



T.C

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN**

**ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL**

**VATANDAŞLIK**

**DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bülent Aydın

Tez Danışmanı

DR. ÖĞRETİM ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

Ankara, 2019



T.C  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN  
ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜLENT AYDIN

Tez Danışmanı

DR. ÖĞRETİM ÜYESİ ÇAĞLAR DOĞRU

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2019

## KABUL VE ONAY

Bülent Aydın tarafından hazırlanan Örgütsel İletişimin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri başlıklı bu çalışma, 16.01.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Cavit ELGEZDİ -Başkan



Dr. Öğr. Üyesi Çağlar DOĞRU - Danışman



Dr. Öğr. Üyesi Berrin Arzu EREN - Üye



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullardan birine göre saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- (✓) Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- (✓) Tezim/Raporum sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- (✓) Tezimin/Raporumun 2 Yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.



16.01.2019

AYDIN Bülent.

## ÖZET

### **Aydın, Bülent. Örgütsel İletişimin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri, Ankara, 2018**

Çalışanların iş ortamlarında irtibatlı olduğu kişilerle kurdukları ilişkileri ve iletişimleri örgütün başarısını artırması açısından önem arz etmektedir. Son zamanlarda yapılan akademik çalışmaları incelediğimizde bu konunun, örgüt ve örgütün çalışanları bakımından insan kaynakları yönetimi çalışmalarında ciddi bir yer tuttuğu görülmektedir. Çalışanların iş tatmini, örgüt içindeki faaliyetlerde etkili olan ve çalışan davranışlarını olumlu ya da olumsuz etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise örgütün en üst seviyede yaşamayı amaç olarak belirleyeceği ideal bir davranış ve özellikle örgütün başarısını üst noktaya taşıyabilmesi yönünden önemli hedeflerdendir. Örgütsel iletişim, çalışanın iş tatmini yaşayıp, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri açısından değerlendirmek zorunda olduğumuz kavramlardır. Bu kavramları, örgütün başarısının artmasını engelleyecek riskleri azaltmak ve kendisini yetiştirmiş tecrübeli çalışanların işten ayrılmasını önlemek için dikkate almamız gerekir. Başarılı örgütler, çalışanlarının örgüt içindeki iletişimlerini en iyi noktaya ulaştırmaya çalışırken, işlerinden tatmin olmalarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını en üst seviyede göstermeyi amaçlayan politika ve anlayış geliştirmişlerdir.

Birbirleri ile bağlantılı olduğu düşünülen, örgütsel iletişim, çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının kendi aralarında olabilecek etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. İlk üç bölümde literatür taraması yapılarak kavram araştırması yapılmıştır. Dördüncü bölümde Ankara ili Sincan ilçesinde belirlenen okullarda görev yapan lise öğretmenleri ve yöneticilerine tez anketi çalışması uygulanmıştır. Katılımcılardan 215 kişiye anket formu dağıtılmış ve geri dönen formlardan 158 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Örgütsel İletişim, çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları olarak üç bölümden oluşan tez anketi formu sonucunda ortaya çıkan veriler analiz edilerek değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, İletişim, Örgütsel İletişim, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

## ABSTRACT

**Aydin, Bulent. The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction of Employees and Organizational Citizenship Behaviors, Ankara, 2018**

The relationships and communication between employees and their contacts in business environments are important for increasing the success of the organization. When we examine the recent academic studies, it is seen that this issue has a significant place in human resources management studies in terms of employees of the organization and organization. Job satisfaction of the employees is an important factor that affects the employees' activities positively or negatively in organization. Organizational citizenship behaviors are the ideal behaviors that the organization will determine as the aim of living at the highest level and it is one of the important targets in terms of being able to carry the success of the organization to the top. Organizational communication is the concepts in which we have to evaluate in terms of job satisfaction of employees and organizational citizenship behavior. We need to take these concepts into account in order to reduce the risks that will prevent the success of the organization and to prevent experienced employees from leaving the work. Successful organizations have developed policies and understanding aimed at achieving the highest level of organizational citizenship behavior, while trying to achieve the best communication of their employees within the organization.

The aim of this study is investigate to the effects of organizational communication, job satisfaction and organizational citizenship behavior on each other. In the first three sections, literature review and concept research were conducted. In the fourth section, a thesis questionnaire was applied to high school teachers and administrators who work in schools in Sincan, Ankara. A questionnaire form was distributed to 215 participants and 158 of the returning forms were evaluated. Thesis questionnaire consists of three parts: organizational communication, employee satisfaction and organizational citizenship behaviors. The data obtained from the questionnaire were analyzed and evaluated.

**Keywords:** Organization, Communication, Organizational Communication, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
KABUL VE ONAY .....	I
BİLDİRİM.....	II
ÖZET .....	III
ABSTRACT .....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
TABLolar LİSTESİ .....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XII
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### 1. TEMEL KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1 Örgüt Kavramı.....	5
1.2 Örgüt Çeşitleri .....	6
1.2.1 Biçimsel ( Resmi-Formel ) Örgütler .....	7
1.2.2 Biçimsel Olmayan Örgütler .....	7
1.3 Örgüt Yapıları .....	7
1.3.1 Girişimci Örgüt.....	10
1.3.2 Makine Örgüt .....	10
1.3.3 Profesyonel Örgüt.....	10
1.3.4 Bölümlenmiş Örgüt .....	10
1.3.5 Yenilikçi Örgüt .....	11
1.3.6 Misyoner Örgüt.....	11
1.3.7 Siyasal Örgütler.....	11
1.4 İletişim.....	11
1.4.1 İletişim Kavramı.....	11
1.4.2 İletişimin Amacı ve Önemi.....	12
1.4.3 İletişim Süreci.....	14
1.4.4 İletişim Sürecinin Temel Öğeleri.....	15



1.4.4.1 Kaynak (Gönderici).....	15
1.4.4.2 Kodlama.....	15
1.4.4.3 Mesaj / İleti.....	16
1.4.4.4 Alıcı / Hedef.....	16
1.4.4.5 Kanal.....	16
1.4.4.6 Filtre / Algılama ve Değerlendirme.....	17
1.4.4.7 Geri Bildirim .....	17
1.4.5 İletişim Türleri.....	17
1.4.5.1 Sözlü İletişim.....	17
1.4.5.2 Sözsüz İletişim.....	18
1.4.5.3 Yazılı İletişim.....	18
1.4.5.4 İçsel iletişim (Bireyin kendisi ile olan iletişimi).....	19
1.4.5.5 Bireylerarası İletişim.....	20
1.4.5.6 Grup İletişimi.....	20
1.4.5.7 Örgütsel İletişim.....	20
1.4.5.8 Kitle İletişimi.....	21
1.5 Örgütsel İletişim.....	21
1.5.1 Örgütsel İletişim Kavramı.....	21
1.5.2 Örgütsel İletişim Tanımı.....	22
1.5.3 Örgütsel İletişimin Önemi .....	23
1.5.4 Örgütsel İletişimin Amacı .....	23
1.5.5 Örgütsel İletişimin Fonksiyonları .....	24
1.5.5.1 Bilgi Paylaşımı .....	24
1.5.5.2 Performans Geribildirim Sağlama .....	24
1.5.5.3 Organizasyonun Bölümlerini Birleştirme ve Koordine Etme.....	25
1.5.5.4 Başkalarını İkna Etme .....	25
1.5.5.5 Duyguları İfade Etme .....	25
1.5.5.6 Yenilik Yapma .....	25
1.5.6 Örgütsel İletişim Çeşitleri .....	25
1.5.6.1 Biçimsel iletişim .....	25
1.5.6.2 Biçimsel Olmayan İletişim .....	26

1.5.7 Örgütsel İletişim Kuramları .....	26
1.5.7.1 Alberg'in Örgütsel İletişim Kuramı.....	26
1.5.7.2 Goodman'ın Örgütsel İletişim Kuramı .....	27
1.5.7.3 Paul Argenti'nin Örgütsel İletişim Kuramı .....	27
1.5.7.4 Alan Belesan'ın Örgütsel İletişim Kuramı.....	28
1.5.7.5 Van Riel'in Örgütsel İletişim Kuramı .....	28
1.5.7.6 Joseph Cornelissen'in Örgütsel İletişim Kuramı .....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞ TATMİNİ

2.1 İş Tatmini Kavramı.....	29
2.2 İş Tatmininin Önemi.....	29
2.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	30
2.3.1 Örgüt İle İlgili Faktörler.....	30
2.3.1.1 İşin Niteliği ( İşin Kendisi ).....	30
2.3.1.2 Ücret ve Yan Ödemeler.....	31
2.3.1.3 Bireyler Arası İlişkiler.....	31
2.3.1.4 Yükselme Fırsatları.....	31
2.3.1.5 Çalışma Arkadaşları.....	32
2.3.2 Kişisel Faktörler.....	32
2.3.2.1 Yaş.....	32
2.3.2.2 Cinsiyet.....	32
2.3.2.3 Eğitim.....	33
2.3.2.4 Yetenek .....	33
2.3.2.5 Motivasyon .....	33
2.3.2.6 Kişilik .....	34
2.3.2.7 Medeni Durum .....	34
2.4 İş Tatmininin Kuramsal Temelleri .....	34
2.4.1 Kapsam Teorileri.....	35
2.4.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	35
2.4.1.2 Herzberg'in Çif Faktör Teorisi.....	36
2.4.1.3 McGregor'un X ve Y Teorisi.....	38

2.4.1.4 Alderfer'in ERG Teorisi .....	38
2.4.1.5 Glasser'in Kontrol Teorisi .....	38
2.4.2 Süreç Teorileri.....	39
2.4.2.1 Adams'ın eşitlik Teorisi.....	39
2.4.2.2 Vroom'un Beklenti (ümit) Teorisi .....	39
2.4.2.3 Fark(lılık) Teorisi.....	39
2.4.2.4 Performansa Bağlı Modeller.....	40
2.4.2.5 Performansa Bağlı Olaylar Teorisi.....	40
2.4.3 Rol Teorisi.....	40
<b>2.5 İş Tatmininin Sonuçları.....</b>	<b>41</b>
2.5.1 İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkisi .....	41
2.5.2 İş Tatmininin Devamsızlık Üzerine Etkisi .....	42
2.5.3 İş Tatmininin Organizasyona Bağlılık Üzerine Etkisi .....	42
2.5.4 İş Tatmininin İşten Ayrılma Üzerine Etkisi .....	42
2.5.5 İş Tatmininin Tükenmişlik Üzerine Etkisi .....	43
<b>2.6 İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....</b>	<b>43</b>
2.6.1 İş tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları.....	43
2.6.1.1 Stres.....	43
2.6.1.2 Kişilik Bozuklukları.....	43
2.6.1.3 İşe Yabancılaşma.....	44
2.6.2 İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları.....	44
2.6.2.1 Çatışma.....	45
2.6.2.2 Devamsızlık.....	44
2.6.2.3 Personel Devir Hızı.....	45
<b>2.7 İş Tatminsizliğini Azaltıcı Yöntemler.....</b>	<b>45</b>
2.7.1 İş Genişletilmesi.....	45
2.7.2 Oryantasyon.....	45
2.7.3 İşin Zenginleştirilmesi.....	46
2.7.4 İş Rotasyonu.....	46

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

<b>3.1</b>	Vatandaşlık Kavramı ve Tanımı.....	47
<b>3.2</b>	Örgütsel Vatandaşlık.....	47
<b>3.3</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışları .....	48
<b>3.4</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları .....	49
3.4.1	Özgecilik .....	50
3.4.2	Vicdanlılık .....	50
3.4.3	Nezaket .....	50
3.4.4	Centilmenlik.....	51
3.4.5	Sivil Erdem .....	51
<b>3.5</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri.....	52
3.5.1	Sosyal Değişim Teorisi.....	52
3.5.2	Eşitlik Teorisi.....	53
3.5.3	Lider-Üye Değişim Teorileri.....	53
3.5.4	Vekalet Teorisi.....	53
<b>3.6</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kuramsal Çerçevesi .....	54
3.6.1	Katz ve Kahn'ın Çalışması.....	54
3.6.2	Chaster Bernard'ın Yönetim Fonksiyonlar.....	55
3.6.3	Gouldner'in Katkıları.....	55
3.6.4	T.S.Beteman ve C.A.Smith'in Çalışması.....	55
3.6.5	Organ'ın Çalışması .....	56
3.6.6	Roethlisberger ve Dickson'ın Katkıları .....	56
3.6.7	Blau'nun Katkıları .....	56
<b>3.7</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Öncülleri.....	57
3.7.1	Örgütsel Bağlılık.....	58
3.7.2	Bireyin Ruhsal Durumu.....	58
3.7.3	Kişilik Özellikleri.....	59
3.7.4	İşe Karşı Tutumları ve İş Tatmini.....	59
3.7.5	Örgütsel Adalet.....	59
3.7.6	Liderin Özellikleri.....	60
3.7.7	Kıdem ve Hiyerarşik Düzen.....	60
3.7.8	Örgütsel Vizyon.....	60
3.7.9	Karara Katılım .....	61

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4 ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>62</b>
<b>4.1 Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>62</b>
<b>4.2 Araştırmanın Yöntem ve Örneklemi.....</b>	<b>62</b>
<b>4.3 Verilerin Analizi .....</b>	<b>62</b>
<b>4.4 Araştırma Modeli.....</b>	<b>63</b>
<b>4.5 Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Araştırma Formu.....</b>	<b>63</b>
<b>4.6 Demografik Özelliklere Göre Sonuçlar.....</b>	<b>64</b>
<b>4.7 Ölçeklerin Faktör Analizleri.....</b>	<b>68</b>
<b>4.8 Ölçeklerin Güvenilirlik Testi Sonuçları .....</b>	<b>73</b>
<b>4.9 Korelasyon Analizleri .....</b>	<b>75</b>
<b>4.10 Regresyon Analizleri.....</b>	<b>79</b>
<b>4.11 Örgütsel İletişim, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile İlgili Yapılan Araştırmalar .....</b>	<b>82</b>
SONUÇ .....	84
KAYNAKÇA .....	88
EKLER .....	102
EK 1. Anket Formu .....	102
ÖZGEÇMİŞ .....	107

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Bruns ve Stalker, The Management of Innovation, Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması .....	8
Tablo 2: Mintzberg'in Organizasyon Konfigürasyon Çeşitleri .....	9
Tablo 3: Cinsiyetlere Göre Demografik Dağılım .....	64
Tablo 4: Yaşa Göre Demografik Dağılım .....	65
Tablo 5 Eğitim Düzeylerine Göre Demografik Dağılım .....	66
Tablo 6: Unvanlarına Göre Demografik Dağılım .....	67
Tablo 7: Çalışma Sürelerine Göre Demografik Dağılım .....	68
Tablo 8: Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Analizi .....	68
Tablo 9: İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi .....	70
Tablo 10: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Analizi .....	71
Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutları Faktör Analizi .....	72
Tablo 12: Örgütsel İletişim ölçeği Güvenilirlik Testi .....	74
Tablo 13: İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Testi .....	74
Tablo 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği Güvenilirlik Testi .....	75
Tablo 15: Korelasyon dereceleri .....	75
Tablo 16: Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Ölçeklerinin Korelasyon Analizi .....	76
Tablo 17: Örgütsel İletişim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeklerinin Korelasyon Analizi .....	77
Tablo 18: İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeklerinin Korelasyon Analizi .....	78
Tablo 19: Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Ölçeklerinin Regresyon Analizi .....	79
Tablo 20: Örgütsel İletişim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeklerinin Regresyon Analizi .....	80

ŞEKİLLER LİSTESİ	Sayfa No.
Şekil 1: İletişim Süreci.....	14
Şekil 2: Örgütlerde İletişim Biçimleri .....	19
Şekil 3 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	36
Şekil 4 : Frederick Herzberg'in Hijyen ve Motive Edici Faktörleri .....	37
Şekil 5: Araştırma Modeli .....	63
Şekil 6: Cinsiyetlere Göre Demografik Dağılım .....	65
Şekil 7: Yaşa Göre Demografik Dağılım .....	66
Şekil 8: Eğitim Düzeylerine Göre Demografik Dağılım .....	66
Şekil 10: Unvanlarına Göre Demografik Dağılım .....	68
Şekil 11: Çalışma Sürelerine Göre Demografik Dağılım .....	68

## GİRİŞ

Günlük hayatımızın akışında iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, değişen çalışma şartları ve rekabet koşulları sonucunda dünyamız, büyük bir köy haline gelmiştir. İletişim ve ulaşımın hızının geldiği bu nokta da, sosyal, siyasal, teknoloji ve sağlık alanlarında yaşanan rekabet ve ilerlemeler, iş hayatı ve toplumsal yaşamı önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütler, yaşanan gelişmelere, rekabetlere ve ilerlemelere dikkat ederek kendilerini yenilemelidirler ve sektörlerinde oluşacak riskleri görmeli, gereken tedbirleri almalıdırlar. Bu tedbirler; yeni yönetim tekniklerini takip ederek sektörel ölçekte gelişmek olabileceği gibi, çalışanların moral ve motivasyonlarını artırmak, çalışma hayatlarında onların işlerinden tatmin olmalarını sağlamak, kuruma bağlılıklarını artırmak, örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek seviyeye çıkarmaya çalışmak, gibi olabilir. Bu yöntem ve teknikleri geliştirirken örgüt içi iletişimin gücünden yararlanabilir, çalışanın moral ve motivasyonunu artırırken, iş tatminini sağlanabilir. İş tatmini sağlanan çalışanın üst düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenmesi planlanabilir.

