlam bozulmasını olabildiğince önlemektir. Çünkü, insanın çalıştığı bir işyerinde kendi iş alanıyla ilgili tüm bilgileri zamanında ve net bir biçimde öğrenmeye hakkı vardır (Akdağ, 2002).

Genel olarak bakılacak olursa, tüm resmi örgütlerde formal iletişim ağlarının yanı sıra, informal iletişim ağları da ortaya çıkmaktadır. İnsanın bulunduğu tüm yapılarda kişilerarası informal etkileşimler oluşmaktadır. Örgüt içinde kendiliğinden ortaya çıkan bu informal etkileşimler örgütün kültürünü, iklimini, derin, duygusal ve dramatik yönünü yansıtır. Örgüt üyelerinin amaçlarını, değerlerini, tutumlarını karakterize eder ve örgüte yarar sağlayacak şekilde hizmet ettirilirse örgüt üyelerinin çalışmasını verimli kılar. Örgüt performansı üzerinde önemli etkiye sahip olan informal iletişimin var olan durumunun ortaya çıkarılması gerek öğretmenler gerekse yöneticiler için kayda değer bulunmaktadır.

Literatür incelendiğinde informal iletişimin özellikle belirsizlik durumlarında örgütsel ve grup koordinasyonunu desteklediği, grup üyeleri arasında güveni ve bağlılığı arttırdığı (Lurey ve Raisinghani, 2001), takım başarısını arttırdığı (Jarvenpaa ve Leidner, 1998; Moore, Kurtzberg ve Thomson, 1999; Reagans, Zuckerman ve McEvily, 2004) yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin oluşmasını desteklediği (Remmers, 1999; akt. Röcker, 2012), formal iletişimi desteklediği (Bismarck, Bungard ve Held, 1999; Conway, 2002), mesleki performans ve iş tatminini arttırdığı (Winstead, Derlega,

Montgomery ve Pilkington, 1995), çalışanların stress ve tükenmişliğini azalttığını (Mohammedi, Hosseinzadeh ve Kazemi, 2012), örgütteki enerjii arttırdığı ve örgütsel destek sağladığı (Alparslan ve Kılınç, 2015), bilgi paylaşımı ve örgüt içi koordinasyon için anahtar rol oynadığı (Ahsan, 2010), bilgi üretiminde önemli bir rol oynadığı (Knorr-Cetina, 1983; Latour ve Woolgar, 1979), örgütsel vatandaşlığı (Uğurlu, 2012) ve örgütsel bağlılığı (Fay ve Kline, 2011; Morrison, 2004) arttırdığı, baskı, bıkkınlık, monotonluk gibi olumsuzlukları supap misali engelleyerek saygı, sevgi takım ruhunu aşılayabildiği (Yılmaz, 2007) tespit edilmiştir.

Yine aynı şekilde literatür incelendiğinde informal iletişimin bazı kanallarının yönetsel kararları almada zarar verdiği (Krackhardt ve Hanson, 1993), kriz yönetimi esnasında kontrol altında tutulması gerektiğini (Fischbacher-Smith ve Fischbacher-Smith, 2014), grupların oluşmasına neden olduğunu ve bu grupların değişimlere karşı direnebildiklerini (Eroğlu, 2005; Eğinli ve Bitirim, 2008), gruplar tarafından kötüye kullanma, güç baskısı ve zorbalık aracı olabileceği (Dodig-Crnkovic ve Anokhina, 2008), özellikle eğitim seviyesi düşük ve işsizliğin çok yaşandığı bölgelerde adam kayırmalara neden olduğu (Ponzo ve Scoppa, 2010), terfi veya makamda yükselme ile ilişkili olduğunu (Brass, 1984), makamda yükselme ile kuruma ve yöneticiye karşı güvensizlik oluşturabileceği (Özarallı ve Torun, 2011), eksik veya abartılmış bilgi taşıyarak ciddi boyutlarda yanlış anlaşılmalara, işgörenler arasında huzursuzluk, iş doyumsuzluğu, stresin artması ve ast-üst ilişkilerinde bozukluk hatta çatışma, korku ve paniğe sebebiyet verebileceği (Bursalıoğlu, 2005; Eğinli ve Bitirim, 2008; Sağbaşı, 2013), dedikodu ve söylenti kanalı aracılığıyla kişisel itibara zarar verebileceği (Solove, 2007) belirtilmiştir.

Bu çalışma informal iletişimin süreç ve sonuç itibariyle olumluluk ve olumsuzluk bağlamında ortaöğretim okullarında öğretmenler tarafından nasıl algılandığını tespit etmek amaçındadır. Ülkemizde bu konuyla ilgili yeterli sayıda araştırma yapılmamıştır. Informel iletişimin örgüt üzerindeki etkisinin nasıl ve hangi yönde olduğu bilinmemektedir. Bu çalışma informal iletişiminin okul örgütlerindeki işleyiş sürecini ve sonuçlarını betimlemek açısından önemli bulunmaktadır.

II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında öğretmen görüşlerine göre informal iletişim uygulamalarının kullanılma biçim ve düzeyi; örgüt içinde oluşturdukları olumlu ve olumsuz etkileri konusunda bir betimleme yapmaktır.

İnformel iletişimin örgüt içinde büyük bir etkiye sahip olduğu, örgütsel davranışları olumlu ve olumsuz boyutlarda etkileyebildiği görüşü bu araştırmanın gerekçesini oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmanın “etkili ve verimli bir okul yönetimi” için başta okul yöneticileri olarak öğretmenlere ve tüm paydaşlara katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Okullarda informal iletişimin kullanılma biçim ve düzeyi nedir?
2. İnformel iletişimin okul içi ilişkilere olumlu etkileri nelerdir?
3. İnformel iletişimin okul içi ilişkilere olumsuz etkileri nelerdir?
4. Okullarda informal iletişimin kullanılma biçim ve düzeyi, olumlu ve olumsuz sonuçları hakkındaki görüşler;
 - a. Cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
 - b. Lise türü değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
 - c. Kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

III. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İnformel iletişim kanallarının örgütte kontrol altında tutulmaması halinde örgütte gruplaşmalara ve çatışmalara yol açabileceği, örgütsel ahlakı ve verimliliği olumsuz etkileyebileceği (Waldstrom, 2001: 31-32), dedikodu ve söylentilere ve dolayısıyla da güvensizlik, tehdit ve strese yol açabileceği (Brownell, 1990) ifade edilmektedir. İnformel iletişim kanallarının dikkatli kullanılması ve sürecin iyi yönetilmesi bu açıdan önemli bulunmaktadır.

İnformel iletişim kanallarının gelişmesi ve iyileştirilmesi bu kanalların hangi durumlarda kötüye kullanılabileceğinin tespit edilmesine, onlara etki eden faktörlerin belirlenmesine bağlıdır. Bu yüzden bu çalışma informal iletişim kanallarının okullardaki olumlu ve olumsuz seviyesi üzerine odaklanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda mevcut durumun örneklem grubu üzerinde betimlemesi yapılacaktır. Bu

araştırma, sağlıklı informal iletişim süreçlerinin gelişmesi için dikkat edilmesi gereken hususların ve iyileştirici önlemlerin alınması açısından önemlidir.

Bu çalışmada duygusal ve sosyal gereksinimleri karşılamaya yönelik olarak gelişen informal iletişimin özellikle normative kurumlar olan okul örgütlerinde i ilişkileri, nasıl ve hangi yönde etkilediğinin tespit edilmesi açısından önemli bulunmaktadır. Ayrıca eğitim örgütlerinde informal iletişim uygulamalarının olumlu süreçlere dönüştürülmesi okul başarısını önemli ölçüde etkileyecektir.

IV. VARSAYIMLAR

Araştırmaya ilişkin varsayımları şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Araştırmada kullanılan yöntem ve teknikler amaca uygun ve güvenilirdir.
2. Araştırma sonuçları uygun istatistiki yöntemlerle bulgulanmıştır.
3. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçek sorularına samimi bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

V. SINIRLILIKLAR

Araştırma 2016-2017 eğitim ğretim yılında Kahramanmaraş ili Onikişubat ilçesi ortaöğretim kurumlarında görev yapan ğretmen görüşlerine göre toplanan verilerle sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgüt içinde ve dışında tüm etkinliklerin temelinde iletişim vardır. Bunda dolayı ilk önce iletişim kavramı, iletişim süreci ve öğeleri açıklanmış, daha sonra örgütsel iletişime değinilerek formel örgütlerdeki informel iletişime geçilmiştir.

1.1. İLETİŞİM

İletişim, “ortak yapmak”, “paylaşmak”, “vermek” ya da “iletmek” anlamlarına gelen, Fransızca ve İngilizce’de “communion”, Latince’ de “communis” ya da “communicare” kavramından gelmektedir. Kavramın kökeninde “common” yani “ortak” sözcüğü vardır. Bu yüzden iletişim kurulabilmesi için ortak anlamlı simgelerin ve kavramların bulunması gereklidir (Aşan ve Aydın, 2006: 340). Dilimizde iletişim, haberleşme veya bildirişim sözcükleri ile de tanımlanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1992: 19)

İnsan, yaşamını iletişim kurarak sürdürür. Yaşam bir bakıma iletişim kurma serüvenidir. Normal zihinsel fonksiyonlara sahip olan bir insan, iletişim kurmadan yaşayamaz. İletişim, insanın, bireysel ve sosyal yaşamının vazgeçilmez unsurudur. İnsan gündelik yaşamında diğer insan(lar)la, kurumla, kuruluşla, grupla veya kendisiyle iletişim kurarak yaşar (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2004: 5). Günlük yaşama egemen olan iletişim tarzı ve ilişki biçimleri, kişisel beklenti, arzu ve ihtiyaca bağlı olarak, bireylerin eylemleri sırasında hedefledikleri amaçlara göre şekil almakta, değişmekte ve dönüşmektedir (Tellan, 2008: 29).

İletişim; Craig’ e göre (1999: 125) paylaşılan anlamlar üretme ve yeniden üretme, Robbins ve Judge’ ye göre (2013: 336) göre bilginin anlamlı sembollerle bir kişiden diğerine aktarılması, Lewis’ e göre (1975) birden fazla kişinin bilgiyi, fikirleri ve tutumları aralarında ortak bir anlayış oluşturacak şekilde paylaşması (akt: Hoy ve Miskel, 2010: 341), Duncan ve Moriarty’ e göre (1998: 2) insanları birarada tutan ve yakınlık oluşturan bir insan aktivitesi, Kayaalp’ e göre (2002: 13) bilgi, düşünce ve davranışların kişiler, gruplar ve örgütler arasında paylaşılmasını sağlamak için yapılan çabalar, Dökmen’ e göre (2008: 15) bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci,

Özdemir' e göre (2000: 102) anlam gönderen kişinin anlam gönderdiği kişiyi etkilemeye çalışması, Alemdar ve Erdoğan' a göre (1990: 52) izleyicide istenen sonuçları üreten iletileri oluşturma ve birbirine bağlama süreci, Hahn, Lippert ve Paynton' a göre (2014: 4) anlam alışverişinde sembolleri kullanma süreci olarak tanımlanmıştır.

İletişim sayesinde insanlar düşüncelerini açığa vurarak onları paylaşma imkanı bulurlar. Grup ile iletişim kişilerin memnuniyetlerini ve hayal kırıklıklarını paylaşabildikleri temel mekanizmadır (Robbins ve Judge, 2013: 337). Örneğin, koridorda bir kişiyi görme o kişi için bir soru hatırlatan bir tetikleyici olabilir. Aynı şekilde çalışırken bir sorunla karşılaşmak, başkalarıyla iletişim kurmada bir dürtü olarak hizmet edebilir (Belloti ve Bly, 1990: 214).

İletişimin insanları birbirlerini anlamaları için gerekli bir köprü vazifesi üstlendiği, insanları birbirine bağlayan, yakınlaştıran bir mknatis olduğu söylenebilir (Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 2011: 165; Imberman, 2003: 35). İnsanlararası bir anlam alışverişidir. Farklılıkların ve rengarenkliliğin tartışma götürmez bir gerçek olduğu insanlararası dünyada öncelikle bireylerin karşılıklı olarak farklılıklarına saygı duymayı gerektiren bir süreçtir. Bunun da ötesinde iletişim, farklılıklar arasında benzerlikleri görebilmeyi ve yeni benzerlikler yaratmayı içerir (Özer, 2000: 187).

İletişim ayrıca çalışanların beklentileriyle ilgili onları motive etmek, mesleklerinde nasıl daha iyi performans sergileyebileceklerini göstermek ve iş performansını arttırmak için kullanılabilir (Woodard, 2008: 23).

Örgütteki çatışma ve krizin çözümlenmesi ya da daha da kızışması büyük oranda taraflar arasındaki iletişim akışına bağlıdır. Buna bağlı olarak iletişimin; belirtilen amaç ve hedeflere ulaşma yolunda belli bir şekilde hareket eder. Formel ve informel örgütlerdeki bireyleri ikna ederek, düzenleyerek, sosyalleştirerek, yönlendirerek ve bilgilendirerek onların bilgisini ve davranışlarını etkilediğini söyleyebiliriz (Nwogbaga, Nwankwo, ve Onwa, 2015: 33)

İletişimin tanımlarına bakıldığında; kişilerarası sözlü veya sözsüz, bilgi, duygu, düşüncenin aktarıldığı, amacın karşı tarafı etkilemek olduğu ve etkin bir süreçten bahsedildiğini görüyoruz. Bütün bu iletişim tanımlarında göze çarpan ortak özellik; iletişimin başlaması için iki insanın bulunması, iletişim sırasında kavram ve sembol

aktarımının olması ve üretim süreci yaşanmasıdır.

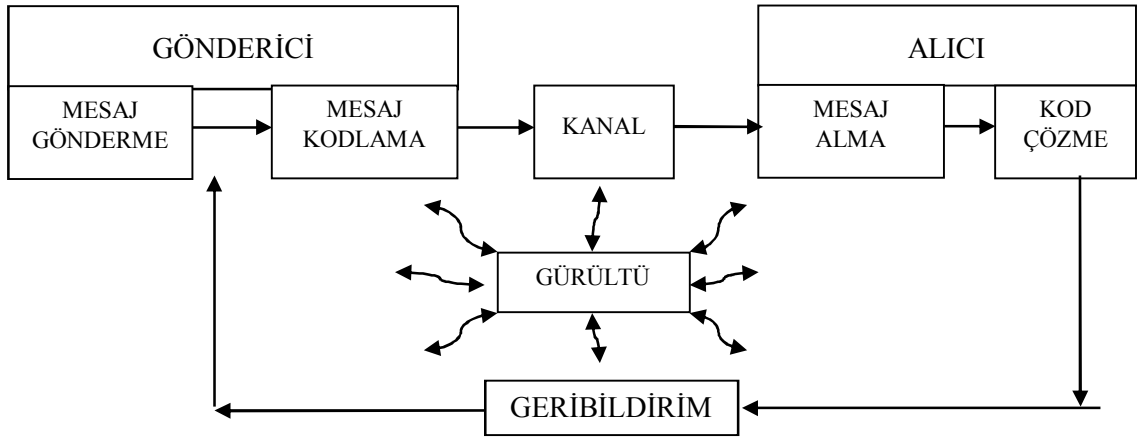
1.2. İLETİŞİM SÜRECİ ve ÖĞELERİ

Bir iletişim kaynağından çıkan mesajların sembollerle kanallar yoluyla bir diğer iletişim merkezine yani alıcıya (hedefe) aktarılması işine *iletişim süreci* denir. Bu sürecin amacı göndericinin düşüncelerini alıcıda oluşturmaktır (Değer, 1998: 2). İletişim sürecinin amacı; insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir iletişim ağı kurmak ve eşgüdüm sağlamaktır (Taymaz, 2000: 42).

Sağlıklı ve etkili iletişim iki yönlü olduğundan iletişimin amacına ulaşabilmesi için iletişim sürecinin işlemesi gerekir. Kaynak (gönderici) ile alıcı kişi arasındaki bilgi, düşünce, dilek ve duyguların karşılıklı olarak alınıp verilmesi bilgi akışının iki yönlü olduğunu gösterir (Hoşgörür, 2002: 70).

Shannon ve Weaver (1949: 34-35) iletişimin temel modeli olarak hizmet eden “İletişimin Matematiksel/ Doğrusal Modeli” ni ileri sürdü. Bu modele göre iletişim basit bir şekilde bir kaynaktan gelen bir mesajın başkasına iletilmesidir. Örneğin; televizyon izlediğiniz zaman kaynaktan (televizyon programından) mesajları alan alıcı olursunuz.

Alıcı ve verici arasında gerçekleşen bu süreç değişik öğelerden oluşur. Aristo’ ya göre bu sürecin üç temel öğesi vardır. Bunlar konuşmayı başlatan “konuşmacı”, iletilmek istenen mesajı içeren “konuşmacının sözleri” ve mesajları alan “dinleyici” dir. Aristo’ nun ortaya koyduğu sınıflamayı temel alan iletişim öğelerinin neler ve kaç tane olduğuna dair araştırmacıların farklı tespitleri olduğu görülmektedir. Eren (2004: 354), Aşan ve Aydın’ a göre (2006: 243) iletişimde bu süreç anlamın aktarılması ve anlaşılması ile sonuçlanan gönderen ve alıcı arasındaki basamakları içerir. Şekil 1’de de görüldüğü gibi iletişim süreci 7 parçadan oluşur. Bunlar; gönderen, mesaj, alıcı, kanal, geridönüt (Dimbley ve Burton, 1998: 33; Fiske, 1990: 40), kodu çözme ve gürültüdür (Baltaş ve Baltaş, 1992: 27-32).



Şekil 1.1 İletişim Süreci Modeli (Robbins ve Judge, 2013: 338).

İletişim gönderici ve alıcı arasında bilgi alıp alıp vermeden çok daha fazlasıdır (Zhu, May ve Rosenfeld, 2004: 263). İnsanları birbirine karşılıklı bağlayan karmaşık ağlarla ilgilidir. Göndericinin iletişim ortamını denetimi altına alıp, alıcının da onun kendisine verdiğini (edilgen) işleyip, yanıtlaştığı düşüncesi yanlıştır. Gönderici ilettiklerini çoğu kez, alıcının benimseyeceği biçimde koşullandırır. Ayrıca sürekli olarak mesajlarını, alıcının tepkilerine göre değiştirir. Bu nedenle iletişim sosyal özellikler gösterir. Göndericiler ve alıcılar iletişim sürecini ağ gibi saran bir “sosyal matris”ten hem etkilenirler, hem de onu etkilerler (Aşkun, 1992: 11; Miller, 2012: 32).

Bu süreç, iletişime katılan kişilerin toplumsal, kültürel koşullarının yanı sıra kişilik özelliklerini de yansıtmaktadır. İletişim süreci algılama, öğrenme, dürtü, duygu eğilim, inanç, değer gibi insanın davranışını belirleyen unsurlardan ayrı düşünülemez. Bu sebeple iletişim, belli bir başlangıcı ve sonu bulunmayan, dinamik ve çeşitli unsurlarla etkileşim içinde bulunan, karmaşık bir dizi süreçlerin bileşkesi ve bütünüdür. (Gürgen, 1997: 13).

Quirke de (2008: 272) iletişim sürecinin her zaman bir sonuca ulaşmak yerine bir düşüncüyü paylaşmak olduğunu, başlangıcı ve sonu olmadan devam eden bir süreç olduğunu vurgulamıştır. İnsan ilişkileri faktörünü içermeyen bu model sadece iletişim sürecini anlamak için temel bir araçtır (Steingrimsdottir, 2011: 21).

İletişimin unsurları şu şekilde tanımlanabilir.

1.2.1. Kaynak (Gönderici)

Kaynak algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığı ile gönderen kişi ya da kişilerdir. Kısaca iletişimi başlatan ve en önemli sorumluluğu olan kişidir (Preston, 1989: 14). Örneğin; bir arkadaşınıza e-mail gönderdiğinizde, bir soru sorduğunuzda ya da birine el salladığınızda mesajı gönderen olursunuz (Hahn vd., 2014: 4).

İletişim süreci ilk olarak, kaynağın zihinde düşündükleri ile başlar (Blundel, Ippolito ve Donnarumma, 2008: 5). Kaynak kendisine ulaşan bilgi ve verilere göre mesaj iletecek bir fikir oluşturur. Daha sonra iletmek istediği fikri kodlar. Kaynak düşünceleri kodlarken alıcı olarak düşündüğü kişilere fikirlerini ileteceğini umduğu bir dizi simgeleri (kelimeler, rakamlar, şekiller vb.) kullanır. Burada önemli olan göndericinin seçtiği simgelere verdiği anlamlarla alıcının verdiği anlamların aynı olmasıdır (Byron, 2008: 310-311; Guffey ve Loewy, 2010: 10)

Örneğin, konuşmak ya da yazmak için, öğrenmiş olduğu dilin kalıplarını kullanır. Bu sinyalleri gönderirken mesajı, alıcıya giden kanalın özelliklerine uygun hale getirir. Bunlar iletişim sürecinde dolaşıma girdiğinde özünü ve biçimini koruyabilecek şekilde kodlanması gerekir. Durum böyle olmazsa iletilmek istenen duygu ya da enformasyon yerine çok farklı şeylerin algılanması söz konusu olabilir (Oskay, 1999: 13).

Gönderici bir düşüncesini ya da bu düşünceyle ilgili bir davranışı anlam yükleyerek alıcıya göndermek istediği zaman, onu önce ses, söz, mimik, ışık, renk, yazı, resim gibi simgelerden en az biri ile yapılmış bir mesaj biçimine getirmelidir. Ayrıca bu mesajı bir araç ya da yöntem yardımıyla alıcının duyu organlarından en az birine iletmek zorundadır (Çilenti, 1988). Kaynağın yoğun ve etkin bir iletişim kurabilmesi alıcının mümkün olduğu kadar çok duyusuna ulaşabilmesiyle gerçekleşir (Terzi, 2004: 282).

1.2.2. Kanal

Kanal, mesajın göndericiden alıcıya aktarıldığı yol veya araçlardır (Terplan, 1987: 481). Kanal, ışık dalgaları, radyo dalgaları, telefon kabloları ve sinir sistemi gibi

mesajı taşıyan araçlardır. Etkin ve verimli bir iletişim için kullanılan kanal, mesaja uygun olmalıdır. Bu mükemmel olarak imal edilmiş bir araç için uygun yolun zorunluluğu kadar önemlidir (Tutar, 2003: 26-27).

Kime, ne için, neyi iletmek istediğimizle kullanacağımız kanal arasında sıkı bir ilişki vardır. Görmeyen bir hedef için görsel kanalları; işitmeyenler için işitsel kanalları kullanamayacağımız gibi, örneğin belli bir konuda etkileyici iletişim yapmak istiyorsak sonuca ulaşabilmek için görsel, işitsel ya da görsel-işitsel kanallardan hangisinden yararlanmamızın daha doğru olacağını belirlemeliyiz (Zıllıoğlu, 2003: 117).

En uygun iletişim kanalını seçme zor olabilir. İletişim kanalının seçilmesi göndericinin beklentisine göre belirlense bile, farklı amaçlara ulaşmak ve farklı bilgi türleri için farklı iletişim kanallarının kullanılması gerekir (Dunmore, 2002: 139-140; Quirke, 2008: 17; Wood, 1999: 139). Seçilen kanallar aracılığıyla iletilen mesajlar farklı bir şekilde anlaşılıp yorumlanabilir. Mesajla arasında gerçek bir fark oluşabilir (Wood, 1999).

Gönderen formel ya da informal kanallardan hangisini kullanacağını belirler. Formel kanallar, örgüt tarafından oluşturulur ve çalışanların iş ile ilgili mesajlarını taşır. Bu kanallar kurum içindeki yetki zincirini takip eder. Informel kanallar ise kendiliğinden ve bireysel seçimlere bir karşılık olarak ortaya çıkar (Langan-Fox, 2001: 190).

Her kanal kendi kural ve düzenini takip eder. Örneğin, sözlü iletişimde gelişigüzel ifadeler daha çok kullanıldığından daha çok informal iletişim kanalları kullanılır. Yazılı iletişimde ise daha resmi kurallar uygulandığından daha çok formel iletişim kanalları kullanılır (Sehgal ve Khetarpal, 2008: 59).

1.2.3. Mesaj

Gönderici tarafından, iletişim sürecinin içinde yer aldığı toplumsal ortamca bilinen ifade, sembol ya da simgelerle kodlanan, paylaşılmak istenen bilgi, duygu ve düşünce ile yüklü olarak alıcıya çeşitli iletişim ortam ve kanalı ile ulaşan ögedir (Hoşgörür, 2002: 71). Mesaj kasıtlı veya kasıtsız, yazılı, sözlü veya sözsüz ya da

bunların birleşimi olabilir (Hahn vd., 2014: 5). Konuşma, yazma, yüzümüzdeki mimikler, kol hareketlerimiz vs. birer mesajdır (Robbins ve Judge, 2013: 338).

Mesajın taşınması gereken özelliklerden en önemlisi, kullanılan dildir. Mesajda kullanılan dil, alıcı ve hedef tarafından kolayca anlaşılabilen ortak, açık, net ve kesin bir nitelik taşınmalıdır (Erdoğan, 2008: 80-81; Işık, 2000: 50).

Mesajın içeriği de yanlış yoruma yer bırakmayacak derecede açık anlam ve düşüncelerden oluşmalıdır. Soyut ifade sembollerden çok somut semboller kullanılmalıdır ki alıcı tarafından doğru algılanıp yorumlanabilsin. Bu yüzden gönderici mesajı kodlarken, alıcının onu algılayma yeteneğini göz önünde bulundurmalıdır. (Eren, 2004; Tutar vd., 2004: 16). Kuşkusuz burada, kullanılan dil dağarcığının, sözlerin, alıcı kitlenin temel söz varlığı ile ne oranda örtüştüğü önem kazanmaktadır. Burada bilinen sözcüklerden, atasözlerinden, deyimlerden yararlanılması, amaca uygun sloganlar oluşturularak hedef kitlenin yabancı olmadığı yaklaşımlardan hareket edilmesi gibi özellikler söz konusudur (Aziz, 2003: 39).

İletişimin etkili olabilmesi mesajın ne kadar çok duyu organına hitap ettiğine bağlıdır. Görme, işitme, dokunma ve koku ile ilgili faktörlerin iletişim sürecinde bulunması mesajın etkililiğini artırır. Bir ileti ne kadar anlamlıysa, ne kadar somutsa ve alıcının ne kadar çok duyusunu uyarıyorsa o kadar iyi algılanır diyebiliriz (Başaran, 2000: 13; Baltaş ve Baltaş, 1992: 29).

1.2.4. Kodlama ve Kod Açma

Mesajın işaret haline dönüşmesinde kullanılan simgeler ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenleyen kuralların tümüne “kod” adı verilir. Bu anlamda, insan dilleri birer “kod”dur (Cüceloğlu, 1998: 76).

Dil, kodlama için en önemli basamağı oluşturmaktadır. Nesnelere, olgular ve olayları nasıl anlamlandıracağımızı bilemezsek, onlar hakkında iletişimde bulunmamız güçleşmektedir. Ancak bazı durumlarda hem kaynağın hem de hedefin ortak kod olarak bilinen aynı dili konuşması, bireylerin birbirlerini anlaması için yeterli olmamaktadır. Bu bakımdan mesajı oluşturan ve sunan kaynağın, hedef kitlenin algılayacağı ve anlayacağı bir üslup kullanması daha doğru olacaktır (Radyo ve Televizyon Üst Kurulu [RTÜK], 2007: 11).

Özü itibariyle iletişim, karşılıklı anlamların üretilmesi ve paylaşılmasını içeren bir süreç olduğundan mesajın doğru yorumlanması çok önemlidir (Orhan, 2008: 59). Kod çözme; alıcının, mesajı yorumlayıp anlamlı bilgilere dönüştürme sürecini içerir (Koontz, O'Donnell ve Wehrich, 1983: 445; Newstrom ve Davis, 1993: 95; Steers, 1981: 211). İletişimin başarısında hem kaynak hem de alıcının iletişim bakımından yeterlilikleri, deneyim ve yaşantılarının çakışması ya da en azından kesişmesi, iletişim konusundaki tutumları ve istekleri önemli ölçüde etkilidir. Zira iletişimin gerçekleşmesi için, gönderilen ile algılanan anlamlar, birbirinin aynısı olmasalar da, en azından birbirine yakın olmalıdırlar. Bu ise çoğu zaman gerçekleşmesi zor bir olasılıktır. Bunun temel nedeni, kod açımının hem iletinin yapısı, hem de algılayan kişinin özellikleriyle yakından ilişkili olmasıdır (Gökçe, 2003: 108; Yüksel, 2003: 15).

1.2.5. Alıcı

İletişim sürecinde kaynağın gönderdiği mesajın ulaştırılmak istendiği iletiyi alan kişi ise alıcıdır (George ve Jones, 1996: 403; Jandth, 2010: 43). Alıcı olmadan iletişim sürecinin tamamlanması mümkün değildir (Ford, Knight ve Littleton 2001: 80-82; Robbins ve Judge, 2013: 338). Alıcı bir kişi ya da bir grup olabilir. Aynı şekilde, bir mesajın birçok göndericisi ve birçok alıcısı olabilir (Sabuncuoğlu, 2001: 68).

Kaynak durumunda bulunan ast ya da üstlerin birbirlerinden en önemli beklentileri alıcının iletişimi kabul etmesidir. Yani iletişimde kaynağın alıcı ile ilgili beş aşamalı bir isteği bulunmaktadır. Bu aşamalar; alıcının mesajı alması, anlaması, kabul etmesi, eyleme geçmesi ve geribildirimde bulunmasıdır (Güney, 2001: 223). Bunun için alıcının iyi bir dinleyici (aktif dinleyici) olması gerekmektedir (Koçel, 2014: 410).

1.2.6. Geri Bildirim (Dönüt)

Geribildirim ise kaynağın gönderdiği mesaja karşılık hedef kitlenin verdiği cevaptır (Cüceloğlu, 1998: 78). İletişim sürecinin son aşamasıdır. Burada dikkat çeken en önemli nokta rollerin değişmesidir. Mesajı alan hedef, gönderilen mesajın kodunu açar, onu algılar; yani yorumlar ve bu yorumuna göre tepkisini kodlayıp tekrardan bir kanal vasıtasıyla gönderiye iletir. Burada artık alıcı verici durumuna

dönerken, kaynakta alıcı pozisyonuna geçmektedir (Eren, 2011: 431; Gökçe, 1998: 143; Sabuncuoğlu, 1998: 41).

Örgütlerde hatalı ya da kusurlu iletişimin büyük oranda sebebi geribildirim az olmasıdır. “Kastettiğim bu değildi”, “Bunu söylemedim” veya “Niyetim bu değildi” şeklinde ifadeler hatalı iletişimde genel olarak verilen tepkilerdir. Yanıltıcı durumlar ve hatalı sonuçlar, mesajın iletilmesi ve anlaşılması arasındaki tutarsızlık geribildirim yoluyla doğrulamanın azlığından kaynaklanmaktadır. Tüm durumlarda geribildirim istenirse bu hatalar azaltılabilir (Sehgal ve Khetarpal, 2008: 9).

Geri bildirim göndericinin, mesajın tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenilebileceği ve aksaklıkları giderebileceği bir araçtır (Bisen ve Priya, 2009: 6; Cüceloğlu, 1998: 175; Moorhead ve Griffin, 1995: 358).

Geri bildirim temel olarak, iletişiminin iletisini, alıcının gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesine yardımcı olur. Ayrıca alıcının iletişime katıldığı duygusuna kapılmasına yardımcı olur. Bu sayede alıcının, tepki ve isteklerinin dikkate alındığı düşüncesiyle, mesajı daha kolay benimsemesi ve kabul etmesi sağlanır (Işık, 2000: 66).

1.2.7. Gürültü

Gürültü bir mesajı alma ya da gönderme sırasındaki müdahalelerdir. Gürültü mesaj kodlama ve mesaj çözümlenmeyi zorlaştırır. Örneğin; öğle yemeği için müzik dinleyerek yolda giderken bir arkadaşınızın size “merhaba” dediğini duymayabilirsiniz (Hahn vd., 2014: 5).

1.3. İLETİŞİM TİPLERİ

İletişim çeşitleri yazılı iletişim, sözlü iletişim ve sözsüz iletişim olmak üzere üçe ayrılır.

1.3.1. Yazılı İletişim

İnsanın zaman ve mekandaki ilişki sınırlılıklarını genişletmede en etkin ilk iletişim şeklidir. Ekonomik ihtiyaçlarla ortaya çıkan, toplumsal, kültürel ilişki ve

kurumlar üzerinde etkili olmuştur. (Zılhoğlu, 2003: 174).

Yazılı iletişim, örgütlerde en çok kullanılan iletişim şeklidir. Bunun sebebi unutulmaması, kalıcı bir delil niteliğinde olması, saklanma imkanına sahip olması ve gerektiğinde yeniden ele alınıp incelenebilmesidir. Mektuplar, duyurular, el ilanları, broşürler, işletmelerin tanıtım kitapçıkları, ödeme fişleri, servislerde personel arasında kullanılan küçük notlar, örgütlerin çıkardığı örgüt içi ve dışı yayım organları, ilan panoları, teklif ve şikayet kutuları, raporlar vb. araçlar yazılı iletişimi gerçekleştirmede kullanılır (Ertürk, 2000: 121-122).

Tarihte yazılı olan etkili birçok eser vardır. Bunlardan bazıları; “*On Emir*” Yahudilerin inançlarının rehberi, “*Hammurabi Kanunları*” Babillerin kaydedilen yasaları, “*Kur’an*” İslam inancının çekirdeği, “*İncil*” Hristyanlar tarafından kabul edilen kutsal kitap, “*Bağımsızlık Bildirgesi*” A.B.D.’ nin İngiltere’ den bağımsızlığını ilan ettiği bildirge, Çin’ de komünizmi tanıtmak amacıyla yazılan Mao’ nun küçük kırmızı kitabı yazılı olarak yer alan önemli eserlerdendir (Hahn vd., 2014: 15). “*Söz kulağa, yazı uzağa*” atasözünün dediği gibi sözler unutulabilir ama yazılar kalıcıdır.

Yazılı iletişim toplumumuzun her kademesinde yer almakla birlikte en zayıf iletişim yöntemidir. Çoğu zaman yavaştır ve zaman boşa harcanır. Sözlü iletişime göre, alıcının onu okuması, yorumlaması ve cevaplandırması nedeniyle, gecikmeler olur. Okuyucunun dikkatini çekmeyi başaramazsa, davranış ve duygular ortaya çıkmadığı için başka anlamlar çıkarmasına neden olabilir. Örneğin; 10-15 dakikada söyleyebildiğini bir saatte yazabilirsin (Robbins ve Judge, 2013: 34).

1.3.2. Sözlü İletişim

“İstikrarlı bir temel üzerine kurulmuş yüz-yüze iletişim, çalışanlardan bilgi almak için en iyi yoldur” (Dulye, 2006: 99)

Sözlü iletişim; anlam paylaşmak için kullanılan sembollerin anlaşılabilir ve kurallı bir sistemi olarak tanımlanabilir (Hahn vd., 2014: 10). Sözlü iletişim, konuşma dili olarak da adlandırılır (Stuart, Sarow ve Stuart, 2007: 200).

Sözlü iletişim "dil ve dil-ötesi" olmak üzere 2 alt sınıfa ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmalarını hatta mektuplaşmalarını “dille iletişim” kabul

edebiliriz. Dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlandırır. Dil-ötesi iletişim, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin tonu ve sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar vb. özellikler, dil-ötesi iletişim sayılır. Dille iletişimde kişilerin "ne söyledikleri", dil ötesi iletişimde ise, "nasıl söyledikleri" önemlidir. (Dökmen, 2008: 25).

Bire-bir konuşmalarda, toplantıda, iş esnasında informal söylenti ve dedikodular sözlü iletişimin en yaygın biçimleridir. Sözlü iletişimin en önemli avantajları hızlı olması ve anında geribildirim alınabilmesidir (Robbins ve Judge, 2013: 340). Sözlü iletişim, birincil (primer) bir iletişimdir (Tutar, 2003: 87).

Sözlü iletişim en mükemmel iletişim yöntemi değildir. Çünkü kelimeler farklı insanlarca farklı şekilde algılanabilmesi, çabuk unutulması, belge niteliğinin olmaması vb. gibi zayıf yönleri de vardır (Ertürk, 2000: 123; Sandal, 2001: 5). Sözlü iletişimde, iletişime ne kadar çok kişi katılırsa mesajlar o kadar sapmaya uğrar. Mesaj son kişiye ulaştığında baştaki mesajın çok farklı bir boyut kazandığı yani orijinali ile bir benzerliğinin kalmadığı görülebilir. Örgütlerde ise, hiyerarşik kademelerden ilerleyen talimatlar veya şikâyetler araya başka kimseler girdiğinde değişikliğe uğrar (Robbins and Judge, 2013: 162).

Sözlü iletişimde gözden geçirme, değiştirme, geri alıp baştan başlama imkanının olmaması önemli bir dezavantajdır (Taloo, 2007: 198). Kutadgu Billig' in söylediği gibi "*Ederse insanı söz sultan eder; Ne yumruktan ne kılıçtan iz kalır, insan ölür arkasından söz kalır*". Söz ağızdan bir kere çıkar ve bazen telafisi mümkün değildir. "*Söz var iş bitirir, söz var baş yitirir*" atasözü de sözcüklerin insanlar ve toplumlar için ne kadar etkili olduğunu açıkça dile getirmiştir.

1.3.3. Sözsüz İletişim

Mead (1934: 410) sözsüz iletişimi "önemli semboller" ve "mimikler" olarak ayırırken, Buck ve VanLear (2002: 525) ise "mimikler keyfi değildir" diyerek sözlü ve sözsüz iletişim arasındaki temel farkı ortaya koymuştur. Sözsüz iletişim, kelime dışındaki herhangi bir anlam taşıyan sesler, davranışlar ve eserler olarak tanımlanabilir (Hahn vd., 2014: 20). Elfenbein ve Ambady (2002: 205) ise sözsüz iletişimi "evrensel bir dil" olarak tanımlamaktadır.

İletişimin kara kutusu olarak bilinen beden dilinde her hareket, kendine göre bir anlam ifade eder (Işık, 2007: 27-34). Sözsüz iletişim iletişim kurmanın en eski şekli sayılır ve birçok kişi en etkili yöntem olduğuna inanır. Bazen bir bakış, bir gülüş ya da kaşları çatma tüm anlamı iletebilir. İddia edilebilir ki; her vücut hareketi bir anlam taşır ve hiçbir hareket rastlantı değildir (bilinçsiz olsa bile) (Fast, 1970: 45). Beden dili sayesinde “*Moralim bozuk, beni yalnız bırakın*”, “*Bana yardım et, yalnızım*” ya da “*Müsait değilim*” anlamlarını ifade edebiliriz. “*Bir bakışın yeter, düşerim yollarına*” diyen sanatçı da bazen bir bakışın bütün ifadelerin üzerinde olduğunu vurgulamaktadır (Bektaş, 2014: 75).

İnsanlar mesajları sadece duyduklarına göre yorumlamaz. Konuşma sözcükleri iletişimin sadece %7’ sini, ses tonu ve hitabet %38’ ini, vücut dili ise %55’ ini oluşturur (Dunmore, 2002: 134). Bundan anlaşılıyor ki; sözsüz iletişim iletilmek istenen mesajın önemli bir kısmını oluşturuyor (Callahan, Fleenor ve Knudson, 1986: 137).

Birisi seninle konuşurken sık sık telefonuna bakıyorsa, aslında konuşmayı sonlandırmak istediği mesajı veriyor. Ya da biz sözlü olarak “*Bana güven*” diyebiliriz, fakat sözsüz iletişimde “*Sana güven yok*” şeklinde okunabilir (Robbins ve Judge, 2013: 342).

1.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

“İnsanlar bir örgüt olan hastanede doğar, bir örgüt olan okullar tarafından eğitilir ve hayatının çoğunu örgütler için çalışarak geçirir”. (Etzioni, 1964: 1)

Örgüt, ortak bir hedef ya da hedefler kümesine ulaşmak için çalışan bireylerden oluşan bilinçli olarak koordine edilmiş sosyal birimlerdir (Robbins, 2010: 5). Toplumsal etkileşimlerin tümünde iletişim mevcuttur. Etkileşimin yoksa örgüt ya da grupta yoktur. Örgüt kuru bir insan kalabalığı değil farklı duygulartı, değer yargıları ve inançları olan bir kişilikler bütünüdür (Aytürk, 1999: 69).

Örgütler sadece para kazandığımız yerler değildir. Zamanımızın büyük bir kısmını geçirdiğimiz “işyerimiz”, bununla birlikte bize huzur ve mutluluk getirmesi gereken ikinci bir “ev”dir. Bundan dolayı aslında “örgüt” bir tür “aile” olarak kabul edilmekte ve örgütler de günden güne aileleşmektedir. Japonya’ da herkes çalıştığı iş yerini “evim” diye niteler; mesai arkadaşlarını “aile ferdi” olarak kabul eder

ve kurumlar da kendilerini “Sanyo Ailesi, Sony Ailesi, vb.” olarak tanıtır (Aytürk, 1999: 70).

İletişim, her örgütün amaçlarına ulaşmasında, bütünleşmesinde, örgüt etkililiği ve verimliliğinde önemli bir rol oynamaktadır (Barker ve Angelopulo, 2006: 43; Grunig, 1992: 2). İletişim örgütün kalbi ve diğer örgütsel süreçlerin eksenidir (Bursalıoğlu, 2005: 110). İnsanlar örgütleri meydana getirirken kuralları, hiyerarşileri, yapıları, iş bölümleri, rolleri vb. belirleme sürecinde birbirine bağlı ilişkiler kurmaktadır. Örgüt içindeki iletişim genellikle hiyerarşik yapı, görev paylaşımı ve bu görevlerin sonucu ast-üst iletişimi olarak öne çıkmaktadır (Altıntaş ve Çamur, 2001: 33).

Örgütler, gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki inanç, tutum ve davranışları, örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak ve örgütün dış çevreyle olan iletişimini sağlamak durumundadır (Gürgen, 1997: 33; Kocabaş, 2004: 248; Tutar, 2003: 16). İletişim bir örgütün başarısında veya başarısızlığında hayati bir role sahiptir (Orpen, 1997).

Örgütsel iletişim, örgütlerde yöneticilerin eşgüdüm ve ilişkileri koordine etme gibi yönetim fonksiyonlarının işletilmesi süreçlerindeki simgelerin üretilmesi, paylaşılması, yorumlanması ve anlamlandırılmasıdır (Hargie, 2011: 14; Shelby, 1993: 262). Goldhaber’ e göre (1990: 16) ise; çevresel belirsizliklerle başa çıkmak için bir ağ örgüsü içinde birbirine bağlı olan ilişkilerin mesaj oluşturma ve karşılıklı mesajlaşma sürecidir. Hahn vd.’ e göre (2014: 145); belli bir çevrede birbirleriyle ilişkili bireyler ya da bireysel veya ortak amaçlara ulaşmak isteyen bireyler arasında mesajların gönderilmesi ve alınmasıdır.

Neher (1997: 18-26) örgütsel iletişimin fonksiyonlarını uyum kazanma, motive etme, etkileme, öncü olma, his uyandırma, problem çözme, karar verme, çatışma yönetimi, müzakere ve görüşmeler yapma olarak sıralandırmıştır.

Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan çeşitli departmanlar ve örgüt ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir. Bu nedenle, örgütsel iletişim toplumsal iletişimin içinde değerlendirilir (Güney, 2001: 199).

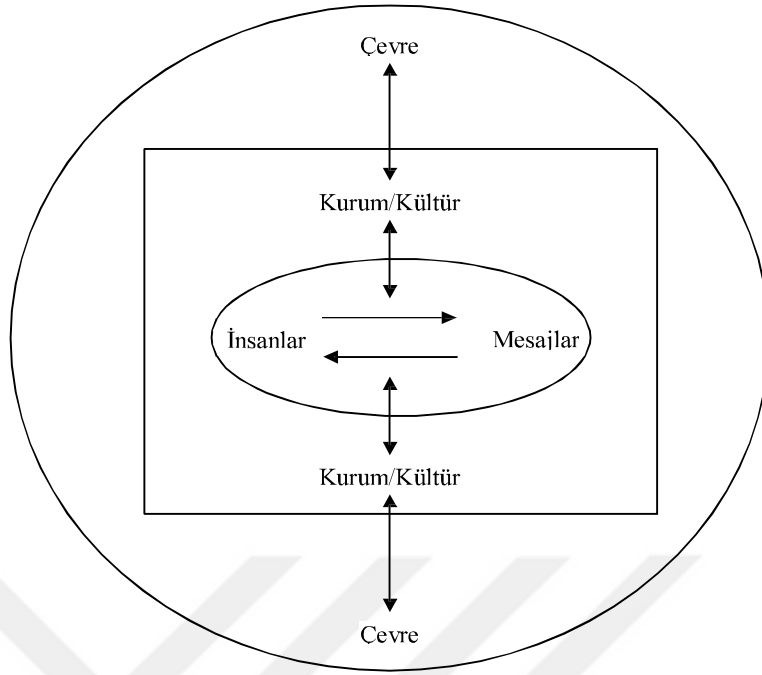
İletişim sistemini sağlıklı bir biçimde yapılandıramayan hiçbir kurum ayakta kalmaz. Çünkü açık sistem olan kurumların dış çevrelerinden sürekli girdi almaları

ve aynı çevreye çıktı vermeleri gerekmektedir. Bir örgütün toplum içindeki yerinin büyüklüğünün iletişim yapabildiği alanla sınırlı olacağı vurgulandığından örgüt ulaşabileceği en uzak yere kadar iletişimi götürmelidir. (Erdoğan, 2005: 260).

Bundan yola çıkarak iletişimin örgütün can damarı olduğu, kurumlarda etkin bir yönetimin ancak iyi bir iletişim ağıyla mümkün olacağı söylenebilir. (Gökçe, 2001: 138). Çünkü iletişim bir örgütün var olma sebebi olarak görülebilecek olan ortak bir anlayışın geliştirilmesinde etkili olması nedeniyle, bir örgütün başarısı ve başarısızlığında en etkin süreç olarak da tanımlanabilir (Gizir, 2007: 255). Kısaca “iletişim olmadan, örgüt olamaz” şeklinde iletişimin örgütteki önemi vurgulanabilir (Adrignola ve Spaynton, 2013: 1).

Örgütsel iletişim sadece alt birimlerin bütünleşmesini değil, aynı zamanda çevreden alınan önemli bilgileri analiz etme ve elemek için tasarlanmış birbirine bağlı kanalların ayrıntılı bir dizisi olarak hizmet eder (Sehgal ve Khetarpal, 2008: 16).

Örgütlerde, iş görenlerin görevlerini yapabilmeleri için bilgiye ihtiyaçları vardır. Bu nedenle örgütsel iletişim, belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Örgütlerde etkin bir iletişimin gerçekleştirilebilmesi yani bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesi ancak interaktif bir iletişim sağlamakla mümkün olabilecektir. Örgütlerde interaktif iletişimin amaçları ise; işlerin koordinasyonu, problem çözme, bilgi paylaşımıdır. Çatışmanın çözümü işlevleri ise bilgi sağlama, etkileme ve ikna etme, birleştirme, emir verme, eğitim ve öğretim olarak sıralanabilir (Çubukçu ve Döndar, 2003: 157; Gürgen, 1997: 25).



Şekil 1. 2. Örgütsel iletişim Modeli (Goldhaber, 1990: 16).

Goldhaber (1990: 16) örgütsel iletişimle ilgili çeşitli ortak özellikleri ve tanımları şu şekilde gruplamıştır. Örgütsel iletişim:

1. İç ve dış çevresinde etkilediği ve etkilendiği karmaşık ve açık bir sistem içinde ortaya çıkar.
2. Mesajları ve mesajların akış, amaç, yön ve ortamını içerir.
3. İnsanları ve insanların tutumları, duyguları, ilişkileri ve becerilerini içerir.

Örgütlerde daha sağlıklı bir iletişim ortamının oluşabilmesi için, örgütsel iletişim sistemi, açıklık ve dürüstlük ilkeleri göz önünde bulundurularak sürdürülmelidir (Vural ve Coşkun, 2007: 181). Örgütlerde açık ve dürüst bir iletişim sürecinin bulunması çalışanların görüşlerini daha rahat bir şekilde dile getirmelerini sağlayacağı için iletişim aksaklıklarının yaşanması da engellenmiş olur.

1.4.1. Örgütsel İletişimin Amacı ve Önemi

Örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri için iç ve dış çevreleri ile etkili iletişim kurup geliştirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin çevreleri ile kurdukları iletişim, ortak

amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan ortak bir anlayışın geliştirilmesinde etkilidir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerinde, başarılarında ve amaçlarına ulaşmalarında önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir (Gizir, 2007: 254; Gürüz ve Yaylacı, 2004: 53).

Frank ve Patrick' e göre (1988: 428) örgütsel iletişimin dört temel amacı vardır. Bunlar; bilgi, motivasyon, kontrol ve heyecan oluşturmaktır. Bilgi paylaşımı, geri bildirim, bütünleşme, ikna etme, heyecanlandırma ve yenilik yapma örgütsel iletişimin yönetim alanına yönelik hizmetleridir. İletişim süreci ile hem örgüt içi hem de örgüt dışı bilgi paylaşımı gerçekleşmiş olur (Gürgen, 1997: 25).

Örgüt içinde bir sistem olarak iletişimin esas amacı, kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve amaç birliğini sağlamaktır. Örgütsel iletişimin temel amaçları; örgütün amaçları ve politikası konusunda üyelerini bilinçlendirmek, iş tanımları, standartlar, kalite kontrol uygulamaları, muhasebe işlemleri ve diğer yazılı iletişim biçimleri ve çeşitli departmanlar arasında karşılıklı ilişki kurma, değişiklikleri anında çalışanlara aktarmak, yenilik ve yaratıcılığı özendirmek, çalışanlar arasında bilgi akışını düzenlemek, geri bildirim sağlamaktır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 138).

Bütün örgütlerin temel probleminin dinamik, ahenkli ilişkiler geliştirme ve sürdürme olduğunu belirten insan ilişkileri akımı örgütsel iletişimin önemini vurgulamıştır (Aypay, 2012: 13).

İnsanlar hikayeler anlatmayı sever ve söylenelerin doğru olduğundan şüphe etseler bile dinlemekten hoşlanırlar. Formel ve informel sosyalleşme insanlara onların deneyimleriyle ilgili hikayeler anlatmalarına olanak tanır ve bu insanlara bilgilerini paylaşmaları için teşvik ediliği ortamlar sayesinde (Mitchell, 2005: 639).

Örgütlerde iletişim, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan bir etkiye sahip olmasından büyük bir öneme sahiptir (Paksoy, 1992: 50). Ayrıca örgüt üyeleri, örgütsel iletişim yoluyla, kendilerinden nelerin beklendiği, işlerini nasıl başarılı biçimde yapabileceklerini ve diğerlerinin kendi çalışma performansları hakkında neler düşündükleri gibi pek çok konuda bilgi ihtiyaçlarını karşılayabilirler. (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 53).

Örgütler örgütsel yapıyla ilgili değişimlere maruz kalmaktadırlar. Bunlardan bazıları; işlerin gitgide daha karmaşıklaşması bu yüzden de üyeler arasında daha çok koordinasyon ve etkileşim gerektirmesi, çalışma temposunun hızlanması, örgütün rekabet avantajı olan bilgi ve yeniliklerin öneminin artması, iletişim teknolojisi ve ağlarının örgüt yapısı ve stratejisi için öneminin giderek artması, çalışanların daha çok alana yayılması ve işlerin dağıtılması gibi faktörlerdir. Bunun gibi örgütün karşı karşıya kaldığı değişimlerden dolayı örgütsel iletişim, tüm örgütsel fonksiyonların içinde giderek artan bir öneme sahip olmuştur (Baker, 2002: 2).

Örgüt içi iletişim, örgüt içinde çalışan kişileri ve kişilerden oluşan birimleri birbirleri ile kaynaştırdığı için önemlidir. İşgörenlerin, örgütün bir parçası olmaktan gurur duymaları, örgütün sorunlarını sahiplenmeleri, örgütün amaçlarına, değerlerine ve politikalarına inanarak örgütün bunları gerçekleştirmesi için çaba harcamaya istekli olmaları örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayacaktır. Bu sayede hem hizmetin en iyi şekilde sunulmasını sağlayabilecek hem de kişiler ve birimler uyum içerisinde çalışabilecekler. (İzgören, 2001: 185; Ker, 1998: 38).

Örgütsel iletişimin önemini kavrayabilmek için zayıf örgütsel iletişimin nelere sebep olabileceği incelendiğinde, Bowes (2008: 14), çalışmada zayıf kişiler arası iletişimin iş yerinde, çalışanlar ve iş arkadaşları, çalışanlar ve yöneticiler arasında çıkacak sorunların sorumlusu olduğuna değinmiştir. Bu durum çalışanların moralini olumsuz etkilemektedir ve bunun sonucunda takım çalışmada ve genel anlamda üretkenlikte düşüşe sebebiyet vermektedir. Weitzel ve Johnson (1989: 99) ise örgütteki zayıf iletişimin gözlemlenebilir hata, gecikme ve diğer verimsizliklere yol açabileceğini belirtmiştir.

Örgütsel iletişimin önemini belirtmek için çok sayıda araştırmalar yapılmış, örgütsel bütünleşme ve başarının çok önemli bir belirleyicisi olarak saptanmış, iletişimin örgütsel değişim sürecinde de çok önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir (Durğun, 2006: 119-120).

1.5. İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Kişilerarası iletişim, genel bir tanımlamayla, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimidir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek,

bunları birbirine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler (Dökmen, 2010: 34).

Siyez (2010: 70) kişilerarası iletişimi “kişiler ya da küçük gruplar arasında karşılıklı güvenle oluşan, ilişkiler ağı oluşturan, bilgi ve duyguların paylaşılmasını hedefleyen çift yönlü sözlü ve sözsüz etkileşim süreci” olarak tanımlar.

Liseden üniversiteye geçtiğinizde siz ve arkadaşlarınız farklı üniversitelere giderek ailenizden ve birbirinizden uzaklaşırsınız. İlk zamanlar arkadaşlık oluşturmak ve küçük şeyleri paylaşmak zor olsa da zamanla arkadaşlık ilişkileri oluşturabilirsiniz. Bu arada ailenizle ve uzakta olduğunuz arkadaşlarınızla ilişkilerinizin değiştiğini fark edersiniz. Bu dinamiklerin tümü *kişilerarası iletişimin* kapsamına girmektedir. Kişilerarası iletişim sadece nicel olarak ilgili kişilerin sayısını tanımlamak değil niteliksel olarak birbirini tanımak için motivasyon ve isteğin olduğu alışveriş sürecidir. Bu şekilde kişilerarası iletişim “paylaşılan anlamlar ve bilgi birikimi oluşturma” olarak tanımlanabilir (Hahn vd., 2014: 110).

Başkalarını gözlemleyip, vardığımız yargılara göre davranma sanatı olan kişilerarası iletişimde, gözlem sonucunda ulaşılan veriler bilgiye dönüşür. Kişilerarası iletişimin ayrılmaz bir parçası olan algılama, iyi ve dikkatli bir gözlemi ve tarafsız bir değerlendirme sürecini içerir. Karşımızdaki kişi ile iletişim kurmaya nasıl başlanacağına, iletişimin devam edip etmeyeceğine karar vermeden önce, karşımızdaki kişinin tutumu, duyguları ve kişiliğinin algılanması gerekir (Tutar, 2003: 76-77).

Kişilerarası iletişim örgütlerde mesleki anlamda iletişimin önemli bir parçasıdır. Ancak örgüt üyeleri sadece işle ilgili iletişimde bulunmadıkları için kişilerarası iletişimin informal iletişimin bir parçası olduğunu söyleyebiliriz (Zagan-Zelter, 2007).

Kişilerarası iletişim, toplumsal iletişimin ve onun bir çeşidi olan örgütsel iletişimin özünü oluşturur ve örgütsel amaçların başarıya ulaşmasında önem arz etmektedir (Debasish ve Das, 2009: 13). Ayrıca örgütsel işlevlerde önemli bir yere sahiptir (Downs, DeWine ve Greenbaum, 1994: 58).

Gerçek bir örgüt, insan ilişkilerinin var olduğu ve sürekli hareket halinde olan dinamik bir varlıktır. Örgütler, birer etkileşim sistemi olan formel ve informal iletişim ağları yapılarıyla karşımızda yer alır (Aggrawal, 1994: 206; Bilen, 2004: 20; Harris, 2002: 201).

Formel (resmi, biçimsel) iletişim kanalları ana kanal olarak hiyerarşiyi kullanır. Sınırları belirlenmiş, belirli kurallar doğrultusunda yapılandırılmış olarak örgütün biçimsel yanını işletir (Bursalıoğlu, 2005: 114). İnfornel (doğal, resmi olmayan, biçimsel olmayan) iletişim kanalları ise formel iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda kişilerarası ilişkilerde doğal ortamın gereği olarak ortaya çıkan herhangi bir planı olmayan ve yapılandırmaya dahil olmayan iletişim türüdür (Çağlar ve Kılıç, 2008: 40; Ada, Alver ve Atlı, 2008: 103).

1.5.1. Formel (Biçimsel) İletişim

Formel iletişim, örgüt içinde önceden belirlenen temel ilke ve kurallar ışığında gerçekleşen, hiyerarşik yapı arasında uygulanan iletişim biçimidir. (Drynan, 2011: 4; Gürgen, 1997: 63; Küçük, 1992: 10; Tutar ve Yılmaz, 2012: 218).

Bir örgütün yapısı tipik olarak örgüt şeması ile tanımlanır. Örgüt şeması, çeşitli bölümler ve birimlerdeki bireyler arasındaki bağlantıları ve planlanan bir taslağı gösteren röntgene benzetilebilir. Bu şemalar örgütün formel iletişim şekillerinin bilinmesini sağlar (Argryis, 2011; akt. Lunenburg, 2010: 2).

Formel iletişim sistemi, örgütün kuruluş ve örgütlenme planının öngördüğü, iletişim sisteminin ilkelerini belirtir ve örgüt yapısının bir parçasıdır. Ayrıca ast üst ilişkilerini, iş gruplarını ve yönetim bilgi sistemlerini de kapsar (Arslan, 2001: 35).

Formel iletişimin amaçları üç noktada toplanabilir. Bunlar (Candan, 1999: 24);

- 1) Örgütün ana siyasetine ilişkin kararlarını ve bunlarla ilgili talimatları hiyerarşi kademelerinin hepsine ve bütün ilgililere iletmek,
- 2) Çalışanların düşünce ve tepkilerini yönetime geri getirmek,
- 3) Örgütün tüm üyelerine, örgütün ana amaçları ve elde edilen başarılar hakkında bilgi sağlamaktır.

Formel iletişim kanalları, çalışanların bilgilendirilmesi (Price, 1997: 349), ikna edilmesi, amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi, kurumsal işleyişin kontrol edilmesi gibi temel işlevlere sahiptir (Eğinli ve Bitirim, 2008: 132). Formel iş ilişkilerinde, genellikle bilgi ve bilgi akışının nasıl sağlanacağı, yazılı metinlerle ortaya konmuştur. Dolayısıyla formel iletişim örgüt içindeki haberleşme kanallarını düzene sokar ve

bazı sınırlar getirebilir (Gürsel, 2003: 68).

Sehgal ve Khetarpal (2008: 26) formel iletişimin avantajlarını şu şekilde sıralamıştır.

- 1) Formel iletişim örgütün otoriter ve saygın yapısının korunmasına yardımcı olarak gerçekleştirilecek etkinlikler için astların sorumluluklarını düzenlemeyi kolaylaştırır.
- 2) Üst yöneticinin astlarıyla doğrudan bir bağlantısının olması etkili ve anlamlı bir iletişim gerçekleşmesini sağlar.
- 3) Formel iletişimin bir parçasını oluşturan notlar, genelgeler, talimatlar, ilkeler, açıklamalar, raporlar vs. örgütün işleyişini açık bir şekilde gösterir.
- 4) Formel kanallar aracılığıyla giden yönergelere itaat etme ve etkinlikleri uygulama daha kolay olur.
- 5) Başkalarıyla bağlantısı olsun veya olmasın örgüt içindeki herkese bilgi iletilmek zorundadır.

Wilhelm (2011)' e göre ise; formel iletişim sayesinde bilgi doğru, güncel, zamanında ve uygun kanallar aracılığıyla iletilir. Formel iletişim süreci, kriz ve karışıklığa yol açan, karışık bir rolün olmadığı yönetimsel bir planla yapılandırılmış ve planlanmıştır. Formel iletişim okullarda karmaşa, çatışma ve krizleri önlemek için iyi bir seçenektir. Çünkü eğitim sistemini istikrarsızlaştıran haber kapasitesinin bazı parçalarını filtreleyen kontrol ve gözlemlere tabidir.

Sehgal ve Khetarpal (2008: 27) formel iletişimin dez avantajlarını ise şu şekilde sıralamıştır:

- 1) Formel kanallar aracılığıyla gönderilen küçük bir bilgi bile olsa örgütün her seviyesine ulaşması çok zaman alır.
- 2) Formel iletişimde örgüt üyeleri kendilerini çok rahat hissetmediğinden samimi bir ortam ve sosyal gruplar oluşmaz.
- 3) Formel iletişim örgütsel düzeyde bir bilgi ya da haberin serbest bir şekilde akışına izin vermez. Bir sıkıntı durumunda örgüt üyesi ancak bir danışmanla iletişim kurabileceği için bazen hayati derecede önemli olan bir sorundan üst

seviyedeki yöneticilerin haberi olmayabilir.

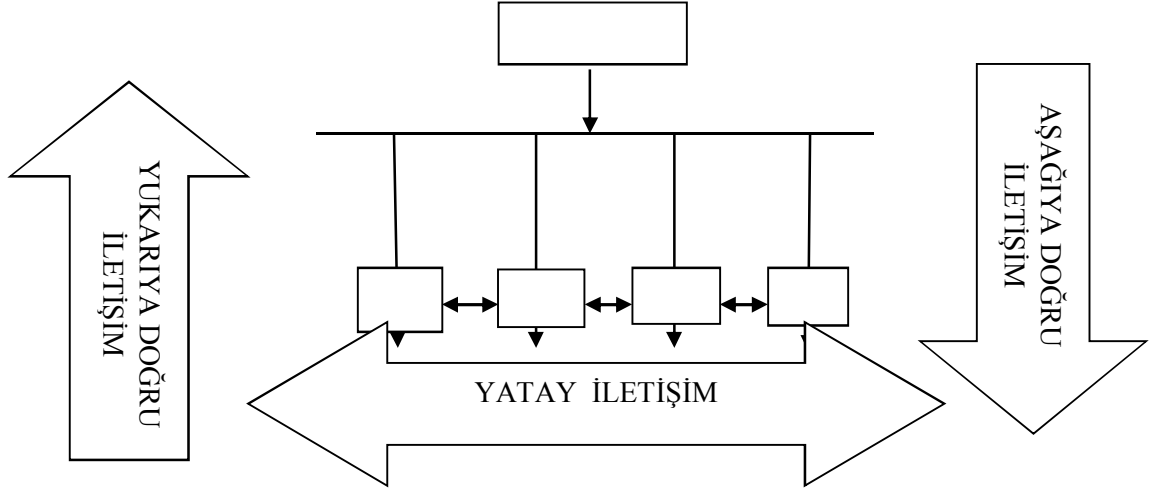
Örgütlerde formel iletişim kanalları aracılığı ile çatışma ve krizleri önlemek için Wilhelm (2011) ' e göre;

- 1) Formel iletişim kanallarını açık tutarak örgüt üyelerinin geribildirim ve kaygıları kabul edilmeli ve mümkün olabildiğince en kısa sürede somut bilgi sunulmalı. Çünkü üyeler tarafından sunulan kaygılar cevaplanmazsa yönetim tarafından oluşturulan iletişim boşluğu dedikodu ve söylentiler aracılığıyla doldurulacaktır.
- 2) Örgüt üyeleri özellikle değişim zamanlarında neler olup bittiğini merak ettiğinde, strese girdiklerinde düzenli olarak bilgi verilmesi, gerekli açıklamalarla belirsizliğin azaltılması gerekir.

Formel iletişim sistemi her zaman informal iletişim ağı ile desteklenir. Formel iletişim önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen bilgi akışını sağlarken, informal iletişim, önceden belirlenmeyen resmi olmayan iletişime, örgüt üyelerinin kişisel ve sosyal ilişkilerine dayanır. İnfornel örgüt ve onun iletişim sistemi örgütsel amaçlardan çok bireysel amaçlara göre ayarlanmıştır (Aydın, 2000: 161). Bu iki yapının ve iletişimin birlikte hareket etmesi kaçınılmaz bir süreçtir.

Alan yazın incelendiğinde formel iletişimin üretkenlik (Litterst & Eyo, 1982) ve iş memnuniyeti (Holthauzen, 2002) ile ilişkili olduğu, koordinasyon için maliyeti azalttığı (Sine, Matsubishi ve Kirsch, 2006), çatışmayı azaltıp güveni arttırarak genel anlamda memnuniyeti sağladığı (Chio, Hsieh ve Yang, 2004) ve dedikodunun olumsuz etkilerini azalttığı (Difonzo ve Bordia, 2000) tespit edilmiştir.

Kurumun yapısı ile ilgili olan formel (biçimsel) iletişim kanalları genel olarak üç başlık altında incelenmektedir: Bunlar yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarıdır (Certo, 1989: 332).



Şekil 1.3. Yukarıya Doğru, Aşağıya Doğru ve Yatay İletişim (Lunenburg, 2010: 2)

1.5.1.1. Yatay İletişim

Yatay iletişim örgütte aynı seviyede olan, birbiri üzerinde yönetme yetkisi olmayan veya birbiri üzerinde doğrudan otorite olmayan kişiler arasında gerçekleşir. Bir başka deyişle yatay iletişim, aynı kademede bulunan örgüt çalışanlarının üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak sorumlulukları dâhilinde olan konularda işbirliği yapmaları durumunda gelişen ve örgüt içi koordinasyonu arttıran ilişkilere (Denton, 1991: 42; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1991: 64-65; Solmuş 2004: 134; Verma, 2013: 68).

Yatay iletişim herkesin birbirini tanıdığı, konuşmalar için fırsatların çok olduğu küçük yapılarda kendiliğinden oluşur. Büyük yapılarda ise bölümler arası toplantılar şeklinde olur (Zagan-Zelter, 2007).

Yatay iletişim sayesinde örgütlerde grup dayanışması ve takım ruhunun gelişmesi sağlanabilmekte ve örgütsel iletişim belli prosedürlerden uzaklaştırılarak, daha yalın ve etkin bir iletişim gerçekleşmektedir. Aynı kademedekiler sorunlarını, dertlerini paylaşırlar. Bu durum onların birbirlerini daha iyi anlamalarına, morallerinin yükselmesine ve örgütte dayanışma ve birlik ruhunun doğmasına sebep olur. Günümüzde değişim süreci kapsamında yatay iletişimin önem kazandığı, özellikle toplam kalite yönetimi çalışmalarında yatay örgütlenme ve yatay iletişim çabalarının gerçekleştiği görülmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 55; Pehlivanoğlu, 2003: 107; Tutar, 2003: 130).

McClelland ve Wilmot (1990) araştırmalarında kurum çalışanlarının %60' ı kurumdaki yatay iletişimin yetersiz ve etkisiz olduğunu ve daha çok geliştirilmesi gerektiğini arzu ettiklerini tespit etmiştir. Ayrıca alışanların çeşitli bölümlerde ne yapıldığından, amaçlarından ve sorumluluklarından haberdar olmadıklarını bunun sonucu olarak da zaman kaybı, işlerin st üste binmesi ve zayıf karar alma durumlarıyla karşı kaldıklarını vurgulamıştır.

Günümüzün kaotik ve hızlı değişen dünyasında, zamandan kazanmak ve koordinasyonu hızlandırmak için yatay iletişime oldukça ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak alışanlar yöneticilerini aldıkları kararlarla ve yaptıkları faaliyetlerle ilgili bilgilendirmezlerse çatışma çıkabilir (Robbins ve Coulter, 2005: 413).

Formel iletişim kanallarının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan, informal iletişim kanalları olarak adlandırılan dedikodu ve söylentiler örgütle ilgili politikaları ve problemleri genellikle yatay iletişim kanalları aracılığıyla iletir (Gerber, 2011: 76).

1.5.1.2. Dikey İletişim

Dikey iletişim, örgütün hiyerarşik düzeninde st kademeler ve alt kademeler arasında kurulan iletişimdir (Genç, 2005: 329).

Dikey iletişim, hiyerarşi kademeleri boyunca üstlerle astlar arasında yer alır. stten asta ve asttan üste bilgi akışını ifade eder. Basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan bu kanallarının sağlıklı işlemesi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için önemlidir. Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlü çalışmaktadır (Gürgen, 1997: 66).

Örgüte ait mesajların iletimini düzenlemek için dikey kanallar yönetim tarafından oluşturulur. Yatay iletişim kanalları da formel olarak yönetim tarafından düzenlenebilir. Yoksa rgt yeleri tarafından informal olarak oluşturulur (Robbins, 2010: 188).

Yukarıdan aşağıya dikey iletişim kanalları, formel örgütün hiyerarşik basamak ve kanalları boyunca en üstten astlara doğru bilgi akışını ve talimatların taşınmasını ifade eder. (Adler ve Elmhurst, 1996: 15; Downs ve Adrian, 2004: 54; Ramasamy, 2010: 157; Robbins ve Judge, 2013: 339).

Günümüzde pek çok örgütün yoğun olarak kullandığı yukarıdan aşağıya doğru

iletişimin temel amaçları şunlardır: iş için gerekli talimatlarını vermek, işin anlaşılmasını sağlamak ve işin diğer örgütsel görevlerle ilişkisini belirlemek, uygulama ve süreç hakkında bilgi vermek, astlara onların performansı için geri bildirim vermek ve örgütsel amaçlarla ilgili işgörenlerin işletmeye ait sırları saklamaları gerektiği konusunda bir görev anlayışı sağlamaktır (Yılmaz, 2007: 11).

Goris, Vaught ve Pettit (2000) araştırmalarında aşağıya doğru iletişimin çalışanların iş performansını ve doyumunu etkilediğini tespit etmişlerdir.

International Association of Business Communication (1982)' un yürüttüğü 32.000 örgüt üyesiyle gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda; üyelerin %71' i örgütün çalışanları iyi bilgilendirmeye çalıştığını, 565' i işlerini gerçekleştirmek için yeterli bilgi verildiğini, %51' i de aşağıya doğru olan bu iletişimi samimi ve gerçekçi bulduklarını ifade etmişler. Bunun yanı sıra üyelerin en büyük ilgilerinin örgütle ilgili gelecek örgütsel planları ve verimlilik iyileştirmeleri olduğu ayrıca örgüt ile ilgili haberleri doğrudan üst düzey yöneticilerden öğrenmek istedikleri bulunmuştur. (akt. Baker, 2002: 8).

Yukarıdan aşağıya iletişim tüm basamakları kapsadığı zaman iletişim yavaş olur. Basamak atlanarak yapılan kısa devre iletişimde de atlanan bölümlerde olumsuz sonuçlara neden olabilir. Örgütlerde hızlı ve sağlıklı bir dikey iletişim sağlamak için, örgüt yönetiminin merkeziyetçi olmaması gerekir. Otoriter yönetim yerine fonksiyonel yönetimin belirlenmesi gerekir (Tutar, 2003: 127). Yöneticilerden açık ve anlaşılır mesaj almak örgüt ve çalışanları için çok önemlidir (Turner, 2003: 62). Okullarımızda merkeziyetçi bir yönetim olduğu için mesajlar açık ve anlaşılır olmalıdır.

Emir-komuta iletişim yaklaşımları çalışanlarda olumlu tepkiler vermemektedir (Denning, 2008: 85). "İnsanlar soru sorabilmeli ve cevap alabilmeli". Örgüt üyelerinin iyileştirmeler önermesi ve yeni fikirlerle gelmesi kendine güvenin, örgüte bağlılığın ve katılımın esasıdır (Dunmore, 2002: 140).

Yukarıdan aşağıya iletişim kolay olması sebebiyle sık kullanılır fakat yetersizdir ve bazı dezavantajları da vardır. Bu dezavantajları kaldırmak için, yöneticiler alınan kararlarla alınma sebebi ile ilgili açıklama yapmalı ve kararlarda çalışanlarının tavsiye ve görüşlerini de almalıdır (Dvorak, 2007).

Örgütsel şemalar aşağıya doğru iletişimin iyi bir örneğidir. Çünkü belirli bir

görev için kimin sorumlu olduğu nettir. Fakat yöneticiler verilen bilgilerin ve talimatların anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenmek için geribildirim almaları gerekir. Ayrıca örgüt içinde güven atmosferi oluşturma ve uyumun sağlanması için aşağıya doğru iletişim tek başına yeterli değildir (Steingrimsdotti, 2011: 23). Ayrıca göndericiden giden bilgiler hiyerarşinin en altındaki kişiye ulaşmaya kadar kaybolabilir ya da bozulabilir (Hargie ve Tourish, 2009)

Aşağıdan yukarıya dikey iletişim kanalları, geri bildirim sağlama, hedeflere doğru ilerlemede üstleri bilgilendirme ve mevcut sorunları değerlendirmek için kullanılır. Bu sayede yöneticiler çalışanlarının işleri, iş arkadaşları ve örgüt hakkındaki genel hislerinin farkında olurlar (Robbins ve Judge, 2013: 339).

Aşağıdan yukarıya iletişim, örgütü amaçları doğrultusunda alınan kararların beklenen şekilde uygulanıp uygulanmadığının belirlenmesini sağlar. Bu iletişim kanalları aracılığı ile yapılan işlere ilişkin bilgiler, raporlar, çalışma gruplarının başarısı veya başarısızlığı, öneriler ve tepkiler üst organlara iletilir. Böylece işlerin amaçlara ve emirlere uygun biçimde gerçekleştirilme durumu ile gerekli bilgi ve veriler elde edilir (Housel ve Davis, 1977; Kaya, 2006: 138; Tutar ve Yılmaz, 2003: 157; Wright ve Noe, 1996: 495).

Örgüt üyelerinin kendilerini örgütün bir parçası olarak ve onlar için gerçekten önemli olduğunu hissedebilmeleri için yukarıya doğru iletişim çok önemlidir (Steingrimsdotti, 2011: 23).

Van Vuuren, deJong ve Seydel (2007) araştırmalarında çalışanlardan yöneticilere geribildirim sağlanması ve yöneticilerin onların görüşlerini dikkate alması inancının örgütsel bağlılığı ve örgütsel iklimi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütte ast ve üstler arasında bilgilerin sınırlı düzeyde paylaşılması, çalışanların hata yapmasına ve çatışmaya neden olabilir. Bazı çalışanlar topladıkları bilgileri zamanı geldiğinde kendi kişisel çıkarlarına yönelik kullanmak için yöneticilerle paylaşmazlar. Oysaki bu bilgiler, yöneticilerle paylaşılsa örgütün hedeflerine ulaşmasında katkı sağlayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1991: 63).

Eğitim örgütlerinin en değerli kaynağı olan öğretmenlerin yöneticiler tarafından doğru yönlendirilmesi hayati önem taşımaktadır (Korkmaz, 2005: 414). Okullarda yöneticinin öğretmene danışmadan karar almasının, kararı kendisi verdiği halde,

danışıyormuş gibi yapmasının, öğretmene yetki verip sorumluluk vermemesinin, okulda sadece kendisine yakın olanlara güvenmesinin, öğretmenlere eksik bilgi vermesinin, yöneticinin öğretmen duygu ve görüşlerine önem vermediği şeklinde yorumlanabilir (Demirbolat, 1999: 83).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen bazı faktörler; fiziksel uzaklık ve erişilemezlik, her kademedeki bilgilerin değişikliğe uğraması, amirin davranışı, astın statüsü ve gelenekler şeklinde sıralanabilir (Can, 2002: 248).

McClelland (1998; akt. Baker, 2002: 9) aşağıdan yukarıya doğru iletişimin zayıf olmasının nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

- 1) *Misilleme korkusu*; örgüt üyelerinin düşüncelerini açıkça ifade edememesine neden olmaktadır.
- 2) *Süzme*; örgüt üyeleri aşağıdan yukarıya iletişim gerçekleşirken onların görüş ve düşüncelerinin değiştirildiğini hissetmesi.
- 3) *Zaman*; yöneticilerin üyeleri dinlemek için yeterli zamanlarının olmadığı izlenimi vermeleri.

Milliken, Morrison ve Hewlin, (2003) araştırmalarında kurum çalışanlarının %85' inin konunun önemli olduğunu düşündükleri halde, yöneticilerin soruna karşı duyarsız olduklarını hissettikleri için denetçilere herhangi bir bilgi iletmediklerini belirtmişlerdir.

Yönetici kapısını açık tutabilmelidir ki örgüt üyeleri herhangi bir problem olduğunda onunla rahatça konuşabilmelidir. Fakat yönetici “Benim kapım her zaman açık” deyip çoğu kez durumlar karşısında bunu gerçekleştiriyorsa o kapı kapalıdır (Senge, 1990).

Roberts ve O'Reilly (1974) araştırmalarında yukarıya doğru iletişim kanallarının açık olmasındaki en önemli faktörlerin yöneticiye duyulan güven ve çalışanın düşüncelerini ifade etmesiyle işinde olumsuz bir değişiklik yaşamayacağından emin olması durumlarında etkili olarak işleyeceğini tespit etmiştir.

Lunenburg (2010: 4) aşağıdan yukarıya doğru iletişimde; örgüt üyesinin yöneticiye bir sorun ya da haberle gittiğinde karşılık almasının iletişimsizlikle sonuçlandığını, yöneticilerin eylemleri hakkında kendilerini savunmaya geçmelerini

bunun sonucunda da örgüt üyesinin sıkıntıları paylaşamamasına yol açtığını, bir eylemin gerçekleşmesi veya örgüt üyesinin önerilerinin onayı aylar sürmesi ya da gecikmeler yaşanması iletimin engellendiğine, örgüt üyesinin yöneticiye ulaşmasında fiziksel engeller bulunmasının problemlere neden olduğunu vurgulamıştır.

1.5.1.3. Çapraz İletişim

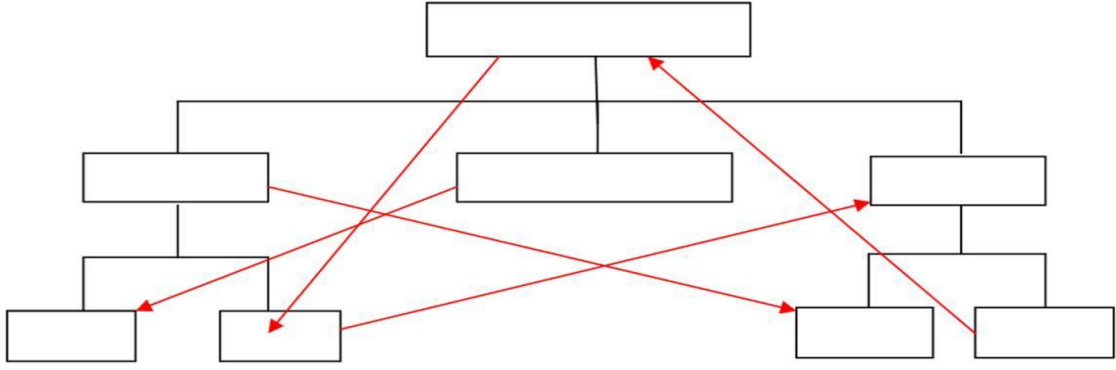
Kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, basamaklı kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri ve hiyerarşideki farklı departmanlar ve kişiler arasında bilgi alışverişini içine alan iletişime *çapraz iletişim* adı verilir (Kocabaş, 2005: 249).

Bu tarz iletişimde örgüt şemasında gösterilmez ve bir bölümdeki çalışanlar kendi bölümü dışındaki diğer bölümlerden ast ve üst kademedekilerle ilişki kurma imkânına sahiptirler (Genç, 2005: 332; Singh, 2010; 205).

Hem yatay hem de dikey iletişim örgüt için önemli olmasına rağmen modern örgütlerin ihtiyacını karşılamada yetersiz kalmaktadır (Baker, 2002: 9). Birçok örgütte çapraz iletişim olmadığı gözlenmektedir. Hâlbuki çapraz iletişim örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki yaratır. Özellikle grupsal çalışmalara ağırlık veren örgütlerde, örgütsel katılımı sağlar ve işlerin koordinasyonunu kolaylaştırır (Tutar vd., 2004).

Çapraz iletişimde bilgi standart dikey ve yatay iletilme sırasını takip etmeden direk göndericiden alıcıya iletiildiğinden bir çok kademeler atlanmış, karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmiş ve iletişim sistemi gereksiz mesajlarla meşgul edilmemiş olur (Ekinci, 2006: 20; Kaya, 2006: 138).

Tutar ve Yılmaz (2016: 225), şekil 1.4.' te görüldüğü üzere çapraz iletişimi grafiksel olarak şekillendirmiştir.



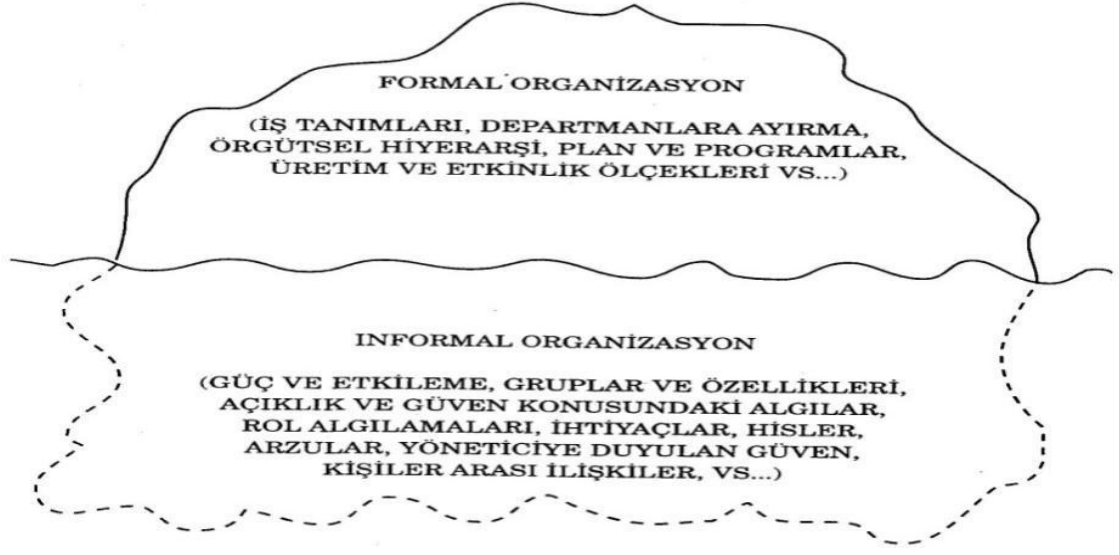
Şekil 1. 4. Çapraz (Diagonal) İletişim Kaynak: Tutar ve Yılmaz (2012: 225).

1.5.2. İformel (Biçimsel Olmayan, Gayri Resmi, Doğal) İletişim

“Formel organizasyon bir kurumun iskeletiyse, informel organizasyon o kurumun birimlerinin tepkilerini, faaliyetlerini ve ortak düşünme süreçlerini harekete geçiren merkezi sinir sistemidir” (Krackhard ve Hanson, 1993: 104). Bir iskelet güçlü fakat esnek değildir. Oysaki bir sinir sistemi kırılğan ama esnektir. İskelet görülebilir, sinir sistemi ise belli alt bölümleri olmayan yapısız bir varlık olarak sadece hissedilir. Yakın gözlem olmadan onları belirlemek ya da tanımak zor olabilir (Han, 1983; akt. Waldstrom, 2001: 22).

Sanayi Devrimi, geleneksel komşuluk ilişkilerinin ve ortak iletişim bağlarının parçalanmasına neden oldu. Bunun sonucunda toplumdaki uzaklaşmalar arttı. Daha sonra ise günümüz parçalanmış topluluklarında yaşayan insanların sosyal bağlarla yeniden ortak ilişkiler kurmak istedikleri yapılan çalışmalarla onaylandı (The Social Issues Research Centre, 2007).

Örgüt insanların hedeflerine ulaşmak için kullandıkları bir araç olarak düşünüldüğünde, en az örgüt kadar önemli olan başka bir şey de örgüt içi iletişimidir. İletişim bir buzdağın benzetildiğinde, iletişimin bir bilinen ve bir de hep göz ardı edilen buzdağın altında kalan yönü vardır. Bilinen yönü formel (resmi/biçimsel) iletişim iken, kontrol edilmesi zor olan buzdağın altında kalan kısmı gayri informel (biçimsel olmayan/ gayriresmi) iletişimidir.



Şekil 1.5. Örgütlerdeki Formel/İnformel Yapılanma ve Buz Dağı Örneği (Koçel, 1998)

Formel yapının yetersizliği nedeniyle, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütlerde kendilerine özgü kuralları, iletişim ağları, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi olan informel gruplar oluşmaktadır. Örgütlerde meydana gelen grup olayının informel iletişimin oluşmasında çok önemli bir payı vardır. Bu tür iletişim en çok örgütün aynı kademedeki üyeleri arasında gerçekleşir (Nazik ve Bayazıt, 2005: 113).

Formel iletişim kuruluşta çalışanların beklentilerinin büyük bir bölümünü karşılayamamaktadır. Çünkü formel iletişim, her zaman gerçeği yansıtmaz ve belirli konularda susar, belli konularda da gerçeği saklayabilir, rutindir. Formel iletişim bireylerin özel durumlarını dikkate almaz, içeriği ciddi, kuru ve esprisizdir (Kazancı, 2004: 269). İşte formel iletişimin yetersiz kaldığı böyle ortamlarda, çalışanlar bilgi almak için informel iletişim kanallarına başvurur (Shibutani, 1996: 31).

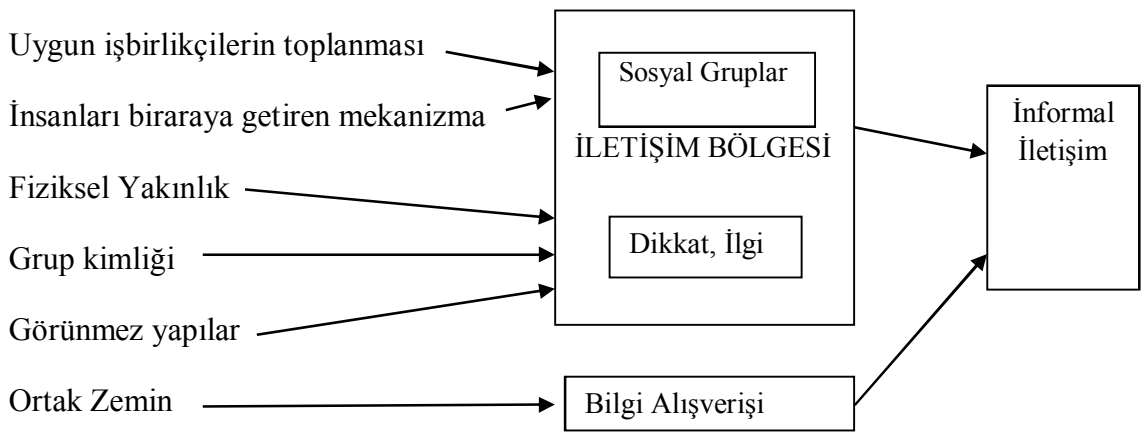
Bektaş (2014) araştırmasında çalışanların informel iletişim kanallarından önce kurum içi sohbetlere katılarak informel gruplar oluşturduklarını belirlemiştir. Örgütte oluşan gayri resmi grupların kişisel yakınlık ve etkileşimleri sonucu ortaya çıkan, biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan, örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen gruplaşmalar, sosyal beraberlikler, dedikodular, rivayetler vb. olarak gösterilebilen iletişim biçimine *informel iletişim* adı verilir. (Aliefendioğlu, 2000: 42; Gürüz ve Yaylacı, 2004: 56). Holmes ve Marra (2004: 379) informel iletişimi işyerlerinin “sosyal yapıştırıcısı”, Levinson (1999) “karşılıklı yarar”

olarak tanımlar. Xu ve Li (2013: 23) de informal iletişimin bireylerin düşünce yapısını, alışkanlıklarını, görüşlerini ve zihinsel yapısını temsil ettiğini belirtmişlerdir.

Örgütte kendiliğinden oluşan informal konuşmalar genelde birkaç dakika sürer (Reder ve Schwab, 1990: 308; Whittaker, Frohlich ve Daly-Jones, 1994: 3) ve aralıklarla devam eden bu konuşmalar ortalama iki buçuk dakikadır (Kraut vd. ,1990: 22).

Bilgi çoğunlukla informal ağlar üzerinden akan bir alışveriştir. Son derece uyumlu bu informal ağlar genellikle çaprazlama ve oval bir şekilde hareket eder (Krackhard ve Hanson, 1993: 104). Modern girişimcilerin verimliliği, etkililiği ve yenilik yapabilme kabiliyeti, çalışanlar arasındaki bilgi alışverişi konusunda etkili bir yapılanmayı ve kültür oluşturmayı gerektirir (Balkundi ve Harrison, 2006: 56; Cross ve Parker, 2004: 3). Bu nedenle informal iletişim ağlarının yönetimi stratejik olarak önemlidir (Davenport ve Prusak, 1998: 16).

İletişim bölgeleri bilgi alışverişinin ön koşulu olan sosyal çevrelerdir. İletişim bölgelerinin sürdürülebilmesi, sosyal grupların oluşmasına ve insanların birbirlerinin konuşmalarına kulak verip ilgilenmesine bağlıdır. Bu şekilde bilgi alışverişi başladığı zaman, insanlar birbirlerinden istifade edebildikleri bu üretken konuşmaları sürdürebilmek için (özellikle sosyal, kültürel ve durumsal farklılıklara sahip insanlar) ortak bir zemin oluşturmak isterler (Luo, 2007; Olson ve Olson, 2000: 167).



Şekil 1.6. İnformel İletişim Sistemi (Luo, 2007)

İnformel iletişim örgüt üyelerinin sadece çalışmaları hakkında bilgi akışı sağlama ve mesaj alışverişinde bulunmalarından çok daha fazlasıdır. İinformel iletişim daha çok örgüt içinde olumlu bir atmosfer oluşturma ve ilişkiler hakkındadır (Argenti, 2009: 358).

Formel koordinasyon işleyişi genellikle planlanmamamış olaylarla ve yeni bir durumla karşılaştığında başarısızdır. Yenilik, umulmadık durumlar ve belirsizlik durumlarıyla örgütler sıklıkla karşı karşıya kalır (Suchman ve Wynn, 1984: 140). Bu koşullar altında informel iletişim belirsizliğin karşısında uyumlu çalışma için zorunlu görünür (Daft ve Lengel, 1986: 566-567).

Gerçekliği tartışmalı bilgilerin belirsizlik dönemlerinde, çalışanların önemli bulduğu konular gündemde olduğunda (Crampton vd., 1998: 576) ve formel iletişim kanalları yetersiz kaldığında informel iletişim artmaktadır (Gray ve Laidlaw, 2002: 221; Guffey, 1997: 23). Çalışanların kendilerini tehdit altında hissettiği böyle durumlarda, bilgiye duyulan ihtiyaç söylenti ağıyla giderilme yoluna gidilmektedir (Gilsdorf, 1998: 177).

Pfiffener (1960)' e göre informel iletişim, genel bir model olarak kabul edilen hiyerarşinin adım adım ilerlediği düzenli bir bilgi akışının yerine, genellikle çelişkili, anlaşılması zor olan ve biçimsel olmayan bir iletişim şebekesi olarak akar. Konuşmalar ise karşılıklıdır ve bir galaksi şeklini alır. İinformel iletişimdeki bağlar sık, karşılıklı, birden fazla içeriğe sahip güçlü kişisel bağlardır (Wellman, 1991: 18).