İş tatmininin tanımını; çalışanın işinden maddi ve manevi memnun olması, belirli bir doyumluğa ulaşması şeklinde yapacak olursak, kurumların, örgüt içerisinde faaliyette bulunan iş görenlerinin yaptıkları işlerden tatmin olmalarını, belirli doyumluğa ulaşmalarını sağlayacak yönetsel çalışmaları önemli hale getirmelidirler. Örgüt içi iletişimin sorunsuz olması ve ya diğer örgütlere kıyasla daha üst seviyede yaşanması örgütün rekabet gücünü artırmasının yanında, iş görenlerin verimliliklerini ve etkinliklerini artırır. İş görenlerin iş tatminlerini olumlu bir şekilde etkilemesi ile ilişkili olduğu için bu kavrama daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.

İş görenlerin vatandaşlık davranışları sergilemeleri örgütün başarısı ve iş tatmini açısından günümüzde daha çok önem kazanmaktadır. Kurallara uymak, çalışma düzeninde aksamalara sebep olmaktan ziyade, iş görenin sorumluluğunda olan işi zevkle ve fazlasını yapacak şekilde yönetilmesi, bunun için gereken düzenleme ve motivasyon çalışmalarının yapılması, vatandaşlık davranışının ortaya çıkması bakımından doğru bir hareket olacaktır. İş görenlerin işe başlarken



imzaladıkları sözleşmede belirlenen rol gereklerini yerine getirmeleri açısından motive edilmelerinin yeterli olamayacağını kavramalıyız.

Okullar ve eğitim kurumları hizmet üreten yapılardır ve en önemli unsuru insandır. İnsanlar arası iletişimin en yoğun yaşandığı ve önemli olduğu ortamlardır. Hizmet noktası insan olduğu için dinamiktir. Yöneticiler, okul çalışanlarının başarılarını artırmak için örgütsel amaçlarına hizmet ederken, iletişimde bulunduğu kişilerin davranışlarını değiştirerek bilgilenmeyi ve öğrenmeyi gerçekleştirir. İletişim, toplumsal yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır ve örgütsel amaçların başarılmasında önemli rol oynamaktadır. İletişim yollarının açık olması, örgüt ile ilişkili kişilerin yaptıkları işlerinden tatmin olup örnek vatandaşlık davranışları sergilemesi kurumun başarısının devamlılığını sürdürmesi ve ileri düzeyde başarıya imza atması bakımından önemlidir. İş tatmini yaşaması sonucunda çalışanın duygu durumu, fiziksel duruşu ve yaptığı işin kalitesi olumlu bir şekilde değişmektedir. Bu bakımdan kişilerin, ilişki içerisinde buldukları insanlara pozitif duruş ve davranış sergilemesi başarının en önemli anahtarı olarak görülmelidir.

Bu düşünceyle, eğitim örgütlerindeki iletişimin çok iyi olması, çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini olumlu yönde etkileyeceği, olumlu yönde iş tatmini yaşayan çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği fikrinden yola çıkarak, tez konusu örgütsel iletişimin çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkileri olarak seçilmiştir. Örgüt, iletişim, örgütsel iletişim, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel vatandaşlık davranışları kavramları üzerinde durulmuştur.

Bu tez çalışmam dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde; Örgütsel İletişim başlığı altında örgüt, iletişim, örgütsel iletişim, iletişim türleri konularını, ikinci bölümde; İş Tatmini başlığı altında iş tatmini kavramını, teorilerini, öncüllerini, sonuçlarını, üçüncü bölümde; Örgütsel Vatandaşlık Davranışları başlığı altında vatandaşlık kavramını, boyutlarını, öncülleri, kuramsal teorilerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki eden faktörlerin tanımlaması çalışılmasıyla incelendi. Dördüncü bölüm, ilk üç bölümde anlatılan teorik konuların, Ankara'nın Sincan ilçesinde bulunan, lise seviyesi okullarda görevli yöneticiler ve öğretmenlerin aralarında olan iletişimin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine olan etkilerini sahada araştırılması olacaktır.

Araştırma, değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan veriler öncülüğünde, öğretmen ve yönetici olarak çalışanların örgütsel iletişim, çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları bağlamında aralarındaki ilişkilerin yönünün, anlamının ve etkisinin pratikte nasıl gerçeğe yansıdığına analiz sonucunda değerlendirilerek ortaya konduğu bölüm olacaktır.

“Örgütsel İletişimin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri” adlı çalışmanın amacı, bilimsel tekniklerle, okullarda eğitim öğretim faaliyetinde bulunan öğretmen ve yöneticilerin örgütlerinin tez konusu çerçevesinde etkilerini incelemektir. Öğretmen ve yönetici örgütlerinin iletişim kanallarını nasıl ve ne kadar kullandıklarını görmek, iletişim kanallarını kullanırken yaptıkları işlerden ne kadar tatmin olduklarını anlamak. İş ortamlarında irtibatlı olduğu kişiler arasında kurulan ilişkilerde nasıl örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini görmek, sonuçlarını değerlendirmek bu alanda yapılan çalışmalar arasında kıymetli ve faydalı çalışma olacağı inancı ve amacı taşımaktadır. Araştırma çalışmaya konu olarak belirlenen alt amaçları şu şekilde sıralayabilirim;

- Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi,
- Katılımcıların çalışma ortamlarında var olan örgütsel iletişim seviyelerini belirlenmesi,
- Araştırmaya katılan kişilerin var olan örgütsel iletişim sonucunda iş tatminlerine yönelik duygu durumlarının belirlenmesi,
- Araştırmaya katılan kişilerin var olan örgütsel iletişim sonucunda sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının incelenmesi,

Araştırmanın sınırlılıkları çalışmaya katılanların adedi, çalışmaya verdikleri önem ve çalışma sahası olarak sadece Ankara'nın Sincan ilçesinde bazı okullarda uygulama yapılabildiği olmasıdır. Araştırma için belirlenen bölgede gidilebilen okul ve ulaşılabilen öğretmenler açısından, zamanımızın ve araştırma için ayrılacak maddi imkânın sınırlı olması açısından çeşitli kıstaslara göre sınırlandırılmıştır. Ayrıca çalışmaya katılan kişilerin araştırma konusuyla alakalı bilgileri, algıları ve çalışmaya katılmaları konusundaki ciddiyetleri bu çalışmanın sınırlılıklarındandır. Araştırmada kullanılacak anketlerin belirlenmesinden sonra

24-28 Aralık tarihleri arasında anket uygulaması belirlenen okullarda, öğretmen ve yönetici örgütlerine uygulanmıştır. Anket formlarının okullarda öğretmenlere uygulanması sırasında o gün dersi olmayan, izinli ve ya raporlu olan öğretmenlerin ve yöneticilerin tez anketi uygulamasına katılmamıştır.

Bu çalışmaya dâhil olan öğretmenler ve yöneticilerimizin tez anketi sorularını okuyup anlayabildiklerini ve ön yargısız bir şekilde özgün düşüncelerle cevapladıkları, anket çalışmasına katılan çalışanların ve anket çalışması sonucu ortaya çıkan bilgilerin anket form amaçlarına uygun sonuçları okul çalışanlarının tamamını temsil ettiği varsayılmaktadır. Uygulanan anketlere verilen yanıtların sadece bu çalışma gayesi ile kullanılacağı ve üçüncü şahısların erişmesinin engelleneceği, çalışmaya katılanlara duyurulduğundan anket sorularının güven içerisinde objektif ve gerçekçi bir şekilde cevaplandığı düşünülmüştür.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. TEMEL KAVRAMLAR VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

#### 1.1 Örgüt Kavramı

Örgütlerin tarihi insanlık tarihi kadar eski ve uzundur. İlk insan, var olmasıyla bir bakıma örgüt anlamında birlik ve beraberlikleri oluşturmuştur. M.Ö 3500’de insanlar tarafından yapılmış meskenler ve tapınaklar o dönemde çok sayıdaki insanların beraber, aynı amaç uğruna bir araya geldiklerini ispatlamaktadır ( Bozoğlan, 2010, s.25 ). Örgütleri anlamının en iyi yolu, örgütleri birer açık sistem olarak düşünmek ve incelemektir. Anlamaya çalıştığımız bu sistemi, parçalardan meydana gelen bir bütün olarak tanımlayabiliriz. Parçalardan meydana gelen bu sistemin her bir parçasının kendisine özel bir hareketi vardır. Bu parçalar karşılıklı olarak birbirleri ile etkileşim halindedir. Bunun içindir ki, bir parçadaki aksaklık diğer parçaları ve sistemin bütününe etkiler (Can, Azizoğlu, Aydın, 2011, s; 15).

Örgütü iki farklı anlam olarak düşünebiliriz. Birincisi iskelet, bir yapı, daha önce örgütlenmiş ilişkiler ağı olarak, ikincisi ise bu hareketin oluşum sürecini ve organizasyonunu ifadesidir. Örgüte bu manalar ışığında düşünerek bir ad koyacak olursak, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme konulan addır (Ekici, 2013, s;29). Örgütler, amaçlarına insanlar aracılığı ile gerçekleştirilen hareketler ile ulaşır. Örgütsel hareketin önemli unsuru insanın emeği ve gücüdür. Bu sebepten örgütler insanların var olması ile anlamlıdır (Konuk, 2006, s.21).

Örgüt kavramını aşağıda yazıldığı gibi, anlamları bakımından değişik ve birbirlerinden farklı olarak tanım yapmak mümkündür (Güllüoğlu, 2012).

- Bir aidiyet duygusu içerisinde iş paylaşımı oluşturularak ortak gayenin oluşması için birlikte olan kişilerin uyguladıkları çalışmaların akıl ve plan dâhilinde ve aynı zaman içerisinde uygulanmasıdır.
- Örgüt, değişik kişilerin, oluşumların ve zamanların yaşandığı değişik bir yapı şeklinde ifade edilebilir.

- Örgüt, birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunan; Dışarıdan gelen girdiyi alıp, yine dışarıya çıktı sunan birbirine geçmiş bir yapıdır.
- Planlanmış hedefler ışığında çalışanların amaçlarının eşgüdümlediği yönetim sorumluluğu; bilim ve canlıların etkileştiği bir sistem; öz kültürü olan iş görenlerin ve onların kendi içerisindeki sorumluluk ve iletişim bağlarını gösteren bir oluşumdur.
- Daha zengin bir ifadeyle tanımlayacak olursak örgüt, birden çok, aynı gayeleri gerçekleştirmek için iş birliği ve plan içinde hareket etmeleri sonucu meydana gelen sosyal sistemler veya varlıklardır.

Yukarıdaki tanımları da dikkate aldığımızda örgütlerin insan hayatında çok önemli ve işlevsel bir yeri vardır. İnsanoğlu farkında olsa da olmasa da örgütler insanlığın hayatını düzenlemesini sağlayan ve birbirlerine sorumluluklarını hatırlatan bir sorumluluklar halkasıdır. Ortak hedef ve amaçlara ulaşmak için etkileşim içerisinde olma bilincidir. Sorumlulukların bilinmesi ve görevlerin paylaşılmasıdır.

Allaire ve Firsirotu örgütü üç ana başlık altında tanımlayarak bir arada incelemişlerdir ( Özenir, 2015, s.6 ).

- Biyolojik açıdan baktığımızdan örgütlerin belirli amaçları vardır, yaşam döngüleri boyunca hayatta kalmaya çalışırlar, sağlık problemleri ile uğraşırlar bu sebeplerden dolayı birer biyolojik varlık oldukları kabul edilir.
- Antropolojik olarak bakıldığında, örgütlerin insanlar gibi ihtiyaçları olduğu ve karakterleri olduğu kabul edilir.
- Sosyolojik olarak bakıldığında küçük toplum oldukları, sosyal birer varlık oldukları kabul edilir.

## 1.2 Örgüt Çeşitleri

Örgüt yapısı, basit olarak işin, farklı görevlere ayrıldığı ve ardından bunlar arasındaki koordinasyonun sağlandığı yöntemlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Biçimsel örgüt ya da ilişkileri örgütün yapısını yansıtır ve belli amaçları gerçekleştirmek için bireylerin planlı bir şekilde bir araya getirilmesidir. İlişkiler yasa ve ya yönetmelikler gibi yönetsel metinlerle düzenlenir. Biçimsel

olmayan örgütler ise çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgi ve yönlendirme, söylenti ve ya dedikodu olarak adlandırılan ağ ilişkileri ile dağılır (Eren, 2018, s.3-4).

Örgütler çeşitleri biçimsel örgütler ve biçimsel olmayan örgütler şeklinde iki grup olarak açıklanmaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu, Çınar, 2009, s; 64-65).

### **1.2.1 Biçimsel ( Resmi-Formel ) Örgütler;**

Biçimsel örgütler, iş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi ve görevlerin dağıtımı yoluyla açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için, çalışanların emeklerinin koordine edilmesi sonucunda ortaya çıkan örgüt türüdür. Kamu kuruluşları, sendikalar ve özel sektör kuruluşları bu örgüt için örnek olarak verilebilir.

### **1.2.2 Biçimsel olmayan örgütler;**

Biçimsel olmayan örgütler ise resmi otorite tarafından kurulmayan, bireylerin sosyal ihtiyaçlarının sonucunda ortaya çıkan örgütlerdir. (Arkadaşlık grubu, Hemşeri grubu)

Biçimsel örgütler ve biçimsel olmayan örgütler arasındaki fark, biçimsel örgütlerin yazılı olarak çok net bir şekilde belirlenmiş, kurallar çerçevesinde önemli bir gaye için düzenlenmesidir.

Örgütlerde biçimsel olmayan yapıların ortaya çıkması, çalışanların hangi amaçlarla ve hangi içerikle bu ilişkileri oluşturdukları ve performansı nasıl etkiledikleri önemli araştırma konusu olmuştur. Biçimsel olmayan ilişkilerin en bilinçli gerekçesi, çalışanlarca terfi ve pozisyon kapmak, diğer çalışanın yükselmesine engel olmak, güç ve çıkar avantajları elde etmek, ekonomik çıkar sağlamak, kararları etkilemek, yeniliklere ve değişime direnç oluşturmak, üstleri etkilemek için kullanılmalıdır (Eren, 2018, s.2).

## **1.3 Örgüt Yapıları**

T. Bruns ve G.M.Stalker Örgüt yapılarını organik örgütler ve mekanik örgütler olarak ikiye ayırdığı görülmüştür. Bu iki yapı aşağıdaki tabloda karşılaştırılmalı olarak verilmiştir.

Tablo 1: Bruns ve Stalker, The Management of Innovation, Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması

Örgüt Yapısı	Mekanik Örgüt	Organik Örgüt
	Durağan koşullara uygundur.	Değişken koşullara uygundur.
	Kontrolün, otoritenin ve iletişimin hiyerarşik bir yapısı vardır.	Kontrol, otorite ve iletişim birbirleriyle bağlantılı olan bölümlere ayrılmıştır.
	Güçlü olan ve son sözü söyleyen birey hiyerarşinin en üst düzeyinde olan kişidir.	Anlayış olarak tek kişi her şeyi bilemez.
	Dikey yönlü iletişim hâkimdir.	Karşılıklı fikir teatisi vardır. Emir vermek yoktur. Yatay yönlü iletişim hâkimdir.
	Yapılacak olan faaliyetler yazılı şekilde üst kademe tarafından verilen emirlerle yürür.	Yapılacak olan faaliyetler yazılı bir şekilde ve emirden daha çok bilgi ve tavsiyelerle yürütülür.
	Çalışanlarda üstlere karşı sadakat ve bağlılık vardır.	Gelişim ve ilerleme noktasında gayret var, sadakat ve sorumluluk ikinci plandadır.
	Belirli bir düzen içerisinde hiyerarşiktir.	Belirli bir düzen içerisinde hiyerarşik değildir. Bölünmüşlerdir.

**Kaynak:** Yurttaş Aziz, (2014), Mekanik Örgüt Yapılarında Örgütsel Adalet ve Terfi İlişkisi: Komu Örgütü Üzerine Bir Araştırma, KKTC Yakınoğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Y.L.T

Bruns ve Stalker bu çalışmasında örgüt yapısının karşılaştırılarak anlatılmasının düşünmektedir. Örgüt yapılarının aralarındaki farkların görülmesini kolay olacağı fikrindedir. Örgüt yapılarının ayrı ayrı anlatılmasına karşıdır. Değişen şartlara ayak uydurabilmesine, bilimsel ilerlemelere hızlı uyum sağlmasına organik örgüt fırsat verir. Başka bir açıdan da bakacak olursak bir

düzen içerisinde olmayan örgütler ve herkesin şeffaf bir şekilde alınacak kararlarda aktif olması, fikir aşamasında düşündüklerini söylemek için kendisini diri tutup işini takip etmesi önemli bir özelliktir ( Yurttaş, 2014, s.5 ). Organik örgüt ve mekanik örgüt yapısının karşılaştırılmasın da dikkat çeken görünüş, modern yönetim anlayış ile klasik yönetim anlayışı arasındaki fark gibidir.