Bir örgütte informel iletişim ağlarının varlığı önlenemez ve zaten bu doğal yasaya aykırıdır. Çünkü insanlar konuşmaya ve doğal hiyerarşi oluşturmaya meyillidir. Ayrıca çalışanlar kendilerine sadece bir sonucun aracı olarak davranılmasına karşı çıkarlar. Kendi çalışma koşullarını düzenlemek istedikleri informel davranışlara neden olan, kendi amaç ve problemlerini dile getirebildikleri bir etkileşim içindedirler (Ogaard, Marnburg ve Larsen, 2008: 2; Kalvar, 2005). İşarkadaşları bu etkileşim sırasında birbirlerinin benzer tutumlarını, görüşlerini, değerlerini bulurlar ve birbirleriyle tanışıp arkadaş olurlar (Hargie, Dickson ve Nelson, 2003: 286).

İşyerimizde etrafımıza bakındığımızda informel iletişimin baskın olduğunu görürüz. Kitap okuyan birinin telefon çalmasıyla okuması kesilir veya toplantıya gitmeye niyetlenirken iş arkadaşıyla bir konuyu konuşmak için durabilir. Vazifelerine

ilişkin sorulara cevap bulabilmek için kılavuza başvurmadan ziyade yan tarafında çalışma masasındaki arkadaşına danışır. Bu sohbetler akıcı ve önceden planlanmamıştır fakat görev yerine getirilir (Kraut vd., 1990: 3).

İnformel iletişimin varlığı bir kurumda doğaldır. Bir yönetici koridorda yürürken başka bir yöneticiyle karşılaşır, selamlaşır, hal-hatır sorar ve iş ile ilgili bazı konuları tartışır. Daha sonra odalarına ulaştıklarında konuştukları konu hakkında harekete geçerler. Aslında bu durum planlanmış bir durum değil, burası da böyle konuları konuşmak için uygun bir yer değildir ve her iki yöneticinin de harekete geçmek gibi bir niyeti yoktu. Yine de mesleki ve kişisel görüşlerini paylaştıkları bu kısa görüşmenin fırsatını kullandılar. Sonuçta onlar bu görüşmeyi karara dönüştürdüler (Subramanian, 2006: 4).

İnformel iletişim genellikle dedikodu olarak adlandırılır. İletişimin bu tipi kişiler arasındaki informal ilişkilerden ortaya çıkarak kişisel ve grup çıkarlarıyla artar. İnformel iletişim bir bakış, bir gülümseme, kafa sallama, mimikler ve hatta sırf sessizlikle bile iletilebilir (Rayadu, 1998; akt. Subramanian, 2006: 2)

Söylenti ve dedikodular informal iletişim sistemi içerisinde yer alır, formal iletişimden daha etkilidir ve daha hızlı çalışır. İşgörenler işletmeyle ilgili haberleri öncelikle informal iletişim sistemi sayesinde öğrenirler. Aynı haber formal kanallardan iletinceye kadar artık eski bir haber konumuna düşer. (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 4-5; Karcıoğlu vd., 2009:66). Yapılan araştırmalar kurumlarda informal iletişim ağları aracılığı ile bilgilerin formal iletişim kanallarından daha hızlı bir şekilde iletildiğini, özellikle dedikodu/söylenti ağları aracılığı ile iletilen bilgilerin % 90 iletildiğini, % 10'luk bir bölümünün ise örgüte ilişkin problemler nedeni ile ulaştırılmadığını göstermektedir (Crampton vd., 1998: 570).

Kalvar (2005)' in genç bir yönetici olduğu zamanlarda yaşadığı deneyim dikkate değerdir. "Birgün bir çalışma arkadaşım yanımdan geçerken ona önümüzdeki günlerde bazı gelişmeler için sıkıntı olabileceğinden bahsettim. Aynı gün içinde tüm çalışanlar benim için "kötümser ve sıkıntılı" gibi tahminlerde bulunmuş. Bir hafta sonra üst yöneticiler beni çağırarak konuşmamı, ne bildiğimi söylememi istediler. Bu deneyim bana örgüt içinde informal iletişim kanallarının inanılmaz hızını ve bu durum karşısında üst yöneticilerin olumsuz tepkilerini gösterdi".

Örgütler, işyerlerinde zaten bulunan informal kişilerarası bilgi transferinden yararlanabilirler. Örgütler bu informal mekanizmanın işleyişini takip etmeyi dikkate almalıdırlar. Çünkü bu mekanizmalar işyerindeki öğrenmelerin % 70'ine kadar oluşur ve çok etkilidir (Azudin, İsmail ve Taherali, 2009: 146). Albrecht ve Ropp (1982), örgüt çalışanlarının iş arkadaşlarıyla yeni fikirler, işle ilgili ve kişisel meseleleri tartışırken hiyerarşik rol ilişkilerine dayalı biçimsel kanalları izlemek yerine, daha çok planlanmamış görüşmeler yaptıklarını belirlemişlerdir.

Örgütsel yaşamın sosyolojik çalışmaları, sıradan ofis konuşmalarının örgüt üyelerine öğrenme, anlama, benimseme ve resmi prosedürleri ve süreçleri uygulamada öncül bir rolü olduğunu vurgulamıştır (Suchman ve Wynn, 1984: 146-147).

Yapılan çeşitli araştırmalara göre, örgüt çalışanlarının zamanlarının %25-70'ini yüz yüze iletişim ile gerçekleştirdikleri, %88-93'ünü planlanmamış informal iletişim ile gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Ancak üst kademe yönetimindeki birçok yönetici informal iletişim kanallarının sadece örgütlerde zaman kaybına neden olduğunu ve informal iletişim kanallarının örgütlerde sadece söylenti ve dedikoduları yaydığını düşünmektedir (Subramanian, 2006: 2).

İnformel iletişim ağlarındaki ilişkiler dört şekilde gösterilebilir (Krackhardt ve Hanson, 1993: 105);

- *Tavsiye ağları*, sorunları çözme ya da karmaşık konularla ilgili bilgi alışverişi yapılır.
- *Güven ağları*, personel bir sıkıntı durumunda kurum ya da diğer çalışanlar hakkında hassas bilgilerin paylaşılabilir.
- *Görev ağları*, işle ilgili bilgilerin çalışanlar arasında alınıp verilmesi biçiminde kullanılır.
- *Sosyal ağlar* ise çalışanların mola odalarında, öğle yemeğinde ya da iş sonrası sohbetlerde politika, boş zaman etkinlikleri ya da sporla ilgili düşüncelerini paylaşmaları için vardır.

Yöneticiler genellikle bu ağları kontrol etmek için yanlış bir şekilde otoritenin bu ağların gücünü geçersiz kılabileceğini düşündükleri geleneksel yöntemlere başvururlar. Bu ağları engelleyebilmek için katı kurallar oluştururlar. Diğer yöneticiler ise istihbarat

sğlamak için “köstebekler” den bilgi toplamayı dener. Çağdaş yöneticiler ise odak grupları oluşturur ve çalışanlarıyla “temasta olma” prensibini uygular (Krackhardt ve Hanson, 1993: 105).

Kraut vd. (1990: 15) informal iletişim tiplerini şu şekilde sınıflandırmıştır:

- 1) *Planlanmış*: Her iki taraf tarafından önceden planlanan toplantılardır.
- 2) *Kasıtlı (Amaçlanan)*: Herhangi bir konuyu tartışmak amacıyla buluştuklarında yapılan görüşmelerdir. Fakat önceden planlanmış bir konuşma planı yoktur.
- 3) *Fırsatı değerlendirme*: Bir kişi bir başkasını gördüğünde herhangi bir konu hakkında konuşmak istediklerini hatırladığında gerçekleşen görüşmelerdir.
- 4) *Spontan (Doğaçlama)*: İki kişi karşılaştıklarında herhangi bir konu hakkında önceden hazırlanmış ya da belirlenmiş bir konu olmadan yaptıkları görüşmelerdir.

İnformel iletişimin başarısı tesadüfen elde edilecek bilginin yerinin ve sorulabileceği kişinin bilinmesine dayanır (Erdelez, 1999: 28; Wolek ve Griffith, 1974: 415).

Örgütlerde informal iletişimin başlıca nedenleri (Koçel, 2007: 414);

- Örgütlerdeki güvensizlik ve gelecek endişesi oluşturan durumlar,
- Örgütlerdeki belirsizlik durumları,
- Örgütlerde ve örgüt yönetiminde büyük çaplı değişiklikler,
- Sanayi dalındaki genel eğilimler,
- Örgüt çalışanlarının kişisel özellikleri,
- Örgütlerdeki formel kanallarının yetersizliği,
- Örgütlerde formel mesajlara olan güvensizlik,
- Örgütlerde gruplaşma ve klikleşmeleri
- Örgütlerde söylenenler ve yapılanlar arasındaki farklılıklar
- Bilinçli nedenlerden dolayı örgütlerde informal iletişim kanalları boy göstermeye başlar.

İnformel iletişimin özellikleri ise (Davis, 1971; akt.Woodard, 2008: 16);

- Formel iletişim kadar istikrarlı ve kalıcı değildir,
- Sıklıkla değişen davranış tarzlarına ve liderlerine sahiptir,
- Resmi değildir bu yüzden resmi olarak ne ödüllendirilir ne de hatalı bir davranış için sorumlu tutulur,
- Çalışanlar arasında güçlü bir sosyal baskı uygular,
- Dedikodu aracılığıyla yayılır,
- İletişim kanallarının nasıl çalıştığını gösterir,
- Formel iletişim kanallarına zarar vermeye sevk edebilir,
- Durumsal ve spontanedir,
- Kendi örgütsel yapısını oluşturabilir.

Formel İletişim		İnformel İletişim	
✓	Önceden planlanmış	✓	Plânlanmamış
✓	Önceden belirlenmiş katılımcılar	✓	Rasgele katılımcılar
✓	Aktif hazırlanmış katılımcılar	✓	Rolü dışında katılımcılar
✓	Önceden hazırlanmış gündem	✓	Tesadüfî gündem
✓	Tek yönlü	✓	İnteraktif
✓	Verimsiz içerik	✓	Zengin içerik
✓	Formal dil	✓	İnformal dil

Şekil 1. 7. Formel ve İnformel İletişim Arasındaki Farklar (Kraut, Fish, Root vChalfonte, 1990: 5)

Yılmaz (2007) tez çalışmasının bulgularında yöneticiye güven üzerinde formel iletişimin, iş arkadaşlarına güven üzerine ise informal iletişimin etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Wilhelm' e (2011) göre informal iletişim bilgiyle birlikte duygusal yorum ve algıları da içerir. Formel iletişim ise sadece süreç içerisinde değişebilen resmi olarak onaylanmış bilgileri ve verileri içerir. Bu yüzden formel iletişim dedikodu ve söylentiler aracılığıyla yayılan informal iletişime göre örgütteki çatışma krizleri daha çok önler.

Örgütsel düzeyde informal iletişim zincirleri; tek hat zinciri, dedikodu zinciri, olasılık zinciri ve küme zinciri olarak dörde ayrılır (Gürgen, 1997: 77-78).

- a. **Tek Hat Zinciri**, bilgi uzun bir alıcı hattı boyunca bir kişiden başka bir kişiye aktararak devam eder. Yani A duyduğu bir dedikoduyu B'ye, B C'ye, C ise D'ye aktararak dedikoduyu devam ettirir.
- b. **Dedikodu Zinciri**, bir kişi ana bilgi kaynağı olarak önüne gelen herkese her şeyi söyler. A kişisi duyduğu dedikoduyu herkese aktarır.
- c. **Olasılık Zinciri**, bilgi rastgele bir kişiden başka bir kişiye ulaşır. Yani A tesadüfen karşılaştığı başka kişilere duyduklarını aktarır.
- d. **Küme Zinciri**, bilgi bireylerin kendi yakın arkadaşları arasında yayılmaya başlar. Yani birey duyduklarını seçtiği birkaç kişiye aktarır. Bu birkaç kişiden herhangi biri de duyduklarını başkalarına anlatarak dedikoduyu devam ettirir.

Özarallı ve Torun' un (2011) yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, formel iletişim tarzı yöneticiye ve kuruma güven ile olumlu ilişki gösterirken, informal iletişim tarzının yönetici ve kuruma olan güven ile olumsuz bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Kandlousi vd. (2010) yaptığı çalışmada, her iki iletişim tarzının da doyurucu bulunduğu, ancak bilgi alışverişine, informal iletişimin kişilerarası ilişkiler düzeyinde, formel iletişimin ise grup ve örgüt düzeyinde daha yüksek katkıda bulunduğu saptanmıştır.

Green ve Brock (2005: 20-21) ise örgütsel yapı içindeki formel etkileşim ile sosyal ilişkiler yoluyla kurulan informal etkileşimi, üyelerin elde ettiği kazanımlar açısından karşılaştırmışlardır. Araştırma bulguları, örgütsel yapıların üyelerini, takım çalışması, liderlik, topluluk karşısında konuşma, atılganlık becerileri yönünden daha çok geliştirdiğini; sosyal ağların ise elemanlarına, uzlaşma, görüş paylaşımı, yakınlık,

duygusal destek gibi konularda daha fazla katkı sağladığını göstermiştir.

Grup performansını artırma ve grubun duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkileme için formal ve informal iletişim kanallarının hangisinin daha uygun olduğuna dair yapılan araştırmalarda Day (1971), Herr, Kardes ve Kim (1991), Bansal ve Voyer (2000) informal iletişim kanallarının daha başarılı olduğunu, Zambardino ve Goodfellow (2007), Karaosmanoğlu ve Melevar (2006), O’Cass ve Grace (2004) ise formal iletişim kanallarının lehine bulgular bulmuşlardır.

1.5.2.1. İformel İletişimin Avantaj ve Dezavantajları

Sosyal bilimcilere göre “gerçeklik” karmaşıktır, tam olarak anlaşılabilir ve insanlar çoğu şeyi basitleştirilmiş şemalar veya resimlerle anlamaya çalışır (Brown, 2006; akt. Zhao ve Rosson, 2009: 244). İnsanlar bir karar alacakları zaman görünen tüm kanıtlara rağmen sezgileriyle ve o kişiler hakkında zihinlerinde oluşan algılarıyla karar verme eğilimi gösterirler (Dunbar, 1998). İformel iletişim yoluyla insanların birbirlerinin deneyimlerini, düşüncelerini vs. öğrenmesi onlar hakkında şemalar, resimler ve algılar oluşmasına neden olur (Zhao ve Rosson, 2009: 244).

Başkalarının ne yaptığını ve ne düşündüğünü bilmek (kişinin yetenekleri, kişiliği, davranış karakterini bilmek), onunla ilgili yeni gelişmelerden haberdar olmak kişiler hakkında daha doğru algılar kazanmamızı sağlar. İformel iletişim sayesinde edinilen kişi algısı, ortak çalışmalar yapma gibi durumlarda iş arkadaşının seçimini belirlemede önemli bir faktördür (Kraut vd., 1990).

Deneysel çalışmalar göstermiştir ki insanlar fiziksel olarak yakın oldukları kişilerle daha sık iletişimde bulunurlar (Kraut, Edigo ve Galegher, 1988: 5). İşbirliği ile ilgili yapılan çalışmalarda da işbirliğinin en güçlü belirleyicisinin fiziksel mesafe olduğu ortaya çıkmıştır. Fiziksel yakınlık, projelerin planlama ve müzakere aşamaları için önemli olan informal iletişimi destekler (Finholt, Sproull ve Kiesler, 1990).

Golden ve Veiga (2005) araştırmalarında informal etkileşimlerin azaltılmasıyla problemlerin etkili çözümünde elde edilen bilginin de azaldığını ve işyükünün arttığını gözlemlemişlerdir. Hansen (1990) informal etkileşimlerin az olduğu kurumlarda karmaşık bir bilgiyi iletmenin daha zor olduğunu tespit etmiştir. Marshall, Michaels ve Mulki (2007) işyerinde çalışanların birbirinden ayrı tutulması (işyeri izolasyonu) ve

sorunlu iş ilişkileri durumunda tükenmişlik, iş stresi, daha az iş doyumunu ve bağlılık görüldüğünü ifade etmişlerdir. Yazılım geliştirme çalışmalarında da aynı şekilde informal iletişim proje başarısının önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir (Kraut ve Streeter, 1995: 7).

İnformel iletişim için fırsatlar azaltığında ise işbirliğinden uzaklaşarak takım çalışmasını, sosyal ilişkileri ve uyum sürecini olumsuz yönde etkiler (Hemphill ve Begel, 2011). İş üzerine daha çok çalışılmasına ve görev odaklı toplantılar daha çok yapılmasına rağmen işi koordine etmek ve ilerleme kaydetmek daha zor oluyor. Bu bulgu uzak mesafelerde birbirinden ayrı, evinde çalışarak işbirliği içinde çalışmayı isteyenler arasında yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır (Kraut, 1987; akt. Isaacs, Whittaker, Frohlich & O'Conaill, 1997).

İnformel iletişim sayesinde her örgüt üyesi olası çatışmaları belirleyebilmek ve çözümlmek için başkalarının yaptıklarını takip edip izleyebilir (Keisler ve Cummings, 2002: 81). Ayrıca çalışanlar birbirlerinin çalışmasının nasıl gittiğini öğrenebilir, yanlış giden şeylere hemen müdahale edebilir ve çalışmalarını daha yakından izleyebilir ve farklı kazanma stratejileri belirleyebilirler (Trevino, Lengel ve Daft, 1987).

Cross ve Cummings (2004) araştırmalarında informal etkileşimlerle başkalarının uzmanlığından yararlanmanın bireysel performansı arttırdığını ve amaca uygun problem çözme yeteneğini arttırdığını tespit etmiştir.

Kirkhaug (2010: 23- 30), biçimsel ve dikey ilişkiler ile doğal ve yatay ilişkileri, örgüt üyelerinin iletişim ihtiyaçlarını karşılama düzeyleri açısından incelemiştir. Araştırma sonuçları, katılımcıların, iş ve kurumla ilgili yeterli bilgi alma ve iş arkadaşlarına önemli bilgileri iletme açısından, informal ve yatay ilişkilerden daha fazla memnuniyet duyduklarını ortaya koymuştur.

Örgüt içinde zayıf ve güçlü bağları inceleyen çeşitli çalışmalar samimiyet, duygusal yakınlık, karşılıklı iyilik ve temas sıklığının örgüte güç kazandırır (Granovetter, 1973; Nelson ve Mathews, 1991).

Örgüt içindeki iyi bir iletişimin olması, çalışanlar arasındaki manevi bağları kuvvetlendirir, çalışanların işleri ve kendileri hakkında konuşmaya ilişkin psikolojik ihtiyaçlarını giderir ve uyum içinde olmayı sağlar. Özellikle büyük çaptaki şirketlerde, çalışanlar arasında, ait olma duygusu gibi inançları

kuvvetlendirebilmek çok güçtür. Bu, ancak zorlu ve sistemli çaba ve iyi işleyen bir haberleşme (iletişim) sistemi yoluyla mümkün olabilir. Ayrıca informal iletişim kanallarında dolaşan yönetim mesajları, çalışanların anlayabileceği şekilde olduğu, iletişimde bulunanlar arasındaki statü uyumsuzluğu daha az olduğundan ve çeşitli kaynaklardan gelen aynı bilgiyi karşılaştırma olanağı tanıldığından daha fazla geribildirim (feed-back) şansı olan önemli bir bilgi kaynağıdır. (Eğinli ve Bitirim, 2008: 132; Eroğlu, 2005: 206-207).

Aslında informal iletişim gücünü geribildirim ve kontrol mekanizmasından alır. İformel iletişim kanalları yönetsel kararlara ve uygulamalara örgüt üyelerinin tepkilerininin açıklanmasına yardımcı olan geribildirim ve kontrol mekanizması olarak kullanıldığında örgüt üyeleri daha iyi motive olur (Newman, 2014: 205).

İformel iletişim ağları genellikle örgütsel ahlakın ve örgütsel sağlığın belirleyicisidir (Crampton vd., 1998: 571). İformel iletişimin, yöneticilerin çalışanlarını başarılı bir şekilde yönetmelerine yardımcı olan çalışanların moralleri, ahlakı ve sorunları hakkında mükemmel bir kaynak olması (Guffy, Rhoddes ve Rogin, 2005; Kandlousi vd., 2010: 51- 61), yöneticilerin bilgi edinme, görüşlerini iletme ve karar almaları için önemli bir aktivite olması kayda değerdir (Sproul, 1984).

Jayaratne (1986) deneysel desen çalışmasında informal iletişimin doğasında doğruluk, güvenilirlik, hız ve bağımlılık yapma olduğunu belirterek özellikle doğru bilgi taşıdığını tespit etmiştir. Ayrıca yönetimin informal iletişim kanallarını bir araç olarak kullanarak informal grup üyelerine ulaşabileceğini tespit etmiştir.

Daft ve Legel (1984) çalışmalarında örgüt yöneticilerinin anlaşmazlıkları ve çatışmaları çözmek için yüz yüze yapılan görüşmeler gibi zengin ve aktif olan informal iletişim kanalları tercih ettiklerini, Stevenson ve Gilly (1991) yöneticilerin problem çözmeye resmi olarak belirlenmiş prosedürlerden ziyade kişisel etkileşimlerle daha çok çözmeye eğilimli olduklarını, Argote (1982) de görev belirsizliği durumunda örgüt üyelerinin etkinlikleri düzenlemek için, planlanmamış informal görüşmelerin sadece biçimsel, standard prosedürlerin uygulanmasından daha başarılı olduğunu belirtmişlerdir.

Lurey ve Raisinghani (2001) gruplar üzerinde yaptıkları çalışmalarında informal iletişim yoluyla gerçekleşen etkileşimlerin grup üyeleri arasında güvenin ve bağlılığın

arttığını, Gully, Devine ve Whitney (1995) ile Mullen ve Cooper (1995) da birbirine bağlılığın ve güvenin olduğu grupların daha üretken olduğunu belirtmişlerdir.

Ibarra ve Andrews (1993) araştırmalarında informel ağların güçlü olduğu örgütlerde örgütsel ikliminin daha olumlu olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun sonucu olarak olumlu kurum ikliminin, çalışanların kararlarının kabul edilmesini daha çok umut etmelerine yol açtığını, risk almalarını kolaylaştırdığını ve bilgiye daha rahat erişim sağladıklarını belirtmişlerdir.

Jarvenpaa ve Leidner (1998) ve Moore vd. (1999) çalışmalarında kişiler arasında birbirine açık olma, kişisel bilgilerini birbirleriyle paylaşma ve bu şekilde oluşan informel iletişimin iş performansı ve takım başarısı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir.

İnformel iletişimin örgüt için gereklidir ve örgüt üyelerince arzu edilir (Bismarck vd., 1999: 8-9). “Sosyal bir süreç olarak öğrenme” nin büyük bir kısmını oluşturur (Beuschel, Gaiser ve Draheim, 2009: 1166).

İnformel iletişim sayesinde yöneticiler farklı hiyerarşik kademelerdeki farklı kişilerle görüşerek örgütün nabzını daha iyi tutarlar ve verdikleri kararlar örgüt üyelerinin isteklerine ve beklentilerine yakın olur (Iosim, Iancu, Popescu ve Orboi, 2010: 128).

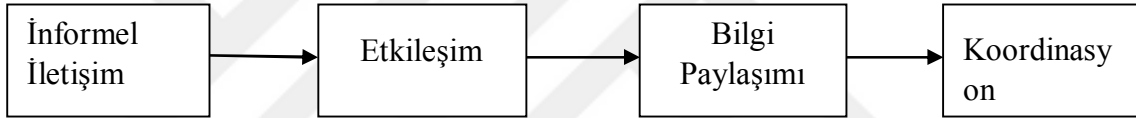
Yapılan araştırmalar kısa konuşma veya görüşmelerin sosyal etkileşimin oluşmasına yardımcı olduğunu, belirsizliği azalttığını sosyal seçimleri de beraberinde getirdiğini ortaya koymuştur (Fay, 2011: 214). Lee (2007: 41) informel iletişimin örgüt içindeki ilişkileri güçlendirmek ve fikir birliği için ortamdaki tansiyonu düşürmek için etkili olduğunu vurgulamıştır.

Bakar ve Sheer (2013) ve Morrison ve Nolan (2009) informal olarak oluşan bu ilişki ağlarının örgütsel iletişimde engelleri ortadan kaldırmaya ve örgüt içinde daha açık bir iletişim sağlamaya yardımcı olduğunu belirtmişlerdir.

Badiru (2008: 47) bilginin güç olduğunu belirterek bu güce sahip olmak ve kullanmak isteyen insanların bilgiyi başarının anahtarı olarak gördüğünü belirtmiştir. İinformel iletişim çalışanlar arasında engel olmaksızın bilgi paylaşımı için fırsatlar oluşturur (Kilduff ve Tsai, 2003; Perez-Bustamante, 1999; Szulanski, 1996: 32). Bilgi

alışverişi de örgüt içi koordinasyonuna neden olan etkileşime bağlıdır (Christensen ve Læg Reid, 2008: 102). Azudin vd. (2009: 159) informal iletişim sayesinde iletilen bilgilerin örgütte %70' e kadar bilgi paylaşımına neden olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bilgi alışverişiyle çalışanlar birbirlerinin eylemlerini, kararlarını etkilerler ve karşılıklı problemlerini çözmede yardımcı olur (Alexander, 1995: 18).

Çalışanlar, informal bilgi paylaşımıyla formal örgüt yapısındaki boşlukların doldurmada, sorunları gidermekte ve resmi iletişim kanalları ile yeterince sağlayamadıkları iletişim ihtiyaçlarını tatmin etmek için resmi olmayan iletişim kanallarını oluşturmaktadırlar (Atak, 2005; Bizmove.com, 2002; Cutlip, Center ve Broom, 1994: 90; Draffe ve Kossen, 2002: 221; Scweiger ve DeNisi, 1991; Townsend, Wilkinson ve Burgess, 2012: 338). Bu sebeple Jewels, Underwood ve de Pablos' un (2008) çalışması; çoğu yöneticilerce gereksiz ve zararlı görülen informal iletişim kanallarının yararlarını ve önemini ortaya koymuştur.



Şekil 1.8. İnformel İletişim ve Koordinasyon Arasındaki İlişki (Ahsan, 2010: 24)

İnformel iletişim bilgi yaymaktan ziyade özellikle bilimsel bilgi üretiminde önemli rol oynamaktadır (Knorr-Cetina, 1983: 133; Latour ve Woolgar, 1979: 166). Örgütte yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin %80' i iş arkadaşları arasında oluşan informal iletişimin bir sonucudur (Remmers, 1999; akt. Röcker, 2012)

Çünkü zengin sosyal ilişki ağları bilgilerin ve yeni üretim tekniklerinin kolaylıkla öğrenilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda bu tip ilişkiler ağı bireye kendini ifade edebilme imkânı yaratarak bireye içinde bulunduğu örgüt ile bütünleşme imkânı sağlamaktadır. Dolayısıyla örgütteki informal iletişim ve sağladığı sinerji ortamları informal ilişkilerin en iyi şekilde kullanıldığı ve işgörenlerin bazı güdülerini doyurdukları yerler olarak karşımıza çıkmaktadır (Uzun, 2012: 215). Belkide bu informal iletişim ağları sayesinde Weber' in ünlü metaforu “demir kafes” lerde yaşamaktan kurtulmuş oluyorlar.

İnformel iletişim sayesinde resmi engeller olmadan örgütle ilgili fikirlerinizi, hedeflerinizi, projelerinizi ve performansınızı gösterebilirsiniz. İnformel kanallar

örgütün genel misyonunu benimseme ve birbirine iletmede daha iyidir. Böylece örgüt kendi misyonununa yönelerek örgütsel kültürü güçlendirir (Jhonson, Donohue, Atkin ve Jhonson, 1994: 119).

Uğurlu (2012) de örgütsel vatandaşlık davranışının örgütün üyelerinden beklediği informal bir davranış olduğunu belirtmiş ve öğretmenlerle yaptığı çalışmasında örgütsel vatandaşlık ve informal iletişim arasındaki pozitif yönde ve yüksek seviyede bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Fay ve Kline (2011) informal iletişimle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu, Özgan ve Kalman (2013: 125) informal iletişimin iletişim kanallarını hızlandırdığı için örgütsel performansı arttırdığını, Winstead vd. (1995) da işyerindeki kaliteli sosyal ilişkiler ve iletişimin çalışanların mesleki performansı ve iş doyumunu arttırdığını tespit etmişlerdir.

İnformel iletişim iş arkadaşları için bazı faydaları vardır. Bunlar; gündelik konuşmaların yeni işbirliklerine yol açan ortak çıkar ve hedefleri belirlemeye olanak tanınması (Allen, 1997; Festinger vd., 1950), onların aktivitelerini düzenlemeye ve proje durumunun bilincini korumaya yardımcı olması (Kraut, Egidio & Galegher, 1990) ve iş arkadaşları arasındaki sosyal bağları korumaya ve sürdürmeye yardımcı olmasıdır (Kiesler ve Cummings, 2002; Nardi ve Whittaker, 2002). Ayrıca örgütsel strese karşı tampon görevi gördüğü söylenebilir (Ray ve Miller, 1994: 360).

İnformel iletişimle oluşan resmi olmayan grup ve ilişkilerin devam ettirilmesi grup üyelerinin kişilik özelliklerine, işyeri şartlarına, formel örgüt yapısına ve üyelerin rollerine dayalı olarak açıklanabilir. Bu tür sosyal ilişkiler sayesinde örgüt üyeleri örgütün amacına farkında olmadan da hizmet edebilecek bir durumu da oluşturabilirler. Örgüt içinde oluşabilecek *baskı*, *bıkkınlık*, *monotonluk* gibi durumlara beraberce katlanabilmeyi ve olumsuzluklara yol açacak durumu giderecek bir supap misali engelleyici olabilmektedir. Oluşan *saygı*, *sevgi takım ruhu* kurum açısından, verimi ve amaca daha iyi hizmet edici bir iş ortamını sağlayabilecektir (Yılmaz, 2007).

Eğitimsel olarak yeterli personeli olmayan ve profesyonel bilgisi bulunmayan örgütler informal iletişim ağlarının pozitif ve yaratıcı gücünün avantajlarını sonuna kadar kullanmaktadırlar. Sahip oldukları informal yapı ve ilişkiler onların karşılaşabileceği tüm problem ve çıkmazlarda en güçlü silahlarıdır (Yılmaz, 2007).

İnformel iletişim sistemi formel iletişim sistemini tamamlarken diğer yandan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde sorunlar yaratabilir (Gürgen, 1997: 77). İnformel iletişim kanalının başlıca özelliği, örgütün hem yararına hem de zararına olabilecek mesajları iletmedeki üstün kapasitesidir (Aşkun ve Tokat, 2003: 169). Formel iletişimin temelini “şirketin amacı” na hizmet etme olduğu düşünülürken, informal iletişimin kaynağının ise “çalışanın özel amacı” hizmet etme olduğu düşünülür (Qgaard vd., 2008).

Fischbacher ve Fischbacher (2014) informal ağların kriz yönetimi üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında örgütün dış tehlikelere karşı önlem almasında ve güvenlik açığını azaltma da stratejik olarak önemli olan bir iç sistem olarak hizmet edebilen informal ağların formel ağlara göre daha güçlü ağlar olduklarını vurgulamıştır. Ancak informal ağların “karanlık yönü” olarak ifade edilen bu ağların gözlenememesi yönetsel açıdan bu ağların kontrolünü güçleştirmekte olduğunu bu yüzden de bazen doğrudan bazen ise dolaylı olarak krizlerin oluşmasına veya var olan krizlerin artmasına neden olabildiklerini vurgulamıştır. Bunun sonucu olarak yöneticilerin informal ağların yıkıcı kapasitesini fark ederek, başlangıç uyarıları dikkate almalarının önemini vurgulamıştır. Aynı şekilde Krackhardt ve Stern (1988) etkili bir örgüt yapısının kendiliğinden oluşmadığını bilinçli ve itinayla bir şekilde oluştuğunu vurgulamıştır.

Krackhardt ve Hanson (1993) örgüt içi informal ağları inceleyerek yönetsel kararları geliştirme ve bu ağlardan en iyi yararlanma bilincinin etkisini araştırdı. Araştırmanın sonucu olarak, çeşitli informal ağların olduğunu, onların bazılarının yönetim için zararlı olduğunu ve yöneticilerin bu ağları ihmal etmemesi gerektiğini ifade etti.

D. Fischbacher-Smith ve M. Fischbacher-Smith (2014) örgütün kriz yönetimi için informal ve gizli ağlardaki bilgi akışının kontrol altında tutulmasını ve aslında informal iletişim kanallarının örgütün potansiyel başarısızlıklarının sebebi olan kriz durumlarının sinyallerini önceden haber verebildiğine dikkat çekmiştir.

Çalışanlar aralarında oluşturdukları informal iletişim bağları ile birbirleriyle çok güçlü işbirliği ve dayanışma da oluşturabilirler. Bu tür gruplar kurumdaki değişikliklere karşı son derece duyarlı olup hemen eyleme geçmeye hazırdırlar.

Örgütün bazı çalışanları, örgüt içinde ve dışında önemli yerleri olan kişilerle bazı informal iletişim kanalları kurarak, kendi pozisyonlarının sağlayabildiğinden daha fazla statü kazanmak isterler. Bu yolla geniş ölçüde sözü geçerlilik kazanan üyeler olabilir. Bunun sonucunda çıkarlarına ters düşen durumlarda aldıkları kararlar ve yaptıkları eylemler akılcı ve yapıcı olmaktan çok duygusal ve yıkıcıdır (Eroğlu, 2005: 206; Eğinli ve Bitirim, 2008: 132).

İnformel etkileşimlerin olumsuz bir etkisi aile veya arkadaşlara iş bulma konusunda yardım sağlandığında ortaya çıkmaktadır (Addison and Portugal, 2002; Bentolila, Michelacci and Suarez, 2004; Pellizzari, 2004; Pistaferri, 1999; Sylos-Labini, 2004). Bir kurumda çalışanların yaklaşık % 50' sinin aile ya da arkadaşlık bağları aracılığıyla işe yerleşmiştir (Bewley, 1999; Calvò-Armengol, 2006; Corcoran, Datchen ve Duncan, 1980; Granovetter, 1995; Myers ve Shultz, 1951).

İnformel iletişim, özellikle de dedikodu, çalışanlar arasında gruplaşmalar yapar, bireyler arasında diyalog kopukluklarına neden olabilir. Gruplaşmalar ekip ruhunun yok olması anlamına gelir ve ekip ruhunun olmadığı yerde de verimlilikten söz edilemez (Kılıçlıoğlu, 2008; Solmaz 2004: 51).

Özarallı ve Torun' un (2011) yaptığı araştırmaya göre formal iletişim tarzı yönetici ve kuruma güven ile olumlu ilişki gösterirken, informal iletişimin ise yönetici ve kuruma güven ile olumsuz bir ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir.

Cobb (1980: 160) örgüt içindeki informal iletişim etkisini astların üstlerine uyguladıkları bir güç kaynağı olarak değerlendirmiştir.

Bu tür bir iletişim, özellikle örgüt içinde etkili, açık ve hızlı işleyen biçimsel bir iç iletişim kanalı olmadan tek başına kullanılıyorsa ve etkili bir biçimde denetim altına alınmazsa örgütsel yapıya büyük zararlar verebilmektedir. Çünkü bu tür bir iletişim, her ne kadar doğru bilgi taşımak isterse istesin zaman zaman yanlış, eksik veya abartılmış bilgi taşıyarak ciddi boyutlarda yanlış anlaşılmalara, işgörenler arasında huzursuzluk, iş doyumsuzluğu, stresin artması ast-üst ilişkilerinde bozukluk hatta çatışma, korku ve paniğe sebebiyet verebilmektedir. Yöneticilerin örgütün içinde bulunduğu çevrede yaşananlar konusunda çalışanların haberdar olmasını sağlayıp örgüt sorunlarını örgütün üyeleriyle açıkça tartıştıkları ve örgütte olup bitenleri günlük bültenler halinde üyelere duyurdukları örgütlerde, informal iletişim kanallarında akan

dedikodu iletişiminin olumsuz etkileri azalarak, çalışanların ilgi ve çıkarlarını, örgüte ve sorunlarına ilişkin tutumları öğrenilebilir böylece örgütün verimliliği ve etkinliği artırılabilir (Bursalıoğlu, 2005: 114; Eğinli ve Bitirim, 2008: 138; Sağbaş, 2013: 43).

Nitekim Brownell (1990) araştırmasında örgütte informal iletişim bağlarının baskın olmasının dedikodu ve söylentileri arttırdığı dolayısıyla da güvensizlik, tehdit ve stresin arttığını tespit etti.

Örgüt içindeki informal iletişim kanallarının, açık, dürüst, etkili ve hızlı bir şekilde işleyen formal iletişim kanallarına ek olarak kontrollü bir şekilde kullanılması, olası örgütsel kayıp ve kötü sürprizlerin önlenmesi açısından önemlidir (Eroğlu, 2006: 208). Söylentilerin belirsizlik, gizlilik, endişe ve korkulara neden olmasını önlemek için konu ile ilgili gerçek bilgilerin çalışanlara iletilmesinde dedikodu mekanizmasını göz ardı etmemek yöneticiler için kaçınılmazdır ve hayati öneme sahiptir (Bowditch ve Buono, 1999: 119).

Yapılan bazı çalışmalarda informal iletişimin yüz yüze etkileşimleri, e-mail ya da telefon mesajları vb. etkileşimleri örgütte kesintilere dolayısıyla zaman kaybına neden olarak verimliliği düşürdüğü tespit edilmiştir. Bu nedenle bazı kurumlar üyelerinin tek kişilik odalarda çalışmasını sağlamaktadır (Arora, Gonzales ve Payne, 2011: 24). Trevino (2014) araştırmasında informal iletişimde genelde kaba (küfür vs.) ve işle ilgili olmayan konuşmalar bulunduğunu tespit etmiştir.

Informel iletişim insanlar arasındaki etkileşimin esası olsa bile formal iletişim yanlış bilgi ve söylentileri azaltmak için informal iletişimle bütünleşmelidir. Bu yüzden informal ve formal iletişim arasında doğru bir denge kurulmalıdır (Steingrimsdottir, 2011: 27).

1.5.2.2. Dedikodu ve Söylenti Ağı

“Grapevine” (fısıltı gazetesi) resmi olmayan iletişim kanallarından biri olarak bilinen bir terimdir. “Grapevine” yönetimin resmi iletişim sistemi ile bir arada var olmaktadır. “Grapevine” Amerika’ daki iç savaş döneminde ortaya çıkan bir terimdir (Akande ve Odewale, 1994). İç savaş döneminde haberleşme hatları üzüm asmalarına benzer şekilde ağaçtan ağaca asılan seyrek tellerle oluşuyordu. Hatlardan gelen mesajlar genellikle yanlış veya karmaşık olduğu için meydana gelen herhangi bir

söylentinin “üzüm asmalarından geliyor” (come from to grapevine) olduğu söyleniyordu ve bu şekilde günümüze kadar gelmiştir. Bu kelime dilimizde fısıltı gazetesi olarak kullanılmaktadır. Fısıltı gazetesine ilişkin bilgi sözsel olarak gönderiliyor olsa da, bazen yazılı da olabilmektedir. (Robbins ve Coulter, 2005; Wrench ve Punyanunt-Carter, 2012: 243).

Söylenti ve dedikodu iletişim sürecinin informel boyutudur. Günlük yaşamımızda uzak kalamadığımız, bazen yakındığımız bazen kızdığımız ama bir şekilde dâhil olduğumuz sosyal ortamlardır. Aslında söylenti ve dedikodu bir iletişim tarzı ve başlı başına bir medyadır. Hepimiz, çeşitli ve farklı görüşler, imajlar, fikirler ve inançlarla yaşarız. Bunların pek çoğunu ise ortalarda dolaşan söylentilerin ya da dedikoduların kulaktan kulağa aktarılması ile elde ederiz. Bu elde etme sürecinin genelde bilincinde bile olmayız. Belki de yaşadıklarımızı, gördüklerimizi ya da bildiklerimizi paylaşarak iletişim kurmanın, bilgilerimizi tamamlamanın rahatlığını yaşarız. Bu süreç tamamen kişilerarası iletişimin doğal bir sonucu olarak kabul edilmektedir (Solmaz, 2004: 563)

Söylenti ve dedikoduların başlangıcı üç temel öğeye bağlıdır. Bu öğeler; bilgi eksikliği, güven duygusunun eksikliği ve çelişkilerdir (Solmaz, 2004: 33).

- a. **Bilgi eksikliği**, çalışanlar örgütte olan bitenden haberdar olmadıkları zaman, durum hakkında varsayımlar geliştirmeye çalışırlar. Kendileri yeni haberler üretirler.
- b. **Güven duygusunun eksikliği**; çalışanlar örgüt ile ilgili meseleleri olumsuz olarak algıladıklarında, ya da örgütün havasından rahatsız oldukları durumlarda bu endişelerini diğer çalışanlarla paylaşma gereği duyarlar.
- c. **Çelişkiler**; örgüt ile ilgili bilgiler net ve güvenilir olmadığında çalışanlar arasında olaylarla ilgili çeşitli olasılıklar tartışılmaya ve üretilmeye başlanır.

Bunlara ek olarak çalışanların karar verme sürecinde az etkili oldukları belirsizlik durumlarında dedikodu ve söylenti artar (Dodig-Crnkovic ve Anokhina, 2008).

Söylenti ve dedikodu kavramları her ne kadar birbiriyle karıştırılsa da birbirinden farklıdır (Noon ve Delbridge, 1993: 24). Dedikodu gerçek olduğu bilinen ya da varsayım olarak kabul edilen küçük haberlerdir (Witteck ve Wielers, 1998). Söylenti ne kanıtlanan ne de yalanlanan kurgusal, şüpheli bir haberdur. Dedikodu insanlarla ilgili iken söylenti bir olay ya da duruma özgü olabilir. (Berkos, 2003: 9). Dedikodu söylenti

gibi yalanlanamaz, sıkıntıları çoğaltıp ilişkileri bozabilir (Foster, 2004:78).

Etik dışı davranışlar olduğu kabul edilen dedikodu ve söylenti ağı örgütler için bazen zehir bazen de panzehir olabilmektedir. Bu ayrımı yöneticilerin kabiliyetleri belirlemektedir. Örgüt çalışanlarının içindeki zehri boşaltması yöneticileri kış uykusundan uyandırabilir. Yönetim politikalarını kapalı kapılar ardında konuşan çalışanlar genellikle bu kapılarını yöneticilerine aralamak istemezler. Çalışanların kapılarını tıklararak o kapıdan çalışanların rızasıyla içeri girebilen yöneticiler ancak söylenti ve dedikodu ağını yönetmeye ve yönlendirmeye başlayabilirler. Çünkü laf taşıyıcıların yaymaya çalıştığı konuların başında örgütlerdeki dedikodu ve söylentiler gelir (Bektaş, 2014: 124).

Çoğu zaman içgüdüsel olarak ortaya çıkan dedikodu ve söylentilerin kimi zaman örgüt kültürünün pekişmesi, rekabetçi ruhun körüklenmesi gibi yararlı sonuçlar doğursa da, genellikle örgüt genelindeki iletişimin zehirlenmesine yol açmaktadır. Çünkü bu tür bir iletişim, her ne kadar doğru bilgi taşımak isterse istesin bazen yanlış, eksik veya abartılmış bilgi taşıyarak ciddi boyutlarda yanlış anlaşılmalara, korku ve paniğe sebebiyet verebilmektedir (Dicleli, 1974: 69).

Dedikodu, herkes tarafından bilinir fakat tanımlanması, belirlenmesi uygulamalı bir araştırma için çok karmaşıktır (Foster, 2004: 80). TDK'ya göre dedikodu, başkalarını çekiştirmek ve kınamak üzere yapılan konuşmadır (Türk Dil Kurumu, 2016: 481). Dedikodu örgütsel davranışın kaçınılmaz bir parçasıdır (Crampton vd., 1998: 569; Gilmore, 1978: 92).

Kocabay'a göre (2007: 121) dedikodu, bir tanıklık, bir olay bir haber hakkında yapılan konuşmaların ağızdan ağıza kulaktan kulağa yayılarak iletilmesidir. Dedikodu ortamda bulunmayan örgüt üyesi/üyeleri hakkında doğruluğundan emin olunmayan meselerinin konuşulmasıdır (Harrington ve Bielby, 1995: 626; Kurland ve Pelled, 2000: 429; Levin ve Arluke, 1985: 283). Wert ve Salowey' in (2004) araştırmasına göre yetişkin konuşmalarının % 60' ı ortamda mevcut bulunmayan kişilerle ilgilidir.

Klasik olarak dedikodu; dedikoduyu yapan kişi için kazanç sağlayan fakat başkaları için zarar veren, iftira atabilen ve kötü niyetli bir eylem olarak tanımlanır (Gouveia, Vuuren ve Crafford, 2005: 58; Gelles, 1989).

İnformel iletişim biçimi olarak görülen dedikodu her zaman olumsuz sonuçlara yol açamaz (Gerber, 2011: 94). Bazen olumlu bazen ise hiçbir sonuca yol açmayabilir. Bu durum mesaja, mesajın kaynağına göre değişebilir. Dedikodu bazen örgütsel asimilasyonun bir parçası olma görevini de üstlenir. Çünkü örgütün yeni elemanlarının neye inanacaklarına karar vermeleri zordur. Yeni gelen bir çalışan dedikodunun bilgi akışının sıradan bir unsur olduğunu bilmez (Berkos, 2003).

Bir gazete haberine göre, başkaları hakkında dedikodu yapmak, başkalarını karalamak ve şikayet etmek insanları bir araya getiriyor. Sosyal ortam yaratıyor (Kocabay, 2007: 124).

Kişisel Sonuçlar	Örgütsel Sonuçlar
✓ Duyguların ifade edilmesi ve paylaşılması	✓ Örgütler ya da insanlar hakkında ilgi ve endişelerin açıklanması
✓ Diğerlerinin desteğini kazanmak	✓ Bilgilerin paylaşılması
✓ Belirsizlik ve kaygıyı azaltmak	✓ İç ve dış örgütsel iletişim ağlarının gelişimi
✓ Problem çözmek ve anlam vermek	✓ İş ve ekip ilişkileri kurulması
✓ Diğerleri tarafından kabul görmek ve dâhil edilmek	✓ Örgüt kültürünün yayılması
✓ Dışlanmak ve mağdur edilmek	

Şekil 1.9. Dedikodunun Kişisel ve Örgütsel Sonuçları (Waddington and Michelson: 2007:4)

Dedikodunun bilinen bazı faydaları vardır. Dedikodu yapmak kişiyi rahatlatır (Holland, 1996). İnsanlar dedikoduyu ilk olarak gruptaki diğer insanlarla ilgili bilgileri onlarla görüşmek zorunda kalmadan öğrenmek için kullanırlar. Dedikodu insanları birbirlerine bağlayarak sosyal ağ kurmalarına ve sosyalleşmelerine yardım eder. Samimiyeti besleyerek sosyal bağları ve sosyal ahlakı güçlendirir. Gizli liderliği ortaya çıkarır. Değerlerimizi paylaşan başkaları hakkında bilgi edinme ve kendimizi anlama yeteneğimizi arttıran yeni durumlara düzenleme kapasitemizi artırır (Michelson ve Mouly, 2004: 3444; Sousa, 1994: 26-27).

Yılmaz' ın (2009: 259-260-261) yaptığı literatür taramasına göre, dedikodu ve söylentiler, yönetim için geribildirim sağlar, güncel haberleri iletir, mesajları daha

anlaşılır duruma getirir, çalışanların örgütle ilgili gerçek algılarını açığa çıkarır, deneyimlerin paylaşılmasını kolaylaştırır, kurumun değerlerini tanıtır ve kuruma aidiyet duygusu yaratır. Bu yönüyle dedikodu ve söylentiler, iletişim boşluklarını doldurur ve örgütün eylemlerine anlam kazandırır. Kushal (2008: 72), Mangan ve Mulholland (2005), Haris ve Hartman (2001: 331) dedikodunun örgütsel istihbaratı geliştirmek ve sorunları tırmandırmadan önce tespit edilmesinde önemli bir unsur olduğunu vurgulamışlardır.

Dedikodu, çalışanlar arasında iletişimi güçlendirecek iyi bir araçtır. Doğru kullanıldığında işe yarayabilir. Başarı öykülerini konuşmak, mizahın motive edici yönünü geliştirmeye önyak olmak gibi işlevler üstlenerek günlük iş akışın renklendirebilir. Bunun için dedikodu mekanizmasının olumlu açıdan kullanılması gerekmektedir (Solmaz, 2004: 567).

Dedikodu, yasaklarla değil, şeffaf ve güven verici ilişkilere olanak sağlayarak, örgüt içi olumlu bir öğrenme yolu olarak da kullanılabilir. Örgüt içi bağlılık duygusunu pekiştirebilecek bir fırsatta dönüşebilir. Örgüt içi iletişim kanalları kişilerin kendilerini ifade etmelerine fırsat tanıyorsa sorun yoktur. Şeffaf yönetim şeffaf ilişkiler yaratır. Bu durumda dolaşan haberler asla kurum için zararlı olmayacaktır. Üstelik dedikodu iletişiminin psikolojik beslenme ihtiyacını da karşıladığı unutulmamalıdır. Özellikle örgüt içi hiyerarşinin değiştiği, işten ayrılmaların olduğu dönemlerde, ücretlerin artış zamanı geldiğinde veya kriz ortamlarında, gelişen haberleşme trafiği inanılmaz boyutlardadır (Selçuklu, 2005: 82-84).

Dedikodu yoluyla taşınan bilgilerin doğruluğu araştırıldığı çalışmalarda %75' ten %90' a kadar sınıflandırılarak yayılan bilgilerin doğru olduğu tespit edildi (Brownell, 1990). Dedikodu ile yayılan bilgiler %90 doğru olsa, %10 doğru olmasa bile örgütte problemlere sebep olabilir (Crampton vd., 1998: 570).

Keefer (1993) araştırmasında dedikodunun sosyal ihtiyaçları karşılama, güç ve hakimiyet kazanma ile pozitif ilişkili, kurum başarısı ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir (akt. Bryan, 2013).

Vajda (2006) dedikoduyu hem “*tehlikeli ve sinsî*” hem de “*kişisel bir saldırı biçimi*” olarak tanımlar. Bilgi akışı ile güç ve bilgi arasında geniş bir dengesizlik oluşmuştur. Bilgi akışı ortamda hem kirlilik hem de zenginlik oluşturabilir. Aslında

bilginin artmasıyla ahlaki sorumlulukta artar. Fakat bazen gruplar tarafından kötüye kullanma, güç baskısı ve zorbalık aracı olarak kötüye kullanılabilir (Dodig-Crnkovic ve Anokhina, 2008).

Dedikodunun olumlu etkilerine rağmen iyi bir şekilde ele alınmazsa çalışanların moralini bozma, kişilerarası ilişkilere zarar verme, çatışma ve huzursuzluğa sebep olma, yöneticilerle çalışanlar arasında anlaşmazlığa sebep olma gibi olumsuz etkileri bulunabilir (Solmaz, 2004; Foster, 2004: 95). Bunların yanı sıra üretkenliği düşürebilir hatta kişinin mesleği bırakmasına sebep olabilir. Dedikoduyu yapan kişilerin ise örtülü bir tehdit, sizden hoşlanmayan veya rakiplerinizi tarafından itibarınızı ve kariyerinizi etkileyebilecek rahatsız edici bir araç olabildiği yapılan çalışmalarda görülmüştür (Foster, 2004; Kniffin ve Wilson, 2010; Kurland ve Pelled, 2000; McAndrew, Bell ve Garcia, 2007).

Dedikodu, olumsuz bilgiye inandırma ve ikna etmede çok güçlü bir mekanizmaya sahiptir. (Deal, 1998: 382). Solove (2007) “İtibarımız kontrolümüz dışında” diyerek dedikodunun değişken özelliğine karşı uyarmıştır. Ayrıca, dedikodunun doğru olmayan bilgiyi yayma, gizli bilgilerin dışarıya sızması, eksik bilgilerin yerine kendi tahmin ve varsayımlarının yapılması gibi görünmez tehlikeleri vardır (Subramanian, 2006: 2). Örgütsel sırların ifşa olmasıyla ve kasıtlı olarak yanlış ve zarar verici bilgilerin yayılmasıyla örgütün adı kirlenebilir (Eroğlu, 2005: 206).

Örgütler sosyal sistemler oldukları için, yöneticilerin dedikoduyu örgütlerinden uzaklaştırmaları da mümkün değildir. Bu yüzden dedikodunun kötü bir şey olduğu kanısından uzaklaşarak yöneticilerin bu süreci örgüt yararına kullanmaları gerekmektedir. Çünkü dedikodu bazen örgütlerde yararlı olacak bir dizi amaca hizmet etmektedir. Çalışanların moralini düzeltme, sosyalleşmeyi sağlama, grup normlarına rehberlik etmenin yanında çalışanların problemlerini ifade etmelerine yardımcı olma bu amaçlardan birkaçıdır (Solmaz, 2004: 27-28).

Örgüt üyeleri arasında dedikodunun az olduğu örgütlerde güven, bağlılık ve sorumluluk daha güçlü olacaktır. Örgüt üyeleri dedikodu aracılığıyla yayılan bilgiye biçimsel iletişim kanallarından gelen bilgiden daha çok inanıyorsa örgüt yapısı güvenilir değildir (Bowditch ve Buono, 2005; akt. Steingrimsdottir, 2011: 26).

Dedikodunun örgütte ortadan kaldırılmasının mümkün değildir. Ancak örgütsel iletişimin iyileştirilebilmesi için formel iletişim kanallarına destek olacak biçimde yönlendirilmesi gerekir (Griffin 2007: 368). Jacobs' a göre (2009) örgütte dedikodunun yıkıcı etkilerini azaltmak için yöneticiler çalışanları bizzat dinlemeli, yanlış bilginin yayılmasına engel olmalı ve çalışanlara karşı dürüst ve güvenilir olmalıdır.

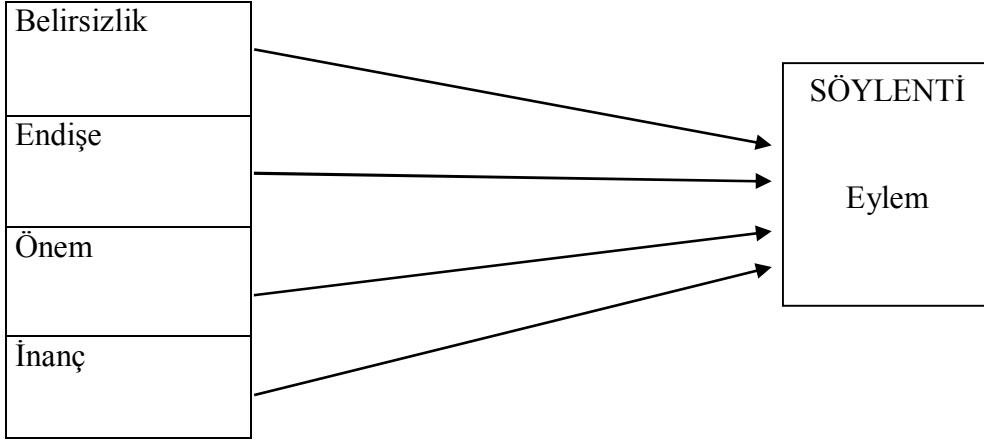
Dedikodunun olumsuz etkilerini azaltmak için Hirschhorn' un (1983; akt. Robbins ve Judge; 2013: 344) önerileri:

- 1) *Uzun vadeli bilgi sağlama*; Dedikodulara karşı en iyi savunmadır. Çünkü dedikodular formel iletişim yetersiz kaldığında gelişirler.
- 2) *Açıklama yapma*; Tutarsız, haksız ya da gizli görünen eylem ve kararları açıklamak.
- 3) *Habercileri hedef almaktan sakınma*; Dedikodular örgütsel yaşamın gerçeğidir. Böylece mantıklı ve daha sakin karşılanmalı.
- 4) *Açık iletişim kanallarını koruma*; Çalışanları sürekli olarak size kaygıları, önerileri ve fikirleri ile gelmeye özendirmek.

Söylenti, TDK'ya göre söylenti (2016: 1802); ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik kazanmayan haberdur.

Söylentiler henüz doğrulanmamış güncel, çevresel olaylarla ilgili bilgi olarak tanımlanabilir. Bir bakıma içlerinde şüphe barındıran ama kanıtları kendinde olmayan önermelerdir. Söylentiler bizzat aktaranın içinde olmadığı, olumlu ya da olumsuz yönleri bulunan iddialar olarak değerlendirilebilir. Söylentiler güncel olan olaylar hakkında resmi kanallardan ilgili bilginin ulaşmamasından ötürü ortaya çıkmaktadır. O halde söylentiler bir anlamda kurum içi bilgilendirmeye de yardımcı olmaktadır (Yılmaz, 2007: 98).

Söylenti, kolektif bir tartışma sürecinden kaynaklanan doğaçlama haberlerdir ve söylentinin kaynağında önemli ve belirsiz bir olay vardır. Bilginin karaborsası olarak değerlendirilen söylentinin hiçbir temeli yoktur (Kapferer, 1992: 19-21). Söylenti, doğruluğu kanıtlanmamış ve güvenilir olmayan bir kaynaktan alınan bilgidir. Söylentiler olumlu veya olumsuz olabilir, tamamen ya da kısmen yanlış olabilirler, söylentinin kaynağı ve hedefi belli değildir (Solmaz, 2006: 568).



Şekil 1.10. Söylentinin Bileşenleri Kaynak: Solmaz (2004).

Söylentinin bileşenleri (Solmaz, 2006: 570):

Belirsizlik, gerçekleşen olayların ne anlama gelebileceği veya gelecekte ne tür olayların yaşanacağı ile ilgili duyulan şüphe ile ilgili psikolojik süreçtir. Belirsizlik, formel kanallarla bilgiye ulaşamadığında, söylentiler türemesi ve bu söylentilerin yayılmasıyla formel iletişim kanallarındaki boşlukların doldurulmaya çalışılmasıdır. Genelde belirsizlik ortamlarında her ağızdan farklı bir ses çıkar ve ağızdan ağıza doğru yanlış iç içe geçmiş birçok bilgi yayılır.

Endişe, örgütlerde negatif durumlarla ilgili olarak duyulan korku ve üzüntüdür. Bune benzer durumlarda endişe üreten söylentiler çok hızlı bir şekilde yayılır.

Önem, söylenti ile ilgili olarak ortaya çıkan konunun ne kadar önemli olduğudur. Konu önemliyse söylentiler daha hızlı bir şekilde yayılırlar.

İnanç ise, söylentilerin doğruluğuna duyulan güven seviyesidir Bu faktörlerin bir araya gelmesi söylenti için gerekli zemini hazırlamış olur.

Söylenti çoğu zaman doğru olsa bile doğru olmadığı zaman ciddi hasarlar verir. Bir söylenti yayılırken veya tartışılırken önemli vazifeler ihmal edilebilir. Doğru olmayan söylentilere göre hareket eden insanlar, hatalı davranışlar gösterebilir ve örgüt içindeki iletişimin güvenilirliği sarsılabilir (Waldstrom, 2001: 31). Ayrıca söylentiler birinden diğerine aktarılırken kişilerin algılarına ve ilgilerine göre çarpıtılıp değiştirilebilir. Genellikle herkes konu hakkında onun algısına göre birşeyler ekler veya çıkartır (Taloo, 2007: 204).

Özel sektör ve kamu sektörü halkla ilişkiler çalışanlarından veri toplanan Aertsen ve Gelders' in (2011: 4-5) araştırmasında, kurumun iç ve dış çevresinde ortaya çıkan söylentileri incelenmiştir. Söylentilerin en çok çalışma koşullarının güvenliği, çalışma saatleri, izin süreleri, yeni makinelerin kullanıma girmesi, ücretlerde kesinti, yatırımlar, kurumun mali durumu, işyerinin taşınması, birleşme ve satın almalar, kurumsal itibar gibi konularda çıktığı ortaya koyulmuştur. Bu söylentilerin yöneticiler ve çalışanlar arasında güven kaybına, yüksek strese ve düşük morale yol açtığı belirlenmiştir.

Söylenti ve dedikodular bireyden başlayıp topluma yayılan, kurumları batıran ya da hak etmeyi baş tacı yapan, liderler çıkararak ya da kahramanları tarihe gömen, hatta küslükler oluşturan ya da savaşlar başlatan güçlü bir silaha eğer, silahla oynamanın tehlikeli olduğunu, aynı anda hem vurup hem de vurulabileceğimizi bilmemiz gerekir (Solmaz, 2004: 573).

Rayadu (1998; akt. Subramanian, 2006: 3) söylentilerin olumsuz etkilerini azaltmak için yöneticilere şu önerilerde bulunmuştur:

- Çalışanlarını dikkatli dinleme ve onların fikirlerini anlama,
- Çalışanları ile iletişim ağları kurarak onların etkinliklerinden, meydana gelen değişimlerden ve durumlarından haberdar olma,
- Güvenilirliği arttırarak dürüst ve samimi olmaya teşvik etme,
- Asılsız söylentileri sınırlamak için kesin bilgiyi yayarak doğru cevapları iletme.

1.5.2.3. Okullarda İnförmel İletişim Ağları

İletişim insanların toplu halde yaşamasının ürünü ve gereğidir. Eğitim örgütleri toplum kültürünün yeni kuşaklara aktarıldığı, toplumların kalkınması için nitelikli insan gücünün yetiştirildiği örgütler olması dolayısıyla önemi çok fazladır.

Eğitim temelde bir iletişim etkinliğidir. Öğrenmenin, iletişimin gerçekleşmesi sonucunda alıcının davranışında bir değişikliğin oluşması olduğunu belirten Çilenti (1988: 2), öğrenmenin iletişimden ayrı düşünölemeyeceğini, iyi bir öğrenmenin, iyi bir iletişim ürünü olduğunu öne sürmektedir.

Okullar eğitim sisteminin en büyük ve en önemli parçasıdır. İçinde yaşadığı topluma bakarak daha düzenli ve kurallı örgütlenmiş bir toplumsal kurumdur. Okulun amaçları, toplumsal amaçlarla bütünleşerek işgörenlerin daha çok ortaklaşa çalışmasını ve güçlerini eşgüdümlemesini gerektirmektedir. Bu yüzden okul toplumunda iletişimin önemi içinde yaşadığı topluma bakarak daha büyüktür (Başaran, 2000: 127-128).

Okullar, eğitim için örgütlenmiş yapılar olduğu için, örgütsel iletişim için geçerli olan herşey okulda iletişim için de geçerlidir. Okulların hem girdisi hem de çıktısı insan olduğu için okul örgütlerinde iletişim önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü eğitim iletişim yolu ile gerçekleşmektedir. Bu nedenle yönetici, öğretmen, öğrenci, veli vs. arasındaki sözlü veya sözsüz tüm eylemler okulda iletişimin kapsamı içine girmektedir (Bolat, 1996: 75).

Okul örgütlerinde öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler ve diğer yardımcı personel görev yapar. Okullarda her bir gruba ait bireyin belirli görevleri vardır ve bu görevlerine uygun davranmaları kendilerinden beklenir. Her örgütte olduğu gibi okul örgütlerinde de farklı konumlardaki bireyler arasındaki ilişki çeşitli ve karmaşıktır. Bu ilişkiler bireyler tarafından doğru anlaşılırsa ve kabul görürse okul örgütleri etkili bir şekilde amacına ulaşabilir (Campell, Corbally ve Nystrand, 1983; akt. Günbayı, 2007: 767).

Okullar planlı yapılardır, yapılacak her türlü etkinlik belli amaçlara ve önceden hazırlanmış programlara göre yürütülür. Okulun açılışından kapanışına kadar yönetici, öğretmen ve öğrencilerin yapacakları her şey günlere ve saatlerine kadar düzenlenmiştir. Bu yönüyle okulda formel süreçler baskındır. Ancak bunun yanında insanların görev dışı birbirleriyle olan etkileşimleri informel süreçleri işleterek yeni yapılar oluşturur (Gültekin, 2003: 70).

Okullar gibi formel örgütlerdeki iletişim sistemleri genelde yetersizdir ve kaçınılmaz olarak informel örgüt tarafından desteklenir. Informel örgüt, üyelerin bireysel ve kişisel ihtiyaçlarının doğal bir sonucudur. Öğretmenlerin bireyselliğini engelleyen örgütün istekleri yerine, bireyselliklerini korumak için kullandıkları bir araçtır (Iannaconne, 1962; Hoy ve Forsyth, 1986; akt. Şişman, 2012: 94).

Okullar, sadece dışsal yapılarla değil kendi içindeki içsel yapılarla da iletişim içinde olması gereken yerlerdir. Okulların amaçlarına ulaşması ve yüksek seviyede

verim elde edebilmesi için hem iç hem dış ilişkilerinin düzenli bir şekilde yürütülmesi ve etkin olması gerekmektedir (Çavdar, 2009).

Eğitim örgütleri samimiyet ilişkilerinin çok yakın ve içten yaşandığı örgütlerin başında gelir. Eğitim örgütlerindeki ilişkiler sadece yazılı kurallarla sınırlı değildir, çok yönlü ilişkiler söz konusudur. Okul yönetiminde informel insan ilişkileri ağırlık taşımaktadır (Aydın, 2000: 177).

Eğitim örgütlerinde iletişim, personeli çalışmaya güdüleyecek, işbirliği olanağı sağlayan bir yol izlemelidir (Celep 1992: 30). Okulun paydaşlarının okulun amaçlarına yönelik çalıştırılabilmesinin yolu, paydaşların ilgi ve ihtiyaçlarına önem verilerek görüşlerini ifade etmelerine olanak tanınarak motivasyonlarının arttırılmasıdır.

Yapı ve havasının özellikleri bakımında informel iletişim, eğitim örgütlerinde formel iletişimden daha fazla rol oynar. Bunun nedeni, eğitimin öncelikle sosyal ve politik bir girişim olmasıdır. Bu bakımdan örgüt yöneticilerinin davranış bilimlerini iyi bilmeleri gerekir (Hesapçioğlu ve Balyer, 2009: 206).

Okullarda informel yapının ve iletişimin bu kadar gelişmesinin nedeni yönetici ve öğretmenlerin benzer akademik geçmişe sahip olmalıdır. Çünkü aynı meslekten gelenlerin iletişimi daha kolay olmaktadır (Onaran, 1975; akt. Celep, 1992: 302).

Okullarda informel iletişim ortamı olarak; öğretmenler odası, öğretmenlerin nöbet tuttukları alanlar, çay ocağı ya da öğle vakti yemek aralarında kullanılan yerler, öğretmenler arasında informel ilişki yoğunluğunun yaşandığı yerler olarak kabul edilebilir. Bu yollarla informel ilişki ağları bilginin dolaşmasını sağlayarak formel düzene yardımcı olurken bazen de informel gereksinimleri doyurur (Uğurlu, 2014: 89). Okullardaki informel süreçlere örnek olarak öğretme ve öğrenmeyle ilgili olarak zamanın nasıl kullanılacağı ve sorumlulukların paylaşımı örnek verilebilir (Ärlestig, 2008: 22).

İnformel iletişim, öğretmenler arasında birliktelik sağlar ve insan ilişkilerini geliştirir. İnformel iletişim bazı durumlarda okul ve yönetimin amaçları ile çatışabilir. Böyle bir durumda okul yöneticisi formel ve informel iletişim arasında denge kurabilmelidir (Bursalıoğlu, 2000: 113).

Öğretmenler arasında ve öğretmenlerle yöneticiler arasında kurallara dayanmayan samimi informel ilişkilerin geliştirilmesi okulda bir aile havası oluşturur, böylece okulda “ben” yerine “biz” duygusu hakim olur. Okul içindeki ve dışındaki samimi sohbetler ve yardımlaşma; birbirlerinin kişisel sorunlarıyla ilgilenme, yardımlaşma, hasta ziyaretleri, düğün, nişan doğum gibi önemli olaylarda birlikte hareket etme, resmi-dini bayramlarda ev ziyaretleri, yemek davetleri gibi doğal ve samimi ilişkiler çalışanların yardımlaşma ve dayanışma duygularını güçlendirir. Fakat aynı zamanda öğretmenlerin yöneticilerle kurdukları samimi ilişkiler, istismara açıktır ve okulda kontrol gücü ve yönetim zafiyeti riskini beraberinde getirir (Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 8). Yöneticilerinin informel ve formel iletişimi bütünleştirmeyi öğrenmesi gerekir (Çınkır, 2013: 166).

Eğitim örgütleri tüm çalışanların informel iletişim yeteneklerinden yararlanmalıdır. Çalışanların kişiler arası iletişim potansiyellerinin teşhis edilmesi ve tüm örgüt çalışanlarının kişiler arası iletişim etkinlikleri aracılığıyla iletişim becerilerinin geliştirilmesi örgütsel problemlerin çözülmesinde ve örgütsel etkililiğin sağlanmasında elverişli bir örgüt iklimi yaratmaktadır (Vaught, Pettit ve Taylor, 1989).

Formel iletişim, resmi olmayan iletişime göre daha çok gelişmiş olsa da ikisi birbirine bağlıdır ve ikisinin bir arada olması örgüt için önemlidir (O'Reilly ve Pondy, 1979; akt. Altun, 2012: 366). İkisini birlikte kullanan bir okul yöneticisinin de, örgütsel davranışı yazılı kural ve düzenlemelerle kontrol etmek yerine, okul ortamlarında gezinerek, yüz yüze iletişim ve etkileşime bağlı olarak diğerlerini etkileme yolunu tercih etmesi gerekmektedir (Şişman, 2008: 199).

Dedikodunun azaltılması farklı iletişim kanallarının geliştirilmesi ile mümkün olur. Okul müdürüleri gerekli bilgileri astlarına kendileri verdikleri takdirde, dedikodu oluşmasının önüne geçebilirler (Çınkır, 2013: 166).

İnformel iletişim ağları çağcıl okullarda gerekli bilgiyi taşıyamazlar. Fakat değişim zamanlarında, bilginin yeni olduğu zamanlarda faydalıdır. Ayrıca informel iletişim ağlarıyla mesaj gidip gelirken katılımcıların anlayacağı terimlere çevrilir (Clampitt, 1991; Harris, 1993; akt. Hoy ve Miskel, 2010: 365).

Öğretmenler sınıf ortamında formel ve informel iletişimde yeterli olmalıdır. Öğretmenler öğrencilerinin duygularını ve tepkilerini anlamalı, eğitim sürecine katkıda

bulunmak için yaşam deneyimlerini paylaşma bilgi alışverişi sayesinde öğrencilerin ihtiyaçlarına odaklanmalıdır (Woodard, 2008: 32).

1.5. İNFORMEL İLETİŞİM İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde informal iletişime yönelik yurt içinde ve yurt dışında yapılan belli başlı ve ulaşılabilen çalışmalara yer verilmiştir.

1.5.1. İnfornel İletişim İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Arslantaş (2001) tarafından hazırlanan “Ortaöğretim Okullarında İletişim” isimli yüksek lisans tez çalışmasında müdür yardımcısı ve öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin formal ve informal iletişim davranışlarına yönelik algılarını belirlemek için araştırmacı tarafından ölçek geliştirilmiştir. Müdür yardımcıları ve öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri informal iletişime yönelik davranışlarından; okul müdürlerinin mesaj verirken yetkisini çok hatırlattıklarını fakat öğretmenlerle arasında informal (arkadaşça) ilişkiler kurmada yetersiz oldukları tespit edilmiştir.

Bektaş (2014) tarafından hazırlanan “Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfornel İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği” isimli doktora çalışmasında elde edilen bulgular neticesinde; yöneticilerin yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarını etkilediği ortaya çıkmış ve Burdur ili kamu kurumlarında, üst kademe yöneticilerin daha çok demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, çalışanların ise informal iletişim kanallarından öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları ve informal gruplar oluşturdukları görülmüştür.

Saylık (2012) tarafından hazırlanan “Ortaöğretim Kurumlarında İnfornel İlişkiler ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tez çalışmasında elde edilen bulgular neticesinde, okullarda informal ilişkiler ve etkileşimin orta düzeyde olduğu, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını işlemci liderlik davranışlarına göre daha yüksek düzeyde sergiledikleri görülmüştür.

Memduhoğlu ve Saylık (2012) tarafından hazırlanan “Okullarda İnfornel İlişkiler Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmada öğretmen ve yöneticilerin aralarında gelişen ilişkileri belirlemek için “İnfornel İlişkiler

Ölçeği” geliştirilmiştir. 17 maddeden oluşan ölçek, kurum içi ve kurum dışı informal ilişkiler olmak üzere iki alt boyuta sahiptir. Geliştirilen ölçek cinsiyet ve ünvan bağımsız değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılık gösterirken, medeni durum değişkenine göre anlamlı olarak farklılık göstermemektedir.

A.S. Yılmaz (2007) tarafından hazırlanan “İnformel İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları: Elazığ’ daki Kamu Görevlileri Üzerinde Sosyolojik Bir Araştırma” isimli nitel doktora çalışmasında elde edilen bulgular neticesinde; kamu görevlileri iş alanlarında informal ilişkilerin kaçınılmaz olduğunu ve bunun çeşitli şekillerde yaşandığını ifade etmiş, özellikle kayırmacılık, nepotizm ve partizanlık boyutlarında yaşanan bireysel yönelimli informal ilişkilerin kuruma disfonksiyonel bir etkisinin olduğunu, aynı zamanda kurum içi ve diğer kurumlarla olan ilişkilerin sadece bireysel değil aynı zamanda kurumsal olarak fonksiyonlarının olduğu ifade edilmiştir. Ancak bunun sonucunda bu gibi durumların pek takdir edilmediği ve ödüllendirilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Uğurlu (2014) “İnformel İletişim Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” konulu araştırmasında Sivas il merkezindeki 670 öğretmen üzerinde çalışarak arkadaşlık, eğlenme, etkileme ve bilgi isimlerini verdiği dört boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmiştir.

Altekin, (2004) “Yöneticilerin Çalışanları Motive Etmesinde Resmi Olmayan İkili İlişkilerin Yeri ve Önemi” konulu yüksek lisans tez çalışmasında elde edilen bulgular neticesinde; yöneticilerin astlarıyla resmi olmayan ilişkileri arttıkça çalışanların motivasyon düzeyinin de arttığını tespit etmiştir.

1.5.2. İnformel İletişim İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Arora, Gonzales ve Payne (2011) “İş Sektelerinin Sosyal Yapısı: İşyerindeki İnformel (biçimsel olmayan) İletişimin Gözden Geçirilmesi” başlıklı çalışmasının amacı iş yerindeki informal iletişim, hem işin sekteye uğraması (bölünmesi) ve hem de işe müdahale edilme nedeninin anlaşılması için önemli ve temel bir iş bileşeni olduğunu tespit etmektir. Önceki çalışmalar, iş akışının sekteye uğrama nedeni olarak dış etkenler ve çoklu görev tercihlerinden kaynaklanan müdahaleleri işaret ettiğinden yola çıkarak, işe müdahale konusunda sosyal informal etkileşimlerin oynadığı role

ilişkin bazı ampirik deliller olmasına rağmen, işyerlerinde insanların faaliyetleri içerisinde işe müdahale derecesini tam anlamada yetersiz kaldığını düşünmüşlerdir. Çalışmada, perakende sektöründeki 28 çalışanın davranışları analiz edildiğinde, işyerinde genel olarak çoklu görev üzerinde daha fazla ışık tutmayı amaçlayan, iş sektörünün doğası sosyal informal etkileşimler açısından araştırıldı. Perakende sektöründe de yaygın olan işin sektöre uğramasının ve bölünmesinin aynı olduğunu göstermektedir ve çalışanların % 9.7'si işle ilgisi olmayan sosyal informal etkileşimi ve çalışanların % 21'i harici müdahalelerin tetiklediğini ve çoğunlukla meslektaşları tarafından başlatıldığını göstermektedir.

Bismarck, Bungard ve Held (1999) “İnformel İletişim; ihtiyaç duyulan, aranan ve desteklenen bir iletişim şekli midir?” başlıklı çalışmasının amacı informal iletişime uzun süre ihtiyaç duyulduğu varsayılarak, işletmelerde de istenip istenmediğini araştırmaktır. Daha önce de araştırmalar informal iletişimin gerekli olup olmadığını veya istenip istenmediğini araştırmıştır. Fakat sadece önemsiz bir dedikodu (söylenti) olarak algılandığı tespit edilmiştir ve genel olarak gerçek çalışma ortamlarında informal iletişimin kabulünü değerlendirmek için herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Araştırmanın sonucunda informal iletişimin desteklenmesi için duyulan ihtiyacın açık olduğu, özellikle coğrafi olarak dağılmış iş yapılarında informal iletişim sürdürülmektedir. Veriler bu desteğin teknolojik destek olduğunu göstermektedir. Böylece informal iletişimi desteklemek için yeni özellikler ekleyen bir prototipik multimedya sistemi kurularak bir örgüt ortamında uygulandı ve değerlendirildi. Bu sistemin özellikleri arasında sanal olarak koridorlarda gezebilmek, ilgili haberlerin konuşulduğu sanal kahve ikram edilebilen buluşma noktaları, başkalarının mevcut durumu hakkında bilgi edinebilme ve başkalarına mesaj bırakma özellikleri bulunmaktadır.

Campbell ve Campbell (1988) “İnformel İletişime Yeni Bir Bakış: Fiziksel Çevrenin Rolü” başlıklı çalışmalarında destekleyici literatürü kısaca açıklayan informal bir iletişim modeli sunulmuştur. Ardından, bölüm salonlarında fiziki çevrenin unsurları ile informal sosyal etkileşim arasındaki bağlantıyı inceleyen iki çalışma sunulmuştur. Dinlenme salonlarının bulunduğu yerlerin çevresel özellikleri bu salonları kullanım oranını tahmin etme de önemli bir yeri vardır. Bu çalışmada, dinlenme salonunun bulunduğu yerin bir organizasyon içindeki iletişim üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu

tartışılmıştır. Her iki çalışmada da kullanılan salonun çevresel özellikleri ve kullanım dercesi ve çeşitliliğine göre etkisi değişmekte olduğu görülmüştür.

Crampton, Hodge ve Mishra' nın (1998) “İnformel İletişim Ağı: Dedikodu (söylenti) Davranışını Etkileyen Faktörler” başlıklı çalışmasının amacı örgütlerdeki informel iletişim ağı olan dedikodunun işleyişi ile ilgili faktörleri içeren literatürü gözden geçirmektir. İncelemenin bir sonucu olarak, yöneticilerin dedikoduyla (söylentilerle) ilgili algılarını ve dedikoduların izlenebilmesi ve / veya kontrol edilip edilemeyeceğini ölçmek için bir anket geliştirilmiştir. Burada özellikle ilgilenilen konu, yöneticilerin örgüt içindeki konumlarının, dedikoduyu algılarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Diğer odak noktası ise dedikodu algısının yönetim düzeyleri arasında ne kadar farklı olduğunu ölçmektir. Sonuçlar, anket yapılan şirketlerin % 92,4'ünün söylentilerin çözümünde bir politika olmadığını ve yöneticilerin ve organizasyonların genellikle kayıt dışı iletişim ağlarını yönetme / denetleme konusunda aktif bir rol oynamadığını göstermektedir. Sonuçlar aynı zamanda yöneticilerin söylenti (dedikodu) maddesinin özellikleri, sebepleri ve sonuçları hakkında bilgi düzeylerinin örgütsel konumlarından etkilendiğini ortaya koymuştur. Son olarak, söylentileri etkileyen özel koşullar tartışılmış ve yöneticilerin dedikodularla daha etkili bir şekilde nasıl başa çıkılacağı konusunda önerilerde bulunulmuştur.

Ergen (2011) “Bir Örgütün İnfomel İletişim Ağının Uygulama Bölgeleri Aracılığıyla Bilgi Aracına Dönüştürülmesi” başlıklı çalışmasının amacı iş yerinde informel iletişimin farklı yönleri ortaya çıkarmak, analiz etmek ve karşılaştırmaktır. Örgütün iç ve dış faaliyetleri için önemli bir faktör olarak kabul edilen, informel iletişim ağı içinde paylaşılan bilgiye odaklanmıştır. Literatür bulgularını, işyeri iletişimini iyileştirmeye ve paylaşılan bilgiden ve işbirliğine dayalı bilgiden faydalanmaya çalışan bir örgütle ilişkilendirmeyi amaçlayan bir literatür taraması yapmıştır. Bir bilgi aracı olarak uygulama çevrelerinin başarılı olup olmayacağını belirlemek için bir çaba sarf edilmiş ve bu nedenle, uygulama çevrelerinin yetiştirilmesi örgüt için katma değer oluşturarak informel iletişim ağına dönüşmesi ve bunları etkilemesi beklenmektedir. Ayrıca, böylesi yenilikçi bir yaklaşım, örgütün yedek bilgisinden yararlanacak ve yeni standartlar oluşturarak günlük rutin işleri değerlendirecek toplumundaki bilgi düzeyini arttıracaktır. Senkronize edilen bilgi,

paylaşılarak uygulanırsa, özellikle kriz dönemlerinde belirsizlikle başa çıkma fırsatları yaratarak krizin başarıyla atlatılmasını sağlayabilir.

Fay ve Kline (2011) “Meslaktaş (birlikte çalışan) İlişkileri ve Yüksek Yoğunlukta Uzaktan Çalışmada İnfomal İletişim” başlıklı çalışmasında birbirinden uzakta çalışanların sosyal olarak izole edilmiş hissettikleri rapor edildiğinden, uzakta çalışma bağlamında iş arkadaşı ilişkilerinin ve infomal iletişimin rolünü incelemek için yapılandırma ve yapılandırmacı teoriler kullanılmaktadır. Bu çalışmada, birbirinden uzakta çalışanların örgütsel bağlılığı, iş doyumunu, eş düzeyde çalışanlar arasındaki infomal iletişim ve onların birbirine bağlılığı incelenmiştir. İş arkadaşlarının birbirine bağlılığı, birbirinden uzak çalışanların iş arkadaşları ile infomal iletişim memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu arasında pozitif yönde ilişki olduğu belirlenmiş, uzakta çalışanların bağlılığı ve infomal iletişim memnuniyeti arasında olumsuz bir ilişki bulundu. İnfomal iletişim memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlendi. İnfomal iletişim iş doyumunda olmasa da uzakta çalışanların örgütsel bağlılığı konusundaki memnuniyetsizlik şikayetlerini azaltmıştır.

First ve Tomic (2011) “Kurumsal Marka İmajı ve Tercihi Oluşturmada Formel ve İnfomal İletişim Kanalları” başlıklı çalışmasının amacı çeşitli iletişim kanallarının potansiyel çalışanlar arasında kurumsal marka imajı üzerine etkisini analiz etmektedir. Veriler, 370 lisansüstü öğrenciden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan bir anket ile toplanmıştır. Sonuçlar, potansiyel çalışanların yüzdesinden fazlasının, okuduğu şirketi infomal iletişim kanalları aracılığıyla öğrendiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, resmi firma sunumlarını düzenleyen fakülte öğrencileri, resmi sunumların yapılmadığı fakülte öğrencilerinden daha fazla bu tür şirketlerden bilgi sahibi olmuştur. Bununla beraber, tek kanallı iletişim biçiminde, formel ve infomal kanalların marka bilgisi ve duygularını etkileme biçiminde fark yoktur. Öte yandan, çok kanallı iletişim hem bilgi hem de algıları üzerine tek kanallı iletişimden daha büyük bir etkiye sahiptir. İnfomal iletişimin daha geniş bir yelpazesi vardır, ancak formel iletişim daha önemlidir ve uygulayıcılar tarafından ihmal edilmemelidir. Formel iletişim sadece olumlu bir marka imajını eşit derecede yaratmakla kalmaz, aynı zamanda infomal iletişim için bir tetikleyici görevi görür. Sınırlı kaynaklara maruz kalan uygulayıcılara, marka bilgisi yerine marka algısı oluşturan iletişim türüne öncelik vermeleri önerilir.

Fischbacher-Smith ve Fischbacher-Smith (2014) “Yönetim Krizlerinde Gizli ve İnfornel Ağların Etkisi: Bu Krizlerin Arkasında Ne Vardır?” başlıklı çalışmasında infornel iletişimin gözlemlenemeyen ağlarını dikkate almıştır. Çalışmada, örgütler ve kuruluşlar arasında paylaşılan bilgilerin çoğunlukla infornel araçlar vasıtasıyla paylaşıldığı ve formal karar verme süreçleri yoluyla etkili bir şekilde elde edilememesi nedeniyle, gizli infornel alışverişlerin örgütsel karar verme ve performans üzerinde, bilhassa kurumlar arası çalışma çevresinde nasıl etkili olabileceği araştırılmıştır. Çalışma sonucunda potansiyel riskler ve krizler hakkında erken uyarılar ve zayıf sinyaller çoğu zaman gözden kaçırıldığı tespit edilmiştir. Yöneticilere infornel ağların karanlık taraflarını tanımlarının risklerden korunma ve azaltma için önemli olduğunu, infornel ağların örgütü dış tehlikelere karşı savunmasızlığını azaltacak bir iç sistem olarak hizmet edebileceğini vurgulamıştır.

Fussell ve Setlock (2003) “Çevrimiçi Gönüllü bir Toplulukta İnfornel İletişim: Sanal İlişkilerin Desteklenmesi İçin Öneriler” başlıklı çalışmasında yakın olmada infornel iletişimin yararları, ilişki geliştirme ve teknolojilerin nasıl sanal yakınlık oluşturacağı ele alınmaktadır. Yakınlığın kişilerarası iletişim ve ilişki gelişimi için fırsatları nasıl şekillendirdiğini anlamak için bir “karşılaşmalar” çerçevesi sunulmuş ve ardından karşılaşmaların boyutlarının bir sohbet odasında gönüllü bir toplulukta infornel iletişimden nasıl etkilediği incelenmektedir. Sonuçlar, karşılaşmaların topluluk üyeleri arasında infornel iletişim ve ilişki gelişimi üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca sonuçlar, paylaşılan web sayfaları, dosyalar ve diğer cihazlar vasıtasıyla eşzamanlı olarak ses ve görüntü deneyimi edebilme kabiliyetinin ilişki kurmak için önemli olduğunu ileri sürmektedir.

Green ve Brock (2005) “Örgütsel Üyeliğe Karşı İnfornel Etkileşim: Sosyal Sermayeyi Oluşturan Becerilere ve Algılara Katkıları” başlıklı çalışmasında formal örgütlere katılım, sosyal sermayenin bir göstergesi olarak görülmekle birlikte, infornel etkileşimler de sosyal sermayeyle ilgili yararlar sağlayıp sağlamadığı incelenmiştir. Mevcut araştırmalar, (N = 252 üniversite öğrencisi, bir hizmet organizasyonunun 60 yetişkin üyesi) örgütsel veya infornel katılımdan gelebilecek beceriler, çıktılar ve sosyal yapısal algılar değerlendirildi. Sonuçlar, örgütlerin çeşitli vatandaşların katılımı için potansiyel eğitim zemini olarak hizmet ettiğini ortaya koymuştur; bireyler örgütlü gruplar tarafından sağlanan yapılar içinde liderlik ve konuşma becerilerini

geliştirmektedir. Öte yandan, informal etkileşim de müzakere becerisini, görüşleri paylaşmayı ve arkadaşlığı teşvik ederek ve karşılıklı yükümlülük ağları oluşturarak sosyal sermaye oluşumuna önemli katkıda bulunmaktadır.

Morrison (2004) “İşyerinde İnfomal İlişkiler: İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Toplam Satış Hedefleri ile İlgili Kurumlar” başlıklı çalışmada informal etkileşimlerin örgütün işleyişine engel olma veya onun işleyişini kolaylaştırılması potansiyelinden yola çıkarak iki araştırma yapmıştır. Araştırmalarda iş yerinde informal ilişkilerin varlığı ve bireyler tarafından algılanan bağlılık derecesi incelenmiştir. İlişki faktörleri, iş tatmini, toplam satış tahminleri ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel çıktılar ve ilişki faktörleri arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Araştırma 1: Büyük Auckland hastanesinin çalışanlarına (NZ) (n = 124) bir kalem ve kağıt kullanılarak anket yapılmıştır. Sonuçlar, iş analizi kullanılarak incelenen ve grup bütünlüğü ve artan iş doyumunu ile arkadaşlık fırsatları ve bağlılığı ile ilişkili olduğu ve artan örgütsel bağlılık ve azalan toplam satış tahminine yol açtığı görülmüştür. Araştırma 2: İkinci çalışmada internet üzerinden hem NZ’de hem de dünya çapında erişimi sağlanan anket uygulanmıştır. Kapsamlı bir örneği çalışanlara (n = 412) uygulandı. Bu modelin birçok yönüyle ileri düzeyde yapısal eşitlik modellemesini desteklediğini gösteren bulguların genelleştirilmesinin mümkün olduğunu ve bu modelin çok sağlıklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak her iki çalışmada da informal etkileşimlerin çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Ponzo ve Scoppa (2008) “İtalyan İş Piyasalarında İnfomal Ağların Kullanımı: Verimlilik veya Taraf tutma (kayırmacılık)” başlıklı çalışmada bilgi aktarımının etkili bir yol olmasının ve daha yetenekli işçilerin yerine sosyal bağlantılı insanların seçiminde gerçek bir sürece müdahale edilebilme durumunu göstermeyi amaçlamışlardır. Bir İtalyan bankasının (SHIW) Hane halkının geliri ve varlığı üzerine yaptığı araştırmayı kullanarak resmi olmayan internet ağlarının kullanılma olasılığını belirlemek için probit bir modeli değerlendirilmiş. Sonuç olarak, işsizliğin yoğun olduğu bölgelerde daha az eğitilmiş bireyler az üretkenlik gerektiren işlerde yüksek iş istihdamı sağlandığı tespit edilmiştir.

Trevino (2014) “İşyeri Arkadaşlıkları ve İnfomal İletişim” başlıklı çalışmada birlikte çalışanlar arasındaki ilişki ile onların işyerinde informal iletişim ilişkisi

irdelenmiştir. Bu ilişkiyi değerlendirmek için sonuçlar, işyerinde iken işle ilgili olmayan konulara ve hafif küfürlü konuşmalarına ilişkin yaşları 18 ila 24 arasında değişen 75 genç işçinin doldurduğu 24 soruluk anketler analiz edilmiştir. Bulgular, birlikte aynı iş yerinde çalışanların daha çok işle ilgili olmayan konular hakkında ve örgütsel iletişimin bir parçası olarak küfürlü sözler kullandıklarını göstermektedir. En son analizde, belirlenmiştir ki informal iletişim -birlikte çalışanlar tarafından uygun bir şekilde sarf edildiğinde- örgütteki iletişimi arttırmak için kullanılabilir.

Whittaker, Frohlich ve Daly-Jones (1994) “İnformel İşyeri İletişimi: O Nasıl Bir İş ve Biz Onu Nasıl Destekleyebiliriz ?” başlıklı çalışmada insanların işyerindeki günlük faaliyetleri hakkındaki doğal bir araştırmayla elde edilen informal iletişimin doğasının öğrenilmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak informal iletişimin çok yaygın ve değerli olduğunu ve başarılı sonuçlar alındığı belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma betimsel tarama modelindedir. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır” (Karasar, 2007: 77).

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş’ ın Onikişubat merkez ilçesinde yer alan lise düzeyindeki okullarda görev yapan öğretmen görüşleri kapsamaktadır. Bu ilçenin evreni 1629 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada 480 form dağıtılmış olup 305 formun geri dönüşü sağlanmıştır. Bunlardan 7 tanesi yönergeye uygun doldurulmadığından araştırmada kapsam dışına bırakılarak 298 adet görüş araştırmaya dahil edilmiştir. Uygulamada yer alan örneklem grubuna ilişkin bilgiler tablo 2.1.’ de sunulmuştur.