Henry Mintzberg örgüt yapısını belirleyen yedi farklı güç odakları olarak incelemiş örgüt yapısını açıklamaya çalışmıştır. En üstteki tepe yöneticiler yapıyı merkezileştirmeye, tekno-yapıda bulunan personel formalizasyona, üretim ve ya hizmeti asıl yapan operatörler profesyonelleşmeye, orta kademe yöneticiler birbirine muhalif parçalara bölmeye, destek personeli işbirliğine, ideoloji örgütü bir arada tutmaya ve politik unsurlar ise her unsuru kendisine çekmeye çalışır. Bunun sonucunda Mintzberg'in konfigürasyon çeşitleri olarak adlandırdığı yapı çeşitleri ortaya çıkar. (Reyhanoğlu, 2009, s.7)

Tablo 2: Mintzberg'in Organizasyon Konfigürasyon Çeşitleri

Yapı ( Konfigürasyon)	Birincil Koordinasyon Mekanizması	Örgütün En Önemli Bölümü	Merkezileşme (Decentralization) Biçimi
<b>Girişimci Örgütler</b>	Doğrudan Yönlendirme	Stratejik doruk	Dikey ve yatay merkezileşme
<b>Makine Örgütler</b>	İş sürecinin standardizasyonu	Tekno-yapı	Sınırlı yatay merkezileşme
<b>Profesyonel Örgütler</b>	Becerilerin standardizasyonu	Faaliyet merkezi	Yatay merkezileşme
<b>Bölümlenmiş Örgütler</b>	Çıktıların standardizasyonu	Orta kademe	Sınırlı dikey merkezileşme
<b>Yenilikçi Örgütler</b>	Karşılıklı uyum	Destek birimi	Seçimli merkezileşme
<b>Misyoner Örgütler</b>	Normların standardizasyonu	İdeoloji	Merkezileşme
<b>Siyasal Örgütler</b>	Hiçbiri	Hiçbiri	Değişiyor

**Kaynak: Demirhan Kamil, 2017, s.210, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi**



### **1.3.1 Girişimci Örgüt**

Mintzberg alışmalar şirket sahibi tarafından yönetildiği, yenilikçi ve atik olduğundan girişimci organizasyon terimini kullanmıştır. Yönetici var olan tüm çalışmaları takip eder. Bu yapılar girişimci özellik gösterir ve çoğunlukla küçük ve gençtir. Standartlaşma ve formalleşme azdır. Gücün bulunduğu bölge üst yönetimdir. (Reyhanoğlu, 2009. S.9)

### **1.3.2 Makine Örgüt**

Makine örgüt yapısı, uzmanlaşmış işlerin yapıldığı, üst düzeyde standartlaştırılmış ve programlanmış örgüt yapılarıdır. İşler, alışanların kabiliyetleri dikkate alarak yatay hiyerarşiye göre düzenlenmektedir. Operasyonel kararlar teknokratlar tarafından planlanmaktadır. Bu örgüt yapısı aşırı derecede bürokratik özelliklere sahip olduğundan bürokratik örgüt olarak da adlandırılmaktadır. ( Sağsan, 2008, s.32 )

### **1.3.3 Profesyonel Örgüt**

Çalışanlar güçlerini önceden almış oldukları eğitim ve tecrübelerinden alırlar. Başka örgütler göz önünde bulundurulduğunda, bu örgüt yapısında daha çok merkezileşme eğilimi vardır. Kurmay personeline ihtiyaç vardır. Temel işlerde dikey merkezileşme görölmekte ve demokratik bir ortam oluşmaktadır ( Reyhanoğlu, 2009. S.10 ).

### **1.3.4 Bölümlenmiş Örgüt**

Çok başarılı şirketler belli büyüklüğe ulaştıklarında mevcut yapılarının yeterli olmadığını düşünmektedirler. Çünkü artık kontrol edilememeye başlarlar. Bu durumda organik yapıya doğru bir uzanım sergileyeceklerdir ve belli otonomlara sahip içsel birim işletmeleri ortak bir şemsiye altında bulundurularak bir departmanlaşmış melez bir yapı oluştururlar( Reyhanoğlu, 2009. S.10 ). Bu tür örgütler birbirinden bağımsız bir şekilde oluşmakta ve eylemlerine devam etmektedir. Devam eden örgüt kademeleri, yönetiminde tutarsızlıkları nedeniyle ciddiye alınmaz olarak görünür bilinirler. Büyük firmalar, daha çok alana kurulmuş üniversiteler gibi. Bu tür örgütlerde kademeler, bağımsız yapıya sahip olmasına

rağmen bir noktadan yönetilen ana kumanda merkezleri vardır ( Sağsan, 2008, s.32 ).

### **1.3.5 Yenilikçi Örgüt**

Farklı uzman kişiler bir plan dâhilinde bu gibi gruplarda çalışmaktadır. Film yapım setleri, karışık yapılar, uzman kurullar, medya, havacılık ve uzay alanlarında bulunan gruplar vb. bunlar örnek olarak gösterilebilir. Bu çeşit örgütlerde alışık olduğumuz eski yapı kaybolmuştur. Belirsiz ve karmaşık çevrede mevcudiyetlerini devam ettirebilirler ( Sağsan, 2008, s.32 ).

### **1.3.6 Misyoner Örgüt**

Misyoner örgütlerin en belirgin özelliği ortak istek ve güçtür. Ortak istek ve gücün ana merkezi olarak örgütsel ideoloji, kurumsallaşma, merkezileşme ve kuralların düzenlenmesini ifade edilebilir. Ortak güç ve istek, grup üyelerinin, grup içindeki değişik birimlerin ve ya yan örgütlerin koordinasyon içerisindeki çalışma ortamı oluşturmasını sağlayan önemli etken olarak da söylenmiştir. Ortak istek ve gücün gelişiminde ideoloji belirleyici rol oynamaktadır. En önemli sorumluluğu örgüt çalışanları arasında uyumu oluşturmak ve onların değerler çizgisi içerisinde bir arada tutmaktır ( Demirhan, 2018, s.210 ).

### **1.3.7 Siyasal Örgütler**

Bu türden örgütler, siyasi isteklerini yerine getirebilmek anlamında değişik katmanlardan oluşan, siyasi kişiliğe mahsus olan örgütlerdir. Bu çeşit örgütlerin az bir kısmı hedefledikleri siyasal gayeleri meydana geldikten sonra yok olurlar (Sağsan, 2008, s.34).

## **1.4 İLETİŞİM**

### **1.4.1 İletişim Kavramı**

İletişim, Latince bir kelime olan Communicare'den gelmektedir. Manası ortak kılmak demektir. İletişimi daha geniş manada inceleyecek olursak, istenen hedefleri başarmak ve insan hareketlerini etkilemek maksadıyla insanlar arasında

sözlü olmayan ve ya sözlü olarak araçlarla bir bakış kazandırmaktır (Can, Azizoğlu, Aydın, 2011, s; 356 ).

İnsanların kendini ifade etme ihtiyaçları beraberinde bilginin üretildiği, aktarıldığı, bilgi alışverişinin yapıldığı, mesajların anlamlandırıldığı ve bir takım araçlarla iletilmesi bir süreci, iletişim sürecini oluşturmaktadır. İnsanlar içinde bulunduğu ve yaşadığı toplumda diğer insanlarla anlaşabilmek, hayatını devam ettirebilmek, ihtiyaçlarını karşılayabilmek vb. gibi sebeplerden dolayı toplumdaki diğer bireylerle etkileşim içinde bulunmak, iletişim halinde bulunmak durumundadır ( Eskiörük, 2015, s; 21 ).

Bir sosyal organizasyon içerisinde, iletişim sürecine ihtiyaç hissetmeyen hiçbir eylem mevcut değildir. İletişim bireylerin örgütler içerisinde anlaşmaları için olması gereken bir yoldur. Bu açıdan değerlendirdiğimizde iletişim “eylemin ve bilginin bir insandan, diğer bir insana iletilmesi” şeklinde görülebilir ( Erdoğan, 2007, s; 385 ). Bir ortamdan, bir kişiden bir başka kişiye ve ya ortama bilginin gönderilmesi iletişim olarak ifade edilebilir. İletişim, örgütsel davranış literatüründe, sembollerini kullanarak bilginin anlamını iletme. Birtakım iletişim araştırmacıları iletişim ile etkileşimi eşit görürler. Bu sebeple, her zaman bireyler etkileşirse, bir iletişimi ortaya çıkarır (Bilgiç, 2006, s.4).

Berlo; iletişimi “bilinçli bir şekilde etki yaratmak, farklılık yapmak isteğiyle iletişim sağlarız” şeklindedir der ( Tosun, 2006, s.6). İletişim, bireylerin karşılıklı olarak yaptıkları hareketler, jestler, mimikler ve sözlerdir. Bir kişinin sadece kendisinin gönderdiği ileti karşılık bulmuyor ve geri dönüşü olmuyorsa bu iletişim değildir. Karşımızdakine iletme istediğimiz mesajı anlamlı bir şekilde gönderemiyorsak iletişimi başlatamamışızdır demektir. İşitme engelli birine konuşarak anlaşmaya çalışmak ve ya Türkçe bilmeyen bir İngiliz ile Türkçe konuşarak anlaşmaya çalışmak gibi. Eğer iletişim ortamı olacaksa karşımızdakilerin bizi anlayabileceği seviyede mesajlarımızı gönderebilmemiz gerekir.

#### **1.4.2 İletişimin Amacı ve Önemi**

İletişim, insanları birbirlerini anlamaları için ihtiyaç olan bir araç olmasından ziyade “bir kişiden diğer bir kişiye iletinin/mesajın iletilmesi” şeklinde de kavramsal anlam olarak söylenebilir. İletişim hareketi sadece mesajın iletilmesi şeklinde düşünülmemelidir. Mesajı göndermek isteyen bireyin amacı

mevcuttur ve mesaj sonucuna göre alıcının eylemde bulunması beklemektedir. Burada mesajı alacak kişinin yapacağı eylem mesajı beklemesine, alma derecesine ve alma usulüne bağlıdır. İletişim sadece mesajı gönderen kişinin beklediği hareketin, mesajı alacak kişi olarak eyleme geçtiği zaman gerçekleşir ( Ekici, 2013, s; 5 ).

İletişimin önemli amacı, çalışanlar arasında ve çalışanlardan oluşan grup içi iletişim dengelerinde, sağlıklı aktif bir iletişim imkânının oluşturulmasını ve ortamın oluşumu sırasında iletişime dâhil olan her bir çalışana en yüksek seviyede fayda vermesi amacını güder. İletişim bir anlamda çalışanın kendisini tanıması, anlaması ve karşısındakine kendisini ifade edebilmesi olduğu kadar karşısındakinin de kendisini tanımasına imkân verir ( Candır, 2015, s.15).

İletişim, kişinin kendisi birey şeklinde gerçekleştirmesi ve girdiği ilişkilerin sosyalliği açısından mühimdir. Bireyler akıllarındaki kavram ve düşüncelerini açığa vurma, onları iletişime açmak ve irdeleme olanağını iletişim vesilesi ile kazanırlar. Diğer insanları etkilemek ve diğer insanlardan etkilenmek, faydalanmak, onlara faydalı olmak ve bir başarı elde etmek, iletişim var olmasıyla gerçekleşme imkânı bulabilir. Kişilerin aralarında meydana gelen irtibatın devam etmesi, iletişim aracılığı ile olur ( Eskiörük, 2015, s; 23 ). Üyeler grupta çalışmalarını birbirinden habersiz ve ayrı şekilde yapmaya gayret eder. Bu ise örgütsel gayelere varmayı ara sıra mümkün yaparken, ara sıra da çok fazla çaba sarf etmeyi isteyebilir ( Eroğlu, 2011, s.123).

Salih Güney “Yönetim ve Organizasyon” adlı kitabından yaptığı alıntıda, bireyler için çok önemli olan iletişimin amaçlarını şu şekilde sıralıyor ( Ekici, 2013, s; 6 ).

- ✓ Başkalarına bilgi ulaştırarak kişilerin davranışlarını değiştirmelerini ve çevreye uygun şekilde davranmalarını sağlamak,
- ✓ Başkalarından ihtiyacı olan bilgi ve talimat almak,
- ✓ Kişiler arasında yaşanan ilişkilerin devam etmesini mümkün kılmak,
- ✓ Kişilerin doğal olarak başkalarından saklayacağı bilgileri size anlatmaları için onları ikna etmek,
- ✓ Kişilerin iletişim yoluyla öğrendiği bilgiler sonucunda kendini güçlü ve güvende hissetmesini sağlamak,

- ✓ Kişilerin toplum içinde uyumlu bir şekilde hayat bulması ve hareket etmesini sağlamak,
- ✓ Kişilere bilgi ya da talimat vermek,
- ✓ Kişileri eğitmek,
- ✓ Kişileri motive etmek, yönlendirmek ve teşvik etmek,
- ✓ Çevredeki kişilere karşı ilgi ya da ilgisizliği belli etmek,
- ✓ Gerekli yerde eleştirmek ya da suçlamak,
- ✓ Kişilerin kendine yönelik eleştiri ya da değerlendirmelerini dinlemek,

### 1.4.3 İletişim Süreci



Şekil 1: İletişim Süreci

**Kaynak:** Karcıoğlu, F. , Timuroğlu, M. K. , Çınar, O. (2009). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi; Bir Uygulama”, Yönetim Dergisi Sayı:63.

“ İletişim; bir davranış biçimi şeklinde, kişinin diğer bir kişiye uyguladığı herhangi bir fayda etkisi yaratmasının yanı sıra bir paylaşma hareketidir. Bunun içindir ki iletişim iki yönlü bir eylemdir, tek yönlü eylem değil. ” (Karcıoğlu, Timuroğlu, Çınar, 2009, s; 64). Şekil 1’de iletişim süreci içerisindeki hareket gösterilmiştir.

İletişim, insanların bir arada var olmaya başlamalarından beri sosyal etkileşimlerde etkili olan sembolik mesajların birbirlerine iletilmesi ile bir takım manaları içerisinde paylaşma aşamasıdır. Bu süreç insanlar arası irtibatın hepsini,

toplumları ve grupları var edip bir arada yaşatan bir görevi üstlenmektedir (Durğun, 2006, s.119).

“ Mesaj, kanal, gönderici, gürültü, algılama değerlendirme, geri besleme ve alıcıdan meydana gelen yapının adı iletişim sürecidir. İletişim sürecinin faydalı olarak çalışmasının gereği iletici ve mesajı gönderenin bulunması gerekir. Mesajı gönderenin ileticeği mesajı ve ya mesajları sembollere çevirip, en uygun olan aracı seçerek, belirlenen kanal vasıtasıyla, gürültü şeklinde dış etkileri de önemseyerek mesajı alacak kişiye ulaştırabilmesi, mesajı alacak kişinin mesajı kavrayıp anlayarak değerlendirmeye tabi tutması ve en sonunda geri besleme yapması gereklidir. Örgütsel iletişimin anlaşılır ve inanılır olması, saygı çizgisinde olması ve gerçekleşmesi önemlidir. Bireysel ve örgütsel bakımdan yararlı olacak iletişim bu şekilde gerçekleşmesi olumlu neticelerle sonlanacaktır (Karcıoğlu, Timuroğlu, Çınar, 2009, s; 64-65).

#### **1.4.4 İletişim Sürecinin Temel Öğeleri**

##### **1.4.4.1 Kaynak (Gönderici)**

Mesajı gönderen gönderici, ne tür mesajın iletileceğini belirleyen ve mesajı alacak kişinin anlayabileceğini düşündüğü verileri işleyerek kodlama sürecinden geçirendir ( Eskiörük, 2015, s;28 ). İletişim sürecinin güzel bir şekilde gerçekleşmesinin önemli koşullarından bir tanesi Kaynak (Gönderici), karşılık bulabilmesidir. Karşısında bir alıcının bulunması ve gönderilen mesajı alıcının zihinsel algı yeteneğine uygunluğu sonucunda, anlaşılabilir olması ve geri dönüşün yapılabilme imkânlarının sağlanabilmesi gerekmektedir. Kaynak mesaj gönderimi aracılığı ile alıcıyı etkileme ve dönüt almayı planlar.

##### **1.4.4.2 Kodlama**

Mesajın fiziksel olarak taşınma imkânına sahip veya gönderilebilecek bir şekilde simgeleştirme sistemi vasıtasıyla iletişim kanalları özelliklerine göre çevrilmesi olarak tanımlanabilir. Karmaşık matematik formülü gibi karmaşık sayı gruplarını kapsayabilir veya basit bir jest, mimik el hareketi gibi anlamları olabilir (Ekici, 2013, s; 29). İletişim sürecinde gönderici mesajın içeriğini kod simgelere ve sembollere dönüştürür. Bu dönüştürme işlemi göndericinin ve alıcının kendi bilgisi, tecrübesi, duyguları, inancı, fikri, anlayışı ve değer yargıları doğrultusunda yaşanmaktadır.

#### **1.4.4.3 Mesaj / İleti**

Mesaj, gönderen kişinin düşüncelerinin, isteklerinin ve arzularının sembollere çevrilmiş şeklidir. Sembollere anlamlarını sadece kendisinin anlamı olmadığı gibi, mesaj gönderici ve mesajı alıcı manaları sembollere iletir. Mesajı alıcının verdiği ve mesajı gönderenin aldığı manalar birbirine uygun ise, bu noktada iletişimin iyiliği söz konusudur. İletişimin faydalı gerçekleşmesi için, en baştan iyi olan bir iletişim gerekmektedir. Bu sebeptendir ki mesajı gönderenin sembollerini, mesajı alının da bilmesi önemlidir, aksi halde mesajı alacak kişi sembolleri bilemez, anlayamaz ve iletişim mümkün iyi derecede olamaz ( Ekici, 2013, s; 11). Mesaj, anlaşılabilir olmak, açık olmak, doğru zamanda iletilmiş olmak, uygun kanalı izlemek gibi özellikleri barındırmalıdır.

#### **1.4.4.4 Alıcı / Hedef**

Alıcı, mesajı kabul eder, mesajı anlar, doğru davranışı yerine getirir, ilerideki zamanlar da harekete geçmek için uygun duruşu belirler. Eğer mesaj anlaşılıyorsa kaynağa tekrar dönerek ek bilgi ister. Alıcının mesajı alması iletişimde kâfi olmaz, manasını bilmesi, uygun görerek onay vermesi ve eyleme geçmesi gereklidir. İletişimin faydası için alıcıda bulunması gereken birtakım özellikler şu şekilde sıralanabilir; (Eskiyörük, 2015, s; 36)

- Alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya istekli olmalıdır.
- Alıcı bilgili olmalı, yeri ve zamanı geldiğinde geri bildirimde bulunmalıdır.
- Alıcı seçici olmalıdır.
- Alıcı içinde bulunduğu düzlemi ayırabilmelidir.
- Alıcı, kaynak olma özelliği taşımalıdır.

#### **1.4.4.5 Kanal**

Kanal, gönderilecek mesajın, mesajı göndericiden alacak kişiye gitmesini sağlayacak zemin, araç, metot, teknik ve yöntemlerdir. Gönderilecek mesajın gönderilmesi için seçilen iletişim materyalleri ayrıca kanal fonksiyonu görmektedir. Bütün mesajlar var olan kanal aracılığıyla mesajı alacak kişiye gönderebilmektedir. Faydalı iletişim için kullanılacak iletişim materyalleri mesaj için mümkün olmamalıdır. İletişim aracı belirlemeden önce mesajı alacak kişinin vasıfları, zamanı, mekânı ve ortamı gibi etkenlere dikkat edilmelidir. Görüşmeler, gazeteler, toplantılar, raporlar vb. gibi iletişim materyallerinden

seçilecek olanın belirlenmesi meselesi mühim olması, farklı duyu organlarını aynı zamanda etkileyen kanalın seçilmesi de iletişimi, oluşması ve etkinliği bakımından çok önem arz eden role sahip kılmaktadır. ( Eskiörük, 2015, s; 35 ).

#### ***1.4.4.6 Filtre / Algılama ve Değerlendirme***

Filtre/ağılama/değerlendirme, mesajı gönderen kişinin ve mesajı alacak kişinin kendilerine gelen mesajı değerlendirmeleriyle ilgilidir ve bu aşamada algılama gündemimize gelir. Algı, kişinin var olan bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve kıyas yapma sürecidir. Algılama ise bir hareket ve nesnenin varlığı üzerinde duyular yoluyla bilgi edinmedir (Ekici, 2013, s; 16).

#### ***1.4.4.7 Geri Bildirim***

Göndericinin mesajına alıcı tarafından verilen mesajdır. İletişim tek yönlü olamaz, bir gönderinin karşısında bir alıcı bulunur ve alıcı geri bildirim için hareket eder. Geri bildirim bulunmadığı mesajlar, iletişimin tamamlanmadığını işaret eder. Önemli olan mesajın içeriğine göre farklılık göstermesidir. Mesajın manasının olumlu, olumsuz anlam içerebilme imkânı söz konusudur.

### **1.4.5 İLETİŞİMİN TÜRLERİ**

#### ***1.4.5.1 Sözlü İletişim***

Dil ve dil ötesi adı verilen iki kavram sözlü iletişimi oluşturmaktadır. Karşılıklı konuşma eylemini gerçekleştiren insanlar dil ile iletişim sürecini gerçekleştirmektedir. İletişim denilince ilk aklımıza gelen konuşularak kurulan iletişimdir (Sağbaş, 2013, s.23). Mesaj iletmenin önemli yollarından biri sözlü iletişimdir. Karşılıklı konuşmalar, grup tartışmaları, istişare toplantılar, gündelik söylentiler muhabbetler, sıklıkla karşımıza çıkan sözlü iletişim biçimidir. Sözlü iletişimde sesin ve vurgusunun önemi çok fazladır. Oluşturulan cümlelerin vurgusu seçilen kelimelerin gücü kadar önemlidir. Ses tonundaki acıcılık, naziklik, estetik ve ya kabalık sözlü iletişimin ulaştığı yeri, vurgu yapılan noktayı değiştirebilen önemli etkenlerdir. Faydalı bir iletişim için açık ve anlaşılabilir kelimeler kullanmak da önemlidir. Konuşacağımız ve ya sözlü iletişime geçeceğimiz kişinin anlayamayacağı sözcükler seçmek, yanlış anlayacağı



sözcükler kullanmak iletişimi olumsuz yönde etkiler. Dinleyiciye uygun sözcükler seçmek iletişimin kalitesini artır.

#### **1.4.5.2 Sözsüz İletişim**

Sözsüz iletişim, sözel olmayan iletişim; kelime kullanmadan yapılan iletişim; bir bireyin ses kullanmadığı zamanlarda ortaya çıkan iletişim biçimi olarak söylenebilir. İletişimin içerisinde ister istemez refleks olarak ortaya çıkan ses tonlaması, yüz ifadeler, mimik ve jestler, fiziki duruşumuz, hareketler, renkler, aksesuarlar gibi sözel olmayan göstergelerden oluşan iletişim kodlarıyla gerçekleştirilmektedir. Sözcük aktarmadan bilgi kullanımı olarak ifade edebileceğimiz sözsüz iletişimin, genel iletişimin yaklaşık % 93'ünü oluşturduğu söylenmektedir. Sözsüz iletişimi, özetle aşağıdaki gibi, maddeler halinde tanımlamak mümkündür ( Deveciler, 2014, s.11 ).

- Duyguları göstermede kullanılmaktadır.
- Dili destekler ve kelimelerin anlamlarıyla ilgili ipuçları vermektedir.
- Dil yerine kullanılabilir
- Gizli mesajlar taşımaktadır.
- Kişilerarası ilişkilerdeki tutumları tanımlamaktadır.
- Birey hakkında bilgi vermektedir.
- Seremoni ve ritüellerin yerine getirilmesini sağlamaktadır.

#### **1.4.5.3 Yazılı İletişim**

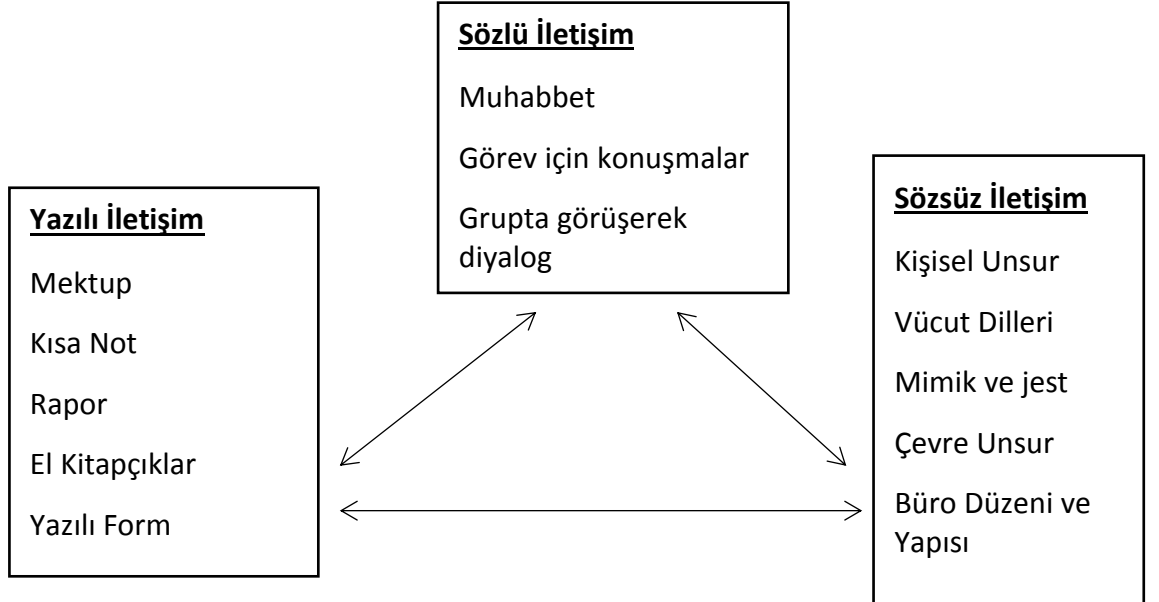
Yazılı iletişim, kurumların ve ya işletmelerin sıklıkla kullandığı iletişim şeklidir. Bilginin içeriğinin ve özelliğinin kaybolmadan aktarılmasında ve yazılı olarak değerlendirilmesinde mesaja kalıcı bir değer yüklemektedir. Yazılı iletişim yolları; raporlar, mektuplar, makaleler, tutanaklar, basın bildirimleri, mektuplar, notlar, elektronik ortamda yazılan ve gönderilen tüm yazı mesajlar şeklindedir. Yani yazılı olarak gönderilen her türlü ileti, mesajdır. Örgütlerde yazılı iletişimi kullanmanın başlıca nedenlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz ( Eskiörük, 2015, s; 53 );

- Mesajı gönderecek kişinin, gidecek mesaj grubunu iletmeden kontrol etme, düzeltme ve ya değişiklik yapma imkânına sahiptir.

- İletişimin içerisinde kelime ve konuşma bozukluklarını, yanlış olabilecek kelimelerin seçilmesini mümkün hale getir.
- İletilecek Mesajı alacak kişiye istenilen saatte ulaşmasını sağlar.
- İletişimin süreç içerisinde, mesajın mana ve niteliğinde bozulmalarına imkân vermez.
- İletilecek mesajlar bozulmadan, gerçeğine uygun bir şekilde ulaşmasını mümkün hale getirir.
- Daha resmi bir iletişim kurulmasını sağlaması, içeriğinin emredici ve talimat verici olması, sözlü iletişim yolunun yazılı iletişime göre çok iyi iletişim şekli haline getirir.
- Yazıların belge ve arşiv değerinin bulunması, belgelerin saklanabilmesi ve istenildiği zaman kullanılabilmesine imkân sağlar.

#### 1.4.5.4 İçsel iletişim ( Bireyin kendisi ile olan iletişimi )

Bireyin yaşadığı hayatın içerisinde karşılaştığı eylemlerle ilgili düşünmesi, kararlar alması, ihtiyaçlarının farkına varması, iç muhasebe yapması, iç sesini dinlemesi ve kendisine sorular sorarak bunlara cevap vermesi bireyin kendisi ile yaptığı iletişime, iç iletişim denilebilir.



Şekil 2: Örgütlerde iletişimin Biçimleri

**Kaynak:** Uysal F.N. (2007). “Örgütsel İletişimde Nöro Lingistik Programlama (NLP) ve Bir Uygulama”. (Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı

#### ***1.4.5.5 Bireyler Arası İletişim***

Bireylerarası iletişim, bir mesajın gönderici ve alıcı bireylerin oluşturduğu iletişime denir. Bilgi veya sembol üreterek karşılıklı aktarım ortamında iletişim devam eder. Bireylerarası iletişimde kişiler, istekli bir şekilde ilişki kurmak ister. Bir amaç bulunur ve belirli kurallar çerçevesinde iletişime geçilir. Ortak bir iletişim dili vardır ve rollere göre ilişkiler bulunur.

#### ***1.4.5.6 Grup İletişimi***

Grup, birbirleri ile iletişimde halinde olan, psikolojik olarak birbirlerinden haberdar olan ve kendisini bir grup olarak hisseden küçük veya büyük birey toplulukları şeklinde tanımlanır. Bu üç unsurun bulunmasıyla grup meydana gelir (Eren, 2004, s; 113). Grup iletişimde ortak amaçlar ve duygular vardır. Sorumluluk duygusuna ihtiyaç duyar. Sorumluluk duygusuyla buluşan bireyler, bu buluşma sonucunda kendileri etkilendikleri gibi karşısındaki bireyleri de etkilerler.

#### ***1.4.5.7 Örgütsel İletişim***

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini güzel bir noktaya getirmek, örgütleri oluşturan farklı katmanların ve unsurların örgüt gayesini başarması, devamlı düşüncelerin ve bilgilerin örgütler ve çevrelerince irtibatlı olması ve ya katmanlar aralarında önemli bağların oluşması ve kurulmasını mümkün hale getiren sosyal süreçlerdir. Kurumsal iletişimin tüm içsel ve dışsal örgütsel iletişim fonksiyonlarını içeren bir şemsiye terimi olarak düşünülebileceği ifade edilmiştir (Eskiyörük, 2015, s; 60). Örgütte faaliyetlerin en iyi bir şekilde yürütülmesini sağlamaktır. Örgüt gayesini oluşturmak maksadıyla örgüt içi, örgütün dışı bağlantıları aralarında tecrübe, malumat ve fikir alışverişi yapmaktır. İletişimin sağlıklı bir şekilde icra edilmesi örgütün geleceği açısından çok önemlidir.

#### **1.4.5.8 Kitle İletişimi**

Kitlesel araç yardımıyla (basın, radyolar, televizyonlar, internet, sinema, gibi ) farklı bir şekilde oluşturulan süreç kitle iletişimin açıklaması olarak ifade edilebilir. Genel olarak tanımlayacak olursak enformasyon, düşünce ve tutumların geniş kitleye teknik araçlar yoluyla iletilmesi sürecidir (Erdoğan, 2009, s:9). Bazı malumatların, bazı kaynaklar tarafınca üretilip toplu insanların gruplarına iletilmesine, insanların gruplarınca değerlendirilmesi aşamaları olarak söyleyebiliriz. Kitlenin iletişimi içerisinde mesajlar iletilir fakat mesajların nasıl algılandığı, doğru mu anlaşıldı yanlış mı anlaşıldı bunu anlamak zordur. Bunun için göndericinin veya mesajın kaynağının çok titiz ve dikkatli olması gerekir.

### **1.5 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**

#### **1.5.1 Örgütsel İletişimi Kavramı**

İletişim sürecinin bulunmadığı dünya düşünelim. Kişilerin malumatlarını ve tecrübelerini paylaşmadığı, yalnızca kendilerinin yaşadıklarını düşündükleri, problemlerini çözmek için bir araya gelmediklerini, başarısızlıklar ve zorluklar karşısında ortak hareket etmedikleri şeklinde bir yaşam alanı. Böyle yaşam alanını düşünebilmek imkânsız olmasa da bir hayli güçtür. İletişimin olmadığını varsaymış olsak şimdi gördüğümüz ve hakkında bilgi sahibi olduğumuz topluluklar ve uygarlıklar var olamazdı (Güllüoğlu, 2012, s; 20).

Çağımızda var olan grupların hayatta kalması için yönetsel bir yapıdır. Bir kurumun verim ve fayda verecek biçimde iletişim halinde olma gayretlerinin hepsidir. Başka bir açıdan kurum içerisinde ve müşteriler namına işin uzmanları vasıtasıyla uygulama alanı bulan önemli bir çalışmadır. Bununla birlikte içeride ve dışarıda bulunan bağları korumak, yaratmak ve oluşturmaktır. ( Eskiörük, 2015, s; 73). Örgütsel ve yönetsel çalışmaların devamını getirmek ve örgütün gayelerini başarmak gayretiyle, örgüt birimleri, dışarıdaki çevre arasındaki malumat ve fikir alıp verilmesidir (Ekinci, 2016, s.13).

Örgütsel iletişimin farklı bakış açılarıyla değerlendirmek istersek, aşağıdaki dört aşamalı tanıma bakmamızda fayda vardır ( Yıldız, 2005, s; 24 ).

Birinci aşama, bütün örgütlerin unsurlarının kendi aralarında birbirlerine bütünleşmiş olan, olmazsa olmaz bağların kurulmasını sağlayan, devam etmesini

bekleyen ve temel olduğunu varsaydığı altta disiplinleri vardır. Örgüt içerisinde hareketi sağlayan, örgüte dinamiklik ve güç veren, bütüncül ve dikkatli şekilde hareket etmesine imkân verme işlevi görmektedir.

İkinci aşama, var olan yapının devam etmesi, hedef ve amaçlara ulaşılması anlamında örgüt iletişimi ile mümkün olabilecektir. Örgütsel iletişimi kullanarak başarılmaya gayret edilen gaye önceden kararlaştırılmış formel gayeler olacağı gibi, daha önceden kararlaştırılmamış informal gayeler de olabilir. Bu aşamada dikkat edilecek konu, kurulan iletişimin örgütsel iletişim olması için iletişimin örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesiyle alakalı hareket etmesinin gerekli olduğudur.

Üçüncü aşama, örgüt sürekli ve çabuk bir şekilde farklılaşan ortamda doğma, gelişme ve büyümesine, ortamları içinde olması gereken bağların oluşturup sürdürmesine, ortamdaki değişikliklerine ayak uydurması hedefi ile devamlı farklılaşmasına müsaade eden, ortam hazırlayan süreç olarak ifade edebiliriz. Değişik anlamda iletişimi, farklılaşmaları takip etmek, oluşan farklılıklardan haber almaktır. İletişimi ve etkileşimi değerlendirdiğimizde bu kavramların kendilerinin değişimin kendisi olduğunu söyleyebiliriz.

Dördüncü aşama, örgüt etkin, verimli olarak yönetilip idare edilmesine olanak sağlayan, var olan kaynağın yapının amacı gereğince kullanımının mümkün kılındığı yönetim amacıdır. Örgüt yapılarının ana görevleri Örgütlenme, Kontrol, Planlama, Yürütme, Modern Yönetim ve Koordinasyon görevleri şeklinde kabullenildikten sonra Motivasyon, Yenilik, Karar Verme şeklinde farklı görevleri yapabilmesi faydalı örgüt iletişimlerinin sonucunda var olduğu ifade edilir.