Tablo 2.1. Araştırma Örneklemindeki Öğretmenlerin Demografik Dağılımları

	Frekans	%
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	117	%39.26
Erkek	181	%60.74
<i>Kıdem</i>		
0-5 Yıl	38	%12.75
6-10 Yıl	42	%14.09
11-15 Yıl	58	%19.46
16-20 Yıl	78	%26.17
21 Yıl ve üzeri	82	%27.51
<i>Görev</i>		
Yönetici	41	%13.76
Öğretmen	257	%86.24
<i>Lise Türü</i>		
Anadolu Lisesi	237	%79.53
Meslek Lisesi	61	%20.47
TOPLAM	298	%100,0

2.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmada okullarda yönetici ve öğretmen görüşlerine göre informal iletişim uygulamalarının kullanılma düzey ve biçimini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından ölçek geliştirilmiştir.

İlk olarak yerli ve yabancı literatür taranarak araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Oluşturulan kavramsal çerçeveye bağlı olarak geliştirilmek istenen envanterin maddelerini oluşturmak için Ek- 1’ de sunulan 5 maddeden oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlandı. 47 öğretmene yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Bu görüşme formuyla informal iletişimin okul ve öğretmenler üzerinde bıraktığı etkilerin neler olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Görüşme soruları ve elde edilen verilerin özeti aşağıdaki gibidir.

Madde 1: Çalışma arkadaşlarınızla özel ilişki ve iletişimlerin hangi düzeydedir? (çok sık, ara sıra, çok ender v.b.). Çalışma arkadaşlarınızla bu tip özel ilişki ve iletişimleri pek sürdürmüyorsanız okulunuzdaki bu konuyla ilgili genel durum hakkında neler söylersiniz? Bu ilişki ve iletişim hangi zamanlarda gerçekleşmektedir? (okulda zaman buldukça, okul dışında zaman yaratarak v.b.).Bu ilişki hangi iletişim

kanallarıyla sürdürülmektedir? (Yüz yüze sohbetler, sosyal medya paylaşımları, telefonla görüşmeler, arkadaş toplantıları, çevre gezileri v.b).

Öğretmen ve yöneticilerimizin büyük bir çoğunluğu okuldaki arkadaşlarıyla sadece özel günlerde (destek olmam gerektiğinde, ev görme, bebek görmesi, taziye vs.), nadiren, ara sıra görüştiklerini ve bu görüşmelerin daha çok teneffüslerde yüz yüze ve sosyal medya aracılığıyla olduğunu belirtmişlerdir. Kendilerine yakın hissettikleri bazı arkadaşlarıyla ise daha samimi olarak okul içinde ve dışında her fırsat bulduklarında görüştiklerini, günler ve toplantılar düzenlediklerini ve bunun gayet doğal olduğunu diğer arkadaşlarıyla ise en azından mutlaka selamlaştıklarını belirtmişlerdir. Bazıları ise gruplaşma olmadan herkesle yakın iletişim kurabildiklerini, bazıları cinsiyet farkı nedeniyle erkek ve bayan öğretmenlerin kendi aralarında gruplaşarak daha samimi olduklarını bunun normal bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Okul tarafından düzenlenen gezi ve etkinliklere ise herkesin ortak katılımından dolayı severek katıldıklarını bu faaliyetlerin gruplaşmaya yol açmadan birlik ve beraberliği arttırdığını dile getirmişlerdir. Ayrıca bir okulda öğretmen sayısının çok olmasının okul içinde gruplaşmalara neden olduğunu, az sayıda olmasının ise gruplaşmalara neden olmadan birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmalarına neden olduğunu söylemişlerdir.

Madde 2: Çalışma arkadaşlarınızla kurduğunuz özel ilişki ve iletişimlerinizin sizin için ne anlam ifade ediyor? Eğer siz özel ilişki ve iletişimden uzak duruyorsanız okulunuzdaki bu konuyla ilgili genel durum hakkında neler söylersiniz? Sizce bu ilişki ve iletişimlerin kurum içinde ya da özel yaşantınızda olumlu ya da olumsuz etkileri nelerdir? Bu konuda neler düşünüyorsunuz. Örneğin iş veriminizi artırıyor mu? Kurumda gruplaşmalara, dedikodulara, ayrımcılığa neden olabiliyor mu? Bunların sonuçları neler oluyor?

Öğretmen ve yöneticilerimizin büyük çoğunluğu okulda bu ilişkilerin faydalı olduğunu, okula uyum sağlamaya yardımcı olduğunu, deşarj olduklarını, huzuru, samimiyeti, bağlılığı, güveni, mutluluk hissini, iş verimini, okula gelme isteğini, paylaşma hissini, kendini değer verildiği hissini artması, performansını, işbirliğini, okulun başarısını, bilgi alışverişini, moral ve motivasyonu arttırdığını dile getirmişlerdir. Bazıları ise gruplaşmalara, dedikodu, kıskançlığa, ayrımcılığa, huzursuzluğa neden olduğunu, bu nedenlerden okul değiştirenlerin bile olduğunu dile getirmişler. Bazıları ise bu ikilemden dolayı dengeyi kuramadıklarını yani yakınlaşsam

olumsuz etkilerine maruz kalma, uzaklaştığında ise soyutlanmış gibi hissetmeye maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Madde 3: Bu tip ilişkilerde siz mesafeli davranıyor olsanız da başkalarının bu tip ilişki ve iletişimlerini izlediğinizde gördüğünüz olumlu ve olumsuz sonuçlar nelerdir? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

Genelde herkesi mutlu ettiği, birbirini daha tanımaya vesile olduğunu, okulun başarısını, okula aidiyet duygusunu, birlik olma hissi, sevgi ve saygıyı arttırdığını belirtmişler. Bazen ise suistimal etme, çatışma, kıskançlık, dedikodu, gruplaşma, ayrımcılık, dedikodu, kırılma, soğuma, farklı beklentiler içine girme, darılma, gruplara veya yöneticiye yakın olanlara katılma zorunluluğu hissetme, ilişkilerin laçkalaşıp argo kelimelerin kullanılmasına, yöneticiye yakın olunarak ders programlarının istedikleri gibi düzenlenmesi, psikolojik baskı neden olduğunu belirtmişlerdir.

Madde 4: Benzer ilişkiler özellikle yönetici kademesinde bulunan meslektaşlarınızla kurulmuş ise yine olumlu ve olumsuz sonuçlarla ilgili olarak neler söylemek istersiniz?

Genellikle olumsuz sonuçlar doğurduğunu, fikirlerimi açıklasam bile hiçbir şeyin değişmeyeceğini, yöneticilerin yanında olan kişilere çevreden illaki olumsuz gözle bakıldığı, bu kişilerin alınan kararları kendi istedikleri yönde ayarlayabildikleri, yöneticiye yakın olan kişilerin yaptıkları hatalara göz yumulduğu, yöneticinin farklı beklentiler içine girebilmesi, yöneticinin adil olamaması, yönetici eşit davranmaya çalışsa bile yakın olduğu kişilere torpil yaptığı algısı, yöneticiye yakın olmanın zaten gruplaşmanın temelini oluşturduğu, dile getirmişler. Bazıları ise sorunların daha çabuk çözülebileceğini, verimi arttırabileceği, muhabbetin artmasına vesile oluşu, birlik ve beraberlik için iyi ilişkilerin zorunlu olduğunu, istek ve taleplerin daha rahat iletebileceği, öğretmenlerin bağlılığını arttırdığını dile getirmişlerdir. Bazıları ise cinsiyet farkından dolayı yönetici ile iletişim kuramadıklarını dile getirmişler.

Madde 5: Resmi bir amacı olmayan bu ilişki ve iletişimin kurum içindeki kullanım düzeyi, kullanım biçimi, olumlu ya da olumsuz sonuçları ile ilgili olarak konuyu değerlendirdiğinizde yönetici ve öğretmenlere neler önerirsiniz?

Çıkar ilişkileri ve menfaat olmadan iletişim kurulmalı. Ne kadar yakın olunursa olsun saygı ve mesafe korunmalı, sınırları ve düzeyi belli olmalı. Herkes birbirine karşı

açık, hoşgörülü ve özverili olmalı, gizli işler çevrilmemeli. Özellikle karar alınması gereken durumlarda herkesin görüşü alınmalı ve ortak karar alınmalı. Adaletsizlik ve haksızlık yapılmamalı, yönetici dürüst olmalı, duygusal davranmamalı. En azından mutlaka selam verilmeli. Ne kimseyle yüz göz olunmalı ne de kimse dışlanmalı. Okul dışında herkes istediğiyle görüşebilir ama okul içinde herkese eşit mesafede durulmalı. Bu ilişkilerdeki ana amaç birbirine destek olmak olmalıdır. Görüşmeler aradaki yardımlaşmayı ve dayanışmayı arttıracak nitelikte olmalıdır. Kişilere yakınlıklarına göre değil mesleki yeterliliklerine göre muamele edilmeli, kimseye bir durumdan dolayı ayrıcalık tanınmamalı. Adaletsizliğin önlenmesi için herşeyin performans ölçekli olması gerekir. Kişisel görüşmeler gruplaşmalara neden olmaması için okul dışında yapılmalı. “İş başka dostluk başka “atasözünün vurguladığı gibi yakınlık ve samimiyet iyidir fakat suistimal edilmemeli, yakın olmak kayırılmak anlamına gelmemeli. Neyin neden yapıldığı açıklanırsa kimsenin içinde kuşku kalmaz. Farklı beklentilere mahal verilmeden görüşülmeli. Yönetici öğretmenin yaptığı olumlu durumları kendisine yakın olsun veya olmasın takdir etmeli.

Görüşme sorularından alınan cevaplarla öğretmenlerin informel iletişimi kullanma etkililiğine yönelik 78 maddelik soru havuzu oluşturuldu. Daha sonra alan uzmanı görüşleri olarak Prof. Dr. Ayşe OTTEKİN DEMİRBOLAT, Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU, Yrd. Doç. Dr. Eşef Hakan TOYTOK ve Yrd. Doç. Dr. Sungur GÜREL görüşleri alınarak bazı sorular çıkartıldı ve madde sayısı 41’ e indirildi. Elde edilen envanter Türk Dili ve Edebiyatı ve Türkçe öğretmenlerinin önerilerine göre Türk dilbilgisi ve yazım kuralları açısından düzenlendi. Görünüş geçerliliği için ölçme ve değerlendirme uzmanı tarafından incelendi.

Ortaya çıkan envanter formuna 10 katılımcıya uygulanan bilişsel röportaj yoluyla son şekli verildi. Bilindiği üzere bilişsel röportaj katılımcıların anket sorularına cevap vermek için kullandıkları bilişsel süreçlere açık bir şekilde odaklanmaktadır. Bilişsel mülakatın en yaygın modeli şu aşamalarda gerçekleşmektedir (Willis, 1999):

1) SORUNUN KAPSAMI:

- a) Anket sorusunun amacı: Cevaplayan kişi sorunun ne olabileceğini anlayabiliyor mu?

b) Terimlerin anlamı: Sorudaki belirli sözcükler ve ifadeler cevaplayan kişi için ne anlama gelir?

2) HAFIZADAKİ BİLGİNİN GERİ ÇAĞIRILMASI:

a) Gerekli bilginin hatırlanması: Soruyu cevaplamak için gerekli olan bilginin ne kadarını hatırlayabiliyor?

b) Hatırlama Stratejisi: Gerekli bilgiyi hatırlamak için ne tür stratejiler kullanılır? Örneğin, katılımcı her birini ayrı ayrı çağırarak olayları saymaya meyilli mi yoksa bir tahmin stratejisi mi kullanıyor?

3) KARAR SÜREÇLERİ:

a) Motivasyon: Katılımcı, soruyu düşünerek ve doğru bir şekilde cevaplamak için yeterince gayret sarf ediyor mu?

b) Duyarlılık / Sosyal istenilebilirlik: Katılımcı gerçeği söylemek ister mi? Onun "daha iyi" görünmesini sağlayan bir şey mi söyler?

4) CEVAP VERME SÜREÇLERİ:

Yanıtın planlanması: Yanıtlayanın anket sorusuna verdiği cevap, içinden geçen cevap mı yoksa bilinçli olarak başka bir cevap mı?

Önemsiz olmayan anket sorularında, soru cevaplama süreci karmaşık olabilir ve birtakım bilişsel adımlar içerir. Bu işlemlerden bazıları "bilinçli" olabilir, ancak bazıları otomatiktir (istem dışı), böylece ilgili eylemlerinin farkında değildir. Anket sorularına cevap vermek için kullanılan bilişsel süreçler, sorulan sorunun türüne bağlı olarak da değişebilir (Willis, 1999).

Bilişsel röportajın amacı katılımcıların bir anket sorusuna cevap verdiklerinde zihinlerinde neler olduğunu anlamalarını sağlayarak yukarıda bahsedilen süreçlerle ipucu sağlayan bilgileri açığa çıkarmaktır (Willis, 1999).

Bilişsel röportaj sesli düşünme ve sözlü irdeleme (araştırma) yoluyla gerçekleştirilir. Sesli düşünme yüksek sesle düşüncüyü ifade etmedir. Görüşmeyi yapan araştırmacı “ Bana ne düşündüğünüzü anlatın” dışında pek fazla bir şey söylemez. Sesli düşünme tekniği sayesinde katılımcının ön yargısız cevap vermesi sağlanır. Görüşmeci tarafından minimum düzeyde yönlendirildiğinden öngörülemeyen bilgileri sağlayabilir.

Sözlü irdeleme tekniğinde ise görüşmeci anket sorusunu sorduktan sonra görüşülen kişi, soruyla veya konuya verilen cevaba ilişkin diğer özel bilgileri sorar. Genel olarak görüşmeci yanıtın temelini daha da "araştırır". Sözlü irdelemeyle yanıt hatası olabilecek yerler tespit edilebilir ve genelde katılımcılar kendiliğinden düşüncelerini ve eleştirilerini sunmaya başlarlar (Willis, 1999).

Bilişsel Röportaj ve Soru Tasarımı Formu	“resmi olmayan iletişim” teriminden ne anlıyorsun?
Açıklama	Az önce sorduğum soruyu kendi cümlelerinizle tekrar edebilir misiniz?
Güvenle Karar Verme	Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyetin kişiler ve yönetim tarafından suiistimal edildiğinden ne kadar eminsiniz?
Özel Araştırma	Niçin resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar kurumun işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir?
Genel Araştırma	Bu cevaba nasıl ulaştınız? Cevaplaması kolay mı yoka zor muydu? Tereddüt etmeniz dikkatimi çekti. Ne düşündüğünüzü bana söyler misiniz?

Bilişsel röportajda sorgulama ve irdeleme yazılı ve spontan taramalar olarak iki şekilde gerçekleşir. Yazılı taramalar tüm görüşmeciler tarafından kullanılmak üzere mülakata başlamadan önce geliştirilir. Spontan taramalar ise genellikle röportaj sırasında “düşünülür”. Yazılı taramalı mülakatlar yürütecek tüm görüşmeciler tarafından kullanılmak üzere hazırlanmıştır ve görüşmeler başlamadan önce bir anket geliştirme grubu ya da yol gösterici tarafından hazırlanmıştır. Spontan tarama ise araştırmanın en ilginç ve verimli biçimleri, mülakat yapan, konu ve anket arasındaki özel ilişkinin bir ürünü olarak röportaj boyunca sıklıkla gelişir. Katılımcının belirli bir soruşturmaya cevabı, görüşmeciyi diğer soruları kullanmaya ve en ilginç ve önemli konular olarak ortaya çıkan konularda takip etmeye yönlendirebilir. Bilişsel görüşme yaklaşımının temel varsayımlarından biri, bu gelişmelerin genellikle görüşmeden önce tahmin edilememesidir (Willis, 1999).

ÖRNEK: Madde 16

1. Anket sorununun orijinal şekli:

Üst yöneticilerle fikirlerimi paylaşmadığım veya paylaşmaktan çekindiğim durumlarda resmi olmayan iletişim kanalları kullanırım.

2. İrdelemeler (araştırmalar):

a) Soruyu kendi ifadenizle tekrarlayabilir misiniz?

(Konunun sorunun ne kadar iyi anlaşıldığını test etmek için.)

b) Sizce "resmi olmayan iletişim" nedir?

(Belirli bir terimin anlaşılmasını test etmek için.)

c) Siz bu kanalları kullandığınızdan emin misiniz?

(Konunun hatırlama konusunda kendine ne kadar güvendiğini belirlemek için.)

3. Sonuçlar: Problemleri anlama: Konuların uzunluğu ve teknik yapısı nedeniyle anlamakta zorlanıldı. Ayrıca, "üst yöneticiler" in anlamı hiç açık değildi; Orijinal formdaki anlama problemleri nedeniyle, aşağıdaki değişikliği önerdik:

4. Önerilen düzeltme(tekrar):

“Müdürlerimle paylaşmadığım düşüncelerimi resmi olmayan süreçlerde arkadaşlarımla paylaşırım”

Bilişsel röportajda ortak görüş, bir saatlik röportajların en uygun olduğudur. Konuya bağlı olarak daha uzun süreler talep edilebilir. Genel olarak, görüşme süresi mümkün olduğunca esnek olmalı ve görüşmecilerden anket sayfalarını bitirmeleri gerektiği söylenmemelidir. Katılımcıların genel hızları ve anket soruları için detaylı olarak yanıt verme dereceleri farklılık arz eder (Willis, 1999).

2.3. GEÇERLİK ve GÜVENİRLİK ÇALIŞMALARI

Envanterin geçerlik güvenirlik çalışmalarını gerçekleştirmek için araştırma örneklemini dışından bir ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama Kahramanmaraş merkez ilçeleri olan Onikişubat ve Dulkadiroğlu ilçelerinde 2016-2017 eğitim-öğretim yılında ilk ve ortaokullarda görev yapan 970 kişilik bir öğretmen grubuna yapılmıştır. Ön

uygulamada yer alan çalışma grubuna ilişkin bilgiler tablo 2.2.' de sunulmuştur.

Tablo 2.2. Ön Uygulamaya İlişkin Öğretmenlerin Demografik Dağılımları

	Frek	%
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	487	%
Erkek	483	%
<i>Kıdem</i>		
0-5 Yıl	191	%
6-10 Yıl	195	%
11-15	208	%
16-20	170	%
21 Yıl	206	%
<i>Görev</i>		
Yönetici	43	%
	927	%
TOPLAM	970	%

İlk 41 madde olarak uygulanan “Okullarda İnfomal İletişim (Oİİ)” envanterine ait geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları için önce ön uygulama grubunun maddelere verdiği cevapların frekansları ve mod değerleri belirlenmiş sonrasında açımlyıcı faktör analizi prosedürü ile birden altıya kadar bütün faktör yapıları elde edilmiştir. Son olarak elde edilen verilere göre envanterin beş faktörlü bir yapıda olmasına karar verilmiştir. Bu duruma ilişkin veriler tablo 2.3., tablo 2.4., tablo 2.5. ve tablo 2.6.’ da sunulmuştur.

Araştırmada katılımcıların maddelere verdiği cevapların dağılımı tablo 2.3’ te sunulmuştur.

Tablo 2.3. Ön Uygulamada Maddelere Verilen Cevapların Frekans Değerleri

	Hiçbir zaman	Çok nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1.Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.	11	47	149	361	402
2.Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.	19	126	413	291	121
3.Çalışma arkadaşlarımla resmi görüşmeler haricinde iletişimimiz yoktur.	413	299	195	51	12
4.Okulumda söylenti ve dedikodu yaygındır.	259	357	255	75	24
5.Okulumda söylenti ve dedikodular yaygın değildir. Bazıları tarafından yapılan dedikodular sınırlı ve gizli kalır.	95	247	210	294	124
6.Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi yüz yüze gerçekleştiririm.	16	58	221	442	233
7.Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi telefon veya sosyal medya aracılığı ile gerçekleştiririm.	62	172	375	289	72
8.Okulda herkesle iletişimim aynı düzeydedir.	154	195	240	299	82
9.Okulda bazı arkadaşlarımla iletişimim daha samimidir.	19	61	144	431	315
10.Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.	195	266	280	168	61
11.Cinsiyet farkı nedeniyle yönetimle veya bazı arkadaşlarımla samimi iletişim kuramıyorum.	298	278	251	99	44
12. Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim, dedikodu ve söylenti artar.	179	358	260	141	32
13.Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.	173	240	327	181	49
14.Öğretmenlerin özel yaşamlarıyla ilgili sorun yaşamaları resmi olmayan iletişim kanallarının kullanımı arttırır.	166	218	339	203	44
15.Mesleki bağlılığı fazla olmayan öğretmenler resmi olmayan iletişim kanallarını daha çok kullanır.	159	241	273	224	73
16.Müdürlerimle paylaşmadığım düşüncelerimi resmi olmayan süreçlerde arkadaşlarımla paylaşıyorum.	161	274	303	189	43
17.Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.	365	293	213	86	13
18.Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim	205	241	295	181	48

kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım.					
19. Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.	391	241	241	82	15
20. Resmi olmayan iletişim kanallarını kullanmak, arkadaş desteğini artırır düşüncesindeyim.	182	174	275	272	67
21. Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.	557	215	119	59	20
22. Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar, kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.	127	229	272	246	96
23. Resmi olmayan iletişim ile oluşan gruplara kendimi katılmak zorunda hissediyorum; aksi takdirde dışlanıyorum.	497	220	156	69	28
24. Çalışanlar arasında resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kurum veya kişilere zarar verebiliyor.	185	256	284	165	80
25. Ortak karar alınması gereken durumlarda yönetim ile daha samimi olan kişilerin talepleri daha önemli olabiliyor.	119	190	293	241	127
26. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar bazı durumlarda yardım istemeyi, ricada bulunmayı kolaylaştırıyor.	59	167	334	298	112
27. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar, bazı kişilere ayrıcalıklar sağlayabiliyor.	118	220	319	228	85
28. Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.	245	332	250	107	36
29. Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kişiler veya yönetim tarafından suiistimal edilebiliyor.	168	249	315	177	61
30. Performans değerlendirmelerinde mesleki yeterlilik yerine resmi olmayan iletişime dayalı yakınlıklar daha etkili olabiliyor.	213	248	262	175	72
31. Resmi olmayan iletişime dayalı gruplar kurumla ilgili kararlarda ortak hareket ederler.	106	229	352	228	55
32. Resmi olmayan iletişim resmi iletişimin yeterli olmadığı durumlarda boşlukları kapatır.	108	220	391	202	49
33. Okulumda resmi olmayan iletişim yoluyla kurulan samimiyet suiistimal edilmez.	130	208	308	249	75
34. Okulumda resmi olmayan kanallar aracılığıyla yayılan haberler genelde doğrudur.	160	286	308	188	28
35. Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.	179	210	316	205	60
36. Okulumda resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu arttırmaktadır.	94	161	306	304	105
37. Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha	77	141	303	356	93

anlayışlı olmamı sağlıyor.

38. Resmi olmayan iletişimle oluşan samimiyet bazı yönetim sorunları karşısında güç birliği oluşturulmasını kolaylaştırıyor.	95	198	342	273	62
39. Okulda gizli tutulmak istenen olumsuz olaylar resmi olmayan iletişimle çoğu kez ortaya çıkıyor.	149	297	287	194	43
40. Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor.	82	208	337	267	76
41. Resmi olmayan iletişimle işler daha kolay ve hızlı hallediliyor.	108	170	314	276	102

Tablo 2.3' te belirtilen madde frekanslarından araştırmaya katılan öğretmenlerin cevaplarının; 1. maddede “her zaman”, 5, 6, 8, 9 ve 37. maddelerde “çoğu zaman”, 3, 11, 17, 19, 21 ve 23. maddelerinde ise “hiçbir zaman” ve 4, 12, 28 ve 39. maddelerde “çok nadiren” görüşüne karşılık geldiği görülmüştür. Geriye kalan 25 maddede ise “ara sıra” seçeneğinin tercih edildiğini görmekteyiz. Bu açıdan katılımcıların uç değerlerde olumlu ve olumsuz ifadelerden kaçındığı görülmektedir.

Bu bilgilerden ilgili soruları cevaplayan katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla görüşme sohbetlerinin çok sık olduğunu, görev yaptıkları okullarda dedikodu ve söylentinin çoğu zaman olmadığını, informal iletişimin daha çok yüz yüze gerçekleştiğini, tüm çalışma arkadaşlarıyla samimiyetlerinin aynı seviyede olmadığını, bazı kişilerle daha samimi olduklarını, informal iletişim sayesinde arkadaşlarına karşı daha anlayışlı olabildiklerini söyleyebiliriz. Ayrıca cinsiyet farkının yöneticileriyle iletişim kurmalarına engel oluşturmadığını, informal iletişimi birilerini eleştirmek ya da desteklenip desteklenmediklerini ölçmek için kullanmadıklarını, çalışma arkadaşları hakkında söylentiler dinlemeyi sevmediklerini, kendilerini gruplara katılma zorunda hissetmediklerini, okullarında dedikodu ve söylentinin yaygın olmadığını, okulda bir değişim yaşandığı durumlarda dedikodu ve söylentinin artmadığını, informal iletişim yüzünden hiçkimseyle sıkıntı yaşamadıklarını ve bu yüzden de kimseye karşı mesafeli davranmadıklarını, okulda gizli tutulmak istenen olayların informal iletişim sayesinde açığa çıkmadığını söyleyebiliriz.

Araştırmada elde edilen verilere göre yapılan açımlayıcı faktör analizi uyum (fit) istatistik sonuçlarından elde edilen bulgular tablo 2.4' te sunulmuştur.

Tablo 2.4. Uyum İstatistikleri Özeti Tablosu

MODEL	χ^2	sd	p	CFI	TLI	RMSEA	G. A	SRMR	Öz değer	K. A. V.
Bir Faktörlü Çözüm	11057.818	41	0.0000	0.551	0.528	0.117	0.115-0.119	0.122	9.208	%22
İki Faktörlü Çözüm	5693.803	81	0.0000	0.784	0.760	0.083	0.081-0.085	0.075	13.669	%33
Üç Faktörlü Çözüm	4318.673	120	0.0000	0.842	0.815	0.073	0.071-0.075	0.061	16.186	%39
Dört Faktörlü Çözüm	3276.949	158	0.0000	0.886	0.859	0.064	0.062-0.066	0.048	18.891	%46
<i>Beş Faktörlü Çözüm</i>	<i>2535.327</i>	<i>195</i>	<i>0.0000</i>	<i>0.917</i>	<i>0.891</i>	<i>0.056</i>	<i>0.054-0.058</i>	<i>0.040</i>	<i>20.601</i>	<i>%50</i>
Altı Faktörlü Çözüm	2188.768	231	0.0000	0.930	0.903	0.053	0.051-0.055	0.037	21.948	%53

Not: sd Serbestlik Derecesi, CFI (Comperative Fit Index): Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, TLI (Tucker Lewis Index): Tucker ve Levis'in Uyum İndeksi RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation, G. A. RMSEA için %90 Güven aralığı, SRMR: Standardized Root Mean Square Residual, K. A. V.: Kümülatif Açıklanan Varyans.

Tablo 2.4.' teki verilere göre en ideal modellemenin beş faktörlü yapıda olduğu görülmüştür. Çünkü Hu ve Bentler (1999) Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Trucker ve Lewis'in Uyum İndeksi (TLI) değerlerinin ne kadar .95 ve üstü ise araştırma o kadar iyi modellenmekte olduğunu ifade etmektedir. Browne ve Cudeck' e (1993) göre, RMSEA değeri ne kadar .050 ve altında ise o kadar uyumun arttığını göstermektedir. Bentler ve Bonett (1980) .90' ın altı CFI ve TLI değerlerine sahip modellerin azımsanmayacak derecede geliştirilebilir olduğunun altını çizmiştir. Tablo 2.4 incelendiğinde CFI değerinin .917 ve TLI değerinin .891 çıkması bize her iki değerinde kabul edilebilir bir uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre beş faktörlü çözüm modelinin en uygun model olduğu belirlenmiştir. Hesaplanan serbest parametre başına en az beş gözlem koşulunu sağlayan ($970 \div 195 = 4.97$ gözlem) ayrıca teorik olarak uygunluk koşulunu sağlayan model olduğundan 5 boyut olarak alınmıştır. Ayrıca bu beş faktörlü yapının özdeğer yüklerine bakıldığında %50 ($20,601 \div 41 = 0,502$) gibi yüksek bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmada uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonuçları tablo 2.5.' te sunulmuştur.

Tablo 2.5. Ön Uygulama İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Beş Boyutlu Çözüm Faktör Yükleri

	Birinci Boyut	İkinci Boyut	Üçüncü Boyut	Dördüncü Boyut	Beşinci Boyut
1. Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.	<u>0,783</u>	-0,075	0,038	-0,002	-0,056
2. Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.	<u>0,655</u>	-0,023	0,229	0,011	-0,095
3. Çalışma arkadaşlarımla resmi görüşmeler haricinde iletişimimiz yoktur.	-0,431	0,09	0,048	0,078	0,032
4. Okulumda söylenti ve dedikodu yaygındır.	-0,189	<u>0,566</u>	0,223	0,006	-0,097
5. Okulumda söylenti ve dedikodular yaygın değildir. Bazıları tarafından yapılan dedikodular sınırlı ve gizli kalır.	0,18	-0,235	-0,043	0,092	0,089
6. Çalışma arkadaşlarımla resmi	<u>0,546</u>	0,004	-0,081	0,005	0,062

olmayan görüşmelerimi yüz yüze gerçekleştiririm.					
7. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi telefon veya sosyal medya aracılığı ile gerçekleştiririm.	0,231	0,046	0,026	-0,078	0,14
8. Okulda herkesle iletişimim aynı düzeydedir.	0,05	-0,207	-0,009	0,062	0,01
9. Okulda bazı arkadaşlarımla iletişimim daha samimidir.	<u>0,519</u>	0,196	-0,119	0,048	0,065
10. Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.	-0,06	0,503	0,252	-0,059	-0,039
11. Cinsiyet farkı nedeniyle yönetimle veya bazı arkadaşlarımla samimi iletişim kuramıyorum.	-0,122	0,351	0,326	0,016	-0,034
12. Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim, dedikodu ve söylenti artar.	-0,085	<u>0,613</u>	0,382	-0,014	-0,076
13. Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.	0,04	<u>0,539</u>	0,333	0,043	0,061
14. Öğretmenlerin özel yaşamlarıyla ilgili sorun yaşamaları resmi olmayan iletişim kanallarının kullanımı artırır.	0,122	0,433	0,329	-0,006	0,127
15. Mesleki bağlılığı fazla olmayan öğretmenler resmi olmayan iletişim kanallarını daha çok kullanır.	0,121	0,337	0,33	0,123	0,004
16. Müdürlerimle paylaşmadığım düşüncelerimi resmi olmayan süreçlerde arkadaşlarımla paylaşıyorum.	0,098	0,248	0,498	-0,044	0,134
17. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.	0,003	0,17	<u>0,68</u>	0,06	0,003
18. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım.	0,207	0,058	<u>0,588</u>	-0,048	0,185
19. Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.	-0,046	-0,067	<u>0,717</u>	0,129	-0,005
20. Resmi olmayan iletişim kanallarını kullanmak, arkadaş desteğini artırır düşüncesindeyim.	0,132	-0,017	0,347	-0,021	0,385
21. Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.	-0,254	-0,031	<u>0,52</u>	0,237	0,049

22. Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar, kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.	0,1	-0,038	0	<u>0,608</u>	-0,245
23. Resmi olmayan iletişim ile oluşan gruplara kendimi katılmak zorunda hissediyorum; aksi takdirde dışlanıyorum.	-0,224	-0,041	0,432	0,387	0,028
24. Çalışanlar arasında resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kurum veya kişilere zarar verebiliyor.	0,018	-0,062	0,083	<u>0,683</u>	-0,356
25. Ortak karar alınması gereken durumlarda yönetim ile daha samimi olan kişilerin talepleri daha önemli olabiliyor.	0,209	0,433	-0,039	0,481	0,017
26. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar bazı durumlarda yardım istemeyi, ricada bulunmayı kolaylaştırıyor.	0,262	0,3	0,035	0,286	0,298
27. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar, bazı kişilere ayrıcalıklar sağlayabiliyor.	0,13	0,447	-0,083	<u>0,506</u>	0,082
28. Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.	-0,11	0,168	0,172	<u>0,556</u>	-0,119
29. Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kişiler veya yönetim tarafından suiistimal edilebiliyor.	-0,055	0,291	0,006	<u>0,638</u>	-0,094
30. Performans değerlendirmelerinde mesleki yeterlilik yerine resmi olmayan iletişime dayalı yakınlıklar daha etkili olabiliyor.	-0,069	0,379	0,016	0,403	0,125
31. Resmi olmayan iletişime dayalı gruplar kurumla ilgili kararlarda ortak hareket ederler.	0,02	0,292	-0,049	0,385	0,255
32. Resmi olmayan iletişim resmi iletişimin yeterli olmadığı durumlarda boşlukları kapatır.	0,074	-0,049	0,129	0,325	0,445
33. Okulumda resmi olmayan iletişim yoluyla kurulan samimiyet suiistimal edilmez.	0,044	-0,299	0,093	0,139	0,237
34. Okulumda resmi olmayan kanallar aracılığıyla yayılan haberler genelde doğrudur.	-0,094	0,033	0,236	0,141	0,426
35. Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.	-0,049	-0,227	0,092	-0,026	<u>0,715</u>
36. Okulumda resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu arttırmaktadır.	0,094	-0,15	0,037	-0,097	<u>0,848</u>

37. Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor.	0,12	-0,105	0,045	-0,024	<u>0,804</u>
38. Resmi olmayan iletişimle oluşan samimiyet bazı yönetim sorunları karşısında güç birliği oluşturulmasını kolaylaştırıyor.	-0,004	0,011	0,019	0,262	<u>0,577</u>
39. Okulda gizli tutulmak istenen olumsuz olaylar resmi olmayan iletişimle çoğu kez ortaya çıkıyor.	-0,092	0,158	0,064	0,415	0,143
40. Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor.	-0,126	0,095	-0,055	0,209	<u>0,736</u>
41. Resmi olmayan iletişimle işler daha kolay ve hızlı hallediliyor.	-0,112	0,054	-0,059	0,159	<u>0,761</u>

Tablo 2.5.' e göre madde ile boyut arasında ortak %25 bir varyans varsa o madde ile boyutu ilişkili kabul edilmiştir. Dolayısıyla faktör yükü mutlak değerden .50 ve üzeri olan maddeler boyutlarla ilişkilendirilmiş, hiçbir boyutla ilişkili olmayan maddeler ise bu nedenle envanterden çıkartılmıştır. Buna bağlı olarak açımlayıcı faktör analizi beş boyutlu çözüme göre 1, 2, 6 ve 9. maddelerin ağırlıklı olarak birinci boyut, 4, 10, 12 ve 13. maddelerin ikinci boyut, 17, 18, 19 ve 21. maddelerin ağırlıklı olarak üçüncü boyut, 22, 24, 27, 28 ve 29. maddelerin ağırlıklı olarak dördüncü boyut, 35, 36, 37, 38, 40 ve 41. maddelerin ağırlıklı olarak beşinci boyut tarafından yüklendiği tespit edilmiştir. Bu faktörlerin toplandığı sorular incelenerek uygun isimlendirme yapılmış, bu boyutlara ait isimler ve Cronbach alfa değerleri tablo 2.6.' da sunulmuştur.

Tablo 2.6 Ön Uygulama Envanter Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı

Envanter Alt Boyutları	Madde Numaraları	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı
İnformel İletişimin Kullanılma Sıklığı	1, 2, 6 ve 9	0.70
İnformel İletişimin Oluşma Nedenleri	4, 10, 12 ve 13	0.73
İnformel İletişimin Kullanılma Nedenleri	17, 18, 19 ve 21.	0.71
İnformel İletişimin Olumsuz Sonuçları	22, 24, 27, 28 ve 29	0.73
İnformel İletişimin Olumlu Sonuçları	35, 36, 37, 38, 40 ve 41.	0.86

Ön uygulamada elde edilen verilere göre geliştirilen 23 maddelik Oİİ envanterinin esas uygulaması sonucunda elde edilen verilere ait açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış olup, bu duruma ilişkin veriler tablo 2.7., tablo

2.8.,tablo 2.9. ve tablo 2.10.' da sunulmuştur.

Çalışmanın örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin bu maddelere verdiği cevaplara ait frekans ve mod değerleri tablo 2.7.' de sunulmuştur.

Tablo 2.7. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevapların Frekans Değerleri

Birici Formdaki Madde Numarası		Hiçbir zaman	Çok nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1	1. Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.	-	5*	39	128	126
2	2.Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.	2*	34	134	92	36
6	3.Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi yüz yüze gerçekleştiririm	3*	10	44	163	78
9	4.Okulda bazı arkadaşlarımla iletişimim daha samimidir.	2*	9	38	127	122
4	5.Okulumda söylenti ve dedikodu yaygındır.	53	105	81	40	19
10	6.Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.	48	85	73	57	35
12	7.Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim, dedikodu ve söylenti artar.	35	79	91	72	21
13	8.Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.	39	54	85	91	29
17	9.Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.	102	81	68	33	14
18	10. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım.	54	66	78	74	26
19	11. Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.	96	83	73	31	15
21	12. Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.	169	59	32	14	24
22	13. Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar, kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.	43	53	68	86	48
24	14. Çalışanlar arasında resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kurum veya kişilere zarar verebiliyor.	51	77	82	61	27
27	15. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar, bazı	39	64	85	80	30

kişilere ayrıcalıklar sağlayabiliyor.

28	16. Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.	80	78	74	50	16
29	17. Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kişiler veya yönetim tarafından suiistimal edilebiliyor.	53	76	81	65	23
35	18. Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.	67	63	58	79	31
36	19. Okulumda resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu arttırmaktadır.	27	33	89	109	40
37	20. Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor.	25	28	92	119	34
38	21. Resmi olmayan iletişimle oluşan samimiyet bazı yönetim sorunları karşısında güç birliği oluşturulmasını kolaylaştırıyor.	30	56	79	105	28
40	22. Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor.	24	45	92	108	29
41	23. Resmi olmayan iletişimle işler daha kolay ve hızlı hallediliyor.	31	48	76	103	40

Not: * işaretli kategoriler nadiren gözlemlendiği için analiz yapılırken bir sağdaki kategoriyle birleştirilmiştir.

Tablo 2.7.' ye göre araştırmaya katılanların 1, 3, 4, 13, 18, 19, 20, 21, 22 ve 23. maddelerde “çoğu zaman” moduna daha çok yoğunlaştıkları görülmüştür. Bu bilgilerden ilgili soruları cevaplayan katılımcıların okulda görüşme ve sohbetlerinin yoğun olduğunu, bu görüşmelerin daha çok yüz yüze gerçekleştiği, bazı arkadaşlarıyla daha samimi olduklarını, informal iletişimin okulun işleyişine zarar verebildiğini fakat okulun yapısıyla uyumlu olduğunu, çalışma ve motivasyonu arttırdığını, informal iletişim sayesinde daha çok bilgi edinildiğini ve işlerini daha kolay ve hızlı halledebildiklerini söyleyebiliriz. 9, 11, 12 ve 16. maddelerde “hiçbir zaman” 5 ve 6. maddelerde ise “çok nadiren” modunda daha çok yoğunlaştıkları görülmüştür. Bu bilgilerden ilgili soruları cevaplayan katılımcıların görev yaptıkları okullarda dedikodu ve söylentinin yaygın olmadığını ve gruplar oluşmadığını, birini eleştirmek ya da desteklenip desteklenmediklerini ölçmek için informal iletişim kanallarını kullanmadıklarını, arkadaşları hakkında söylentiler dinlemeyi sevmediklerini ve bu yüzden de kimseyle mesafeli olmadıklarını söyleyebiliriz. Geriye kalan 7 madde ise “ara sıra” seçeneğinin tercih edildiğini görmekteyiz.

Ön uygulamanın ışığında yapı geçerliliği kanıtı oluşturmak için açımlayıcı faktör analizi ile beş faktörlü çözüm elde edilmiştir. Yeniden faktör analizi yapmamızın gerekçesi ön uygulamanın aksine lise öğretmen ve yöneticileri üzerinde çalışmamızdır. Beş faktörlü çözümle karşımıza çıkan faktör yapısı tablo 2.8. 'de belirtilmiştir.

Tablo 2.8. Geliştirilen Ölçek Uygulaması İçin Açımlayıcı Faktör Analizi Beş Boyutlu Çözüm Faktör Yükleri

	informel iletişimin Kullanılma Sıklığı	informel iletişimin Oluşma Nedenleri	informel iletişimin Kullanılma Nedenleri	informel iletişimin Olumsuz Etkileri	informel iletişimin Olumlu Etkileri
1. Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.	<u>0,677</u>	0,043	-0,017	-0,053	0,009
2. Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.	<u>0,691</u>	-0,071	<u>0,493</u>	0,091	0,016
3. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi yüz yüze gerçekleştiririm	<u>0,554</u>	0,19	0,012	-0,075	-0,008
4. Okulda bazı arkadaşlarımla iletişimim daha samimidir.	<u>0,433</u>	0,197	-0,004	0,008	-0,065
5. Okulumda söylenti ve dedikodu yaygındır.	-0,057	<u>0,61</u>	0,045	0,243	-0,115
6. Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.	-0,114	<u>0,56</u>	0,236	0,062	-0,116
7. Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim, dedikodu ve söylenti artar.	-0,092	<u>0,665</u>	0,091	0,083	-0,004
8. Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.	0,067	<u>0,632</u>	0,057	0,145	0,062
9. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.	-0,022	0,319	<u>0,621</u>	-0,028	0,051
10. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım.	0,03	0,199	<u>0,683</u>	-0,198	0,027

11. Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.	0,022	0,032	<u>0,843</u>	0,017	-0,003
12. Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.	0,01	0,032	<u>0,537</u>	0,275	0,159
13. Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar, kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.	0,054	0,02	-0,089	<u>0,778</u>	0,06
14. Çalışanlar arasında resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kurum veya kişilere zarar verebiliyor.	0,089	-0,087	0,04	<u>0,833</u>	-0,085
15. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar, bazı kişilere ayrıcalıklar sağlayabiliyor.	0,009	0,32	-0,264	<u>0,656</u>	0,032
16. Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.	-0,085	0,108	0,36	<u>0,42</u>	-0,139
17. Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kişiler veya yönetim tarafından suiistimal edilebiliyor.	-0,125	0,258	0,073	<u>0,544</u>	-0,012
18. Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.	0,051	-0,063	0,265	0,003	<u>0,504</u>
19. Okulumda resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu arttırmaktadır.	-0,038	-0,036	0,095	-0,05	<u>0,845</u>
20. Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor.	-0,044	-0,002	-0,003	0,063	<u>0,89</u>
21. Resmi olmayan iletişimle oluşan samimiyet bazı yönetim sorunları karşısında güç birliği oluşturulmasını kolaylaştırıyor.	-0,082	0,215	0,078	0,202	<u>0,539</u>
22. Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor.	0,055	<u>0,623</u>	-0,076	-0,012	<u>0,528</u>
23. Resmi olmayan iletişimle işler daha kolay ve hızlı hallediliyor.	0,078	<u>0,53</u>	-0,01	-0,052	<u>0,559</u>

Tablo 2.8’ de görüldüğü üzere .40 ve üzerinde faktör yükü olanlar (varyans % 20 açıklayıcılık için) değerlendirmeye alınmıştır. Çünkü birinci uygulamada gözlem sayısı yüksek iken (970) ikinci uygulamada gözlem sayısı (298) düşüktür. Bu nedenle daha yumuşak bir kabul olan .40 faktör puanı alınarak değerlendirilmiştir. Buna bağlı olarak Tablo 3.2’ de görüldüğü gibi 2. madde 1. ve 3. boyutta 22. ve 23. Maddeler ise 3. ve 5. boyutta faktörleşmiştir. 2. Maddenin 3. boyutla da ilişkili olmasının nedeni ikinci uygulamanın lise öğretmen ve yöneticilerine uygulanmasına bağlı olarak liselerde ders programları daha bağımsız olduğundan bilgi edinebilmek için okul dışında da görüşmelerin olduğunu söyleyebiliriz. 22. ve 23. maddelerin ise 3. boyutla da ilişkili olmalarını aynı şekilde ikinci uygulamanın lise öğretmen ve yöneticilerine uygulanmasına bağlı olarak ders programlarının belli saatlerde yoğunlaşmasından dolayı bilgi edinme ve işlerini daha kolay ve hızlı halledebilmek için informal iletişim kanallarını daha çok kullanılmasına zemin hazırladıkları söylenebilir. Buna bağlı olarak oluşan yeni maddelerin fit değerleri incelendiğinde CFI ve TLI değerlerinin .95 ve .92 olduğu, ve SRMR değerinin .04 olduğu görülmüştür. CFI ve TLI değerlerinin .90 ve üzeri olması ve SRMR değerinin .08’ in altında olması araştırmanın beş faktörlü modelin veriyi iyi derecede temsil ettiğini göstermektedir. Buna ek olarak beş faktörlü yapının özdeğerlerine bakıldığında %65 ($14.911 \div 23 = 0.648$) gibi oldukça yüksek bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmanın güvenilirliği için geliştirilen ölçeğin uygulamasına ait Cronbach Alpha değerleri tablo 2.9’da sunulmuştur.

Tablo 2.9. Geliştirilen Ölçek Uygulaması Envanter Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı

Envanter Alt Boyutları	Madde Numaraları	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı
İnformel İletişimin Kullanılma Sıklığı	1, 2, 3 ve 4	0.58
İnformel İletişimin Oluşma Nedenleri	5, 6, 7 ve 8	0.79
İnformel İletişimin Kullanılma Nedenleri	9, 10, 11 ve 12	0.79
İnformel İletişimin Olumsuz Sonuçları	13, 14, 15, 16 ve 17	0.81
İnformel İletişimin Olumlu Sonuçları	18, 19, 20, 21, 22 ve 23	0.82

Araştırmada faktör puanlarını oluşturmak için ikinci açımlayıcı faktör analizinde ortaya çıkan ilişkilerin ışığında doğrulayıcı faktör analizi yapılmış sonuçlar aşağıda tablo 2.10'da belirtilmiştir.