### **1.5.2 Örgütsel İletişim Tanımı**

Örgütün elemanlarının faaliyetlerini, hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilecek durumda ortak ve uyumlu bir şekilde hareket ettirmek, üretimde olan bağlarını düzenlemek gayesiyle örgütün elemanlarınca simgeler oluşturulması, anlaşılması ve iletilebilmesidir. İletişim aracılığıyla örgütün içerisinde, idare kademesinde varılan karar, yapılmış plan çalışanlara iletilir ve işler gerçekleştirilir. Ayrıca birimler arasında koordinasyon ve işbirliği iletişimi

gerçekleştirilir. Bunların yanında çalışanlar da işleri ile alakalı raporu üstünde çalışan kademe yönetime iletişimi kullanarak verebilme, şikâyetlerinin ve isteklerinin yine iletişimin yolu ile söyleyebilmektedir (Özalp, 1999, s; 2).

### **1.5.3 Örgütsel İletişimin Önemi**

İnsanın bedenini kaplayan sinir sistemini örgüt yapısı olarak ele aldığımızda iletişim sisteminin yapısına benzetebiliriz. Sinir sisteminin felçli olduğu için iş yapamaz seviyeye gelirse insan bedeni, örgüt de iletişim işlevlerinden eş güdümlene ve uyumlu bir şekilde çalışma olguları çalışamaz iş göremez. Örgütün dışında uyumlama ve düşünce ve fikirlerin alış verişine yönelik hareketlerde başarmak faydalı bir örgüt iletişiminin var olmasında gizlidir. Bu açıdan örgüt içlerinde iletişim olgusunun değerinin yükseldiği anlaşılabilir. Örnek verecek olursak teknik gelişmelerin ve işlerde uzman vasfının azalması, hız içerisinde büyümek, yönetsel karmaşıklık, örgüt içerisinde iletişim olgusunun önemini artıran en önemli etkenlerin aralarında yer bulmaktadır. Böyle gelişme ve ilerlemeler bilgi olgusunun ihtiyacının önemini ortaya koymuştur (Ekici, 2013, s; 54).

### **1.5.4 Örgütsel İletişimin Amacı**

- Örgütsel olarak alınan karar, prensip ve izlenecek yolların çalışanlara söylenmesi ve açıklanması, çalışmanın şekli, gelecek hedeflerinin, ödemelerin şeklinin, ödüllendirme ve cezalandırma yapısı, ilerleme imkânları gibi konular hakkında bilgilendirme yapmak.
- Yıllık bütçe, gelir, yapılacak işler ve plan ve projeler örgüt çalışanlarına söylenmesi.
- Yeni teknolojik ya da yeni idare sistemleriyle alakalı, çalışanlara sendikal yapıya, tanıtmak ve bilgi vermek,
- Farklı birimleri ve idarecileri, örgütün medya faaliyetleri vasıtasıyla tanıtmak çalışması yaparak, örgütte üye ve çalışanların malumatlarını güçlendirmek.
- Tecrübesi, bilgisi fazla iş görenler aracılığıyla, örgüt dışarı alanının bilinmesi için çalışmak.

- Çalışma ortamına göre mevzuatın örgütün çalışanlarına haber verilerek bu hususta muhtemel kusurları engelleme ile mücadele etmek (Tutar, 2003, s; 119).

Örgüt içi iletişim için gerekli olan, hedefi gerçekleştirmek ve çalışanların beklendiği şekilde çalışmalarını sağlamaya çalışmaktır. İletişimin faydalı bir kurumun kültürü, ana değeri ve hedef politikalarını güzel anlamış, sorumluluklarının farkında olan, neyin nasıl yapmasını iyice bilen çalışanlar, zaman içerisinde kendilerinin ailenin bir parçası, ferdi gibi kabul edip işlerine daha fazla sarılarak sahiplenen bir davranış geliştirebilmektedirler (Güllüoğlu, 2012, s; 26).

Örgütsel iletişim hareketi, çalışanlar ve departmanlar arasında fayda veren tarzda hareketlilik göstermesine sebep olur. Örgüt ve dışarıdaki çevre bağlamında etkin ve sağlıklı malumat paylaşımını yapar, rekabet koşulları, aniden farklılaşan çevre ile kendilerini yeni koşullara ayak uydurabilen yapı haline getiriler (Başyigit, 2006, s.19 ).

### **1.5.5 Örgütsel İletişimin Fonksiyonları**

Örgütsel iletişim fonksiyonları Champoux tarafından altı grupta incelenmiştir; (Eskiyörük, 2015,s; 81) Örgüt için iletişimin anlamı, bir örgütün çalışanlar ve kademeleri içerisinde düşünce, fikir ve bilgilerin paylaşımlarını ifade etmektedir. Paylaşım sırasında kullanılan araçları, yöntemi ve iletişim sürecinde kullanılan iletişim kanallarını da içermektedir (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2012, s:48).

#### **1.5.5.1 Bilgi Paylaşımı**

İletişim süreçleri örgütün hem içindeki hem dışındaki kişilerle bilgi paylaşımına yardım eder. Bu bilgi, örgütün misyonu, stratejisi, politikaları ve işlerin tanımlarını içerir. Örgütün misyon tanımları reklam ve basın sayesinde örgüt üyelerine, hissedarlara ve örgüt dışındaki kişilere iletilmektedir.

#### **1.5.5.2 Performans Geribildirimi Sağlama**

Çalışanlara iş performansları süreçlerini bildirir. Geri bildirim belirsizliği düşürür, insanlara performans seviyeleri hakkında önemli bilgiler verir ve çalışanların örgüte bağlılığında kaynak rolü oynar.

### ***1.5.5.3 Organizasyonun Bölümlerini Birleştirme ve Koordine etme***

Örgütsel iletişim süreci örgütün birçok bölümünü birleştirmeye ve koordine etmeye yardımcı olur. Örnek olarak verecek olursak, proje mühendisliği, imalat ve pazarlama bölümlerinin kendi aralarındaki iletişim, yeni ürünlerin başarılı ve kaliteli bir şekilde gelişmesine yardımcı olur.

### ***1.5.5.4 Başkalarını İkna Etme***

İletişim tanımının çok değerli unsuru, onun diğer çalışanların davranışlarını etkileme rolüdür. Örgüt içindeki kişiler iletişim sürecini diğer kişilerin, iletişimcinin istediği yönde davranmasına ikna etmek için kullanılır. İletişimin ikna etme fonksiyonu çoğunlukla potansiyeli yüksek olan örgütsel değişimlerde çok değerli bir rol oynar.

### ***1.5.5.5 Duyguları İfade Etme***

İletişimin duygusal işlevi örgütün insan özelliğini merkeze almaktadır. Bireylerin sorumlulukları, denetleme ve çalıştıkları şartlarla ilgili memnuniyet ve ya memnuniyetsizliklerini sürekli gündeme getirmeye ihtiyacı vardır. Örgütün iletişim süreci örgüt üyelerinin duygularını gündeme getirmeye izin vererek faydalı bir fonksiyon rolü oynayabilir.

### ***1.5.5.6. Yenilik Yapma***

Modern örgütler hem yerel hem de dünya pazarında rekabet etmek için devamlı yaratıcı ürünler ve hizmetler grubu üretmek zorundadır. İletişim süreci örgüte dış çevreden bilgi toplamasına ve örgüt içinde önemli karar merkezlerine hareket etmesine izin verir.

## **1.5.6 Örgütsel İletişim Çeşitleri**

Örgütlerin kendine özgü bir yönetim tarzı olduğunu düşündüğümüzde her bir örgüt içi iletişim şekilleri, yönetim biçimine göre farklılık göstermektedir. Yapıları itibarıyla her örgütün kendine özgü iletişim türü ve işleyişi vardır (Özkan, 2016, s.10). Örgütsel iletişim, örgüt içi ilişkileri ile ilgili meydana gelen, adını kurumsal organizasyon olarak nitelendirdiğimiz yapıda oluşuyor, biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere iki ana grupta incelenebilir (Güllüoğlu, 2012, s; 27).

### ***1.5.6.1 Biçimsel iletişim***

Biçimsel iletişim kanallarının örgüt içerisinde hâkim yapının öncesinde seçtiği kanallar ve ilişkileri sebebi ile iş görenlerin görev ve sorumluluklarına



bağlı biçimsel rollerinin icra edilmesini mümkün kılan iletişimdir (Ekici, 2013, s; 58). Biçimsel iletişimde örgütün bir otorite kaynağı vardır. Örgütte iletişim şeması, sorumlulukların dağılım şekline, sorumlulukların üstleniş tarzına göre şekillenip gerçekleşir.

Genellikle örgüt şemasındaki iletişim dikey ve yatay hatlar olarak biçimsel iletişim kanallarını gösterir. Biçimsel iletişimi dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim şeklinde üç grupta inceleyebiliriz. Dikey iletişim örgütlerde tepe yönetim ile alttaki yönetim aralarında talimat ve bilgilerin akışını oluşturan iletişimdir. Yatay iletişim örgütün içinde aynı düzeyde ve bölümler arasında işleyişi sağlamak için alt üst kademelerin emrine ve bilgisine gerek kalmadan işbirliği yapma durumudur. Çapraz iletişim, Örgütlerde olağanüstü durumlarda yöneticiler doğrudan alt kademe çalışanlar ile iletişime geçerler. Sadece bilgi alış verişi oluyorsa problem değildir. Ancak yönetici başka bölümlerdeki çalışana emir veriyorsa örgütsel düzensizliğe yol açar (Arısoy, 2007, s.26).

#### **1.5.6.2 *Biçimsel Olmayan İletişim***

Çalışanlar tarafından biçimsel kurallardan daha çok kendiliğinden oluşan yapılar ve bu yapılar içerisinde oluşan bireyler arasında iletişime dayanan biçimsel olmayan iletişim örgüt içinde çok hızlı yayılma özelliğine sahiptir. Bu gruptaki ya da örgütteki biçimsel olmayan iletişim ağı fısıltı gazetesi olarak adlandırılır (Eskiyörük, 2015, s; 97). Çalışanların insani ve sosyal ihtiyaçlarının giderildiği doğal bir iletişim sürecidir. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, kurum çalışanları arasındaki yakınlık neticesinde meydana gelir ve çalışanlar arasındaki biçimsel iletişim kanalları dışında gelişir (Ulukuş, 2010, s.68).

### **1.5.7 Örgütsel İletişim Kuramları**

#### **1.5.7.1 *Alberg'in Örgütsel İletişim Kuramı***

Örgütte başarı olması için, örgütün içindeki bütün kademelerin bir uyum içinde faaliyette bulunmalarının önemini belirtmiştir. Alberg iletişimin dört adet

ana işlevi olduğunu söyler. Alberg bu dört iletişim fonksiyonun bütünleştirilmesinin gerekliliğini savunmuştur.

Bunlar;

- İçeride ve dışarıda olan temel çalışmaları desteklemek,
- Ürün merkezli konumlandırmalar ve örgütlenme ( ikna etme),
- İç ve dış hedef kitleleri bilgilendirme ( bilgilendirme ),
- Bireyleri iyi bir örgüt vatandaşı olarak toplumsallaştırma

(bütünleştirme) Yazılan dört özellik örgütün iş görenleri bakımından örgütsel vatandaşlık davranışları olduğu ifade etmiştir ( Ertekin, Ilgın, Ataman Yengin, 2018, s.300).

#### **1.5.7.2 Goodman'ın Örgütsel İletişim Kuramı**

Örgütün içeride ve dışarıda bulunan çevreleriyle bağ kurmalarının önemli araçlarından olan iletişim kavramı, idarecilerin yanı sıra yapının tabanında iş görenlerin ve örgütün mali, insani ve teknik çalışmalarını etkileyen önemli unsurdur. Örgüt içerisinde iletişim en başta yönetim kademesinde işe yaramaktadır. Örgütsel iletişimin, kurumun içerisinde kritik bir işlevi ya da yapılanma fonksiyonları içerisinde dikkat çekici öneme sahiptir ( Çalık, 2010, s.3 ).

#### **1.5.7.3 Paul Argenti'nin Örgütsel İletişim Kuramı**

Paul A.Argenti finans, üretim ve pazarlamayı kurumsal iletişim ile aynı anlamda görmektedir. Kurumsal iletişimin fonksiyonlarının başlıklarını, “mesajı ulaştıracak kurum, iletişim araçlarını, kurumsal reklam çalışmaları, medya faaliyetleri, iç iletişim, devlet ilişkileri ve krizlerde olan iletişim şeklinde tanımlama yapmaktır.” Argenti baktığı açıdan Van Riel'den değişik bir şekilde itibar yönetimi ve yönetim iletişimini içermektedir. Amerikan bakışı kurumsal iletişim konusuna daha finansal bakmakla birlikte, hızlı bir şekilde farklılaşan çevrede stratejik olarak iletişim kurmanın önemini vurgulamaktır ( Savaş, 2015, s.152).

#### **1.5.7.4 Alan Belesa'nın Örgütsel İletişim Kuramı**

Örgütsel iletişim kavramı olarak meydana gelmesini bir den fazla sebebe bağlar. İlk önce, örgütsel iletişimin yalnız halkla ilişkiler ve pazarlama departmanları içerisinde düzenlenen bir hareket olmadığını söyler. Örgütün içinde değişik işlevler de ortakları etkisi altına alan kurum kurallarının değerlendirilmesi ve işlerlik kazanmasını etkileyebilmektedir. Bu sebepten yeniden bir oluşuma ihtiyacın olduğu görülmektedir. Kurumlar büyüdükçe, bürokrasi ve standartlaşma eğilimlerinin artmakta olduğu ve fonksiyonel bölümlenmenin iş gücü düzenleme ve ekonomik amaçlara ulaşmada temel yöntem olarak kullanıldığı görülmektedir. Belasen örgütsel iletişime, birbirleri ile çelişen değerler arasında denge kurma çabası açısından bakar. (Görkem, 2013, s.83)

#### **1.5.7.5 Van Riel'in Örgütsel İletişim Kuramı**

Van Riel örgütsel olan iletişimi sınıflandırmasında örgütsel kimlik inşası olarak yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişimi ortaya koymuştur. Örgütsel iletişimin genelde kurum içerisinde olan iletişimin parçasıdır. Yapının kurumsal ortakları ile uygun ilişkinin kurulabilmesi için tecrübeli olarak kullanılan verimli bir şekilde iç ve dış iletişim biçimlerinden meydana gelen yönetim aracıdır. Örgütsel iletişim ve pazarlama, kimlik ile imaj ve imaj ile stratejik yönetim aralarında kritik bir şekilde iletişim ağı görevi görür. ( Hepkon, 2003, s.185)

#### **1.5.7.6 Joseph Cornelissen'in Örgütsel İletişim Kuramı**

Uzmanlaşma için verdiğimiz önemin sebebi ile iletişimin bölümlere ayrıldığı ve bölümlerin birbirlerinden uzaklaştığını koptuğunu söylemiştir. Bununda iletişimin kademeleri içerisinde finansal uzmanlık sahaları ile alakalı saha çatışmalarına sebep olduğunu, bu sebepten iletişim çelişki içinde ve bölünmüş şekline gelmiş olmasına sebep olduğu fikrini sunmuştur. Pazarlama ve halkla ilişki sahaları, 1980'li seneler ile başlayıp ve 1990'lı senelerde gelişimini devam ettiren yeni eğilime göre bir araya gelmeli, birleştirici olmalı, şimdilerde örgütsel iletişim olarak isimlendirilen yeni alanın çatısı altında birleştirilmeli. ( Ertekin, 2017, s.84)

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. İŞ TATMİNİ

#### 2.1 İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, çalışanın işyerinden yaşadığı manevi ve ya maddi mutluluğu ya da doyunluğunun seviyesi şeklinde ifade edilmektedir. (Kaya, 2016, s, 40) Bir kişinin kendi işinin ya da deneyiminin sonucunda takdir edilmesinden kaynaklanan duygusal durumdur( Yousef, 2016, s. 78).

Kavram olarak, çalışanın iş yapmaktan mutluluk duyduğu insanlarla iş yapması ve işlerinin sonucunda maddi menfaatler elde etmesi sonucunda ortaya yeni iş veya mal çıkardığı zamanki sevinci olduğu ifade edilir. İş tatminini, örgüt içi bireylerin bedensel ve fiziksel ayrıca fizyolojik ve ruhsal hislerinin göstergesidir ( Elmas, 2017 s; 44).

Her bir çalışanın, iş hayatı süresince tecrübelerinden kazandığı mutluluk ve hüzünlerinden ötürü çalışmasına, çalışma ortamına ve çalıştığı çevrelere ait tecrübeleri mevcuttur. Çalışma hayatındaki bütün duyguları ve malumatlarının sonucunda, çalışanların iş yerlerine ve işlerine göre davranışları meydana gelir. İş tatminini, böyle davranışın geneli olarak söyleyebiliriz. Basit anlamda açıklayacak olursak, çalışanın işinde ortaya koyduğu davranışlardır. Çalışanın işe karşılık davranışı olumsuz veya olumlu olabileceği gibi, tecrübeleri ve işlerini değerlendirmesinden sonra hissettiği mutluluk ve memnuniyettir (Eronat, 2004, s; 11).

Hayata karşı iş doyumunu, kendisine güveni, fiziki ve ruhi sağlığı, içine kapanıklığı, hedefi organize etme, müşteri memnuniyeti, devamsızlığı, çalışanın performansı, çalışanın verimliliği ve çalışanın iş değiştirmesi ile alakalandırıldığından dolayı araştırma yapmak isteyenlerin ilgilerini çekmiştir. ( Gülnar, 2007, s; 161).

#### 2.2 İş Tatmininin Önemi

İş gören, iş ortamında memnuniyet yaşayarak doyuma ulaşır ve bunu hayatının farklı zamanlarında da faydasını görür. İş görenin hayatındaki duygusunu örgüt içerisinde çalışmasına, çalışma ortamındaki duygusunu da

hayatına yansıtması doğal bir olaydır (Üçüncü, 2016, s.9). İnsanların hayatlarındaki çalışma zamanlarını değerlendirdiğimizde, aileleri, arkadaşları ve kendisinin özel zamanları toplamının neredeyse iki katı ve ya daha fazlasını çalışma ortamlarında geçirdiğini görüyoruz. Bu gerçekten yola çıktığımızda, yaptığı işten veya iş ortamından memnuniyet yaşayamayan kişi hayatlarının kalan kısmında da yaşadığı olumsuz durumların tesirinde olur. Aile huzuru kalmaz, arkadaşları ile olumlu ilişkiler kuramaz ve huzursuz bir hayatı yaşar. Stresin fazla olduğu bu ortamda, sağlığı bozulan birey çalışma motivasyonunu kaybeder ve çalışırken bir taraftan da iş arar. Kurum açısından düşündüğümüzde iş tatmini olmayan, motivasyonu düşük ve çalışırken bir taraftan da iş arayan çalışanların bulunduğu örgütün başarılı olmasından söz edemeyiz. Günümüz rekabet koşulları içerisinde böyle bir firma ve ya örgütün ayakta kalması mümkün değildir.

## **2.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Yöneticiler, astların tam tatmin sağlayacakları davranışları geliştirerek onları güdülemeye çalışırlar. Geliştirilen bu davranışlar hem çalışanların kişisel tatminlerini sağlar hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunurlar. İş tatmini öğelerin den olan faktörleri, örgüt ile ilgili faktörler ve kişisel faktörler olarak iki başlık altında inceleyebiliriz ( Gülnar, 2007).

### **2.3.1 Örgüt ile İlgili Faktörler**

#### **2.3.1.1 İşin Niteliği ( İşin Kendisi )**

Bir bireyin işindeki nitelik, iş tatmini alanında önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Herzberg'in ve arkadaşlarının düşüncelerine göre işin manası; düzenli ve ya düzensiz, zevkli ve ya heyecanlı, büsbütün karışık veya çok basitçe olabilmektedir. Saydığımız etkenler çalışmaya zenginlik katar ve işin tatminine önemli bir şekilde katkı sağlarlar. M.Gruneberg'in düşüncesinde iş tatmini, işte bulunan uzmanlıkları, işte bulunan değişik görevlerin ve farklılıkların tanımını içeren bir şekilde çalışmanın niteliğinde gündeme getirilmesinin gerekliliğidir. İşin uzmanlık seviyesini; kişinin sahip olduğu pozisyon içinde

başvurmakta olduğu kabiliyet seviyesi şeklinde anlatır. Uzmanlığın, işin başarısına katkı eden faktör olduğunu vurgular ( Gülnar, 2007, s.165).

### **2.3.1.2 Ücret ve Yan Ödemeler**

Herzberg'in maaş ve primleri çalışanların dış etkenler ve hijyen anlamında tatminsizliğe etkisi olan unsurlar şeklinde görüşü vardır. Ücretin takdir etme ve başarıyı gerçekleştirmek şeklinde olan iç ödüllerin açısından değerlendirme yaptığımızda yalnızca motive edici bir araçtır (Gülmar, 2007, s.165).

### **2.3.1.3 Bireyler Arası İlişkiler**

İş tatminini sağlayan etkenlerin en başında genellikle bireylerin aralarındaki ilişkiler gelmektedir. Locke aynı seviyede çalışanların, astların ve yönetim kademesinde bulunanların üç tip temsil görevi olanların ortaya koyduğu işlevsel ve var olmak şeklinde iki değişik anlamda bireyler arası ilişkinin açıklamasını yapmıştır. Varlık ilişkilerin çalışanlar arasında hizmet ve mal takası bağlarının dışarısında bir bağ üstünde yoğunlaştığı, işlevsel ilişkilerin ise değiş tokuş yapılan hizmetler üzerine odaklanır. İşlevsel ilişkileri icra edilen sorumluluklar ya da alınan ödüllerin bağlamında takviye edilen bir kıymet olarak değerlendirmek doğru olur ( Gülmar, 2007, s.166 ).

### **2.3.1.4 Yükselme Fırsatları**

Bireylerin çalışma ortamlarında ilerleme imkânlarının olmasını umarlar. Böyle düşünmelerinin mühim sebeplerinden bir tanesi; bireylerin tecrübe sahibi oldukça işlerin sadeleşmesi ve pasifleşmesi ve nihayetinde bireylerin yeteneklerini ve görevlerini yeterli bulmamalarıdır. Bunun içindir ki önemli sorumluluk ve yetkileri almak isteğinde bulunacaklardır. İlerleme imkânlarının seviyesi düşen idarecilerin zaman zaman iş içerisindeki istek ve gayretlerinin düşmesi kaçınılmazdır ( Eren, 2004, s:510).

### **2.3.1.5 Çalışma Arkadaşları**

Çalışanların kendileri ile aynı seviyede bulunan çalışan ile üst ve astı ile devam ettirdiği dış ilişki ve işinde olan ilişkilerinin olgunluk seviyesi şeklinde ifade edilebilir. Olumlu ilişkiler kurduğu çalışma arkadaşı, işinden tatmin duygusunun yükselmesi ile son bulacaktır. Çalışma ilişkilerinde üst ile kurulan güzel diyalogların çalışanın işinden tatmin duygusu yaşamasında çok büyük payı olduğu doğrudur.

### **2.3.2 Kişisel Faktörler**

Amaçlarına ulaşması durumunda olumlu bir davranış içinde olan çalışan, iş tatmini yaşamaktadır. Çalışan, toplum içindeki sosyal pozisyonu ve aldığı eğitimi ile referans alarak iş arayacaktır. Bu ilerde çalışacağı iş deki durumunu ve sahip olacağı kişiliği oluşturacaktır.

Kişisel faktörleri, alan yazında yapılan açıklamalar doğrultusunda şu başlıklar altında inceleyebiliriz ( Kaya, 2016, s.43).

#### **2.3.2.1 Yaş**

Çalışanların işlerinde tatmin duygusu yaşamasının yaşları ile alakalı olduğu birçok çalışma ve araştırma sonucunda belirlendiği görülmüştür. Çalışmalarda görülen, genç yaşlarda çalışmaya başlayıp devam eden çalışanlarda işlerinden daha çok tatmin olduğu, orta yaşları geçerken tatmin seviyesinin düşüşe geçtiği ve ileri yaşlara doğru tekrardan işlerinden tatmin seviyesinde yükselme olduğu anlaşılmıştır. Erken yaşlarında çalışanlar işlerinde ilerlemeye olan inançları ile işlerinin güvencesi ve çalışma şartları meselelerinde farklı handikapların yaşanmasına ve çalışmalarını sonuçlarında işlerinden daha az tatmin olmalarına sebep olacağı görülmüştür.

#### **2.3.2.2 Cinsiyet**

Çalışanların beklentisini değişik olma olasılığından dolayı işlerinden tatmin olma duygusu üstünde oluşacak tesir cinsiyet değişiklikleri üzerine de değerlendirilmelidir. İş tatmini açısından önemi yadsınamaz bir kavramdır. Talpade ve Tang; bayan iş görenlerin çalışma alanlarında sosyalleşme ve arkadaşlıklar kurma şeklinde tatmin sağlarken bay iş görenler maaşlarındaki yükseklik düzeyinden dolayı iş tatmini yaşadığını icra ettiği çalışmalar sonucunda açıklamışlardır ( Elmas, 2017, s.51 ). Çalışma hayatında erkeklerin ve kadınların farklı motivasyon yönelişleri olduğu ve buna bağlı farklı iş tatmini yaşadıkları

görülmüştür. Erkekler mevki, makam ve ücret hedefi ile çalışmalarını yaptığı, kadınların ise iş içerisinde çalışma arkadaşlarıyla sohbetleri, paylaşımları ve duyguları olduğu görülmektedir.

### **2.3.2.3 Eğitim**

Eğitim çalışanların işlerinde tatmin duygusu yaşamaları noktasında önemli faktörlerdendir ve çalışanın iş tatmin seviyesine etkisi büyüktür. Çalışanın özelliklerinden bilgili olması, işinden beklentisi ve çalışmadaki ahlaki değeri gibi faktörler ile uygulanan çalışmanın iş görene sunmakta olduğu ortamlar ve fırsatların aralarındaki uyuşmanın bulunmasıdır. Çalışanların aldığı eğitim seviyesi yükseldikçe işlerinden aldıkları tatmin düzeyi düşmektedir. Bir örnek ile açıklayacak olursak bazı çalışma ortamlarında yüksek eğitimli çalışanlar ile düşük eğitimli çalışanlar karşı karşıya getirildiğinde yüksek eğitim alan çalışanın düşük eğitim alan çalışana göre tatmin düzeyinin az olduğudur. Yüksek eğitim alan çalışanın sorumluluk duygusu ve performansının eğitim düzeyi düşük olan çalışana göre de az olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( Kaya, 2016, s.46 )

### **2.3.2.4 Yetenek**

İş görenlerin kendi kabiliyet ve akılları ile alakalı uyum sağlayabileceği çalışmalar yapmaları, başarılı olabilecekleri ve kendilerinin tercih ettikleri mesleklerde ilerleme fırsatlarının bularak iş üretmeliler. Yetenekleri gelişen çalışanların tecrübeleri ile yaptıkları işlerden tatmin oldukları, ama işe yeni başlayan ve ya yetenek ve kabiliyetleri o iş dalı ile alakalı bulunmayan çalışanların işlerinden tatmin olamadıkları görülmüştür. Yönetim kademeleri çalışma potansiyeli olan ve işe yeni başlayan bireylere yol göstererek yetenekleri doğrultusunda çalışma ortamına yönlendirmeleri örgütün başarısıyla beraber çalışanda iş tatmini sağlayacaktır.

### **2.3.2.5 Motivasyon**

Motivasyon geniş manada çalışanların ve en çok da idarecilerde olması gereken kabiliyetleri ve onların ilerlemelerine imkân sağlayacak şekilde tatmin edilerek teşvik edilebilmelerini kapsamaktadır ( Kaya, 2016, s.47 ). Motivasyon boyutu ile çalışanların iş tatminleri doğru orantılı ve önemli olan bir kavramdır. Çalışanların yaptıkları işlerde gelişme sağladıklarının görülmesi, başarılarının artacak olması takdir, edilerek yaptıkları işlere karşı heyecanlarının artırılarak daha iyi işler yapma hedeflerine yönlendirilmesidir.



### **2.3.2.6 Kişilik**

Bireyler kendilerine has bazen doğuştan gelebilen, bazen de yetiştiği çevreden ve aldığı eğitimden kaynaklanan bir takım özellikleri olan canlılardır. Kişilik yapılarında olan farklılıklar beraber çalıştıkları benzer işleri yaptıkları arkadaşları ile aralarında iş tatmini açısından da farklılıklar göstermektedir. Bu durum için iş tatmininin kişilerden kişilere değişebileceğini göstermektedir ( Elmas, 2017, s.53 ). Örnek olarak verecek olursak aynı işte çalışanlar arasında makam mevki isteği ve gayreti sonucunda hedefine ulaşması durumunda iş tatmini yaşarken, başka bir çalışanda sosyal ilişkiler ve ya ücretin çokluğunda iş tatmini yaşar.

### **2.3.2.7 Medeni Durum**

Medeni durumun çok farklı değişkenlere bağlı olarak iş tatminini sağladığı görülmektedir. Çalışanın evli olması, aile sorumluluğu taşırken hedeflerine ulaşamaması, ailevi problemleri varsa işteki motivasyonuna olumsuz etki yapması, mutsuzluk yaşayarak işinden tatmin duygusu yaşayamaması üzerinde düşünülmesi gereken ihtimallerdir. Çalışanın bekâr olması evlilik hayatı kurma isteği ve bu isteği gerçekleştirmek isterken karşılaştığı ve yaşadığı olumsuzluklar çalışanın mutsuzluk duygusu yaşayarak işinden tatmin olmamasını sağlayabilir. Sonuç olarak medeni durum ilişkisi iş tatmini ile önemli derecede bağlantılıdır.

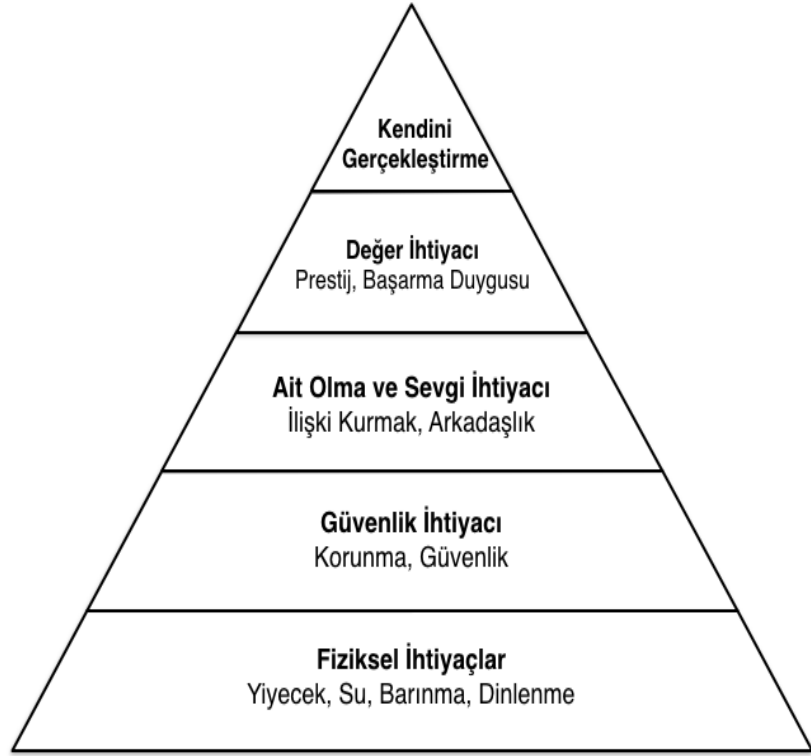
## **2.4 İş Tatmininin Kuramsal Temelleri**

Örgütsel ve motivasyonel teorisyenler tarafından yıllardır yürütülen araştırmalara bakıldığında endüstride ve iş dünyasında yönetimin karar alma sürecine etki eden düşüncelerin işlerin, çalışma şartlarının, çalışanın iş tatmininin yaşamasına çok kıymetli etkiler yaptığı görülebilmektedir. İş tatmininin teorileri Chappell tarafından kapsam ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Hoy ve Miskel iş tatmini teorisi olarak performansa bağlı modeller olarak ele almış ve iş tatmininin görev nitelikleri, örgütsel nitelikler ve bireysel nitelikler gibi değişkenlerin bir arada olmasından etkilendiğini belirtmiştir. Biddle ise Rol Teorisi olarak incelediği iş tatmini teorisinde Rollerde belirsizlik ve rollerde çatışma olarak araştırmış, sonucunda çalışanların paylaşıp geldikleri rollerinden ve ortak kimliklerinden bilgi sahibi olmalarıyla alakalı olduğu sonucunu belirtmiştir (Gülner, 2007, s:168).

## 2.4.1 Kapsam Teorileri

### 2.4.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Brandeis Üniversitesi psikoloji profesörü olan Abraham Maslow, 1943 yılında ihtiyaçları, temel ihtiyaçlardan daha yüksek düzey ihtiyaçlara doğru bir sıralama yaparak ihtiyaçlar hiyerarşisini ortaya koymuştur (Göksel,2013, s.27). Bireylerin bazı gereksinimlerini karşılamak için güdülenmiş olduklarını, bu gereksinimlerinden bir kısmının diğer gereksinimlere göre daha önemli ve acil olduğunu işaret etmiştir. Acil gereksinimiz, fiziksel bir şekilde hayatta kalmak için çalışmaktır. Hareketlerimizi eyleme geçirecek ilk sebep budur. Buradaki aşamanın gereksinimleri tamamlandığında sonraki aşamadaki gereksinim bizi harekete geçirir ve hareketlerimiz ve süreçlerimiz böylece sürer gider. Birbirini takip eden bu süreç Kendini Gerçekleştirme (Self-actualization), Saygı (Esteem), Sevgi/Aidiyet (Love/belonging), Güvenlik (Safety), Fizyolojik ihtiyaçlar (Physiological), şeklindedir. Bu modelleri, “eksiklik ihtiyaçları” ve “büyüme ihtiyaçları” şeklinde iki parçaya ayırabiliriz. Belirtilen dört kademe ki model çoğunlukla eksiklik ihtiyaçları olarak tanımlanabilirken, üst kademe ise var olma ya da büyüme gereksinimleri şeklinde tanımlanabilir. Eksiklik gereksinimleri, yoksunluktan ötürü meydana gelir ve bu gereksinimler karşılanmadığı zaman insanları harekete geçirdiği söylenir. Gereksinimleri ortadan kaldırma duygusu ne kadar çok ihmal edilirse, zaman o kadar çok uzar, gereksinim o oranda kuvvetlenir ( McLeod, S. A, 2018 ).



Şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi

**Kaynak:** Ay, Z. (2007), "Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları". ( Yüksek Lisans Tezi ). Konya. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,

#### 2.4.1.2 Herberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herberg çift faktör teorisini açıklarken tatminsizliklere sebep oluşturan Durum Koruma Faktörleri ve tatmini oluşturan Motivasyon Faktörleri olacak şekilde incelemiş ve ortaya koymuştur. Durum koruma faktörleri genellikle işin dışındaki çevre ile ilgilidir, çevreye dönüktür. Daha açık bir ifadeyle söyleyecek olursak bunları örgütün kontrolü, ücret politikaları, çalışanlar içerisindeki ilişkiler, iş şartları ve politikası gibilerinden etkenler. Motivasyon faktörleri de çalışmanın kendisi, çalışan kişinin gösterdiği başarı, gelişme ve işinden tatmin olması ile direkt ilişkilidir. Bu etkenler; sorumlulukları üstlenme, işin kendisi, tanıma, başarı, yükselme olanağı verme gibi faktörlerdir ( Toker, 2007, s:95).