Tablo 2.10. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Standartlaşmış Yükleri	Faktör
1. Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.	0.76	
2.Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.	0.69	
3.Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi yüz yüze gerçekleştiririm	0.53	
4.Okulda bazı arkadaşlarımla iletişimim daha samimidir.	0.34	
5.Okulumda söylenti ve dedikodu yaygındır.	0.79	
6.Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.	0.76	
7.Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim, dedikodu ve söylenti artar.	0.78	
8.Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.	0.75	
22. Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor	0.37	
23. Resmi olmayan iletişimle işler daha kolay ve hızlı hallediliyor	0.29	
2.Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.	0.37	
9.Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.	0.87	
10. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım.	0.68	
11. Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.	0.80	
12. Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.	0.76	
13. Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar, kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.	0.66	
14. Çalışanlar arasında resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kurum veya kişilere zarar verebiliyor.	0.69	

15. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar, bazı kişilere ayrıcalıklar sağlayabiliyor.	0.69
16. Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.	0.77
17. Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kişiler veya yönetim tarafından suiistimal edilebiliyor.	0.82
18. Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.	0.61
19. Okulumda resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu arttırmaktadır.	0.81
20. Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor.	0.83
21. Resmi olmayan iletişimle oluşan samimiyet bazı yönetim sorunları karşısında güç birliği oluşturulmasını kolaylaştırıyor.	0.67
22. Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor.	0.59
23. Resmi olmayan iletişimle işler daha kolay ve hızlı hallediliyor.	0.65

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre bakılan uyum istatistik değerleri; CFI .91, TLI .89, RMSEA .08 ve SRMR.08 olarak tespit edilmiştir. Browne ve Cudeck' e (1993) göre, RMSEA değeri ne kadar .050 ve altında ise o kadar uyumun arttığını göstermektedir. Bentler ve Bonett (1980) .90' ın altı CFI ve TLI değerlerine sahip modellerin azımsanmayacak derecede geliştirilebilir olduğunun altını çizmiştir. Ayrıca incelendiğinde CFI değerinin .917 ve TLI değerinin .891 çıkması bize her iki değerinde kabul edilebilir bir uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Bu modelin veriyi yeteri kadar iyi derecede temsil ettiğini göstermektedir. Söz konusu bu model kullanılarak her bir katılımcı için informal iletişimin kullanılma sıklığı, informal iletişimin oluşma nedenleri, informal iletişimin kullanılma nedenleri, informal iletişimin olumsuz etkileri, informal iletişimin olumlu etkileri faktör puanları oluşturulmuştur.

2.5. VERİLERİN TOPLANMASI ve ANALİZİ

Araştırmada 5 boyut ve 23 madde olarak geliştirilen Oİİ envanteri cinsiyet, kıdem ve lise türü (Akademik- Meslek lisesi) gibi demografik değişkenlere göre incelenmiştir.

Elde edilen veriler R. 3.3.1 programında (R Core Team, 2016) organize edilmiş olup analiz MPlus 7 programında (Muthen & Muthen, 1998-2015) gerçekleştirilmiştir.

Verilerin sıralandırılmış ölçekle toplanmış olduğunu göz önüne alarak ağırlandırılmış en küçük kareler faktör analitik tekniği kullanılarak açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Boyutların birbiriyle ilişkili olduğu sayılısı ile hareket edilip envantere bulunan toplam faktör sayısı teorik anlamlılık, açıklanan varyans, istatistiksel uyum ve faktör yükleri göz önüne alınarak belirlenmiştir.

Modelin veriye uygunluğu Chi- square (Hu ve Bentler, 1999), Comparative Fit Index (CFI) Byrne, 1998; Kline 2011), Trucker- Lewis Index (TLI) ve Robot Mean Square of Approximation (RMSEA) (Byrne, 1998) uyumluluk değerleri analizi ile belirlenmiştir. Madde ile faktör arasındaki ilişki mutlak değerdeki faktör yükünün .40'tan daha büyük olması durumunda o madde ile boyutu ilişkili kabul edilmiştir. Dolayısıyla faktör yükü mutlak değerden .5 ve üzeri olan maddeler boyutlarla ilişkilendirilmiş hiçbir boyutla bu derece ilişkili olmayan maddeler ise envantere bu nedenle çıkartılmıştır. Yapı geçerliliği kanıtı oluşturmak için açımlayıcı faktör analizi prosedürü açıklanmıştır. Güvenirlik indeksi olarak ortaya çıkan herbir boyut için Cronbach Alfa (Cronbach, 1951) iç tutarlılık indeksi uygulanmıştır.

Araştırmada geliştirilen envanterin yapı geçerliliği kanıtını bu yeni çalışmada da oluşturmak için ikinci bir açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve birinci açımlayıcı faktör analizi sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Model sonuç farklılıkların gerekçelendirildikten sonra doğrulayıcı faktör analizi ile beş boyutun herbiri için faktör puanları oluşturulmuştur. Herbir faktör puanlarının cinsiyet, kıdem, çalışılan lise türü değişkenlerine göre grup ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için cinsiyet, görev ve lise türü değişkenlerinde WELCH' in (1947) t-Testi, kıdem değişkeni için ise bir yönlü ANOVA istatistiksel prosedürleri uygulanmıştır. Kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunan faktör puanları için kıdem seviyeleri arasında ikili faktör puanı farklılığı test edilirken aile boyu hatayı kontrol eden Boneferonni prosedürü (Dunn, 1961) uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar bulgular bölümünde tablolaştırılarak sunulmuştur. Envanter beşli likert tipi envantere ve birden beşe kadar numaralandırılmıştır. (1= Hiçbir zaman, 2= Çok nadiren, 3= Ara sıra, 4= Çoğu zaman, 5= Her zaman). Bu ifadeler için belirlenen değerlere ilişkin düzey aralıkları aşağıdaki gibidir:

1,00-1,79= Hiçbir zaman

1,80-2,59= Çok nadiren

2,60-3,39= Ara sıra

3,40-4,19= Çoğu zaman

4,20-5,00= Her zaman



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular araştırmanın amaçlarına göre başlıklandırılarak tablolaştırılmış olup, bu bölümde açıklanarak sunulmuştur.

3.1. ÖĞRETMENLERİN İNFORMEL İLETİŞİM ALGILARINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmada elde edilen bulgulara göre okullarda informal iletişimi yönetici ve öğretmenlerin kullanma düzeyleri tablo 3.1’ de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Okulda İnfornel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyi

	\bar{X}	S.s.
<i>İnfornel İletişimin Kullanılma Sıklığı Alt Boyutu</i>	3,97	0,54
1. Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.	4,26	0,74
2. Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.	3,42	0,87
3. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi yüz yüze gerçekleştiririm	4,02	0,80
4. Okulda bazı arkadaşlarımla iletişimim daha samimidir.	4,20	0,82
<i>İnfornel İletişimin Oluşma Nedenleri Alt Boyutu</i>	2,83	0,94
5. Okulumda söylenti ve dedikodu yaygındır.	2,55	1,12
6. Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.	2,82	1,25
7. Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim, dedikodu ve söylenti artar.	2,88	1,12
8. Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.	3,06	1,18
<i>İnfornel İletişimin Kullanılma Nedenleri Alt Boyutu</i>	2,30	0,95
9. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.	2,24	1,17
10. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım.	2,84	1,23
11. Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.	2,28	1,17
12. Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.	1,84	1,18
<i>İnfornel İletişimin Olumsuz Sonuçları Alt Boyutu</i>	2,83	0,92
13. Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar, kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.	3,15	1,29
14. Çalışanlar arasında resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet,	2,79	1,22

kurum veya kişilere zarar verebiliyor.		
15. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar, bazı kişilere ayrıcalıklar sağlayabiliyor.	2,99	1,19
16. Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.	2,48	1,20
17. Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kişiler veya yönetim tarafından suiistimal edilebiliyor.	2,77	1,20
<i>İnformel İletişimin Olumlu Sonuçları Alt Boyutu</i>	3,20	0,84
18. Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.	2,82	1,33
19. Okulumda resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu arttırmaktadır.	3,34	1,12
20. Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor.	3,37	1,07
21. Resmi olmayan iletişimle oluşan samimiyet bazı yönetim sorunları karşısında güç birliği oluşturulmasını kolaylaştırıyor.	3,15	1,14
22. Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor.	3,25	1,08
23. Resmi olmayan iletişimle işler daha kolay ve hızlı hallediliyor.	3,24	1,19

Tablo 3.1. incelendiğinde envanterde yer alan “Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur. (Md. 1)” en yüksek ortalama değere ($\bar{X} = 4.26$), “Çalışma arkadaşlarımla hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim. (Md. 12)” maddesinin ise en düşük ortalama değere ($\bar{X} = 1.84$) sahip olduğu görülmüştür. Bu değerlere göre; okulda yönetici ve öğretmenlerin arkadaşlarıyla sohbet etmekten hoşlandıkları ve çeşitli paylaşımlarda buldukları fakat bu sohbetlerin dedikoduya dönüşmesinden ve çalışma arkadaşlarının itibarını zedeleyecek konuşmalardan rahatsız oldukları ifade edilebilir.

3.1.1. Okullarda İnförmel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyi Nedir?

Tablo 3.2. Okullarda İnförmel İletişimin Kullanılma Sıklığı

	\bar{X}	S.s.
<i>İnformel İletişimin Kullanılma Sıklığı Alt Boyutu</i>	3,97	0,54
1. Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.	4,26	0,74
2. Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.	3,42	0,87
3. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi yüz yüze gerçekleştiririm	4,02	0,80
4. Okulda bazı arkadaşlarımla iletişimim daha samimidir.	4,20	0,82

Tablo 3.2. incelendiğinde informal iletişimin kullanılma sıklığı alt boyutu aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.97$) olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında “çoğu zaman” algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında, öğretmenlerin informal iletişim kanallarını sıklıkla kullandıkları ifade edilebilir. İnfornel iletişimin kullanılma sıklığı boyutuna ait davranışlara yönelik görüşler incelendiğinde, katılımcıların “Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur” maddesinde en yüksek ortalama değer ($\bar{X} = 4.26$) olduğu görülmektedir. Bu bulgudan katılımcıların okulda hemen her fırsatta sohbet ettikleri söylenebilir. “Çalışma arkadaşlarıyla görüşme sohbetlerimiz okul dışında olur” maddesinin ise en düşük ortalama değere ($\bar{X} = 3.42$) sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla okul dışında okulda görüşmelerine oranla daha nadiren buluştukları ve sohbet ettikleri söylenebilir.

Tablo 3.3. İnfornel İletişimin Oluşma Nedenleri

	\bar{X}	S.s.
<i>İnfornel İletişimin Oluşma Nedenleri Alt Boyutu</i>	2,83	0,94
5. Okulumda söylenti ve dedikodu yaygındır.	2,55	1,12
6. Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.	2,82	1,25
7. Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim, dedikodu ve söylenti artar.	2,88	1,12
8. Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.	3,06	1,18

Tablo 3.3. incelendiğinde informal iletişimin oluşma nedenleri alt boyutu aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 2.83$) olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında “ara sıra” algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında, öğretmenlerin algılarına göre informal iletişimin envantere ait maddelerdeki oluşma nedenlerinin ara sıra gerçekleştiği ifade edilebilir. İnfornel iletişimin oluşma nedenleri alt boyutuna ait davranışlara yönelik görüşler incelendiğinde “Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer” maddesinde en yüksek ortalama değer ($\bar{X} = 3.06$) olduğu görülmektedir. Bu bulgu yönetsel

sorunların arttığı dönemlerde bazı sıkıntıların oluştuğunu ve bu sıkıntıların informal iletişimin oluşmasına neden olduğu şeklinde yorumlanabilir. “Okulumda dedikodu ve söylenti yaygındır” maddesinin ise en düşük ortalama değere ($\bar{X} = 2.55$) sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu okulda dedikodu ve söylentinin çok nadiren oluştuğu, informal iletişim kanallarında dedikodu ve söylentilerin fazla kullanılmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.4. İformel iletişimin Kullanılma Nedenleri

	\bar{X}	S.s.
<i>İnformal İletişimin Kullanılma Nedenleri Alt Boyutu</i>	2,30	0,95
9. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.	2,24	1,17
10. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım.	2,84	1,23
11. Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.	2,28	1,17
12. Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.	1,84	1,18

Tablo 3.4. incelendiğinde informal iletişimin kullanılma nedenleri alt boyutu aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 2.30$) olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında “çok nadiren” algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre informal iletişimin envantere ait maddelerdeki kullanılma nedenleri davranışlarının çok az gerçekleştiği ifade edilebilir. İformel iletişimin kullanılma nedenleri alt boyutuna ait davranışlara yönelik görüşler incelendiğinde “Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım” maddesinde en yüksek ortalama değer ($\bar{X} = 2.84$) olduğu görülmektedir. Bu bulgudan öğretmenlerin ve yöneticilerin psikolojik olarak rahatlama veya kendini iyi hissetmek için informal iletişim kanallarını az da olsa kullandıkları söylenebilir. “Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.” maddesinin ise en düşük ortalama değere ($\bar{X} = 1.84$) sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan öğretmen ve yöneticilerin arkadaşlarının arkasından konuşulmasından çok fazla hoşlanmadıkları söylenebilir.

3.1.2. İformel İletişimin Okul İçi İlişkilere Olumsuz Etkileri Nelerdir?

Tablo 3.5. İformel İletişimin Olumsuz Sonuçları

	\bar{X}	S.s.
<i>İformel İletişimin Olumsuz Sonuçları Alt Boyutu</i>	2,83	0,92
13. Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar, kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.	3,15	1,29
14. Çalışanlar arasında resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kurum veya kişilere zarar verebiliyor.	2,79	1,22
15. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar, bazı kişilere ayrıcalıklar sağlayabiliyor.	2,99	1,19
16. Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.	2,48	1,20
17. Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kişiler veya yönetim tarafından suiistimal edilebiliyor.	2,77	1,20

Tablo 3.5. incelendiğinde informel iletişimin olumsuz sonuçları alt boyutu aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 2.83$) olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında “ara sıra” algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında öğretmenlerin envantere ait maddelerdeki informel iletişimin olumsuz sonuçlarıyla bazen karşılaştıkları ifade edilebilir. İformel iletişimin olumsuz sonuçları alt boyutuna ait davranışlara yönelik görüşler incelendiğinde “Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar, kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.” maddesinde en yüksek ortalama değer ($\bar{X} = 3.15$) olduğu görülmektedir. Bu bulgudan okul içinde oluşan resmi olmayan bu grupların nadiren de olsa okulun işleyişine zarar verdiği söylenebilir. “Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.” maddesinin ise en düşük ortalama değere ($\bar{X} = 2.48$) sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan informel iletişim yoluyla kurulan samimiyet ve yakınlıklardan zarar görülmesi bu yüzden de bir kimseyle mesafeli ya da soğuk durulmasının çok nadiren olduğu söylenebilir.

3.1.3. İnfornel İletişimin Okul İçi İlişkilere Olumlu Etkileri Nelerdir?

Tablo 3.6. İnfornel İletişimin Olumlu Sonuçları

	\bar{X}	S.s.
<i>İnfornel İletişimin Olumlu Sonuçları Alt Boyutu</i>	3,20	0,84
18. Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.	2,82	1,33
19. Okulumda resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu arttırmaktadır.	3,34	1,12
20. Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor.	3,37	1,07
21. Resmi olmayan iletişimle oluşan samimiyet bazı yönetim sorunları karşısında güç birliği oluşturulmasını kolaylaştırıyor.	3,15	1,14
22. Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor.	3,25	1,08
23. Resmi olmayan iletişimle işler daha kolay ve hızlı hallediliyor.	3,24	1,19

Tablo 3.6. incelendiğinde infornel iletişimin olumlu sonuçları alt boyutu aritmetik ortalamasının ($\bar{X} = 3.20$) olduğu ve bu ortalamanın aralık değer skalasında “ara sıra” algısına karşılık geldiği görülmüştür. Bu değer karşısında öğretmenlerin envantere ait maddelerdeki infornel iletişimin olumlu sonuçlarıyla bazen karşılaştıkları söylenebilir. İnfornel iletişimin olumlu sonuçları alt boyutuna ait davranışlara yönelik görüşler incelendiğinde “Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor.” maddesinde en yüksek ortalama değer ($\bar{X} = 3.37$) olduğu görülmektedir. Bu bulgu infornel iletişimin çalışma arkadaşları arasında kusurları görmezden gelme, hoşgörü ve anlayış bazen arttırdığı şeklinde yorumlanabilir. “Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.” maddesinin ise en düşük ortalama değere ($\bar{X} = 2.82$) sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan okul içinde ve dışında infornel iletişim yoluyla kurulan samimiyet ve yakınlıkların okulun formel yapısına pek fazla uygun olmadığı söylenebilir.

3.2. KİŞİSEL DEĞİŞKENLERE YÖNELİK BULGULAR

3.2.1. Okullarda İnförmel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyleri, Olumlu ve Olumsuz Sonuçları Cinsiyet Bağımsız Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?

Araştırmada cinsiyet bağımsız değişkeniştirne göre elde dilen bulgular tablo 3.7.' de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Okullarda İnförmel İletişimi Kullanma Biçim ve Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve T-testi Puanları.

			\bar{X}	S	%95 Güven Aralığı	t	df	p
İnförmel İletişimin Kullanım Sıklığı	Kadın	0.01	0.82	(-0.17, 0.21)	0.26	240.51	.8221	
	Erkek	-0.01	0.79					
İnförmel İletişimin Oluşma Nedenleri	Kadın	0.01	0.20	(-0.20, 0.25)	0.23	224.83	.8194	
	Erkek	-0.01	0.88					
İnförmel İletişimin Kullanılma Nedenleri	Kadın	-0.01	0.93	(-0.25, 0.18)	-0.33	234.38	.7385	
	Erkek	0.03	0.87					
İnförmel İletişimin Olumsuz Etkileri	Kadın	-0.04	0.95	(-0.28, 0.15)	-0.58	236.85	.5597	
	Erkek	0.02	0.89					
İnförmel İletişimin Olumlu Etkileri	Kadın	-0.04	0.87	(-0.27, 0.14)	-0.60	257.01	.5494	
	Erkek	0.02	0.91					

Not: *p<.05, **p<.01, ***p<.001, N_{kadın}=117, N_{Erkek}=182. S= Standart Sapma.

Tablo 3.7.' deki bulgulara göre öğretmenlerin införmel iletişim davranış biçimlerinin cinsiyet bağımsız değişkenine göre hiçbir alt boyutta anlamlı bir fark bulgulanmamıştır. Buna bağılı olarak lise düzeyinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin införmel iletişim becerileri kadın ve erkek açısından anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Ancak aritmetik değerleri incelendiğinde införmel iletişimin kullanın sıklığı ve oluşma nedenleri alt boyutunda kadınlar lehine, införmel kullanılma

nedenleri, olumsuz ve olumlu etkileri alt boyutlarında ise erkekler lehine bir durumun olduğu gözlenmiştir.

3.2.2. Okullarda İnförmel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyi, Olumlu ve Olumsuz Sonuçları Okul Türü Bağımsız Değişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Göstermekte midir?

Araştırmada okul türü bağımsız değişkeniştirne göre elde dilen bulgular tablo 3.8' de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Okullarda İnförmel İletişimi Kullanma Biçim ve Düzeylerinin Lise Türü Değişkenine Göre Aritmetik Ortalama ve T-Testi Puanları.

		\bar{X}	S	%95 Güven Aralığı	t	df	p
İnförmel İletişimin Kullanım Sıklığı	Anadolu Lisesi	0.01	0.78	(-0.19, 0.31)	0.46	83.22	.6449
	Meslek Lisesi	- 0.10	0.92				
İnförmel İletişimin Oluşma Nedenleri	Anadolu Lisesi	0.01	0.94	(-0.17, 0.33)	0.64	100.8 2	.5265
	Meslek Lisesi	- 0.07	0.86				
İnförmel İletişimin Kullanılma Nedenleri	Anadolu Lisesi	0.06	0.93	(0.01, 0.44)	0.82	121.6 8	<u>.0394</u> *
	Meslek Lisesi	- 0.16	0.70				
İnförmel İletişimin Olumsuz Etkileri	Anadolu Lisesi	0.03	0.91	(-0.10, 0.42)	1.22	93.72	.2247
	Meslek Lisesi	- 0.13	0.91				
İnförmel İletişimin Olumlu Etkileri	Anadolu Lisesi	- 0.02	0.90	(-0.32, 0.18)	- 0.58	95.41	.5649
	Meslek Lisesi	0.05	0.88				

Not: *p<.05, **p<.01, ***p<.001, N_{Anadolu Lisesi} =237, N_{Meslek Lisesi} =61. S= Standart Sapma.

Tablo 3.8.' in bulgularına göre yönetici ve öğretmenlerin införmel iletişim davranış biçimlerinin görev yaptıkları lise türü bağımsız değişkenine göre införmel iletişimin kullanılma sıklığı, oluşma nedenleri, olumsuz etkileri ve olumlu etkileri alt

boyutlarında anlamlı bir fark bulgulanmamıştır. Sadece informal iletişimin kullanılma nedenleri alt boyutunda anlamlı bir fark ($p < .05$ için) anadolu liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin lehine görülmüştür. Anadolu liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmen katılımcıların informal iletişimin kullanılma nedenleri açısından sonuçları meslek lisesinde görev yapan katılımcılardan 0.22 puan fazladır ($p = .0394$).

3.2.3. Okullarda İnförmel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyleri, Olumlu ve Olumsuz Sonuçları Kıdem Bağımsız Geçişkenine Göre Anlamlı Bir Fark Göstermekte midir?

Araştırmada kıdem bağımsız değişkeniştirne göre elde dilen bulgular tablo 3.9' da sunulmuştur.

Tablo 3.9. Okullarda İnförmel İletişimi Kullanılma Biçim ve Düzeylerinin Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları.

Alt Boyutlar	Kıdem	\bar{X}	S	F	Pr>F	Fark olan
İnförmel İletişimin Kullanılma Sıklığı	1-5 Yıl	-0.16	0.72	0.86	0.487	-
	6-10 Yıl	0.02	0.71			
	11-15 Yıl	-0.11	0.80			
	16-20 Yıl	0.05	0.85			
	21 Yıl ve üzeri	0.07	0.85			
İnförmel İletişimin Oluşma Nedenleri	1-5 Yıl	0.345	0.96	1.12	0.345	-
	6-10 Yıl	0.204	0.98			
	11-15 Yıl	0.056	0.90			
	16-20 Yıl	-0.13	0.99			
	21 Yıl ve üzeri	-0.07	0.82			
İnförmel İletişimin Kullanılma Nedenleri	1-5 Yıl	-0.12	0.94	2.71	<u>0.030*</u>	6-10 Yıl- 21 Yıl ve Üzeri
	6-10 Yıl	0.40	1.03			
	11-15 Yıl	0.07	0.93			
	16-20 Yıl	-0.04	0.84			
	21 Yıl ve üzeri	-0.11	0.78			
İnförmel İletişimin Olumsuz Etkileri	1-5 Yıl	0.15	0.88	1.87	0.116	-
	6-10 Yıl	0.20	0.91			
	11-15 Yıl	0.11	0.92			
	16-20 Yıl	-0.11	0.95			
	21 Yıl ve üzeri	-0.15	0.86			
İnförmel İletişimin Olumlu Etkileri	1-5 Yıl	-0.26	0.86	2.26	0.063	-
	6-10 Yıl	-0.01	0.91			
	11-15 Yıl	0.16	0.90			
	16-20 Yıl	-0.14	0.87			
	21 Yıl ve üzeri	0.14	0.89			

Not: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, $N_{1-5 \text{ Yıl}}=38$, $N_{6-10 \text{ Yıl}}=42$, $N_{11-15 \text{ Yıl}}=58$, $N_{16-20 \text{ Yıl}}=78$,

Tablo 3.9.'daki bulgulara göre informal iletişimin kullanılma biçim ve düzeyinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği bir yönlü ANOVA ile test edilmiştir. İnfornel iletişimin kullanılma sıklığı, oluşma nedenleri, olumsuz etkileri ve olumlu etkileri alt boyutlarında grup ortalamalarının anlamlı derecede farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sadece informal iletişimin kullanılma nedenleri alt boyutunda anlamlı derecede fark gösterdiği $F(4,293)=2.71$ ($p=.030$) ($p < .05$ için) tespit edilmiştir. Aile boyu birinci tip hata, Boneferroni metodu ile kontrol edilerek grup ortalamaları ikişerli olarak karşılaştırıldığında 6-10 yıl kıdemi olan katılımcıların 21 yıl ve üzeri kıdemi olanlardan 0.52 puan daha fazla envantere ait maddelerdeki informal iletişimin rahatlama, başkalarını eleştirme, başkaları tarafından desteklenip desteklenmediğini ölçmek için kullanılması ve çalışma arkadaşları hakkında söylentiler dinlemeyi sevme davranış ve durumlarını yaşadıkları veya karşılaştıkları tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA

Bu bölümde öncelikle öğretmenlerin algılarına göre informal iletişimin okullarda kullanılma biçim ve düzey, olumlu ve olumsuz etkilerine ilişkin sonuçları tartışılmıştır. Daha sonra ise envantere ait cinsiyet, lise türü ve kıdem bağımsız değişkenlerine göre incelenip tartışılmıştır.

4.1.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Algılarına Göre İnfornel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzey, Olumlu ve Olumsuz Sonuçlarına İlişkin Tartışma

Araştırmada envanterin birinci alt boyutu olan informal iletişimin kullanılma sıklığı alt boyutu envanter maddelerine yönelik davranış ve durumların çok sık yaşandığı ya da görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyut içinde yer alan maddelerden “Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur” maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olmasından, informal iletişim kanallarının okulda çok sık ve yoğun olarak kullanıldığı tespit edilmiştir. Sabău ve Bibu (2012) ise araştırmasında bu çalışmanın bulgularından farklı olarak informal iletişimin fazla kullanılmadığını okulda sadece %37 oranında kullanıldığını, daha çok formal iletişim kanallarını kullandığını tespit etmiştir. Bunun nedeni olarak, Sabău ve Bibu (2012) araştırma sonuçlarında öğretmenlerin yöneticilerin okulda açık kapı politikası uygulandığını, formal iletişimin yönetimin çekirdeği olarak görüldüğünü, öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini formal iletişim kanallarıyla iletebildiklerini, toplantılarda rahatça kararlara katılarak tartışabildiklerini belirtmelerinin formal iletişim kanallarının daha fazla kullanılmasına neden olduğu söylenebilir.

Ortalama değerleri yüksek olan diğer maddeler “Okulda bazı arkadaşlarımla iletişimim daha samimidir.” ve bazı “Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi yüz yüze gerçekleştiririm.” maddeleri olmuştur. İnfornel iletişimin bireylerin olduğu her yerde kaçınılmaz olduğunu, insanın doğasında var olan sosyal ve psikolojik bir ihtiyaç olarak literatürde geniş yer tutmaktadır. Subramanian’ a göre (2006) örgüt çalışanları zamanlarının, %88-93’ünü ise planlanmamış informal iletişim

ile gerçekleştirmektedirler. Perlow (1999) işyerindeki zamanın etkili kullanımını üzerine yaptığı araştırmasında çalışanların günlük aktivitelerinin yaklaşık % 50' si planlanmadan tesadüfi olarak oluşan etkileşimler olduğunu ve bunların içinden %10' unun işle ilgili olmayan informel etkileşimlerin oluşturduğunu belirlemiştir. Bu araştırmanın bulgularına benzer nitelikte Campbell ve Campbell (1988: 212) ve Arora vd. (2011) informel görüşmelerin çoğunun yüzyüze ve planlanmayan görüşmelerin oluşturduğunu tespit etmiştir. Fussell ve Setlock (2003) da yüz yüze görüşmelerin informel iletişim için fırsat oluşturduğunu belirtmiştir. Levitt ve March (1998) ve Nelson ve Winter (1982) yüz yüze iletişimin grup kültürünü, otoritesini ve sözsüz normları geliştirme ve sürdürmede çok etkili olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin bazı arkadaşlarıyla daha samimi olması ve herkesle yakın iletişim kuramaması ise, araştırmamızın lise düzeyindeki okullarda uygulandığı için okuldaki öğretmen sayısının fazla olması ve öğretmenlerin ders programlarının birbirinden bağımsız olmasından dolayı öğretmenlerin birbirleriyle çok fazla samimi ilişkiler kuramaması ile açıklanabilir. Boyut içinde “Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.” maddesinin en düşük ortalamaya sahip olmasından katılımcıların okul içinde olduğu kadar okul dışında pek fazla bir araya gelemedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda katılımcı yönetici ve öğretmenlerin okulda daha fazla görüşüp fikir alışverişinde bulunurken, okul dışında ise daha mesafeli oldukları söylenebilir. Bunun nedeni, öğretmenlerin okul dışında aileleriyle daha çok vakit geçirmeleri ya da gündelik işlerle meşgul olmaları olabilir. Nitekim Saylık (2012) tez çalışmasında okul içinde oluşan informel ilişkilerin daha yüksek düzeyde, okul dışında oluşan informel ilişkilerin daha düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

İnformel iletişimin oluşma nedenleri alt boyutunda; envanter maddelerine yönelik davranış ve durumların ara sıra yaşandığı ya da görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyut içinde yer alan maddelerden “Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.” maddesinin en yüksek ortalamaya sahip olmasından, yönetsel sıkıntı yaşandığı zamanlarda informel iletişim kanallarının ara sıra arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Downs (1967) ve March ve Simon, (1958) karmaşıklık ve belirsizlik durumlarında en etkili alternatif informel etkileşimler olduğunu belirtmiştir. Bu verilerden yönetsel sorunların arttığı ve bir

değişimin yaşandığı durumlarda formel iletişim kanallarıyla yeterince bilgilendirilmemenin de informal iletişim kanallarının kullanımını arttırdığını söyleyebiliriz. Gilsdorf (1998) informal iletişim kanallarının (özellikle dedikodu) formel iletişimin boşluklarını genellikle doldurduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde Gerber de (2011) tez çalışmasında formel iletişim kanallarının etkili kullanılmasının örgütsel iletişimde boşlukların oluşmasına engel olabileceğini ve informal iletişim kanallarının olumsuz etkilerini azaltabileceğini tespit etmiştir. Driskill ve Goldstein (1986) her ne kadar informal iletişimin yönetsel belirsizlik durumlarında belirsizliği azaltmaya yardımcı olduğunu belirtse de; formel iletişim kanallarıyla yeterince beslenemeyen kimselerin sorunlarının çözümü veya bilgi almak için farklı kişilere gitmesi yanlış bilgi edinmeye, düzensizliğe ve belirsizliğe neden olabilir. Nitekim Baker ve Jones (1996) örgütlerde informal iletişimin olumsuz etkilerinden korunmak için yatay ve dikey iletişim kanallarının güçlendirilmesi gerektiğini çalışmalarında dile getirmişlerdir.

Ortalama değerleri yüksek olan diğer maddeler “Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim, dedikodu ve söylenti artar.” ve “Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.” maddeleri olmuştur. Bu boyut içinde “Okulumda dedikodu ve söylenti yaygındır.” maddesinin en düşük ortalamaya sahip olmasından okullarda informal iletişim kanallarının dedikodu amaçlı pek fazla kullanılmadığını, dedikodu ve söylentilerin çok nadiren gerçekleştiği söylenebilir. Bu araştırmanın bulgularının aksine Bakır Arabacı, Sünkür ve Şimşek’ in (2012) nitel araştırma bulgularında görev yaptıkları okulda % 93.75 oranında dedikodu yapıldığını ve bunun birinci nedeninin kıskançlık, şüphecilik, çekememezlik, özgüven eksikliği gibi kişilik bozuklukları olduğunu, ikinci nedeninin amaçsızlık ve boş zaman fazlalığı olduğunu daha sonra ise en çok ego tatmini ve sosyal kabul belirtmişler. Bunun nedeni ise araştırmanın nitel olmasından dolayı daha dar çerçevede daha spesifik olarak gözlemlenmiş olmasından olabilir.

Informel iletişimin kullanılma nedenleri alt boyutunda; envanter maddelerine yönelik davranış ve durumlarla çok nadiren karşılaşıldığı ya da hissedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyut içinde yer alan maddelerden “Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlamak amacıyla kullanırım.” maddesinin en yüksek

ortalama değere sahip olmasından, informal iletişim kanallarının nadiren de olsa kişinin kendini rahatlatması amacıyla kullanıldığını söyleyebiliriz.

Ortalama değerleri yüksek olan diğer maddeler “Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.” ve “Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.” maddeleri olmuştur. Dolayısıyla informal iletişim kanallarının bu nedenler için çok nadiren kullanıldığı söylenebilir. Nitekim Byran (2013) da araştırmasında katılımcı hemşirelerin informal iletişim kanallarını (özellikle dedikodu) bir araç olarak yeni bilgileri öğrenmek ve sosyal ilişkileri güçlendirmek için kullandıklarını, yıkıcı ve olumsuz etkilerini istemediklerini tespit etmiştir. Bu verilerden yönetici ve öğretmenlerin informal iletişim kanallarını daha çok bilgi edinmek, fikir alışverişinde bulunmak, kendini daha rahat ifade edebilmek vb. için kullandıklarını söyleyebiliriz. Nitekim Karcıoğlu vd. (2009) informal haberleşme kanallarının çalışanların moralini yükseltmek, grup normlarına bir rehber olmak, resmi iletişimin yükünü hafifletmek, deneyimleri paylaşmak, yenilikleri öğrenmek ve aktarmak, işbirliği yapmak, yeni fikirlere destek bulmak, fikir alışverişinde bulunmak ve değişen çevre hakkında daha çok bilgi edinmek amacıyla da kullanıldığından oldukça büyük yararı olduğunu vurgulamıştır. Bu boyut içinde çalışma arkadaşları hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi sevme maddesinin en düşük ortalamaya sahip olması dolayısıyla, katılımcı öğretmenlerin arkadaşlarının arkasından konuşulmasından hoşnut olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan katılımcılarımızın arkadaşlarının itibarına zarar verecek konuşmalardan uzak durduklarını söyleyebiliriz. Çünkü bu konuşmalar ortamın havasını bozarak bazen tehlikeli sonuçlara yol açabiliyor.

İnformel iletişimin olumsuz sonuçları alt boyutunda; envanter maddelerine yönelik davranış ve durumların ara sıra yaşandığı ya da görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyut içinde yer alan “Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar, kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.” maddesinin en yüksek ortalama değere sahip olmasından, resmi olmayan iletişimle kurulmuş grupların çalışanların tutumlarını etkileyerek okulun yapısına ara sıra zarar verdiğini söyleyebiliriz. A. S. Yılmaz (2007) nitel olarak çalıştığı tez çalışmasında grupların

örgüt içinde gizil bir dinamizm kazandırdığını belirterek grubun faydasına yönelik durumlarda grubun örgütü sahiplenebileceğini tespit etmiştir. Bazen ise grubun, birlik ruhunu zedeleyebileceği, iletişim kopukluklarına neden olabileceği unutulmamalıdır. (Waldstrom, 2001: 31) informel iletişim ile oluşan gruplar arasında işbirliği gerektiren durumlarda, genel örgütsel ahlakı ve verimliliği olumsuz etkileyebilecek “amaç çatışması” na yol açabilecek durumların yaşanabileceğini belirtmiştir. Ivanko (2013: 21) da gruplara ait normlar ve yaptırımlar çalışanları informel amaçlara ikna etmede kullanılabileceğini, bazen bu yaptırımlar o kadar güçlüdür ki kişiler istemese bile grupla birlikte hareket etme zorunluluğu hissedebileceğini ve hatta bazen onlar tarafında kontrol edildiğinin farkına bile varmayacağını belirtmiştir.

Ortalama değeri yüksek olan diğer maddeler “İnformel iletişim yoluyla kurulmuş samimiyet ve yakınlıklarla bazı kişilere ayrıcalıklar sağlayabiliyor.”, “Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kişiler veya yönetim tarafından suistimal edilebiliyor.” ve “Çalışanlar arasında resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kurum veya kişilere zarar verebiliyor.” olmuştur. Verilerden anlaşılacağı üzere yöneticilerin bazen tedbirli davranıp samimiyeti suistimal etmedikleri bazen ise yakın oldukları kimselere karşı ayrıcalıklar tanıyabildiklerini, kişisel beklentilerin ön plana çıktığını ve hatta kadrolaşmaların oluştuğunu söyleyebiliriz. Hargie ve Tourish (2009:9) etkili bir yönetimin karşılıklı samimiyet ve doğruluk çerçevesinde açık bir bir iletişimle mümkün olabileceğini vurgularken, Gordon ve Hartman (2009) ve Meiler ve Miller (2004) iletişimde ancak açıklık ve şeffaflık prensibinin çalışma ortamında güven oluşturabileceğini vurgulamıştır. Nitekim A. S. Yılmaz (2007) tez çalışmasında adına referans denilen fakat başlı başına “kayırmacılık” olan kurum işlerinde tanıdık aracılığıyla iş görülmesinin adeta bir borç haline geldiğini, referansı olmayan bireylerin ise öğrenilmiş çaresizlik sendromu yaşadıklarını dile getirmiştir. Böylece kurumsal yapıların kendi işlevleri dışında kendilerine toplumsal güç ve itibar kazandırdıkları yerler haline geldiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Ponzo ve Scoppa (2010) da bir kuruma işçi alınırken daha yetenekli kişilerin yerine informel iletişim yoluyla birbiriyle bağlantısı olan kişilerin adam kayırma gibi müdahalelerde bulunup bulunmadıklarını araştırmış. Eğitim seviyesi ve mesleki üretkenliği düşük, işsizliğin fazla olduğu bölgelerde doğal iletişim

kanallarının bu tür fırsatçılıklarla kötüye kullanıldığını belirlemişlerdir. Bu boyut içinde informal iletişim sayesinde kurulan yakınlıklarda zarar görülmesinden dolayı herkese mesafeli davranılması maddesinin en düşük ortalamaya sahip olmasından, informal iletişim yoluyla kurulan samimiyet ve yakınlıklardan çok az zarar görüldüğü söylenebilir. Katılımcı öğretmenlerin kurdukları samimiyet ve yakınlık çerçevesinde arkadaşlarına zarar verecek bir durumun oluşmaması için dikkat ederek çaba sarfettikleri söylenebilir.

İnformel iletişimin olumlu sonuçları alt boyutunda; envanter maddelerine yönelik davranış ve durumların ara sıra yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyut içinde yer alan “Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor.” maddesinin en yüksek ortalama değere sahip olmasından, informal iletişim sayesinde çalışma arkadaşlarının birbirinin ufak tefek hata veya kusurunu görmezden gelme, kendi düşüncesine uygun düşme bile arkadaşının düşüncelerine saygı gösterebilme gibi anlayış ve hoşgörürü içeren davranışlarının ara sıra arttığı söylenebilir. Okulda farklı görüş, fikir ve inançlara sahip olan bireylerin bir arada olduğu göz önüne alınırsa çalışma arkadaşlarının birbirine anlayışla ve hoşgörüyle yaklaşabilmesinin olumlu bir okul iklimi için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Nitekim Bridge ve Baxter (1992) çalışmalarında informal iletişimin yönetici tarafından doğru yönlendirilmesiyle çalışanların birbirine karşı daha anlayışlı ve hoşgörülü olduklarını tespit etmiştir.

Ortalama değeri yüksek olan diğer maddeler “Okulumda resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu arttırmaktadır.”, “Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor.”, “Resmi olmayan işler daha kolay ve hızlı hallediliyor.” olmuştur. Bu sonuca göre örgüt içindeki informal ağlarla çalışanların bazen kendini daha rahat ifade edebilme imkanı bulduğunu, dolayısıyla örgütle bütünleşebildiğini, zengin informal ağlar daha kolay bilgi edinilebildiğini ve bu sayede iş yükünün azaldığını söyleyebiliriz. Green ve Brock (2005) da nicel araştırmalarında informal etkileşimlerin iş arkadaşlığı, fikir paylaşımı, karşılıklı tartışabilme yeteneklerini beslediğini, kişilerin birbirine karşı sorumlulukların farkında olması ve sosyal sermaye oluşumuna katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Akintude ve Selbar da (1995) informal iletişimin çalışanlar arasında olumlu davranışları, durumları ve motivasyonu arttırdığını tespit etmiştir. Alparslan ve

Kılınç (2015) da araştırmalarında informal iletişimin işyerindeki pozitif enerjiyi arttırdığını, örgüt üyelerinin üstlendikleri extra roller üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu boyut içinde “Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.” maddesinin en düşük oratlamaya sahip olmasından, informal iletişim kanalları aracılığı ile kurulan samimiyet ve yakınlıkların pek fazla okulun verimliliği arttıracak yönünde yönlendirilemediği, okulun formel yapısıyla bütünleşemediğini ya da okulun formel yapısını destekleyemediği, okulun amaç ve hedeflerine yakınlaşmasında fazla etkili olamadığı söylenebilir.

4.1.2. Kişisel Değişkenlere İlişkin Tartışma

Oİİ envanterine ilişkin cinsiyet bağımsız değişkenine göre hiçbir alt boyutta anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Nitekim Saylık’ ın (2012) da tez çalışmasında cinsiyet değişkenine göre okullarda informal ilişkiler düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde informal iletişimin kullanın sıklığı ve oluşma nedenleri alt boyutunda kadınların lehine, informal kullanılma nedenleri, olumsuz ve olumlu etkileri alt boyutlarında ise erkeklerin lehine bir durum görülmüştür. Bu durum kadın yönetici ve öğretmenlerin okullarda informal iletişimin kullanılma ve oluşmasına neden olan davranışları daha çok gözlemlediği, erkek yönetici ve öğretmenlerin ise informal iletişimin neden kullanıldığına dair davranışları, olumlu ve olumsuz sonuçlarına veya etkilerine ilişkin durumları daha çok gözlemlediğini ifade edebilir. Erkek katılımcıların okulun genel durumunu ilgilendiren yönetsel durumlarla daha çok ilgilenmesi, okulda informal iletişimin oluşturduğu etkileri daha fazla hissetmelerine yol açabilir. Literatürde yöneticilere informal iletişimin yönetimi hususunda çok iş düştüğü, informal iletişimin olumlu sonuçları için astların doğru yönlendirilmesi, olumsuz sonuçlarına karşı ise tedbirler alınması gerektiği geniş yer tutmaktadır. Bayan katılımcılar ise fitraten sosyal ve psikolojik bir ihtiyaç olan başkalarının hislerine ortak olma, kendi duygu ve düşüncelerini paylaşma gibi davranışları daha fazla gösterme eğilimde olduklarından informal iletişim kanallarını daha fazla kullanıyor ve informal iletişimin oluşmasına neden oluyor olabilir. Nitekim Gouveia vd. (2005) araştırmalarında kadınların erkeklere oranla daha kolay açıldıkları ve bilgi paylaşmaya daha istekli olduklarını tespit etmiştir.

Oİİ envanterine ilişkin lise türü bağımsız değişkenine göre sadece informal iletişimin kullanılma nedenleri alt boyutunda anadolu liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark bulgulanmıştır. Elde edilen verilere göre anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, informal iletişimin kullanılma nedenlerine ait davranışlarına meslek lisesinde görev yapan katılımcılardan daha çok gözlemlediği anlaşılmaktadır. Bu durum meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin atölyelerinde daha fazla vakit geçirmelerine bağlı olarak çalışma arkadaşlarıyla pek fazla birarada bulunamaması ile açıklanabilir.

Oİİ envanterine ilişkin kıdem bağımsız değişkenine göre sadece informal iletişimin kullanılma nedenleri alt boyutunda anlamlı bir fark bulgulanmıştır. İnfornel iletişimin kullanılma nedenlerindeki bu anlamlı farkın 6-10 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip katılımcılar arasında, 6-10 yıl arasında görev yapan katılımcıların lehine olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen verilere göre orta düzey kıdeme sahip öğretmenlerin hizmet yıllarının son dönemlerinde bulunan katılımcılara göre daha fazla informal iletişimin kullanılma nedenlerine ait davranışların daha fazla yaşandığını düşünmektedirler. Yani kıdem arttıkça informal iletişimin kullanılma nedenlerine ait tutum ve davranışlar olan başkalarını eleştirmek, rahatlamak, arkadaşları tarafından desteklenip desteklenmediğini ölçmek için informal iletişim kanallarının kullanılması azalmaktadır diyebiliriz. Bunun nedeni 21 yıl ve üzeri olan katılımcıların yaş ve tecrübelerinin artmasına dayalı olarak okul ortamında hoş karşılanmayan, olumsuz sonuçlara yol açabilecek bu tür durumlara meydan vermemeleri gösterilebilir. Sayılık (2012) bu çalışmadan farklı olarak liselerde kıdem değişkenine göre informal ilişkiler düzeyinde hiçbir anlamlı fark bulgulamamıştır.

4.2. SONUÇ

Bu bölümünde araştırmanın bulgular bölümündeki envanterin alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama, t-testi ve ANOVA analizleri değerlendirilecek ve elde edilen sonuçlar belirtilecektir.

4.2.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre İformel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

İformel iletişimin kullanılma sıklığı alt boyutunda; en yüksek ortalamaya sahip olan madde “Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur” dur. Bu sonuç öğretmenlerin okulda arkadaşlarıyla sohbet ettiklerini, düşüncelerini paylaştıklarını göstermektedir. “Çalışma arkadaşlarıyla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur” maddesi ise en düşük ortalamaya sahiptir. Bu sonuç yönetici ve öğretmenlerin okul dışında fazla biraraya gelemediklerini ancak fırsat buldukça buluştuklarını, görüşüklerini göstermektedir.

İformel iletişimin oluşma nedenleri boyutunda; en yüksek ortalamaya sahip olan görüş “Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer” şeklinde ifade edilmiş maddeye aittir. Bu sonuç okulda yönetsel sıkıntıların yaşandığı zamanlarda formel iletişim kanallarıyla yeterince bilgi edinilemediğini göstermektedir. En düşük ortalamaya sahip olan görüş ise “Okulumda dedikodu ve söylenti yaygındır” şeklinde ifade edilmiş maddeye aittir. Bu sonuç informel iletişim kanallarının dedikodu yapmak için fazla kullanılmadığını, daha çok başka amaçlar için kullanıldığını göstermektedir.

İformel iletişimin kullanılma nedenleri boyutund; en yüksek ortalamaya sahip olan yüksek “Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım” dır. Bu sonuç öğretmenlerin informel iletişim kanallarına daha çok rahatlatma ihtiyacı olduğu dönemlerde başvurduğunu için göstermektedir. Katılımcılar sıkıntılarını, duygularını, düşüncelerini birbirleriyle paylaşarak rahatlıyor olabilir. En düşük ortalamaya sahip olan görüş ise “Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim” şeklinde ifade edilmiş maddeye aittir. Bu sonuç katılımcıların çalışma arkadaşlarının arkasından doğru olsun veya olmasın konuşulmasından hoşnut olmadıklarını, huzursuzluğa sebebiyet verebilecek konuşmalardan uzak durduklarını göstermektedir.