Frederick Herzberg'in İş Ortamında Motive Edici ve Hijyen Faktörleri	
TATMİN MOTİVATÖRLER	TATMİNSİZLİK HİJYEN FAKTÖRLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>* İşteki Yeterlilik</li> <li>* Başarı</li> <li>* İlgî</li> <li>* Özerklik</li> <li>* İlerleme-Gelişme</li> <li>* Görev Alma</li> <li>* Takdir etme ve Tanıtma</li> </ul> <p>-- <u>Varlığı kişiyi güdüler, yokluğu doyum üzerinde etki yapmaz</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Çalışma Koşulları</li> <li>* İşletme Politikası</li> <li>* Süpervizyon</li> <li>* Kişilerarası İlişkiler</li> </ul> <p>-- <u>Varlığı güdüleme üzerinde bir etki yapmaz</u></p> <p>-- <u>Yokluğu doyumsuzluğu artırır.</u></p>

Şekil 4: Frederick Herzberg'in Hijyen ve Motive Edici Faktörleri

**Kaynak:** Yıldız, B. (2010), “ Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim 1. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”. (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.

Hijyen ve Motivasyon faktörlerinin aralarında bazı değişiklikler bulunur. Motivasyon faktör çalışmanın özünü ve ya içeriği bakımdan değerlendirirken, hijyen faktörü çalışmanın çevre şartlarını değerlendirir. Gerçekten motive edici motivasyon faktörleri olur iken, Tatminsizliğe mani olan faktör hijyen faktörü olabilmektedir (Ekşici, 2009, s.30).

### **2.4.1.3 McGregor'un X ve Y Teorisi**

Douglas McGregor'un yaptığı çalışmalar çoğunlukla 1930'lu yılların içi ile 1950 yılları arasında yapılmıştır. O tarihlerde dünyada “ İkinci Dünya Savaşı”, “ Dünyada Büyük Buhranın ” ve “ Soğuk Savaşların ” yaşandığı, Dünya tarihinin değişikliğe uğradığı dönemdi. X teorileri klasik Yönetim düşüncesinin, Y teorileri Neo-klasik Yönetim düşüncesinin özünü vurgulamaktadır. Gregor'un X Teorisi; insan tipik olarak çalışmaktan hoşlanmaz tembeldir, bencildirler, istek ve amaçlarını örgütün amaçlarına tercih ederler, sorumluluk almaktan kaçarlar, isteksizdirler, hırslı değildirlere, risk almazlar güvenliği her şeyin üstünde tutarlar, iş yaptırmak için onu zorlamak takip etmek ve cezalandırmak gerekir. Y Teorisinde ise yukarıda X teorisi için yazılan insan tipinin tam aksi yönündedir ( Tekin, Baş, Gökdemir, 2016, s:83).

### **2.4.1.4 Alderfer'in ERG Teorisi**

Clayton Alderfer ERG Teorisi ile Abraham Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini sadeleştirmeye çalışmıştır. ERG Teorisi Yaklaşımında üç grup ihtiyaç incelemeye alınmıştır. Bu üç yaklaşım Varolma İhtiyaçları, İlişkisel İhtiyaçlar ve Gelişme ve Büyüme İhtiyaçları şeklindedir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde birey; alt basamaktaki ihtiyacını gidermeden bir üst basamaktaki ihtiyacına geçemez ama Alderfer'in ERG Teorisinde hayal kırıklığına uğrama ve geri çekilme vardır. İhtiyaçlar karşılanırken yukarı aşağı çift yönlü hareket vardır ( Küçüközkan, 2015, s:103).

### **2.4.1.5 Glasser'in Kontrol Teorisi**

Glasser'in Kontrol teorisinde disiplin problemlerini ele almada ve çözüm oluşturmada bireyin Ait olma, Kontrol, Özgürlük ve Eğlence İhtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Bireyin verimli bir şekilde çalışması ve istenen davranışlara ulaşmasının bir yolu olarak bu ihtiyaçların karşılanmasında firma ve yöneticilerin tutumu vurgulanmaktadır ( Atıcı, 2003, s:28).

## 2.4.2 Süreç Teorileri

### 2.4.2.1 J.S.Adams Eşitlik Teorisi

J.S.Adams düşüncesinde çalışanın yaptığı işte girdi-çıktı hesabı yapmaktadır. Biraz daha açacak olursa birey çalıştığı işyerine emek, ustalık, aldığı, eğitim ve tecrübe gibi verdikleri (Girdileri) karşısında bireyin çalıştığı işletmenin bireye verdiği (Çıktı) saygınlık, takdir, meslekte ilerleme ve ücret hesabını yapmaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışanın işletmeye verdikleri ile işletmenin çalışana verdiklerinin oranının önem taşıdığı vurgusu yapılmaktadır. Eğer Girdi ile Çıktı eşit ise ( $G=C$ ) denge durumu vardır demektir. Diğer bir ifade ile çalışan mesleğinin ve yaptığı işin karşılığını aldığını hissediyordur. Çalışanın bu durumu kendisinin işinden tatmin olduğunu gösterir (Çevik, Kılıç, 2016, s:196).

### 2.4.2.2 Vroom'un Beklenti ( Ümit ) Teorisi

Viktor H. Vroom teorisini, çalışanın işe karşı duyduğu heyecan, çalışanın yaptığı işin sonucuna ulaşmayı beklentileri ile sonucuna atfettiği değerlerin çarpımının sonucuna eş değerdedir. Teoriye göre çalışmanın sonucuna verilen değer "Valance" kavramıyla anlatılmaktadır. Bir hedefe ulaşmak muradı varsa valansımız pozitif, ulaşılmak istenen hedefe alaka yoksa valansımızın değeri negatif çıkacaktır. Önemli olan valans değerinin sonuçtaki reel değeri değildir, beklediğimiz değerlerdir. Böyle bir durumda çalışanın motive edilmesi, amacımızın ve sonucunda ki valansların, bu sonuç ve amaçlarımızın olabilme ihtimallerine çarpılmasının sonucuna eşittir (Tunçez, 2007, s:21).

G = Güdülenme

V = Valance

B = Beklenti

$G = \sum(B \times V)$

### 2.4.2.3 Farklılık Teorisi

Farklılık teorisi, çalışanın işinden gerçekte elde ettiğiyle elde etmeyi umdukları arasındaki farkı karşılaştırır. İş tatmini gerçek (elde edilmiş) ödüllerle beklenen ödüller arasındaki fark aracılığıyla belirtilir. Daha açık bir ifadeyle çalışanın iş sonucunda elde ettikleri çalışanın beklentisinden düşükse bu durumda

çalışanda iş tatminsizliği var demektir. Lock ve Bryan “ farklılık” teorisini önemseyerek iş tatminini gerçekten elde edilen ve elde edilmek istenen şeyler arasındaki algılanan farkla açıklamışlardır (Gülner, 2007, s:182).

#### **2.4.2.4 Performansa Bağlı Modeller**

Quarstein (1992) Nitelikler ve Performansa bağlı olaylar olarak geliştirdiği Performansa Bağlı Olay Teorisinde çalışma şartları, ücret, şirket politikaları, terfi olanakları örnek olarak vermiştir. Çalışma ihtimali olan çalışanlar, çalışacakları iş ile alakalı şartları performansa bağlı nitelikler çerçevesinde değerlendirerek incelerler. İnceledikleri işleri kabullenerek o firmanın çalışanı olarak performans ölçekli değerlendirmelere başlayabilir ( Eryücel, 2008, s:27 ).

#### **2.4.2.5 Öngören Model Teorisi**

İş tatmini ve çalışanların işyerine bağlılıkları anlamak için çalışan, iş ve örgütsel nitelikler ele alınmıştır. Teorisyenler işin niteliklerini, işin tatminin kuvvetli belirleyici etkeni olduğunu, İş görenlerin demografik özelliklerinden dolayı zayıf olarak iş tatmininin belirleyebileceğini ve örgüt içerisindeki özelliklerinde orta seviyede belirleyicisi olabileceğini ön görmüşlerdir ( Gilsson ve Durick, 2008, s: 71 ).

#### **2.4.3 Rol Teorisi**

Bugüne kadar yapılan rol kuramlarının eleştirisini yapan B.J.Biddle, literatüre Rol Teorisi olarak alt bölümler kazandırmıştır. Biddle çalışmalarında rol kuramlarının her bir yaklaşım tarafından önerilen rol kuramının genel kurama, diğerleri tarafından göz önüne alınmayan bir ya da birden fazla özellik katmasına rağmen, hiçbirinin bir bütün olarak rol kuramı ortaya koyamamasıdır. Temel olarak rol terimi sosyal bir pozisyon olarak tasarlanmış karakteristik davranışları ve sosyal etkileşimler için diyalogları tanımlar. İnsanoğlunun davranışlarının sosyal konumlarına bakılarak tahmin edilebileceğini ileri sürmektedir. Bu sayede insanların sahip oldukları sosyal kurama göre davranışlarının tahmin edilebilmesinin yolunu açmaktadır.( Kır, 2009, s:6 ) Rol, belli bir statü ile gelen davranış biçimi beklentilerinin bütünüdür ve statünün dinamik tarafıdır ( Türk, 2009, s.58).

## 2.5 İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İş tatmini örgütsel ve bireysel açıdan birçok önemli sonuçları bulunmaktadır. Bunun içindir ki iş tatminini örgütsel psikoloji ve iş alanlarında fazlaca tartışılan kavramlardandır ( Yüksel, 2005, s.295 ). İş tatmini bulguları iş görenlerin ruhi ve fiziki sağlıklarını, örgütün çalışanlarının çalışma içerisindeki barışlarını ve verimliliklerini, toplumsal ilerlemeleri ve mutlulukların etki yapması bakımlarından görmezden gelinmeyecek seviyede mühimdir. Sonuç olarak yalnızca kişisel olmamakla beraber toplumsal ve örgütseldir (Kök, 2006, s:295). İş tatmininin sonuçlarını düşündüğünüzde işinden tatmin olan birey kurumun kuralları çerçevesinde kurumun amaçlarına hizmet eder ve kurumun daha iyi bir noktaya gelmesi için özverili bir şekilde çalışır. Ama bireyin işinde tatminsizliği varsa, kurumda bireysel ve örgütsel başarısızlık ile beraber problemler vardır demektir

### 2.5.1 İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkisi

Performans, çalışanın sorumluluklarını yapmak için sarf ettiği bütün gayretlerinin sonucunda ortaya çıkan başarı düzeyidir. Yaptığı işin karşılığında amacına varma seviyesidir. İş tatminine yönelik çalışmalara bakıldığında belirleyici olarak farklı öğeler üzerinde durulduğu görülmektedir. Performansın iş tatmini belirleyicisi mi, yoksa sonucumu olduğu netleşmiş bir konu değildir. Üç farklı görüş, iş tatmininin performans ile ilişkilerini ortaya çıkarmak için değerlendirilmiştir.

- Ödüller hem performansa hem de iş tatminine neden olur.
- Performans iş tatminine neden olur
- İş tatmini performansa neden olur

İş tatminini belirli sınırların içerisinde performansları etkilemesi beklenir. İş tatmini, örgütlerde uygulanmakta olan insani ilişkilerin sistemsel temelidir. Çalışanlar severek çalışırsa üretken biçimde gayret ederek dönüş sağlayacaktır. (Çelik Keleş, 2006, s.72) Çalışanların başarılı olmak istemesi açısından önemli bir etkidir iş tatmini. İş tatminini üst düzey yaşayan çalışan performansını en iyi şekilde ortaya koyacağı beklenir.



### **2.5.2 İş Tatmininin Devamsızlık Üzerine Etkisi**

Uzmanlar, işinden tatmin olmakla ile işe geç başlama, çalışma ortamına gitmemek, işi savsaklamak ve işi yavaşlatma arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Birçok araştırma hipotezi iş tatmininin örgütte iş gören davranışları üzerine etkilerine odaklanmışlardır. Uzmanlar memnuniyet ve verimlilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, iş tatmini ile devamsızlık arasında ise ters ilişki olduğunu bulmuşlardır. (Adıgüzel, Erdoğan, 2014, s.13) İşinden tatmin olan çalışanın rahatsızlık, ailesel problemler ve çok önemli bir sorunu olmadıkça, örgüt çalışmalarına katılması ve devamsızlık yapmaması beklenir.

### **2.5.3 Organizasyona Bağlılık**

Organizasyona bağlılık iş tatmini ile birlikte akademik çevrede ve iş çevresinde en çok araştırılan organizasyonel tutumlardan biridir. Morrow'un çalışması sonucu ortaya beş değişik şekil çıkmıştır. Bunlar; işin kendisine, kariyere, organizasyona, sendikaya ve mesleğe bağlılık şeklindedir. Kuvvetli bir duygu yüklü bir bağın var olduğu çalışanlar, örgütte çalışmak istekleri için, normatif bağlılığı olanlar kalmaları gerektiğini düşündüğü için, süreklilik bağlılığı olanlarda ihtiyacı olduğunu düşündüğü için çalışma ortamının bir iş göreni olarak çalışmaya katılırlar (Başaran, 2003, s.80).

### **2.5.4 İş Tatmininin İşten Ayrılma Üzerine Etkisi**

İş gören hareketleri ve bu hareketlerle alakalı olan etkiler araştırmalara konu olsa bile, işçi devrinin hala örgütler için önemini yitirmeyen problem olduğu görülmektedir. Örgütsel çalışma bakımından iş tatmini ve örgütsel bağlılığın çalışma hayatın içerisinde, işinden ayrılmayı düşünme niyetlerini etkisi altına alan önemli bir neden olduğu görülebilmektedir. ( Çekmecelioğlu, 2006, s.157 ). Çalışan davranışlarına bakıldığında işinden tatmin olan bireyler örgüte bağlılık düzeyi en fazla ve örnek davranışları sergileyen bireyler olmuştur. Tecrübesi ile çalışmasına devam ederken yeni işe başlayan çalışanların eğitilmesi, yönlendirilmesi ve onlara önderlik yapması örgüt için çok önemli bir çalışmadır. Örgüt içindeki motivasyonu en üst seviyeye çıkararak diğer çalışanların işten ayrılma düşünce ve eğilimlerinin ortadan kalkmasına yardımcı olur.

## **2.5.5 İş Tatmininin Tükenmişlik Üzerine Etkisi**

Tükenme terimi ilk kez Freudenberger (1974) tarafından hizmet sektörü çalışanlarında tanık olduğu, gerçek dışı ve aşırı taleplerden dolayı iş görenlerde fiziksel ve ruhsal tükenmeye yol açan bitkinlik ve hayal kırıklığını tanımlamak için kullanılmıştır. Tükenme araştırmaları genellikle sosyal hizmet çalışanları, polisler, çocuk bakım alanında çalışanlar, öğretmenler, avukatlar ve müşteri hizmetleri temsilcileri gibi gruplarda görülür. Tükenmeye sebep olan faktörler incelendiğinde iş yükü ve rol çatışmasının çalışanların tükenmede önemli bir rolün olduğu görülmektedir. (Başaran, 2003, s.70)

## **2.6 İŞ TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI**

### **2.6.1 İş Tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları**

#### **2.6.1.1 Stres**

Stres, bireyin çalışmakta bulunduğu iş ortamında oluşan bir değişiklik sebebi ve ya kendisinin üzerinde oluşturduğu olumsuz etki sonucunda yaşadıkları ile ilgilidir. Bu olumsuzluklardan dolayı birey vücudu bazı kasılmalar sonucunda biyolojik ve ya kimyasal salgılar salgılayarak yeni şartlara uyum sağlamaya çalışması, metabolizmasının faaliyete geçmesi şeklinde tanımlanır (Haşit, Onur, 2015, s:3). Stresin kaynağı bireyin çalışma ortamlarında olan değişikliğin başarısızlık göstergesi olarak algılanan durumların ortaya çıkması sebebi ile olur. Örnek verecek olursak, terfi edememe, istenilen maaş zammını alamama gibi.

#### **2.6.1.2 Kişilik Bozuklukları**

Çalışanlar iş hayatında karşılaştıkları zorluklar ve çatışmalar karşısında kendilerini savunma dürtüsüyle korumaya çalışırlar. İşlerinde tatminsizlik yaşayan çalışanlar normal savunma dürtüsüyle benliklerini koruyamadıkları zamanlarda daha güçlü savunma dürtüsüyle nevroitik davranışlar gerçekleştirirler. Bu davranışlar kişilere veya çevreye zarar verecek ölçüde davranışlardır. Kendisi de sürekli heyecanlı, devamlı endişeli, korkulu ve çöküntü halinde olur ( Urhan,

2014, s.37). Bireyin işinden tatmin olamaması, iç dünyasında sıkıntılar yaşamasına sebep olur. Psikolojik yönden kendini güçsüz görür, yetenek, tecrübe ve bilgi açısından kendisini yetersiz hisseder. Önceden başardığı ve ya çok rahat başarabileceği işleri yapamaz hale gelir.