4.2.2. Öğretmenlerin Algılarına Göre İformel İletişimin Olumlu ve Olumsuz Etkilerine İlişkin Sonuçlar

İformel iletişimin olumsuz sonuçları boyutuna yönelik öğretmen görüşlerinin aralık değer skalasında “ara sıra” düzeyine karşılık geldiği tespit edilmiştir. En yüksek ortalamaya sahip olan madde “Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar, kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler” dir. Bu sonuç katılımcı öğretmenlerin ara sıra informel iletişimle kurulmuş olan gruplardan zarar gördükleri ya da yıkıcı etkilerini hissettiklerini göstermektedir. En düşük ortalamaya sahip olan madde ise “Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum” maddesidir. Bu sonuç informel iletişim kanallarının kullanılmasıyla katılımcıların arkadaşlarıyla arasını bozacak, ilişki kopukluklarına neden olacak bir sıkıntının pek fazla yaşanmadığını göstermektedir.

İformel iletişimin olumlu sonuçları boyutunda; en yüksek ortalamaya sahip olan madde “Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor” dur. Bu sonuç informel iletişim kanallarını kullanan katılımcıların az da olsa çalışma arkadaşlarına karşı daha hoşgörüle ve anlayışla yaklaştıklarını göstermektedir. En düşük ortalamaya sahip olan madde ise “Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum” maddesidir. Bu sonuç informel iletişim yoluyla kurulan samimiyetin okulun formel yapısına ait amaç ve hedeflerden uzak düştüğünü göstermektedir.

4.2.3. Kişisel Değişkenlere İlişkin Sonuçlar

Oİİ envanterine ait alt boyutların cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde informel iletişimin kullanılma sıklığı ve oluşma nedenleri alt boyutunda kadınlar lehine, informel kullanılma nedenleri, olumsuz ve olumlu etkileri alt boyutlarında ise erkekler lehine bir durum olduğu gözlenmiştir. Bu bulgu kadın öğretmenlerin okullarda informel iletişimin kullanılma sıklığı ve oluşma nedenlerine ait davranışları daha fazla gördüklerini veya hissettiklerini göstermektedir. Erkek öğretmenler ise informel iletişimin okullarda olumlu ve olumsuz sonuçlarının daha fazla görmekte veya hissetmektedirler.

Oİİ envanterine ait alt boyutların lise türü bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; sadece informal iletişimin kullanılma nedenleri alt boyutunda anlamlı bir fark bulgulanmıştır. Bu bulgu, anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, informal iletişimin başkalarını eleştirmek, rahatlamak ve başkaları tarafından desteklenip desteklenmediğini ölçmek amacıyla kullanılma davranışlarına meslek lisesinde görev yapan katılımcılara göre daha çok karşılaştıkları ya da hissettiklerini göstermektedir.

Oİİ envanterine ait alt boyutların kıdem bağımsız değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde informal iletişimin kullanılma sıklığı, oluşma nedenleri, olumsuz etkileri ve olumlu etkileri alt boyutlarında anlamlı bir fark bulgulanmamıştır. Sadece informal iletişimin kullanılma nedenleri alt boyutunda anlamlı bir fark bulgulanmıştır. Bu bulgu 6-10 yıl arası görev yapan katılımcıların 21 yıl ve üzeri görev yapan katılımcılara göre informal iletişimi daha çok rahatlamak, başkalarını eleştirmek, arkadaşları tarafından desteklenip desteklenmediğini ölçmek ve çalışma arkadaşları hakkında söylentileri dinlemeyi sevmedikleri için tercih ettikleri yönündedir.

Sonuç olarak informal iletişim; bireyleri, kurumları ve toplumlari olumlu ve olumsuz olarak derinden etkileyebilecek bir güce sahiptir. İnfornel iletişim bir taraftan, iki ucu keskin bir bıçak gibidir. İnfornel iletişim bir taraftan herhangi bir bilgi ya da haberi formel kanallardan daha hızlı iletir çalışanların motivasyonu arttırabilirken, diğer taraftan çalışanlar arasında gruplaşma, güvensizlik ve huzursuzluğa neden olabilmektedir. Bu çalışmada okullarda informal iletişim kullanımının mevcut durumu tespit edilmek istenmiştir. Araştırmanın sonucunda okulda görüşme ve sohbetlerin yoğun olduğu, okul dışında ise öğretmenlerin daha mesafeli oldukları, okulda yönetsel sorunların artmasıyla informal iletişim kanallarının daha çok kullanıldığı, okulda dedikodu ve söylentinin çok az yaşandığı, informal iletişim kanallarının az da olsa rahatlama amacıyla kullanıldığı, öğretmenlerin arkadaşları hakkında söylentiler dinlemekten neredeyse hiç hoşlanmadıkları, informal iletişim yoluyla oluşmuş grupların kurumun işleyişine az da olsa zarar verebildiği, informal iletişim sayesinde kurulan samimiyetten neredeyse hiç zarar görmedikleri ve bu yüzden de kimseye mesafeli davranmadıkları, informal iletişim sayesinde arkadaşlarına daha anlayışlı olabildikleri, informal iletişimin okulun yapısıyla pek fazla

uyumlu olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin informal iletişim algıları cinsiyet değişkenine göre değişmezken; lise türü ve kıdem değişkenine göre informal iletişimin kullanılma nedenleri alt boyutunda anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

4.3. ÖNERİLER

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik çeşitli önerilerde bulunulabilir.

4.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Yöneticiler için informal iletişimin örgüt açısından önemi hakkında farkındalık programları düzenlenebilir.
- Öğretmenler arasında birbirine karşı daha anlayışlı olabilmeyi sağlayan informal iletişimin okul ortamlarında yöneticiler tarafından desteklenmesi ve gerekli koşulların sağlanması önerilebilir.

4.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Aynı araştırma farklı bölgelerde tekrarlanarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Okulların buldukları çevreler ve çalışan öğretmenlerin nitelikleri bu çalışmadan daha farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.
- Benzer çalışmalar veri araştırma yöntemleri ile daha derinlemesine tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış*, 8 (2), 487-518.
- Addison, J. & Portugal P. (2002). “Job search sethods and outcomes” [İş Arama Yöntemleri ve Sonuçları]. *Oxford Economic Papers*, 54, 505-533.
- Adler, R. & Elmhorst, J. M. (1996). *Communicating at work: Principles and practices for business and the professions*. New York: McGraw-Hill Co.
- Adrignola ve Spaynton. (2013). *Survey of communication study/chapter 11: organizational communication*. https://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2012/05/COMM001_Wikibooks_-_Survey-of-Communication-Study_Chapter-11_5.11.2012.pdf
- Aertsen,T. & Gelders, D. (2011). “Differences between the public and private communication of rumors: A pilot survey in Belgium” [Söylenti İletişiminde Kamu ve Özel Kurum Arasındaki Farklar: Belçika’ da Pilot Bir Araştırma]. *Public Relations Review*, 33 (3), 281-291.
- Aggrawal, R. D. (1994). *Organizing and management*. New York: McGraw Hill Pub.
- Ahsan, K.A.H.M. (2010). *Problems of coordination in local administration in Bangladesh*. (M.phil Thesis). Norway: University of Bergen.
- Akande, A. & Odewale, F. (1994). “One more time: How to stop company rumours” [Bir Kez Daha: Şirket Söylentilerini Nasıl Durdurabilirim]. *Learning and Organization Development Journal*, 15 (4), 27-30.
- Akdağ, B. (2002). “Eğitim Örgütlerinde Yönetim Süreçlerine Katılma”. *Öğretmen Dünyası Dergisi*, 267, 21-25.
- Akella, D. (2003). “A question of power: How does management retain it?” [Bir İktidar Sorunu: Yönetim Bunu Nasıl Korur?]. *Vikalpa*, 28 (3), 45–56.
- Akintunde, S. & Selbar, J. J. (1995). “Intra-organizational communication: a comparative study of two Nigerian university libraries” [Örgüt İçi İletişim: İki

- Nijeryalı Üniversite Kütüphanesinin Karşılaştırmalı Çalışması]. *Journal of Librarianship and Information Science*, 27, 33-45.
- Albrecht, T., & Ropp, V. A. (1982). "The study of network structuring in organizations through the use of method triangulation" [Üçgenleştirme Yöntemi Aracılığıyla Örgütlerde Ağ Yapılandırma Araştırması]. *Western Journal of Speech Communication*, 46, 162-178.
- Alemdar, K.ve Erdoğan, İ. (1990). *İletişim ve Toplum*. Ankara: Bilgi Yayınları.
- Alexander, E. R. (1995). *How organizations act together: Interorganizational coordination in theory and practice*. Boulevard Royal, Luxembourg: Gordon and Breach Publishers SA
- Aliefendioğlu, A. Ş. (2000). *Örgüt kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Gerçekleşen Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü.
- Alparslan, A. M. ve Kılınc, U. K. (2015). "The power of informal communication and perceived organizational support on energy at workand extra-role behaviour: A survey on teachers" [İnformel İletişimin Gücü ve İşyerinde Ekstra-rol Davranışı Enerjisi Üzerine Algılanan Örgütsel Destek]. *International Journal of Human Sciences*, 12 (2), 113-138.
- Altekin, A. (2004). *Yöneticilerin Çalışanları Motive Etmesinde Resmi Olmayan İkili İlişkilerin Yeri ve Önemi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü.
- Altıntaş, E. ve Çamur, D. (2001). *Sözsüz İletişim ve Beden Dili*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships" [Distribütörün Üretici-Distribütör İş İlişkileri Perspektifi Modeli]. *Journal of Marketing*, 48 (4), 62-74.
- Argenti, P. A. (2006). "How technology has influenced the field of corporate communication" [Teknoloji Kurumsal İletişim Alanını Nasıl Etkiledi]. *Journal of Business and Technical Communication*, 20 (3), 357-370.

- Argote, L. (1982). "Input uncertainty and organizational coordination in hospital emergency service units" [Hastane Acil Servis Birimlerinde Örgütsel Koordinasyon ve Girdi Belirsizliği]. *Administrative Science Quarterly*, 27, 420–434.
- Arlestig, H. (2008). *Communication Between Principals and Teachers in Successful Schools*. (Doctoral Dissertation), Sweden: Umea University.
- Arora, A., Gonzalez, V. M. & Payne, S. J. (2011). "The social nature of work fragmentation: Revisiting informal workplace communication" [İş Parçalanmasının Toplumsal Doğası: İnfomal İş Yeri İletişimini Yeniden Gözden Geçirme]. *Ergonomics Open Journal*, 4, 23-27.
- Arslan, M. (2001). "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları". Salih Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (ss. 25-44) içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslantaş, H. İ. (2001). *Ortaöğretim Okullarında İletişim (Diyarbakır Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. Halil Can (Ed.). İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Aşkun, İ. C. (1992). "Kurumsal İletişim ve Küçük Grup Boyutları". *Kurgu Dergisi*, 4, 1-39.
- Aşkun, İ. C. ve Tokat, B. (2003). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*. İstanbul: Eğitsel Yayın.
- Atak, M. (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi". *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2 (2), 59-67.
- Aypay, A. (2012). "Sosyal Bir Sistem Olarak Okul". Selahattin Turan (Ed.), *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (ss. 1-36) içinde. Ankara: Nobel Yayıncılık

- Aytürk, N. (1999). “Yönetimde İnsan İlişkileri (Amir-Memur İlişkileri)”. *Sayıştay Dergisi*, 32, 69-88.
- Aziz, A. (2003). *Siyasal İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Azudin, N., Ismail, M. N. & Taherali, Z. (2009). “Knowledge sharing among workers: A study on their contribution through informal communication in Cyberjaya, Malaysia” [Çalışanlar Arasında Bilgi Paylaşımı: Cyberjaya, Malaysia’ da İnfomal İletişimin Katkılarına İlişkin Bir Araştırma]. *Knowledge Management & E-Learning: An international Journal (KM & EL)*. 1 (2), 139-162.
- Badiru, A. B. (2008). *Triple C model of project management: Communication, cooperation, and coordination*. London: CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2004). “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 35-59.
- Bakar, H. A., & Sheer, V. C. (2013). “The mediating role of perceived cooperative communication in the relationship between interpersonal exchange relationships and perceived group cohesion” [Algılanan İşbirlikçi İletişimin Kişilerarası Değişim İlişkileri ile Algılanan Grup Bütünlüğü Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü]. *Management Communication Quarterly*, 27 (3), 443-465.
- Baker, K. (2002). *Organizational communication*. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf> (Erişim Tarihi: 03/06/2016)
- Baker, J. & Jones, M. (1996). “The poison grapevine: How destructive are gossip and rumour in the workplace?” [Dedikodu Zehiri: İşyerinde Dedikodu ve Söylenti Ne Kadar Tahrip Edicidir?]. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 75-86.
- Bakır Arabacı İ., Sünkür M., Şimşek F. Z.(2012). “Öğretmenlerin Dedikodu ve Söylenti Mekanizmasına İlişkin Görüşleri: Nitel Bir Çalışma”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (2), 171-190.
- Balcı, A. (2005). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Tek Ağaç

- Balkundi, P., & Harrison, D. A. (2006). "Ties, leaders, and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance"[Ağlar, Liderler ve Takımda Zaman: Takımların Performansı ve Canlılığı Üzerine Ağ Yapılarının Etkililiği Hakkında Güçlü Çıkarım]. *Academy of Management Journal*, 49 (1), 49-68. [EBSCO (Academic Search Elite), <http://www.ebsco.com>]
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (1992). *Bedenin Dili*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bansal, H.S. & Voyer, P.A. (2000). "Word-of-mouth processes within a services purchase decision context" [Bir Hizmet Alım Kararı Bağlamında Sözel Ağız Süreçleri]. *Journal of Service Research*, 3 (2), 166-177.
- Barker, R. & Angelopulo, G. (2005). *Integrated organisational communication*. Lansdowne: Juta.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bektaş M. (2014). *Yönetim Tarzlarının Örgütsel İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği*. (Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü.
- Belloti, V. & Bly, S. (1996). "Walking away from the desktop computer: Distributed collaboration and mobility in a product design team". [Bildiri] K. Ehrlich & C. Schmandt (Eds.), *Computer supported cooperative work (CSCW) 1997*, (pp. 209-218). Boston: ACM Press.
- Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980). "Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures" [Kovaryans Yapılarının Analizinde Anlamlılık Testleri ve Uyum İyiliği]. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bergmann, J. R. (1993). *Discreet indiscretions: The social organization of gossip*. New York: Aldine De Cruyter.
- Berkos, K.M. (2003). *The Effects of Message Direction and Sex Differences on The Interpretation of Workplace Gossip*. (Unpublished Doctoral Dissertaion). Long Beach: California State University.
- Beuschel, W., Gaiser B. & Draheim, S. (2009). "Informal communication in virtual

learning environments”. P. Rogers, G. Berg, J. Boettcher, C. Howard, L. Justice & K. Schenk (Eds.), *Encyclopedia of distance learning* (pp. 1076- 1081). New York: Information Science Reference.

- Bewley, T. (1999). *Fairness, Reciprocity, and Wage Rigidity*. <http://ftp.iza.org/dp1137.pdf>
- Bierly, P. E., Kessler, E. H. & Christensen, E. W. (2000). “Organizational Learning, Knowledge and Wisdom” [Örgütsel Öğrenme, Bilgi ve İlim]. *Journal of Organizational Change Management* 13 (6), 595–618.
- Bilen, M. (2004). *Sağlıklı İnsan İlişkileri (Ailede/ Kurumlarda/ Toplumda)*. Ankara: Teknik Basım Sanayi Matbaası.
- Bisen, V. & Priya (2009). *Business communication*. New Delhi: New Age International Pvt. Ltd.
- Bismarck, W.-B.v., Bungard, W., & Held, M. (1999). “Is informal communication needed, wanted and supported?” [Bildiri], 8th International Conference on Human-Computer-Interaction, Munich.
- BizMove.com (2002). *Communicating Within the Organization*. <http://www.bizmove.com/skills/m8m.htm>
- Blundel, R., Ippolito, K. & Donnarumma, D. (2008). *Effective organisational communication: Perspectives, principles and practices*. Edinburgh: Pearson Education
- Bolat, S. (1996). “Eğitim Örgütlerinde İletişim: H.Ü Eğitim Fakültesi Uygulaması”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12), 75-80.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowes, B. (2008). “Building effective communicators” [Etkili İletişimciler Oluşturma]. *CMA Management*, 81 (9), 14-16. [EBSCO (Academic Search Elite), <http://www.ebsco.com>]
- Brass, D. (1984). “Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization” [Doğru Yerde Olmak: Bir Organizasyonda

- Bireysel Nüfuzun Yapısal Analizi]. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518-539.
- Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). "Blended relationships: friends as work associates" [Harmanlaşmış İlişkiler: İş ortakları Olarak Arkadaşlar]. *Western Journal of Communication*, 56 (3), 200-225.
- Brown, A. D., Kornberger, M., Clegg, S. & Carter, C. (2010). "Invisible walls" and "silent hierarchies": A case study of power relations in an architecture firm" [Görünmeyen Duvarlar ve Sessiz Hiyerarşiler: Bir Mimarlık Firmasında İktidar İlişkilerinin Örnek Olay İncelemesi]. *Human Relations*, 63, 525-549.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). "Alternative ways of assessing model fit". In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage
- Brownell, J. (1990). "Grab hold of the grapevine" [Dedikodunun Tutunmasını Yakalamak]. *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 31 (2), 78-83.
- Bryan, P. (2013). *Influential drivers of workplace gossip among nurses in primary care settings in Washington*. Washington: D. C. Trinity Washington University.
- Buck, R. & VanLear, C. A. (2002). "Verbal and nonverbal communication: Distinguishing symbolic, spontaneous, and pseudo-spontaneous nonverbal behavior" [Sözlü ve Sözsüz iletişim: Sembolik, Spontan, Sahte-Spontan Sözsüz Davranışları Ayırt Etme]. *Journal of Communication*, 52 (3), 522-541.
- Budak, G., ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Hayat Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Önder.
- Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

- Byron, K. (2008). "Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by Email" [Çok Ağır Bir Yük Taşımak mı?: Duygunun E-posta ile İletişimi ve İletişimsizliği]. *The Academy of Management Review*, 33 (2), 309–327.
- Callahan, R. E., Fleenor, P. C. & Knudson, H. R. (1986). *Understanding organizational behavior: A managerial viewpoint*. Columbus: C. E. Merrill Publishing Comp.
- Calvò-Armengol, A. (2006). "Social networks and labour market outcomes" [Sosyal Ağlar ve İşgücü Piyasası Sonuçları]. *CREI*, 17.
- Campbell, D. E. & Campbell T. A. (1988). "A new look at informal communication: The Role of the physical environment" [İnformal İletişimin Yeni Bir Görünümü: Fiziksel Çevrenin Rolü]. *Environment and Behavior*, 20, 211-226.
- Can, H. (2002) , *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Candan, M. (1999). *Örgütsel İletişim Kavramı ve Küçük Ölçekli Bir İşletmede Uygulama (Kalibre Boru San. Ve Tic. A.Ş.)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü.
- Celep, C. (1992). "Eğitim Örgütlerinde İletişim". *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (8), 26-41.
- Certo, C. S. (1989). *Principles of modern management*. Boston: Allyn and Boston.
- Chio, B. J., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (2004). "The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system" [Üyelerin İletişimlerinin Etkisi, Hizmet Yardımı ve Franchise Sisteminde Kalmak İçin Franchise' nin Rekabet Avantajları]. *Journal of Small Business Management*, 42 (1) , 19-36.
- Christensen, T. & Lægreid, P. (2008). "The challenge of coordination in central government organizations: The Norwegian case". *Public Organization Review*, 8 (2), 97–116.
- Cobb, A. T. (1980). "Informational influence in the formal organization: Perceived sources of power among work unit peers" [Resmi Organizasyonlarda

- Bilgilendirici Etki: İş Birimi Arkadaşları Arasında Algılanan Güç Kaynakları]. *The Academy of Management Journal*, 23 (1), 155-161. <http://www.jstor.org/stable/255503> (Erişim Tarihi: 07/07/2016)
- Conway, S. (2002). "Employing Social Network Mapping to Reveal Tensions Between Informal and Formal Organisation" In Jones, O., Conway, S. & Steward, F. (Eds.), *Social Interaction and Organisational Change : Aston Perspectives on Innovation Networks* (pp. 81-123), London: Imperial Press.
- Corcoran, M., Datcher L. and Duncan, G. (1980). "Information and ináuence networks in labor markets". In Greg Duncan & James Morgan (Eds.), *Five Thousand American Families: Patterns of Economic Progress* (pp. 1-37), Ann Arbor, MI: Institute of Social Research.
- Courpasson, D. (2000). "Managerial strategies of domination: Power in soft bureaucracies" [Hakim Yönetim Stratejileri: Yumuşak Bürokrasilerde Güç]. *Organization Studies*, 21, 141–161.
- Craig, R. T. (1999). "Communication theory as a field" [Bie Alan Olarak İletişim Teorisi]. *Communication Theory*, 9, 119- 161.
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. & Mishra, J. M. (1998). "The informal communication network: Factors influencing grapevine activity" [İnformal İletişim Ağları: Dedikodu Etkinliğini Etkileyen Faktörler]. *Public Personel Management*, 27 (4), 569-584.
- Cronbach, L. J. (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests" [Alfa Katsayısı ve Testlerin İç Yapısı]. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cross, R. & Cummings, J. N. (2004). "Tie and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work" [Bilgi Yoğunluğu Çalışma Alanındaki Bireysel Performansın Ağ ve Bağ İlişkileri]. *Academy of Management Journal*, 47 (6), 928-937.
- Cross, R. & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Boston: Harvard Business Press.

- Cullen, K. L., Palus, C. J. & Appaneal, C. (2013). *Developing network perspective: understanding the basics of social networks and their role in leadership*. Greensboro: Center for Creative Leadership Whitepaper.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (1994). *Effective Public Relations*. NJ: Prentice-Hall.
- Cüceloğlu, D. (1998). *İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2008). *Eğitim Fakülteleri İçin Genel İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çavdar, M. (2009). *Çalışanlara Sağlanan Eğitim ve İletişim Olanaklarının İletişim Kurma Davranışları Üzerindeki Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çelik, Ç. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim becerileri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki (Gaziantep İli Merkez İlçeleri Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çınkır, Ş. (2004). "Okulda Etkili Öğretmen-Öğrenci İlişkisinin Yönetimi". *Milli Eğitim Dergisi*, 161.
- Çınkır, Ş. (2013). "İletişim". F. C. Lunenberg, & A. Ornstein (Eds.), (ss.158-181) içinde, *Eğitim Yönetimi* (Çev.: G. Arastamans). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çilenti, K. (1988) *Eğitim Teknolojisi ve Öğretim*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- D'Errico, M., Stefani, S. & Torriero, A., (2014). "Informal Ties in Organizations; A Case Study" [Organizasyonlarda İnfomal Ağlar: Bir Vaka Çalışması]. *Quality & Quantity*, 48 (4), 1929-1943.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1984). "Information richness: A new approach to managerial behaviour and organization design". In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research and organizational behaviour* (pp. 191-233). Greenwich CT: JAI Press.

- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). "Organizational information requirements, media richness and structural design" [Örgütsel Bilgi Gereksinimleri, Ortam Zenginliği ve Yapısal Tasarım]. *Management Science*, 32 (5), 554-571.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Day, G.S. (1971). "Attitude change and the relative influence of media and word-of-mouth sources" [Tutum Değişikliği, Medyanın ve Ağız Yoluyla Kaynakların Göreceli Etkisi]. *Journal of Advertising Research*, 11 (6), 38.
- Deal, L. (1998). "Widows and reputation in the Diocese of Chester, England, 1560-1650" [1560-1650 Yılları Arası İngiltere, Chester Piskopos Yurdu ve Şöhreti]. *Journal of Family History*, 23 (4), 382-392.
- Debasish, S. S. & Das, B. (2009). *Business communication*. NewDelhi: PHI Learning.
- Değer, M. (1998). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenlerle Kurdukları İletişim Yeterlikleri ve İletişime Engel Teşkil Eden Davranışları*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü.
- De Mare, G. (1989). "Communicating: The key to establishing good working relationships" [İletişim Kurmak: İyi İletişim Kurmanın Anahtarı]. *Price Waterhouse Review*, 33, 30-37.
- Demirbolat Ottekin, A. (1999). "Yönetici ve Empatik Yaklaşım". *Eğitim ve Bilim*, 24 (114), 82-84.
- Demirbolat Ottekin. A. (2011). "Öğretmenlerin Bürokratik Sosyalleşme Düzeyleri". *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 1 (2).
- Denning, S., (2001). *The secret language of leadership: How leaders inspired action though narrative (J-B US non-franchise leadership)*. New York: Willey & Sons.
- Denton, K. (1991). *Horizontal management: Beyond total customer satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.

- Difonzo, N., & Bordia, P. (2000). "How top PR professionals handle hearsay: Corporate rumors, their effects, and strategies to manage them" [Halkla İlişkiler Uzmanları En İyi Nasıl İşitir: Kurumsal Söylentiler, Etkileri ve Bunları Yönetme Stratejileri]. *Public Relation Review*, 26 (2), 173-190.
- Dimbleby, R., & Burton, G. (1998). *More than words. An introduction to communication*. London: Routledge.
- Dodig-Crnkovic, G., & Anokhina, M. (2008). "Workplace gossip and rumor: The information ethics perspective" [Bildiri]. Proceedings of the Tenth International Conference, ETHICOMP.
- Doğan H. (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü". *Ege Akademik Bakış*, 2 (2), 71-78.
- Doğan, S., Uğurlu, C.T., Yıldırım, T. ve Karabulut, E. (2014). "Okul Yöneticileri ve Öğretmenler Arasında İletişim Sürecinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi". *Turkish Journal of Education*, 3 (1), 34-47.
- Downs, A. (1967). *Inside bureaucracy*. Boston MA: Little, Brown and Company.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. New York: Guilford Press.
- Downs, C., DeWine, S. & Greenbaum, H. (1994). "Measures of organizational communication". In R. Rubin, P. Palmgreen & H. Sypher (Eds.), *Communication Research Measures: A Sourcebook* (pp. 57-78). New York: Guilford Press.
- Dökmen, Ü. (2010). *Empati*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Dökmen, Ü. (2008). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Drafke, M. & Kossen, S. (2002). *The human side of organisations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Driskill L.P. & J.R. Goldstein (1986). "Uncertainty: theory and practice in organizational communication" [Belirsizlik: Örgütsel İletişimde Teori ve Pratik]. *Journal of Business Communication*, 23 (3), 41-56.
- Drynan, L. (2011). *Communication Clash. Gender and Generational Effects on*

Communication in the Workplace.

<http://www.amcto.com/imis15/Documents/Leslie%20Drynan%20-%20Communication%20Clash%20-%20Gender%20and%20Generational%20Effects%20on%20Communication.pdf> (Erişim Tarihi: 10/08/2016).

- Dulye, L. (2006) “Get out of your office” [Ofisten Kurtul]. *HR Magazine*, 51 (7), 99–101.
- Dunbar, R. I. M. (2004). “Gossip in evolutionary perspective” [Evrin Perspektifinde Dedikodu]. *Review of General Psychology*, 8 (2), 100-110.
- Duncan, T. & Moriarty, S. E. (1998). “A-Communication based marketing model for managing relations” [İlişkiler Yönetmek İçin İletişim Tabanlı Pazarlama Modeli]. *Journal of Marketing*, 62, 1-13.
- Dunmore, M. (2002). *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. London: Kogan Page Publishers.
- Dunn, H.L. (1961). *High-Level Wellness*. Arlington, VA: Beatty Press.
- Durğun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. *Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Dvorak, P. (2007). “How understanding the ‘Why’ of decisions matters” [Kararların “Niçin” Alındığı Neden Önemlidir] *The Wall Street Journal*, 19.
- Eğimli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 5 (3), 124-140.
- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elfenbein, H. A., & Ambady, N. (2002). “On the universality and cultural specificity of emotion recognition: A meta-analysis” [Duygu Tanımının Evrenselliği ve Kültürel Özgünlüğü Üzerine: Bir Meta-Analiz]. *Psychological Bulletin*, 128, 203-235

- Erdelez, S. (1999). "Information encountering: It's more than just bumping into information" [Karşılaşılan Bilgiler: Bilgiyle Çarpışmaktan Başka Birşey Değildir]. *Bulletin of the American Society for Information Science*. 25 (3), 25-29.
- Eder, D., & Enke, J. L. (1991). "The structure of gossip: Opportunities and constraints on collective expression among adolescents". *American Sociological Review*, 56, 494-508.
- Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve Okul Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergen, E. (2011). *Turning the Informal Communication Network of an Organization into a Knowledge Tool Through Communities of Practice*. <http://issbs.si/press/ISBN/978-961-92486-3-8/papers/ML11-6.pdf>
- Eroğlu, E. (2005). "Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi (Arfor Taşıma Hizmetleri A. Ş.'de Bir Uygulama)". *Kırgızistan- Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 203-218.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ertürk, M. (2000). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fast, J. (1970). *Body Language*. London and Sydney: Pan Books.
- Fay, M. J. (2011). "Informal communication of co-workers: Athematic analysis of messages" [İş Arkadaşlarının İnfomal İletişimi: Mesajın Tematik Analizi]. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6 (3), 212- 229.
- Fay, M. J. & Kline, S. L. (2011). "Coworker relationships and informal communication in highintensity telecommuting" [Yüksek Yoğunluklu Telekomünikasyonda İş

- Arkadaşları İlişkileri ve İnfomal İletişim]. *Journal of Applied Communication Research*, 39 (2), 144- 163.
- Finholt, T., Sproull, L., & Kiesler, S. (1990). "Communication and performance in ad-hoc task groups". In J. Galegher, R. Kraut & C. Egidio (Eds.), *Intellectual Teamwork* (pp. 291-325). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Press.
- First, I. & Tomic, M. (2011). "Formal and informal communication channels in creating corporate brand image and preference" [Kurumsal Marka İmajı ve Tercihi Oluşturmada Formel ve İnfomal İletişim Kanalları]. *Trziste*, 1, 45–61.
- Fischbash, K., Gloor, P. A. & Schoder, D. (2009). "Analysis of informal communication networks: A case study" [İnfomal İletişim Ağlarının Analizi]. *Business & Information Systems Engineering*, 1, 140-149.
- Fischbacher-Smith, D. & Fischbacher-Smith, M. (2014). "What lies beneath? The role of informal and hidden networks in management of crisis" [Altında Ne Yatıyor? Kriz Yönetiminde İnfomal ve Gizli Ağların Rolü]. *Financial Accountability & Management*, 30 (3), 259-278.
- Fiske, J. (1990). *Introduction to communication studies*. London: Routledge
- Ford, J., Knight, J. & Littleton E. McD. (2001). *Learning Skills: A comprehensive Orientation and Study Skill Course Designed for Tennessee Families First Adult Education Class*. <http://resources.clee.utk.edu/print/learning-skills.pdf>
- Foster, E.K. (2004). "Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions" [Dedikodu Araştırması: Taksonomi, Yöntemler ve Gelecekteki Yönergeler]. *Review of General Psychology*, 8(2), 78–99.
- Frank, E. S. & Patrick A. K. (1988). *Industrial/organizational psychology, science and practice*. California: Brooks State University.
- Fussell, S. R. & Setlock, L. D. (2003). *Informal Communication in an Online Volunteer Community: Implications for Supporting Virtual Relationships*. <https://pdfs.semanticscholar.org/19e4/38aba6351bf7b56ddb845e7101dff45fe212.pdf> (Erişim Tarihi: 12/10/2016).

- Geçikli, F., Seçeoğlu, N. ve Üst, Ç. (2001). “Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” . *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (33), 163-184.
- Gelles, E. B. (1989). “Gossip: An eighteenth-century case” [Dedikodu: On sekizinci Yüzyıl Vakası]. *Journal of Social History*, 22 (4), 667-683.
- Gerber, L. (2011). *Perceptions of Office Gossip Amongst Diverse Groups in The Workplace*. (Dissertation). Pretoria: University of Pretoria Economi and Mangement of Sciences.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- George J. M. & Jones G.R. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. New York: Addison- Wesley Publishing Company.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. (Çev: Hüseyin Özel ve Cemal Güzel). Ankara: Ayraç Yayınları.
- Gilmore, D. (1978). “Varieties of gossip in a Spanish rural community”. *Ethnology*, 17, 89–99.
- Gilsdorf, J. W. (1998). “Organizational rules on communicating; how employees are and are not learning the ropes” [İletişim Kurmada Örgüt Kuralları: Çalışanlar iletişim Kurmayı Nasıl Öğreniyor veya öğrenemiyor]. *Journal of Business Communication*, 35 (2), 173-201.
- Gizir, S. (2007). “Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması” . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 50, 247-268.
- Granovetter, M. (1973). “The strength of weak ties” [Zayıf Bağların Gücü]. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2002). “Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organization” [Avustralya Parekende Organizasyonunda Yarı Zamanlı İstihdam ve İletişim Memnuniyeti]. *Employee Relations*, 24 (2), 211-228

- Green, M. C. & Brock, T. C. (2005). "Organizational membership versus informal interaction: Contributions to skills and perceptions that build social capital" [Örgütsel üyeliğe Karşı İnfomal Etkileşim: Sosyal Sermayeyi Oluşturan Algılara ve Becerilere Katkılar]. *Political Psychology*, 26: 1-25.
- Griffin, R. W. (2007). *Fundamentals of management*. U.S.A:South-Western College Pub.
- Grunig, J. E. (1992). "Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book". James E. Grunig (Eds.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 1-30). Hillsdale: Lawrence Erlbaum
- Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2005). "The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings" [Telekominikasyon Hizmetinin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi: Tutarsız Bulguların Çözümlemesi]. *Journal of Management*, 31, 301- 318.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational communication*. New York: Wm. C.Brown Publishers.
- Gordon, J., & Hartman, R. L., (2009). "Affinity-seeking strategies and open communication in peer workplace relationships" [Akran Arayışı Sgratejileri ve Akran İşyeri İlişkilerinde Açık İletişim]. *Atlantic Journal of Communication*, 17 (3), 115-125.
- Goris, J. R., Vaught, B. C. & Pettit, J. D. (2000). "Effects of communication directing of job performance and satisfaction: A moderated regression analysis" [İş Performansını ve Memnuniyetini Etkileyen İletişimin Etkileri: Makul Bir Regresyon Analizi]. *The Journal of Business Communication*, 37 (4), 348-368.
- Gouveia, D., Vuuren, V. LJ & Crafford, A (2005). "Towards a typology of gossip in the workplace" [İşyerinde Dedikodu Tipolojisine Doğru]. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 58-70.
- Gökçe, O. (1998). *İletişim Bilimine Giriş*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Gökçe, O. (2003). *İletişim Bilimine Giriş: İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi*. Ankara: Turhan Kitapevi.

- Guffey, M. E. (1997). *Business Ccommunication: Process and product*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Guffey, M. E. & Loewy, D. (2010). *Essentials of business communication*. USA: Cengage Learning.
- Guffey, M. E., Loewy, D., Rhodes, K. & Rogin, P. (2005). *Business communication: Process and product*. Toronto: Nelson.
- Gulley, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (1995). "A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence" [Uyum ve Performansın Bir Meta-Analizi: Analiz Düzeyinin ve Görev Bağımsızlığının Etkileri]. *Small Group Research*, 26 (4), 497-520.
- Gültekin, M. (2003). *İlköğretim Okullarında Yönetici-Öğretmen İletişimi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstisüsü.
- Günbayı, İ. (2007). "Okullarda Bir Yönetim Süreci Olarak İletişim". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 7 (2), 765-798.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör, N. (2013). *İletişim (Kuramlar-Yaklaşımlar)*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürsel M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gürses, Y. (2006). *Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Etkili İletişim Kurma Becerilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma (Kütahya Merkez İlçe örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi
- Gürüz, D. & Yayılacı Ö. G. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Media Cat Kitapları.
- Hahn, L.K., Lippert, L., & Paynton, S.T. (2014). *Survey of Communication Study*. <http://www.csus.edu/indiv/s/stonerm/ComS5SurveyOfCommunicationTextbook.pdf>
- Hamilton, C. (2008). *Communicating for results: A guide for business and the professions*. California: Thomson Pub.

- Hansen, M. T. (1999). "The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits" [Arama-Aktarım Problemi: Organizasyon Alt Birimleri Arasında Zayıf Bağların Rolü]. 44 (1), 82-111.
- Hargie, O. (2011). *Skilled interpersonal communication: Research, theory and practice*. New York: Routledge.
- Hargie, O., Dickson, D. & Nelson, S. (2003). "Working together in a divided society: A study of inter-group communication in the Northern Ireland workplace" [Bölünmüş Bir Toplumda Birlikte Çalışmak: Kuzey İrlanda İşyerinde Gruplararası İletişim Üzerine Yapılan Bir Çalışma]. *Journal of Business and Technical Communication*, 17, 285-318.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2009). *Auditing organizational communication: A handbook of research, theory, and practice*. New York, NY: Routledge.
- Harrington, C. L., & Bielby, D. D. (1995). "Where did you hear that? Technology and the social organization of gossip" [Bunu Nerden Duydun? Dedikodunun Sosyal ve Teknoloji Organizasyonu]. *Sociological Quarterly*, 36, 607– 628.
- Harris, O. & Hartman, S. (1992). *Human behaviour at work*. Mishawaka: West Publishing Co.
- Harris, T. E. (2002). *Applied organizational communication: Principles and pragmatics for future practice*. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.
- Hemphill, L. & Begel, A. (2011). *Not Seen and Not Heard: Onboarding Challenges in Newly Virtual Teams*. <http://research.microsoft.com/pubs/157318/Not%20Seen%20and%20Not%20Heard%20MSR-TR-2011-136.pdf> (Erişim Tarihi: 12/18/2016).
- Herr, P.M., Kardes, F.R. & Kim, J. (1991). "Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnostics perspective" [Ürün Özellik Bilgisi ve Ağızdan Çıkan Kelimelerin İkna Etme Üzerine Etkisi: Erişebilirlik Teşhis Perspektifi]. *Journal of Consumer Research*, 17 (4), 454-462.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior, leading human resource*. New Jersey: Prentice Hall.

- Hesapçioğlu, M., ve Balyer, A. (2009). “Eğitim Yönetimi ve Eğitim Yönetimine Farklı Bakış Açılıarı”. Ayla Oktay (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi* (ss. 193-213) içinde. İstanbul: Kriter Yayınları.
- Holland, M. G. (1996). “What’s wrong with telling the truth? An analysis of Gossip” [Gerçeği Söyelemenin Nesi Yanlış? Dedikodu Analizleri]. *American Philosophical Quarterly*, 33 (2), 197-209.
- Holmes, J. & Marra M. (2004). “Relational practice in the workplace: Women’s talk or gendered discourse?” [İşyerinde İlişkisel Uygulama: Kadınların konuşması veya Cinsiyetçi Söylem mi?]. *Language In Society*, 33, 377-398.
- Holtzhausen, D. (2002). “The effect of divisionalised and decentralized organizational structure on a formal internal communication function in a south Africa organization” [Bölünmüş ve Merkezlesleştirilmiş Örgüt Yapısının Bir Güney Afrika Organizasyonunda Resmi Bir İç İletişim Fonksiyonu Üzerindeki Etkisi]. *Journal of Communication Management*, 6 (4), 323-339.
- Hoşgörür, V. (2002). “İletişim”. Zeki Kaya (Ed.), *Sınıf Yönetimi* (ss.151-178) içinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Housel, T. J. & Davis, W.E. (1977). “The reduction of upwad communication distortion” [Yukarı Doğru İletişim Bozukluğunun Azaltılması]. *The Journal of Business Communication*, 14 (4), 49-65.
- Hoy, W. K. & Miskel, C.G V. (2010). *Eğitim Yönetimi; Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev.: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). “Cutoff criteria for fit indexes in converiance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives” [Dönüştürülmüş Yapı Analizinde Uyum İndeksleri İçin Kesin Kriterler: Yeni Alternatiflere Karşı Konvansiyonel Kriterler]. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.
- Ibarra, H., & Andrews, S. B. (1993). “Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions” [Güç, Sosyal Etki ve mantıklı Olma: Ağ Merkezliliği ve Yakınlığının Çalışanların Algılamalarına Etkisi]. *Administrative Science Quarterly*, 38, 277-303.

- Imberman, W. (2003). "What's your ROI human assets?" [ROI'nizin İnsan Varlıkları Nedir?]. *The Magazine of Foundry The Management & Technology*, 35-37. [EBSCO (Academic Search Elite), <http://www.ebsco.com>]
- Iosim, I., Iancu, T., Popescu, G., & Orboi M. D. (2010). "The impact of informal communications in organizations" [Organizasyonlarda İnfomal İletişim Ağlarının Etkileri]. *Bulletin UASVM Horticulture*, 67 (2), 125-130.
- Isaacs, E., Whittaker, S., Frohlich, D. & O'Conaill, B. (2007). "Informal Communication re-examined: New functions for video in supporting opportunistic encounters". Finn, K. E., Sellen, A. J. & Wilbur, S. B. (Eds.), *Video-Mediated Communication* (pp. 459-485). New Jersey: Laurence Erlbaum.
- Işık, M. (2000). *İletişimden Kitle İletişimine*. Konya: Mikro Yayınları.
- Işık M. (2007). *Sizinle İletişebilir miyiz?*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Ivanko, Š. (2013). "Modern Theory of Organization". University of Ljubljana Faculty of Public Administration.
- İzğören, A. Ş. (2001). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. Ankara: Akademyplus Yayınları.
- Jacobs, E. (2009). *Psst! Heard What They're Doing With The Office Gossip? Rumours Do Not Always Damage Productivity or Morale*. http://www.ft.com/cms/s/0/79efd520-dac8-11dd-8c28-000077b07658.html?ft_site=falcon&desktop=true#axzz4VfAtQX9m (erişim Tarihi: 15/01/2017).
- Jandt, F. E. (2010). *An introduction to intercultural communication. Identities in a global community*. Unite States of America: SAGE Publications.
- Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1998). "Communication and trust in global virtual teams" [Küresel Sanal Ekiplerde İletişim ve Güven]. *Organizational Science*, 10 (6), 791–815.
- Jayaratne, W. M. (1986). "The role of informal communication network in a multi – shift government sector business organization of a developing economy – Sri Lanka[Gelişmekte Olan Bir Ekonominin Çok Yönlü Devlet Organizasyonunda

- Kayıt Dışı İletişim Rolü- Sri Lanka]”. *Department of Commerce and Management University of Colombo*, 35-45
- Jewels, T., Underwood, A. & de Pablos, C. (2003). “The Role of Informal Networks and Knowledge sharing” [Bildiri]. Proceedings of the 11th European Conference on Information Systems Naples, Italy.
- Johnson, J. D., Donohue W. A., Atkin C. K. & Johnson S. (1994). “Differences between formal and informal communication channels” [Formal ve İnfomal Kanallar Arasındaki Farklar]. *The Journal of Business Communication*, 31 (2), 111- 122. [EBSCO (Academik Search Elite), <http://www.ebsco.com>]
- Kalla, H.A. (2005), ”Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective” [Bütünleşmiş İç İletişim: Multidisipliner Bir Bakış Açısı]. *Corporate Communications: An International Journal*, 10 (4), 302–314.
- Kalvar, S. T. (2005). *Harness the Power of the Informal Communications Network*. <http://www.techrepublic.com/article/harness-the-power-of-the-informal-communications-network/> (Erişim Tarihi: 22/02/2017).
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J. & Abdollahi, A. (2010). “Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication” [İletişim Memnuniyetini İlgilendiren Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Formal ve İnfomal İletişimin Rolü]. *International Journal of Business and Management*, 5, 51-61.
- Kapferer, J. N. (1992). *Oynak Bir Fenomen Dedikodu ve Söylenti: Dünyanın En Eski Medyası*. (Çev.: Işın Gürbüz). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Karaosmanoglu, E. & Melewar, T.C. (2006). “Corporate communications, identity and image: A research agenda” [Kurumsal İletişim, Kimlik ve Görüntü: Bir Araştırma Gündemi]. *Journal of Brand Management*, 14 (1/2), 197.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O. (2009). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi- Bir Uygulama”. *Yönetim*, 20 (63), 59-76.
- Kaya, A. (2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Konya: Eğitim Kitabevi

Yayınları.

- Kayaalp, İ. (2002). *Eğitimde İletişim Dili*. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Kazancı, M. (2004). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Ker, M. (1998). "Örgütsel İletişim". *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 69, 38-42.
- Kılıçlıoğlu, D. C. (2008). "Gizli Sarsıntı; Dedikodu". *Yenibiriş Dünyası.com Dergisi*, 16 (2): 5-11.
- Kiesler, S. B. & Cummings, J. N. (2002). "What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research". In Sara Kiesler & Jonathon N. Cummings (Eds.), *Distributed work* (pp. 57-80) . Cambridge: MA: MIT Press.
- Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. London: Sage Publications.
- Kirkhaug, R. (2010). "Conditions for communication in risk exposed organisations" [Risk Altındaki Organizasyonlarda İletişim Şartları]. *Journal of General Management*, 36: 23-36.
- Kniffin, K. M., & Wilson, D. S. (2010). "Evolutionary perspectives on workplace gossip: Why and how gossip can serve groups" [İşyeri Dedikodularına İlişkin Evrimsel Bakış Açısı: Dedikoduların Neden ve Hangi Gruplara Hizmet Edebileceği]. *Group & Organization Management*, 35, 150–176.
- Knorr-Cetina, K. (1983). "The Ethnographic Study of Scientific Work: Toward a Constructivist Interpretation of Science". In K. Knorr Cetina and M. Mulkay (Eds.), *Science Observed: Perceptives on the Social Studies of Science* (pp. 115-177), London and Beverly Hills: Sage
- Kocabaş, F. (2004). "Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 10, 33–54.
- Kocabay, H. (2007). "Bir Dedikodu İletim Mekanı Olarak İnternet Sitelerinde Forumlar". *Milli Folklor*, 19 (75), 121-125.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Koontz H., O'Donnell C. & Wehrich H. (1983). *Essentials of management*. New

Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing.

- Korkmaz, M. (2005). "Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerindeki Etkisi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 401-422.
- Krackhardt, D. & Hanson, J.R. (1993). "Informal networks: The company behind the chart" [İnformal Ağlar: Planın Arkasındaki Şirket]. *Harvard Business Review*, 71 (4), 104-111.
- Krackhardt, D. & Stern, R. (1988). "Informal networks and organizational crises: An experimental simulation". *Social Psychology Quarterly*, 51(2), 123-140.
- Kraut, R. E., Egidio, C. & Galegher, J. (1988). "Patterns of contact and communication in scientific research collaborations" [Bilimsel Araştırma İşbirliğinde Temas ve İletişim Kalıpları] *Computer Supported Cooperative Work Proceedings*, 1-12
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. & Chalfonte, R. B. (1990). "Informal communication in organizations: Form, function and technology". In S. Oskamp & S. Spacapan (Eds.), *Human reactions to technology: The claremont symposium on applies social psychology* (pp. 145-199). Beverly Hills: CA, Sage Publications
- Kraut, R. E. & Streeter, L. A. (1995). "Coordination in software development"[Yazılım Geliştirme Koordinasyonu]. *Communications of the ACM*, 38 (3), 69-81.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2000). *Organizational behavior*. Irwin: Mc. Graw Hill.
- Kugler, A. D. (2003), "Employee referrals and efficiency wages" [Çalışan Tavsiyesi ve Verimlilik Ücreti]. *Labour Economics*, 10 (5), 531- 556.
- Kurland, N.B. & Pelled, L.H. (2000). "Passing the word: toward a model of gossip and power in the workplace" [Sözcüğü Aktarmak: İş Yerinde dedikodu ve Güç Modeline Doğru]. *Academy of Management Review*, 25 (2), 428-38.
- Kushal, S. (2008). *Business communication*. New Delhi: VK Publications.
- Küçük, B. (1992). *İşyerlerinde İç İletişim*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı.
- Latour, B., & Woolgar, S. (1986). *Laboratory life: The construction of scientific facts*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Langan-Fox, J. (2001). "Communication in organizations: Speed, diversity, networks and influence on organizational effectiveness, Human health and relationships". In Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 188-201). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Lee, C. (2007). "Is there a place for private conversation in public dialogue? Comparing stakeholder assessments of informal communication in collaborative regional planning." [Kamu Diyaloglarına özel Konuşma İçin Yer Var mıdır? İşbirlikçi Bölgesel Planlamada İnfomal İletişimin Paydaş Değerlendirmelerinin Karşılaştırılması]. *American Journal of Sociology*, 113 (1), 41-96.
- Levin, J. & Arluke, A. (1985). "An exploratory analysis of sex differences in gossip" [Dedikoduda Cinsiyet Farklılıklarının Araştırmacı Bir Analizi]. *Sex Roles*, 12, 281-286
- Levinson, W. A. (1999). "Mutual commitment". *Executive Excellence*, 16 (6). [EBSCO (Academik Search Elite), <http://www.ebsco.com>]
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). "Organizational Learning" [Örgütsel Öğrenme]. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Litterst, J. K., & Eyo, B. (1982). "Gauging the Effectiveness of formal communication programs: a search for the communication- productivity link" [Resmi İletişim programlarının Etkinliğini Ölçme: İletişim- Verimlilik Bağlantısı İçin Bir Araştırma]. *Journal of Business Communication*, 19 (2), 15-26.
- Luo, A. (2007). "Informal communication collaboratories" [İnfomal İletişim İşbirlikçileri]. *Proceedings of American Society for Information Science and Technology*, 43 (1), 1-16.
- Lurey J.S. & Raisinghani, M.S. (2001). "An empirical study of best practices in virtual teams" [Sanal Takımlardaki En İyi Uygulamaların Deneysel Bir Çalışması]. *Information and Management*, 38, 523-544.
- Lunenburg, F. C. (2010). "Formal communication channels: Upward, downward, horizontal and external" [Resmi İletişim Kanalları: Yukarı, Aşağı, Yatay ve Dış]. *Focus on Colleges, Universities and Schools*, 4 (1), 1-7.

- Mangan, K. & Mulholland, J. (2005). *Communication Fact sheet, Internal Communications Services*.
http://www.saffronhouse.net/internal_communications/Internal_Comms_Factsheet.pdf (Erişim Tarihi: 20/03/2017).
- March, J. G. & Simon, H. (1958). *Organizations*.
http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27411_7.pdf
 (22/03/2017).
- Marshall, G. W., Michaels, C. E., & Mulki, J. P. (2007). "Workplace isolation: Exploring the construct and its measurements" [İş Yeri İzolasyonu: Yapıyı ve Ölçümlerini Keşfetmek]. *Psychology & Marketing*, 24 (3), 195-223.
- McAndrew, F. T., Bell, E. K., & Garcia, C. M. (2007). "Who do we tell, and whom do we tell on? Gossip as a strategy for status enhancement" [Kime Söyleyeceğiz ve kime anlatacağız? Durum İyileştirme Stratejisi Olarak Dedikodu]. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 1562-1577.
- McClelland, V. & Wilmot, D. (1990). "Lateral communication as seen through the eyes of employees". *Communication World*, 7 (2), 1-6.
- McKelvey, B. (1982). *Organizational systematics: Taxonomy, evolution, and classification*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Mead, G. H. (1943). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meiners, E. B., & Miller, V.D. (2004). "The effect of formality and relational tone on supervisor/subordinate negotiation episodes" [Formellik ve İlişkisel Tonun Denetçi/Alt Müzakere Bölümlerine Etkisi]. *Western Journal of Communication*, 68 (3), 302-321.
- Memduhoğlu H. B. ve Saylık A. (2012). "Okullarda İnfomal İlişki Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 1-21.
- Meyer, R. W. & Rowan, B. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" [Kurumsallaşmış Organizasyonlar: Mit ve Tören Olarak Formal Yapı]. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.

- Michelson, G. & Mouly, S. (2000). "Rumour and gossip in organisations: A conceptual study" [Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti: Kavramsal Bir Çalışma]. *Management Decision*, 38 (5), 339-461.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes*. Boston: Wadsworth.
- Milliken, F. J., E. W. Morrison and P. F. Hewlin (2003). *An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why*. http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/AN_EXPLORATORY-STUDY-OF-EMPLOYEE-SILENCE_ISSUES-THAT-EMPLOYEES-DONT-COMMUNICATE-UPWARD-AND-WHY.pdf (Erişim Tarihi: 07/07/ 2016).
- Mintzberg, H. (1979). *The structure of organizations: A syntesis of research*. London: Prentice Hall.
- Mitchell, H. (2005). "Knowledge sharing the value of story telling" [Hikaye Anlatımının Değerini Paylaşan Bilgi]. *International Journal of Organizational Behaviour*, 9 (5), 632-641.
- Mohammadi, H. K., Hosseinzadeh, M. & Kazemi, A. (2012). "Women's position in intra organizational informal relationship networks: An application of network analysis approach" [Kurum İçi İnfomal İletişim Ağlarında Kadının Yeri: Ağ Analiz yaklaşımının Bir Uygulaması]. *Procedia Social and Behaviour Sciences*, 41, 485-491.
- Monge, P. R. & Contractor, N. S. (2001). "Emergence of communication networks". In F.M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods* (pp. 440-502). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moore, D. A., Kurtzberg, T. R. & Thompson, L. L. (1999). "Long and short routes to success electronically mediated negotiations: Group affiliations and good vibrations" [Elektronik Ortamlarda Müzakerelere Başlamak İçin Uzun ve Kısa Yollar: Grup Üyeliği ve Yeni Titreşimler]. *Organizational Behaviour and Human Decisions Processes*, 77 (1), 22-43.

- Moorhead, G. & Ricky Griffin, W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin Comp.
- Morrison, R. (2004). "Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, Organisational commitment and turnover intentions" [İş Yerinde İnfomal İlişkiler: İş Doyumu, Örgütsel bağlılık ve İş Hacı ile İlişkili Kuruluşlar]. *New Zealand Journal of Psychology*, 33 (3), 114-128.
- Morrison, R.L. & Nolan, T. (2008). "I get by with a little help from my friends... at work" [İş Arkadaşlarımdan Biraz yardım Alıyorum... İşyerinde]. *New Zealand Journal of Social Sciences*, 4 (1), 41-54.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). "The relation between group cohesiveness and performance: An integration" [Grup Bağlılığı ve Performans arasındaki İlişki. Bir Entegrasyon]. *Psychological Bulletin*, 115 (2), 210–227.
- Mumby, D. K. & Stohl, C. (1996). "Diciplining Organizational Communication Studies" [Disiplinli Örgütsel İletişim Çalışmaları]. *Management Communication Quarterly*, 10, 50-72.
- Muthen, L. K. & Muthen, B. O. (1998-2015). *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA: Muthen & Muthen.
- Nardi, B. & Whittaker, S. (2002). *The Place of Face to Face Communication in Distributed Work*. http://www.artifex.org/~bonnie/pdf/Nardi_beyond_bandwidth.pdf (erişim Tarihi: 05/07/2016).
- Nazik, M. H. ve Bayazıt, A. (2005). *İnsan İlişkileri ve İletişim*. İstanbul: Ya-Pa Yayınları.
- Neher, W. W. (1997). *Organizational communication – challenges of change, diversity and continuity*. Boston: Allyn and Bacon,
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nelson, R., & Mathews, K.M. (1991). "Network characteristics of high-performing organizations" [Yüksek Performans Gösteren Kuruluşların Ağ Analizleri].

Journal of Business Communications, 28 (4), 367-386. [EBSCO (Academic Search Elite), <http://www.ebsco.com>]

- Newman, A. H. (2014). "An investigation of how informal communication of firm preferences influences managerial honesty" [Firma Tercihlerinin İnfomal İletişiminin Yönetimsel Dürüstlüğü Nasıl Etkilediği Araştırılması]. *Accounting, Organizations and Society*, 39 (3), 195-207.
- Newstrom J.V. & Davis K. (1993). *Organizational behavior human behavior at work*, New York: McGraw-Hill.
- Noon, M. & Delbridge, R. (1993). "News from behind my hand: Gossip in organizations". *Organization Studies*, 14, 23-36.
- Nwogbaga, D. M. E., Nwankwo, O. U. & Onwa, D. O. (2015). "Avoiding school management conflict and crisis through formal communication" [Resmi İletişim Yoluyla Okul Yönetimi Çatışma ve Krizlerini Önleme]. *Journal of Education and Practice*, 6 (4), 33-37.
- Qgaard, T., Marnburg, E. & Larsen, S. (2008). "Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance" [Konaklama Endüstrisinde Örgüt Yapısının Algılanması: Bağlılık, İş Doyumu ve Algılanan performans İçin Sonuçlar]. *Tourism Management*, 29. 661-671.
- O'Cass, A. & Grace, D. (2004). "Service brand and communication effects" [Hizmet Markası ve İletişim Etkileri]. *Journal of Marketing Communication*, 10 (4), 241-254.
- Oktay, M. (1996). *Halkla İlişkiler Meslağinin İletişim Yöntem ve Araçları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Olson, G. M. & Olson, J. S. (2000). "Distance Matters" [Mesafe Meseleleri]. *Human-Computer Interaction*, 15, 139-178.
- Orhan, E. A. (2008). *Köy ve Şehir İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. (Yüksek Lisans Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü.

- Orpen, C. (1997). "The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation" [İletişim kalitesinin ve iş Bulmanın Yönetimsel İş Doyumu ve İş Motivasyonu üzerindeki Etkileşimli Etkileri]. *Journal of Psychology*, 131, 519-522.
- Oskay, Ü. (1999). *İletişimin Abc'si*. İstanbul: Der Yayınları.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özer, A. K. (2000). *İletişimsizlik Becerisi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Özer, Z. (2010). *İlköğretim Müfettişlerinin Sergiledikleri İnsan İlişkileri Hakkında İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri (Konya ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstisüsü.
- Özarallı, N ve Torun, A. (2011). "Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma". *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6 (2), 101-113.
- Özgan, H. ve Kalman, M. (2013). "Yönetim Süreçleri". Aycan Çiçek Sağlam (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (ss. 111-133) içinde. Ankara: Maya Akademi.
- Öztürk, M. (2003). *İşletme ve Yönetim (Fonksiyonları Açısından)*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Paksoy, M. (1998). *Örgütsel İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Parker, M. (2009). "Angelic organization: Hierarchy and the tyranny of heaven" [Melek Örgütü: Hiyerarşi ve Cennetin Zulmü]. *Organization Studies*, 30, 1281–1299.
- Pehlivanoglu, Ş. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişimin Etkinliğinin Sağlanmasında Poka- Yoke Tekniğinin Kullanılması*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü.
- Pellizzari, M. (2004). *Do Friends and Relatives Really Help in Getting a Good Job?*. http://eprints.lse.ac.uk/19980/1/Do_Friends_and_Relatives_Really_Help_in_Getting_a_Good_Job.pdf (Erişim Tarihi:

- Pérez-Bustamante, G. (1999). "Knowledge management in agile innovative organisations" [Atık Yenilikçi Örgütlerde Bilgi Yönetimi]. *Journal of Knowledge Management*, 4 (1), 6-17.
- Perlow, L. A. (1999). "The time famine: Toward a sociology of work time" [Açlık Zamanı: Çalışma Sosyolojisine Doğru]. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 57-81.
- Pfiffner, J. M. (1960). "Administrative rationality" [Yönetimsel Mantık]. *Public Administration Review*, 20, (3), 125-132.
- Pistaferrri, L. (1999). "Informal networks in the Italian labor market" [İtalyan İşgücü Piyasasında İnfomal Ağlar]. *Giornale degli Economisti e Annali di Economia*, 58, 355-376.
- Ponzo, M., & Scoppa, V. (2010). "The use of informal networks in Italy: Efficiency or favoritism?" [İtalya' da İnfomal Ağların Kullanımı: Verimlilik veya Tercih]. *The Journal of Socio-Economics*, 39 (1), 89-99
- Preston, D. R. (1989). *Perceptual dialoctology: Nonlinguists' views of areal linguistics*. U.S.A.: Foris Publication.
- Price, J. L. (1997). "Handbook of organizational measurement" [Örgütsel Ölçüm El Kitabı]. *International Journal of Manpower*, 18 (4/5/6), 303-558.
- R Core Team (2016). *A language and environment for statistical computing*. R foundation for statistical computing, Vienna, Austria. <https://www.R-project.org/>.
- Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, (2007). *İlköğretim Medya Okur Yazarlığı Dersi Öğretmen El Kitabı*. <http://www.medyaokuryazarligi.org.tr/kaynaklar/MEDYAAlkitab%C4%B1.doc>. (Erişim Tarihi: 09/11/2016).
- Ramasamy, T. (2010). *Principles of management*. Mumbai: Global Media.
- Ray, E. B. & Miller, K. I. (1994). "Social support, home/work stress, and burnout: Who can help?" [Sosyal Destek Ev/ İş Stress Tükenmişlik: Kimler Yardımcı Olabilir?]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 30, 357-373.

- Reagans, R. Zuckennan, E. and McEvily, B. (2004). "How to make a team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams" [Bir Takım Nasıl Yapılır: Etkili Ekip Tasarımı İçin Ölçüt Olarak Sosyal Ağlar vs. Demografi]. *Administrative Science Quarterly*, 49, 101-133.
- Reder, S. & Schwab, R. G. (1990). "The Temporal Structure of Cooperative Activity" [Bildiri]. *Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW'90)*, 7-10 October, (pp.303-316), New York: ACM Presspp.
- Robbins, S. P. (2010). *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Robbins, P. S. & Coulter, M. (2005). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1974). "Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits" [Yukarı Doğru İletişimde Başarısızlıklar: Üç Olası Suçlu]. *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.
- Röcker, C. (2012). "Informal communication and awareness in virtual teams - Why we need smart technologies to support distributed teamwork" [Sanal takımlardaki informal İletişim ve Farkındalık- Dağınık Ekip Çalışmalarını Desteklemek İçin Neden Akıllı Teknolojilere İhtiyacımız Var]. *Communications in Information Science and Management Engineering (CISME)*, 2 (5), 1-15.
- Rusu, C. (2010). "Theoretical and methodological aspects on organisational communication in higher education" [Yüksek Öğretimde Örgütsel İletişim üzerine Teorik ve Metodolojik Görünümler]. *Quality Management in Higher Education*, 2, 243- 246.
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. USA: Gower Publishing.
- Sabău, M. R. & Bîbu, N. A. (2012). "Management communication: A case study of interpersonal manager-subordinates communication at three high schools from Bihor" [Yönetim İletişimi: Bihor' dan Üç Lisede Kişiler Arası Müdür Astları

- İletişimi üzerine Bir Vaka Çalışması]. *Review of International Comparative Management*, 13 (2), 248-256.
- Sabuncuoğlu, Z. (1998). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *Kurumsal Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1991). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Yayıncılık.
- Sağbaşı, N. Ö. (2013). *İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi (Güngören ilçesi örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sanders, K., Snijders, T.A.B., & Stokman, F.N. (1998). "Effects and Outcomes of Informal Relations Within Organizations" [Organizasyonlarda İnfomal İletişimin Sonuçları ve Etkileri]. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4 (2), 103-108.
- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim Kurumlarında İnfomal İlişkiler ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schweiger, D. & Denisi, A. (1991). "Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment" [Birleşmeyi Takiben Çalışanlarla İletişim: Uzunlamasına Bir Saha Deeyi]. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135.
- Sehgal, M. K. & Khetarpal, V. (2008). *Business communication*. New Delhi: Excel Books.
- Selçuklu, S.S.(2005). *Ergen Şirketler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sethi, D. & Seth, M. (2016). *Can Organizational Grapevine Be Beneficial? An Exploratory Study in Indian Context*. file:///C:/Users/SONY/Downloads/Deepa.pdf (Erişim Tarihi: 14/09/2017).

- Shannon, C. & Weaver, W, (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana IL: The University of Chicago Press.
- Shelby, A. N. (2011). “Organizational, business, management, and corporate communication: An analysis of boundaries and relationships”[Örgütsel, Yönetim, İşletme ve Kurumsal İletişim: Sınırların ve İlişkilerin Analizi]. *Journal of Business Communication*, 30 (3). 241-267. [EBSCO (Academic Search Elite), <http://www.ebsco.com>]
- Shibutani, T. (1966). *Improvised news: A sociological study of rumor*. Indianapolis: Bobbs-Merrill,
- Simon, C. & Warner, J. (1992). “Matchmaker, Matchmaker: the Effect of Old Boy Networks on Job Match Quality, Earnings, and Tenure” [Çöpçatan, Çöpçatan: Yaşlı Erkeklerin İş Bulma Kalitesi, Görev ve İş Bulma Üzerindeki Etkisi . *Journal of Labor Economics*, 10, 306–330.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. (2006). “Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors” [Burns ve Stalker yeniden izleme: ortaya Çıkan Ekonomik Sektörlerde Resmi Yapı ve yeni Girişim performansı]. *Academy of Management Journal*, 49 (1), 121-132.
- Singh, K. (2010). *Organizational behaviour: Text and cases*. India: Dorling Kindersley
- Siyez, M. D. (2010). “Kişilerarası İlişkilerin Başlangıcı ve Gelişim”. Alim Kaya (Ed.), *Kişilerarası İlişkiler ve Etkili İletişim* (ss. 69-104) içinde. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Solmaz, B. (2004). *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu, Türkiye’ deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*. Konya: Tablet Yayınları.
- Solmaz, B. (2006). “Dedikodu ve Söylenti Yönetimi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 563-575.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.

- Solove, D. (2007). *The future of reputation: Gossip, rumor, and privacy on the internet*. Washington: Yale University Press.
- Sousa, R. (1994). "In praise of gossip: Indiscretion as a saintly virtue" In Robert F. Goodman, & A. Ben-Ze'ev, (Eds.), *Good Gossip* (pp. 25-33). Lawrence: University of Kansas Press.
- Spaho, K. (2013). "Organizational communication and conflict management" [Örgütsel İletişim ve Çatışma Yönetimi]. *Management*, 18, 103-118.
- Sproull, L. S. (1984). "The nature of managerial attention". In Lee S. Sproull and Patrick D. Larkey (Eds.), *Advances in information processing in organizations* (pp. 76-102), Greenwich, CT.: JAI Press.
- Steers, R. M. (1981). *Introduction to Organizational Behavior*. Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company..
- Steingrimsdottir, H. (2011). *The Relationship Between Internal Communication & Job Satisfaction*. (Master Thesis). Copenhagen Business School.
- Stevenson, W.B., & Gilly, M.C. (1991). "Information processing and problem solving: The migration of problems through formal positions and networks of ties" [Bilgi İşleme ve Problem Çözme: Resmi Pozisyonlar ve Ağları Yoluyla Sorunların Göçü]. *Academy of Management Journal*, 34, 918-928.
- Stuart, B., Sarow, M. & Stuart, L. (2007). *Integrated business communication: In a global marketplace*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Subramanian, S. (2006). "An "Open eye and ear" approach to managerial communication" [Yönetişel İletişim İçin " Açık Göz ve Kulak" Yaklaşımı], *The Journal of Business Perspective*, 10 (2), 1- 10. [EBSCO (Academic Search Elite), <http://www.ebsco.com>]
- Suchman L., & Wynn E. (1984). "Procedures and problems in the office" [Ofiste Yapılan İşlemler ve Sorunlar]. *Office: Technology and People*, 2, 133-154.
- Suls, J. M. (1977). "Gossip as social comparison". *Journal of Communication*, 27, 164-168.

- Sylos Labini, M. (2004). *Social Networks and Wages. It is All About Connections!*. <https://mail.sssup.it/~syloslabini/JMP.pdf> (Erişim Tarihi: 08/11/2016).
- Szulanski, G. (1996): “Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm” [İç Yapışkanlığı Araştırma: Firma İçinde En İyi Uygulamaların Devredilmesine Yönelik Engeller]. *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 27-43.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (2012). “Okullarda Yapı”. W. K. Hoy, & C. G. Miskel (Ed. Çev.: Selahattin Turan), *Eğitim Yönetimi; Teori, Araştırma ve Uygulama* (ss. 82-125) içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taloo, T. J. (2007). *Business organization and management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Taşkın, E. (2000). “İşletmelerde Etkin İletişim”. *Verimlilik Dergisi*, 3, 109-129.
- Tavşancıl, E. (2010). “Ölçme İle İlgili Temel Kavramlar. Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi”. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tellan, D. Ö. (2008). “Gündelik Yaşamın Üretimi ve Reklamlar”. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, (27) ,27-53.
- Terplan, K. (1987). *Communication networks management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Terzi, A. (2004). *İletişim ve Sosyal Etkileşim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- The Social Issues Research Centre. (2007). *Girl talk. The New Rules of Female Friendship and Communication*. http://www.sirc.org/publik/girl_talk.pdf
- Tichy, N. M., Tushman, M. L. & Fombrun, C. (1979). “Social network analysis for organizations” [Organizasyonlar İçin Sosyal ağ Analizleri]. *Academy of Management Review*, 4 (4), 507-519.
- Townsend, K., Wilkinson, A. & Burgess, J. (2013). “Filling the gaps: Patterns of formal and informal participation” [Boşlukların Doldurulması: Formal ve İnförmel Katılımcı Modelleri]. *Economic and Industrial Democracy*, 34 (2): 337-354.

- Toytok, E. H. (2014). *Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi (Düzce İli Örneği)*. (Doktora Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Trevino, A. (2014). *Workplace Friendship and Its Effect on Use of Informal Communication*. <http://colfa.utsa.edu/colfa/docs/conference/2014/Conference-Work-Trevino.pdf> (Erişim Tarihi: 23/12/2016).
- Trevino, L. K., Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1987). "Media symbolism, media richness, and media choice in organizations" [Medyada Sembolizm, Medya Zenginliği ve Organizasyonlarda Medya Seçimi]. *Communication Research*, 14 (5), 553-574.
- Turner, P. (2003). *Organisational communication: The Role of the HR professional*. London: CIPD.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., ve Yılmaz, M. K. (2003). *Genel iletişim: Kavramlar ve Modeller*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez C. (2004). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türk Dil Kurumu. (2007). <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden 11. 04. 2016 tarihinde erişilmiştir.
- Uğurlu, C. T. (2012). "Effect of informal communication levels of teachers on organizational citizenship behavior" [Öğretmenlerin İnfomal İletişim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi]. *Middle East Journal of Scientific Research*, 12 (8), 1125-1135.
- Uğurlu, C. T. (2014). "İnfomal İletişim Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 83-100.
- Ulukuş, K. S. (2010). *Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi (Aksaray' da İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma)*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Uzun, H. (2012). “Üretim Sürecinde İnförmel İlişkiler (Teknoloji Üretim Merkezleri)”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (2), 210-218.
- Vajda, P. (2006). *Gossip A Form of Workplace Violence*. <http://ezinearticles.com/?Gossip---A-Form-of-Workplace-Violence&id=133712> (Erişim Tarihi: 18/02/2017)
- Van Vuuren, M., de Jong, M., & Seydel, E. (2007). “Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment” [Yönetici İletişiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Doğrudan ve Dolaylı Etkisi]. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 116-128.
- Vaught, B. C., Pettit, J. D. & Taylor, R. R. E. (1989). “Interpersonal Communication Behavior of Male and Female Administrators in Higher Educational Institutions” [Yüksek Öğretim Kurumlarında kadın ve Erkek Yöneticilerin Kişilerarası İletişim Davranışı]. *International Journal of Educational Management*, 3 (2), 14-19.
- Verma, D. (2013). “Relationship between organisational communication flow and communication climate” [Örgütsel İletişim Akışıyla İletişim İklimi Arasındaki İlişki]. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*, 1 (1) , 63-71.
- Vural, Z. B. A. (2003). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Waddington, K. & Michelson, G. (2007). “Analysing Gossip to Reveal and Understand Power Relationships, Political Action and Reaction to Change inside Organisations” [Bildiri]. Talk, Power and Organisational Change at CMS conference, Manchester.
- Waldstrom, C. (2001). *Informal Networks in Organizations: A Literature Review*. <http://pure.au.dk/portal/files/32302046/0003088.pdf>
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2002). *The informal structure: Hidden energies within on organizations*. Telford, Shropshire. Wolverhampton Business School.

- Weitzel, W., & Jonson, E. (1989). "Decline in organizations: A literature integration and extension" [Örgütlerde Düşüş: Bir Literatür Birleşmesi ve Yayımı]. *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), 91- 109.
- Welch, B. L. (1947). "The generalization of "Student's" problem when several different population variances are involved" [Birkaç Farklı Nüfus Değişimi Söz Konusu Olduğunda "Öğrenci Probleminin Genelleştirilmesi]. *Biometrika*, 34, (1-2): 28-35.
- Wellman, B. (1992). "Which types of ties and networks provide what kinds of social support" [Hangi Tür Bağlar ve Ağlar Hangi Sosyal Destek türlerini Sağlar]. *Advances Group Process*, 9, 1-13.
- Wert, S. R., & Salovey, P. (2004). "A social comparison account of gossip" [Dedikodunun Bir Sosyal Karşılaştırma Önemi]. *Review of General Psychology*, 8, 122-137.
- Whittaker, S., Frohlich, D. & Daly-Jones, W. (1994). "Informal Workplace Communication: What is it Like and How Might We Support It?" [Bildiri]. *Proceedings of CHI'94 Conference on Human Factors in Computing Systems, 24-28 April*, (pp.131-137), New York: ACM Press.
- Wilhelm, L. (2011). *Formal/ Informal Communications Channels*. <http://www.expressyourselftosuccess.com/formal-informal-communication-channels/> (Erişim Tarihi: 09/12/2016).
- Willis, G.B. (1999). *Cognitive Interviewing: A "How to" Guide*. <http://www.hkr.se/contentassets/9ed7b1b3997e4bf4baa8d4eceed5cd87/gordonwillis.pdf> (Erişim Tarihi: 10/10/2016).
- Willmott, H. C. (1987). "Studying managerial work: A critique and a proposal" [Yönetmel Çalışmanın İncelenmesi: Bir Eleştiri ve Bir Öneri]. *Journal of Management Studies*, 24 (3), 249-270.
- Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., & Pilkington, C. (1995). "The quality of friendships at work and job satisfaction" [İş Doyumu ve İş Arkadaşlıklarının Kalitesi]. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12 (2), 199-215.

- Wittek, R., & Wielers, R. (1998). "Gossip in organizations" [Organizasyonlarda Dedikodu]. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 4 (2), 189-204.
- Wolek, F. W. & Griffith, B. C. (1974). "Policy and informal communications in applied science and technology" [Uygulamalı Bilim ve Teknolojide Politika ve informal İletişim]. *Science Studies*, 4 (4), 411-420.
- Wood, J. (1999). "Establishing internal communication channels that work" [Çalışan İç İletişim Kanallarını Oluşturma]. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 21 (2), 135. [EBSCO (Academic Search Elite), <http://www.ebsco.com>]
- Woodard, J. D. (2008). *Informal Communication: A Case Study of High School Communication Frequencies, Patterns and Attitudes toward Change*. (PhD Thesis). U.S.A.: Capella University School of Business.
- Wrench, J. S. & Punyanunt-Carter, N. (2012). *An Introduction to Organization Communication*. <http://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-communication.pdf> (Erişim tarihi: 13/1/2017).
- Wright, P. M. & Noe, R. A. (1996). *Management of organizations*. Chicago: IRWIN.
- Xu, Q. & Li, X. (2013). (July-2013). "The Connotation of Informal Communication and Its Application in Long Distance Vocational Education". [Bildiri], 2nd International Conference on Science and Social Research (ICSSR2013), China Beijing.
- Yılmaz, A. S. (2007). *İnformel İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları (Elazığ'daki Kamu Görevlileri Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma)*. (Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi sosyal Bilimler Enstisüsü.
- Yılmaz, E. (2007). *Kurum İçi İletişim Ortamı ile Kurumsal Güven Arasındaki İlişki ve Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü.
- Yılmaz, G. (2009). "Örgütlerde Dedikodu ve Söylenti". Aşkın Keser, Güzde Yılmaz ve Senay Yürür. (Ed.), *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* (ss. 245-276) içinde. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

- Yılmaz, K. (2012). “Yönetim Süreçleri”. Hasan Basri Memduhoğlu, Kürşad Yılmaz (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (ss. 139-161) içinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yüksel, A. H. (2003). “İletişim Kavram ve Tanımı”. Uğur Demiray (Ed.), *Meslek Yüksekokulları İçin Genel İletişim* (ss. 12) içinde. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Zagan-Zelter, C. D. (2007). *Organizational Communication – A Premise for Organizational Efficiency and Effectiveness*. (PhD Thesis). Cluj Napoca: Babeş-Bolyai University.
- Zambardino, A. & Goodfellow, J. (2007). “Being “Affective” in branding?” [Markalaşmada “Etkili” Olmak]. *Journal of Marketing Management*, 23 (1/2), 27-37.
- Zhao, D. & Rosson, M. B. (2009). “How and why people Twitter: the role that micro-blogging plays in informal communication at work” [Bildiri]. Proc. GROUP 2009, (pp:243-252), New York: ACM Press.
- Zılloğlu, M. (2003). *İletişim Nedir?.* İstanbul: Cem Yayınevi.

EKLER

EK-1. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Değerli Meslektaşım,

Aşağıda verilen sorulara istekle ve samimiyetle cevap vereceğinize inanıyor, ayırdığınız zaman için çok teşekkür ediyorum.

1- Çalışma arkadaşlarınızla özel ilişki ve iletişimleriniz hangi düzeydedir? (çok sık, ara sıra, çok ender v.b.). Çalışma arkadaşlarınızla bu tip özel ilişki ve iletişimleri pek sürdürmüyorsanız okulunuzdaki bu konuyla ilgili genel durum hakkında neler söylersiniz?

Bu ilişki ve iletişim hangi zamanlarda gerçekleşmektedir? (okulda zaman buldukça, okul dışında zaman yaratarak v.b.).

Bu ilişki hangi iletişim kanallarıyla sürdürülmektedir? (Yüz yüze sohbetler, sosyal medya paylaşımları, telefonla görüşmeler, arkadaş toplantıları, çevre gezileri v.b.).

2- Çalışma arkadaşlarınızla kurduğunuz özel ilişki ve iletişimleriniz sizin için ne anlam ifade ediyor? Eğer siz özel ilişki ve iletişimden uzak duruyorsanız okulunuzdaki bu konuyla ilgili genel durum hakkında neler söylersiniz? Sizde bu ilişki ve iletişimlerin kurum içinde ya da özel yaşantınızda olumlu ya da olumsuz etkileri nelerdir? Bu konuda neler düşünüyorsunuz. Örneğin iş veriminizi artırıyor mu? Kurumda gruplaşmalara, dedikodulara, ayrımcılığa neden olabiliyor mu? Bunların sonuçları neler oluyor?

3- Bu tip ilişkilerde siz mesafeli davranıyor olsanız da başkalarının bu tip ilişki ve iletişimlerini izlediğinizde gördüğünüz olumlu ve olumsuz sonuçlar nelerdir? Bu konuda ne düşünüyorsunuz?

4- Benzer ilişkiler özellikle yönetici kademesinde bulunan meslektaşlarınızla kurulmuş ise yine olumlu ve olumsuz sonuçlarla ilgili olarak neler söylemek istersiniz?

5- Resmi bir amacı olmayan bu ilişki ve iletişimin kurum içindeki kullanım düzeyi, kullanım biçimi, olumlu ya da olumsuz sonuçları ile ilgili olarak konuyu değerlendirdiğinizde yönetici ve öğretmenlere neler önerirsiniz?



EK-2. ÖN UYGULAMA ENVANTER FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu envanter ilköğretim okullarında resmi olmayan iletişimin kullanım düzeyi, kullanım nedenleri ve etkileri ile ilgili olarak yapılan bir çalışma için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu amaçla kullanılacağından kesinlikle gizli tutulacak ve herhangi bir kurum ya da kuruluşa verilmeyecektir. Bu nedenle isminizi yazmanız gerekmemektedir. Sağlayacağınız katkı için şimdiden çok teşekkür ederim.

Emine DOĞAN

Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

e-posta: dgnemn@gmail.com

BÖLÜM -I- KİŞİSEL BİLGİLER

1- Cinsiyetiniz

Kadın ()

Erkek ()

2- Meslekteki kıdeminiz

0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()

3- Göreviniz

Yönetici ()

Öğretmen ()

BÖLÜM -II-

Açıklama: Bu bölümde, okullardaki resmi olmayan iletişim süreci ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerini saptamaya yönelik sorular yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda yer alan 41 maddede yer alan seçeneklerden size göre en uygun olan seçeneği (X) işareti ile gösteriniz.

OKULLARDA İNFORMEL İLETİŞİM ENVANTERİ	Hiçbir zaman	Çok nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1. Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2. Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Çalışma arkadaşlarımla resmi görüşmeler haricinde iletişimimiz yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Okulumda söylenti ve dedikodu yaygındır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Okulumda söylenti ve dedikodular yaygın değildir. Bazıları tarafından yapılan dedikodular sınırlı ve gizli kalır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi yüz yüze gerçekleştiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi telefon veya sosyal medya aracılığı ile gerçekleştiririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Okulda herkesle iletişimim aynı düzeydedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Okulda bazı arkadaşlarımla iletişimim daha samimidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Cinsiyet farkı nedeniyle yönetimle veya bazı arkadaşlarımla samimi iletişim kuramıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim, dedikodu ve söylenti artar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Öğretmenlerin özel yaşamlarıyla ilgili sorun yaşamaları resmi olmayan iletişim kanallarının kullanımı arttırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Mesleki bağlılığı fazla olmayan öğretmenler resmi olmayan iletişim kanallarını daha çok kullanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Müdürlerimle paylaşmadığım düşüncelerimi resmi olmayan süreçlerde arkadaşlarımla paylaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

18. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Resmi olmayan iletişim kanallarını kullanmak, arkadaş desteğini artırır düşüncesindeyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar, kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Resmi olmayan iletişim ile oluşan gruplara kendimi katılmak zorunda hissediyorum; aksi takdirde dışlanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Çalışanlar arasında resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kurum veya kişilere zarar verebiliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Ortak karar alınması gereken durumlarda yönetim ile daha samimi olan kişilerin talepleri daha önemli olabiliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar bazı durumlarda yardım istemeyi, ricada bulunmayı kolaylaştırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar, bazı kişilere ayrıcalıklar sağlayabiliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kişiler veya yönetim tarafından suiistimal edilebiliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Performans değerlendirmelerinde mesleki yeterlilik yerine resmi olmayan iletişime dayalı yakınlıklar daha etkili olabiliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Resmi olmayan iletişime dayalı gruplar kurumla ilgili kararlarda ortak hareket ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

32. Resmi olmayan iletişim resmi iletişimin yeterli olmadığı durumlarda boşlukları kapatır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33. Okulumda resmi olmayan iletişim yoluyla kurulan samimiyet suiistimal edilmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. Okulumda resmi olmayan kanallar aracılığıyla yayılan haberler genelde doğrudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. Okulumda resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu arttırmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37. Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38. Resmi olmayan iletişimle oluşan samimiyet bazı yönetim sorunları karşısında güç birliği oluşturulmasını kolaylaştırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39. Okulda gizli tutulmak istenen olumsuz olaylar resmi olmayan iletişimle çoğu kez ortaya çıkıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40. Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41. Resmi olmayan iletişimle işler daha kolay ve hızlı hallediliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK-3. OKULLARDA İNFORMEL İLETİŞİM ENVANTER FORMU

Değerli Meslektaşım,

Bu envanter ilköğretim okullarında resmi olmayan iletişimin kullanım düzeyi, kullanım nedenleri ve etkileri ile ilgili olarak yapılan bir çalışma için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu amaçla kullanılacağından kesinlikle gizli tutulacak ve herhangi bir kurum ya da kuruluşa verilmeyecektir. Bu nedenle isminizi yazmanız gerekmemektedir. Sağlayacağınız katkı için şimdiden çok teşekkür ederim.

Emine DOĞAN

Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi e-posta: dgnemn@gmail.com

BÖLÜM -I- KİŞİSEL BİLGİLER

- 4- Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
- 5- Meslekteki kıdeminiz:
0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()
- 6- Göreviniz: Yönetici () Öğretmen ()
- 7- Lise Türü: Meslek Lisesi: () Anadolu Lisesi ()

BÖLÜM -II-

Açıklama: Bu bölümde, okullardaki resmi olmayan iletişim süreci ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerini saptamaya yönelik sorular yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda yer alan 41 maddede yer alan seçeneklerden size göre en uygun olan seçeneği (X) işareti ile gösteriniz.

İNFORMEL İLETİŞİM ENVANTERİ	Hiçbir zaman	Çok nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1. Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi yüz yüze	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

gerçekleştiririm					
4. Okulda bazı arkadaşlarımla iletişimim daha samimidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Okulumda söylenti ve dedikodu yaygındır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim, dedikodu ve söylenti artar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar, kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Çalışanlar arasında resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kurum veya kişilere zarar verebiliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar, bazı kişilere ayrıcalıklar sağlayabiliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

17. Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet, kişiler veya yönetim tarafından suiistimal edilebiliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Okulumda resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu arttırmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Resmi olmayan iletişimle oluşan samimiyet bazı yönetim sorunları karşısında güç birliği oluşturulmasını kolaylaştırıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Resmi olmayan iletişimle işler daha kolay ve hızlı hallediliyor.m2	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK-4. GEREKLİ İZİN YAZILARI



T.C.
KAHRAMANMARAŞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : 35776031-605.01-E.2228957
Konu : Anket Uygulaması

21.02.2017

Sayın Emine DOĞAN
Yamaçtepe Mah. Necmettin Erbakan Bulvarı
71012. Sok. Tepe Evleri B Blok K:2 No:5
Onikişubat/ KAHRAMANMARAŞ

- İlgi: a) 09/02/2017 tarihli dilekçeniz.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0-3616 sayılı Araştırma Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri hakkındaki 2012/13 nolu Genelge.

Müdürlüğümüze, ilgi (a) dilekçe ile başvuruda bulunduğunuz, **“Okullarda İnfomal İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyine Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşleri”** konulu anket çalışmasını, İlimiz Dulkadiroğlu ve Onikişubat İlçelerinde Görev Yapan yönetici ve Öğretmenlere 2016-2017 Eğitim Öğretim Yılı sonuna kadar uygulanması, Müdürlüğümüz Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından uygun görülmüştür.

Söz konusu anket çalışması sonucunun, Müdürlüğümüze CD ortamında gönderilmesini rica ederim.

Ahmet AKKÜNCÜ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER:

- 1- Araştırma Değerlendirme Formu (1 adet)
2-Taahhütname Tutanağı (2 adet)

Güvenli Elektronik İmza
Aşlı ile Ayındır 27.02/2017
Sunay ÖZKAN
KİLKİL

Yenişehir Mahallesi Cahit Zarifoğlu Caddesi
46100/ KAHRAMANMARAŞ
e-posta: nrge46@meh.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Ramazan KÖSE (Teknisyen)
Tel: 0 344 216 46 91
Faks: 0 344 216 47 09

FORM: 2

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Emine DOĞAN
Kurumu / Üniversitesi	Siirt Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	Kahramanmaraş
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Kahramanmaraş İli Onikişubat ve Dulkadiroğlu Merkez İlçelerinde Görev Yapan Ortaöğretim (Lise) Öğretmenlerine Uygulanacaktır.
Araştırmanın Konusu	“Okullarda İnfomal İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyine Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşleri”
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/ tez önerisi	Tez
Veri toplama araçları	Araştırmada Anket formları kullanılacaktır.
Görüş istenilecek Birim/Birimler	
Komisyon Görüşü	
Araştırma Kapsamında; Kahramanmaraş İli Onikişubat ve Dulkadiroğlu Merkez İlçelerinde Görev Yapan Ortaöğretim (Lise) Öğretmenlerine 2016-2017 Eğitim Öğretim Döneminde Anket Uygulama Çalışmalarının Yapılması Komisyonumuzca Uygun Görülmüştür.	
Komisyon kararı	Oybirliği ile alınmıştır.

KOMİSYON

17.02.2017

Ahmet AKKÜNGÜ
Komisyon Başkanı


Muhammed-ASTEKİN
Üye


Ramazan ŞİŞMAN
Üye



T.C.
KAHRAMANMARAŞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 35776031-605.01-E.3269008
Konu : Anket Uygulaması

13.03.2017

Sayın Emire DOĞAN
Yamaçtepe Mah. Necmettin Erbakan Bulvarı
71012. Sok. Tepe Evleri B Blok K:2 No:5
Onikişubat/ KAHRAMANMARAŞ

İlgi: a) 09/03/2017 tarihli dilekçeniz.

b) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0-3616 sayılı Araştırma Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri hakkındaki 2012/13 nolu Genelge.

Müdürlüğümüze, ilgi (a) dilekçe ile başvuruda bulunduğunuz, **"Okullarda İnfomal İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyine Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşleri"** konulu anket çalışmasını, İlimiz Dulkadiroğlu ve Onikişubat ilçelerindeki ilkököl ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve Öğretmenlere 2016-2017 Eğitim Öğretim Yılı sonuna kadar uygulanması, Müdürlüğümüz Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından uygun görülmüştür.

Söz konusu anket çalışması sonucunun, Müdürlüğümüze CD ortamında gönderilmesini rica ederim.

Ahmet AKKÜNCÜ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER:

- 1- Araştırma Değerlendirme Formu (1 adet)
- 2-Taahhütname Tutanağı (2 adet)


Gözetim Elektronik İmza
Aşağı ile Alındı: 13.03.2017
Şenay ÖZKAN
V.B.K.L.

Yenişehir Mahallesi Cahit Zarifoğlu Caddesi
46100/ KAHRAMANMARAŞ
e-posta: aige46@meb.gov.tr

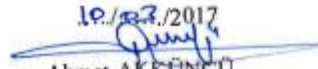
Ayrıntılı bilgi için: Ramazan KÖSE (Teknisyen)
Tel: 0 344 216 46 91 Faks: 0 344 216 47 09
Web Adresi: www.knarisarge.meb.gov.tr

FORM: 2

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Emine DOĞAN
Kurumu / Üniversitesi	Siirt Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	Kahramanmaraş
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Kahramanmaraş İli Onikişubat ve Dulkadiroğlu İlçelerinde İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerine Uygulanacaktır.
Araştırmanın Konusu	"Okullarda İnfomal İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyine Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşleri"
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Tez
Veri toplama araçları	Araştırmada Anket formları kullanılacaktır.
Görüş istenilecek Birim/Birimler	
Komisyon Görüşü	
Araştırma Kapsamında; Kahramanmaraş İli Onikişubat ve Dulkadiroğlu İlçelerinde İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen ve İdarecilerine Uygulanacaktır. 2016-2017 Eğitim Öğretim Döneminde Anket Uygulama Çalışmalarının Yapılması Komisyonumuzca Uygun Görülmüştür.	
Komisyon kararı	Oybirliği ile alınmıştır.

KOMİSYON

10/03/2017

Ahmet AKKÜNCÜ
Komisyon Başkanı


Muhammed ASTEKİN
Üye


Ramazan ŞİŞMAN
Üye

EK-5. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Emine DOĞAN
Doğum Yeri ve Tarihi	ANTAKYA– 27/09/1981
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Balikesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	<p>Memduhoğlu, H. B. ve Doğan, E. (Mayıs 2014). “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel İşlere İlişkin Zaman Yönetimi Uygulamaları” [Bildiri], 9. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’ 14, Siirt.</p> <p>Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (Mayıs 2015). “İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejilerinin İncelenmesi” [Bildiri], 10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’ 15, Gaziantep.</p> <p>Okçu, V., Dayanan, İ. ve Doğan, E. (Mayıs 2015). “İlk ve Orta Okuldaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Kültürünün Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilllerine Etkisi” [Bildiri], Uluslararası Eğitim Kongresi: Gelecek İçin Eğitim’ 15, Ankara.</p> <p>Okçu, V., Doğan, E. ve Dayanan, İ. (2016). “İlk ve Orta Okuldaki Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin İletişim Becerileri ile Çatışma Yönetim Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. <i>Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi</i>, 22 (2), 217-244.</p>
İletişim	
E-posta Adresi	dgnemn@gmail.com
Tarih	