### **2.6.1.3 İşe Yabancılaşma**

Bireyin çalışma şartlarında ki ve iş çevresinde ki koşullardan kaynaklı tatminsizlik yaşaması, kendi işyerine karşı bir soğuma ve yabancılık hissi oluşturacaktır. İşine yabancılaşan birey sadece ücret odaklı çalıştığından gerekli verimi ve üretkenliği yakalamayacaktır. Bu durumdan kurtulmaya çalışan birey, bedeni çalıştığı işyerinde ama aklı başka işyerlerinde kaba tabir ile gözü dışarıda olacaktır. Çalışırken bir taraftan da iş arayacaktır.

## **2.6.2 İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları**

### **2.6.2.1 Çatışma**

Çalışma ortamında, iş gören kişiler ile oluşan gruplar ile birlikte faaliyet göstermelerinden kaynaklanacak olan problemlerin ortaya çıkmasından dolayı, çalışma ortamındaki sıkıntısızca devam eden çalışmalarda karışıklık ve durmaların olmasına sebep olan vakalar şeklinde söyleyebiliriz (Eren, 2004, s; 563). İşinde tatmin olamayan bireyin çalışma ortamında huzursuz olduğu için yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile çatışma yaşaması kaçınılmaz bir sorundur.

### **2.6.2.2 Devamsızlık**

Devamsızlık ve iş tatminini aralarında negatif bir ilişki vardır. İş görenlerin işlerinden tatmin olmayışı, işlerine gitmeme eylemlerinin artması ile son bulmasına sebep olur (Çarıkçı, 2000, s.159). İşinden tatmin olmayan birey belirtilen çalışma programı ve planına uygun hareket etmeyecek, iş yerine gelmesi ve gitmesi gereken saatin dışında başka saatlerde işe gelecek ve gidecektir. Belli belirsiz işte bulunan birey üretime katılmayarak örgütün başarısının artmasını ve amaçlarının gerçekleştirilmesini olumsuz yönde etkileyecektir.

### **2.6.2.3 Personel Devir Hızı**

Bir işletmede çalışanların farklı bir sebepten dolayı işten çıkması ve ya çıkarılması olarak açıklanabilir. İş tatmini ve tatminsizliği açısından bakacak olursak, deneyimli ve tecrübeli çalışanların işten ayrılması kurum için maddi külfettir. İşten çıkan bireyin yerine alınacak bireylerin eğitilmesi, işin öğretilmesi ve kuruma bağlılığın kazandırılması kurum açısından maliyetlidir. Bu geçen zaman diliminde bireyin işi kavraması, yaptığı hatalar ve bu dönemdeki verimsizlik birer maliyet unsurudur ve örgütün ciddi kaybıdır.

## **2.7 İŞ TATMİNSİZLİĞİNİ AZALTICI YÖNTEM VE TEKNİKLER**

### **2.7.1 İşin Genişletilmesi**

İş yerinde çalışanların psikolojisi açısından kendi gelişimleri için olanak sağlanması ve yaptığı işlerin içerik ve yapı bakımından farklılık oluşmasını sağlamaktır. Daha değişik bir anlatımla çalışanın sadece bir tek alan üzerinde tecrübe kazanması ve uzman olmasından başka değişik alanlarda ve işlerde tecrübeler kazanması anlamına gelmektedir. Bu bakış açısıyla baktığımızda iş görenlerin yaptığı işlerde genişleme yapmak uzmanlaşma sıkıntı ve problemlerini yok ederek çalışanın işinden sıkılmasını aza indirir. İş genişlemenin ana düşüncesi iş görenler ve örgüt bakımından motive edici düzeyde yükselmenin ve iş başarımının olması, çalışanın işinde tatmin duygusu yaşadığı için verimliliğini artırarak çalışma faaliyetlerine en üst seviyede katılması şeklinde ifade edilebilir (Sezgin, 2009, s; 38).

### **2.7.2 Oryantasyon**

İşin gereklilikleri açısından yeni işe başlayacak bireyle konuşarak anlaştıktan sonra uyum programı vasıtasıyla çalışanın işe uyumu sağlanır. Oryantasyon, bireyin örgütteki kariyer ve ilerleme yolunun çizilmesi, kullanacağı alet ve edevatlarının tanıtılması ve bu sürecin hızlandırılmasıdır. Çalışma arkadaşları ile tanıştırılıp, tecrübeli çalışanların yanında işe başlatılma sürecidir.

### **2.7.3 İşin Zenginleştirilmesi**

İçerik ve nitelik olarak birbirinden farklı olan işlerin çalışan kişiye verilmesi, çalışanın yeni sorumluluk ve yetki almasıdır. Bu durum çalışanın örgüt amaçlarını gerçekleştirirken daha fazla söz sahibi olmasını sağlayacak, çalışma nitelikliliği yükselecek ve çalışma isteği artacaktır.

### **2.7.4 İş Rotasyonu**

Firmaların üst, orta ve alt çalışma departmanlarında sıklıkla uygulayageldikleri eğitim yöntemler olarak iş rotasyonunun da önemli bir yeri vardır. Çalışanlara iş kollarında belli sürelerde iş verilir. Böylelikle farklı işlerde çalışanlar firmadaki diğer iş kolları ile alakalı teknik bilgiye sahip olurlar. Birbirleri ile bağlantılı olan işlerin bu teknik bilgi sayesinde sorunsuz ve kalitesi artarak devam eder. Değişik fonksiyonda çalışanlar firmanın başarı yolunda ilerleyişinde teknik bilgilerini her zaman firmanın yararına kullanırlar (Çetiner, 2014, s; 67).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

#### 3.1 VATANDAŞLIK KAVRAMI VE TANIMI

Aynı sınırları içerisinde doğan, büyüyen ve yaşayan olmak, o devletin bireyi, tebaası olmak, devlete bağlı bulunma durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Buradaki bağlılık, o bireyin devlette yaşayan topluluğun üyesi olması, topluluğa uyum göstermesi, sorumluluk duygusu hissedip sorumluluk yüklenmesi ve katkısının düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2013, s:267). Birey beraber yaşadığı diğer bireylerle, birbirlerine karşı sorumluluk duygusu hissettiği kavram vatandaşlık kavramıdır. Bireyler işlerini yaparken ve sorumluluklarını yerine getirirken vatan, millet, ülke bilinci gelişmiş olarak sorumluluk duygusu ile hareket etmeli.

Aynı yurttan yaşayan, komşuluk yapan, birbirlerine karşı sorumlulukları bulunan insanları ifade etse de devlete karşı sevgi, bağlılık ve sorumluluk duygusunun ortak duygu olduğu aklımızdan çıkmamalıdır. Genel düzeyde üç alternatif model incelemeye alabiliriz. İlk olarak çalışanın ruh halinin anlaşılması gerekliliğidir. İkinci olarak çalışanlar ile doğrudan iletişim ve bağlantı kurulmalı ve son olarak da vatandaşlığını düşünerek hesaba katacak, çevresel ve kişilik değişkenlerinden doğan memnuniyetin etkilerini anlayacaktır (Smith, Organ and Near, 1983, s.654).

#### 3.2 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Örgütsel davranış literatüründe de 1930'lu yıllarda C. Bernard örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya atarak önemli bir yer tutmuştur. C. Bernard kavram açıklaması olarak yapı sektöründe yaşamını sürdürmesi için ihtiyaç duyduğu davranışın, kurallar çerçevesinde belirlenmiş olan biçimsel rol davranışının ötesinde, çalışanın fazladan rol davranışı göstermesi gerektiği olarak açıklamıştır (Varlı, 2014, s: 39). C. Bernard'ın tanımında dikkat çeken biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışlarıdır. Biçimsel rol davranışı zaten bireyin kurallar ile

çerçevesi çizilmiş çalışma şartlarıdır, işin gereklerini yerine getirirken yapması gerekenlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışında önemli olan ekstra rol davranışıdır. İşin gereklerinde olmayan işin oluşu sırasında ortaya çıkan, bireyden beklenmeyen olumlu hareketlerin, örgüt yararına yapılmasıdır.

Bateman ve Organ (1983) ekstra rol davranışı olarak tanımladığı kavramını; biçimsel kurallar çerçevesinde belirtilen, tanımlanmayan ve çalışanların isteğine bağlı olarak gerçekleşen davranışlar olarak belirtmiştir. Tanımlarda belirtilen görev, davranış ve rollerin ötesinde isteyerek çalışma, gönüllü olma ve daha fazla azim ve gayreti içinde bulunduran davranış biçimleri olarak açıklanabilir ( Avcı, 2015, s.13).

Örgütsel vatandaşlık davranışı “bireysel davranış” bu isteğe bağlıdır, doğrudan veya açıkça tanımlanamaz. Resmi ödül sistemi ile toplu olarak teşvik örgütün işleyişi kişinin arkadaşlarına yardımcı olmak gibi eylemleri olarak değerlendirilmelidir (Moorman and Blakely, 1995, s.193).

### **3.3 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI**

İlk defa Organ tarafından “ Bireysel Davranış” olarak tanımlandı. İsteğe bağlı, yönetimin resmi motive edici birimi tarafından direkt olarak ve ya açıkça tanınmayan ve bütünüyle yönetimi verimli ve etkili çalışmasını teşvik eder. Bu tanım hem davranış hem de sonuç içerir ( Kvitne, 2017, s.5 ).

Organ (1988), özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik olarak 5 başlık altında örgütsel vatandaşlık davranışları olarak incelemiştir. Organ tarafından 5 başlık altında incelenen başlıkların ilki sivil erdemdir. Bu başlık, örgütün yönetim faaliyetine destek vermeyi ve örgütün içerisinde siyasi ve ya politik sürece bütün çalışanların ilave edilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu düşünceyle beraber sivil erdemi, örgütün içerisindeki farklılıklara uyum sağlamayı ve şirkette önemsiz toplantılara katılmak şeklinde astın şirketin çalışmalarına katılma bilincini vurgulamaktadır. Diğer başlık ise vicdanlılık başlığı, çalışanların vazifelerinin yanında gönüllü çalışmayı ve fazla çalıştığı saatler şeklinde, belirlenen şartları geçen saatlerde çalışanların işe kendilerini adanmalarının önemini vurgulanmaktadır (Korkmaz, Aydemir. 2015. S: 145).

İnsanlar yazılı kuralların belirlediği hayatlarının dışında kendi istekleri ile olumlu davranışlar da bulunurlar. Böyle örnek davranışları bilinçli bir şekilde tüm toplumun uyguladığı ve ya uygulamaya çalıştığı düşüncesi olumlu

davranışların artmasına sebep olacaktır. Örgütte sadece bir çalışanın örnek davranışları önemli görülmesi de, örnek davranışların örgütün tüm çalışanlarının sergilediği düşünülür ise bu örgütün faydasına olacaktır ( Todd, 2003, Akt. Yaprak Kaya, 2015, s.48 ).

Kuralları belirlenmiş işlerin sonucunda, örgütün beklentilerini aşan ve belirli rollerin sonrasında çalışanların istekli ve heyecanlı davranışı olarak gösterebildikleri rollerin fazlasını anlatan davranışlardır (McDonald. 1993). Örgütsel davranışın amacı örgütte etkin bir davranış sergilemek, yıpratıcı olumsuz etkilerden korumak, iş görenlerin becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek ve faydalı uyum ortamı oluşturarak verimlilik noktasında ilerlemeyi hedefler ( Buluç, 2008, s.579)

### **3.4 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI**

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının hakkında incelenen birçok araştırmada net bir görüş birliği olduğu söylenemez. Araştırmacılar konu ile ilgili farklı görüşler sunmuşlardır. Bu görüş çeşitliliğinin nedeni olarak örgütsel vatandaşlık davranışının tanımlarının çok fazla olması ve bu tanımların içerik olarak çok geniş çerçeveli olmaları gösterilebilir. Organ (1988-1990); örgütsel vatandaşlık davranışını, başkalarını düşünme (özgecilik), gönüllülük, nezaket tabanlı bilgilendirme ve centilmenlik (sportmenlik), ileri görev bilinci (vicdanlılık) ve örgüt ilerlemesini isteme (sivil erdem) olarak inceleyerek konuyla ilgili ilk düzenlemeyi yapmıştır. Sonraki zamanlarda Graham (1991); Örgütsel vatandaşlık davranışının üç başlıktan bahsederek bu başlıkları düzenlemiştir. Bu başlıklar; örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılımdır. Moorman ve Blakely; kişilerarası yardım, sadakatin artışı, personel çalışkanlığı, bireysel inisiyatif olarak dört başlıkta örgütsel vatandaşlık davranışını tasnif etmiştir. Podsakoff ve diğerleri ise örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını 2000 yılında son olarak düzenleyerek yazına sunmuşlar ve yedi başlıkta toplamışlardır bunlar, yardımlaşma davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem, bireysel gelişimdir ( İpek, 2016 s:37 ).



### **3.4.1 Özgecılık**

Özgecılık, çalışma ortamında birbirlerinden etkilenen bazı çalışanlara yardımcı olmaya yönelik istekli davranışlardır. Şöyle bir örnekle açıklamaya çalışacak olursak, işe yeni başlayanlara, çalışmaya katılmayan ve ya iş yükü ağır olan iş arkadaşlarına ve müşterilerine yardımda bulunmak şeklinde söyleyebiliriz. Başka bir örnek verecek olursak çalışanların araç-gereç kullanmalarına, vazifelerini tanımalarına, belirli bilgilere erişmelerine yardım etmeye yönelmiş hareketler özgeci olarak tanımlanabilir ( Kaya 2013, 279 ). Yardımlaşma davranışının olması çalışma grubunun etkinliğinde olumlu ilişkiler olarak beklenebilir. Deneyimli çalışanlar daha az deneyimli çalışanlara yardımcı olabilir ve iş ile ilgili problemlerini çözer ve daha iyi işlerini yapmaları için onlara iş öğretir ( Podsakoff, Ahearne and MacKenzie, 1997, s.264).

### **3.4.2 Vicdanlılık**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarından olan vicdanlılığı Organ(1988), çalışma hayatına isteyerek katılmak ve görev sorumluluklarının ötesinde çalışarak gayret etmek olarak açıklamaktadır. Örgütün disiplin, kural ve çizgileri ile içsel duyguların anlamlandırılmasını söyleyerek, çalışma ortamında ince noktalara en iyi bir şekilde dikkat edilmesinin vicdanlılık davranışları açısından önemlidir. Vicdanlılık önemli kişilik görüntülerinden biri olarak kullanılmakta, öz disiplin terimiyle anlatılmaktadır ( Çetin, 2011, s,28 ). Organ, “vicdanlılık” özelliğine sahip çalışanların kendileri ve başkalarından çok şey istediklerini, bu istekleri karşılayamayan çalışma arkadaşlarını eleştirme ve değiştirmeleri için sitem etme yolunu seçince, aralarının soğuyacağı ve ilişkilerinin bozulacağını bunun da örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkileyeceğini söylemiştir (Köse, Kartal, Yamalı, 2003, s: 8). Çalışanların zamanlarını faydalı bir biçimde kullanılmaları ve sorumlulukların ötesine geçerek daha iyi performans ile daha iyi işler yapması vicdanlılık davranışları olarak düşünülebilir.

### **3.4.3 Nezaket**

Nezaket, ortak hedefler için gayret gösteren örgütün, çalışanlarının devamlı kendi aralarında iletişim içerisinde olmalarıdır. Aldıkları sorumlulukları ve ya kararları başka çalışanlara bildirmeleri, yapılacaklardan onları haberdar

etmeleri şeklindeki bütüncül ve faydalı hareketler olarak söylenebilmektedir. Alınacak kararlarından ve ortaya çıkan davranışlarından etkilenen bireylerin fikirlerini alan, çalışma arkadaşlarının hakkını gözeten ve oluşan problemler sonucunda felaket tellallığı yapmak yerine problemleri ortadan kaldırmaya çalışan davranışlar sergileyen kişilerin hareketleri nezaket hareketleri içinde değerlendirilebilmektedir. ( Demirtaş, 2016, s: 34 ). Zaman ve fırsatların faydalı kullanılarak sorumlulukların daha iyi yerine getirilmesini ve hatırlatma, bilgi verme, haberdar etme, oluşacak sorunlarla başa çıkma gibi kavramları ifade etmektedir ( Avcı, 2015, s.14 )

#### **3.4.4 Centilmenlik**

Centilmenlik kavramını organ (1990) çalışanların iş ortamlarında iş ile alakalı meydana gelen ve aniden oluşan problemleri görüp sorunsuz bir biçimde işe dikkat kesilme noktasında istekli davranış olarak tanımlamaktadır. Değişik bir şekilde sportmenlik olarak isimlendirilen centilmenlik, örgüt elemanlarının ve çalışanların, meydana gelecek sorunları zahmete ve zorluğa katlanıp çalışmaya devam etmeyi kabullenişleri olarak tanımlanabilir ( İpek, 2016, s.39 ). Çalışma arkadaşlarına saygıyla davranmak, işlerin olumlu taraflarını görüp olumsuz taraflarına bakmamak, problemleri faydasız yere gündemde tutmamak ve oluşan problemlerde yapıcı bir üslupla hareket etmek centilmenlik davranışlarına örnek olarak verilebilir (Gürbüz, 2006, s.569). İş görenlerin, firmanın namını korumada etkin olması, yanlış anlaşılmaları düzeltmesi ve güzel haberler verecek çalışmalara girmesi centilmenliğe örnek davranışlar olarak ifade edilebilir ( Acar, 2006, s: 7 ).

#### **3.4.5 Sivil Erdem**

Komple bir bağlılığı ve üst seviye alakayı anlatan bir boyut, işin sonunda bireysel kayıplar yaşanacak olmasına karşın istekli bir şekilde çalışmaya katılmanın, imkân ve tehditlere karşı çevreyi izlemeyi, örgüt menfaatlerini gözlemeyi, anlatmaktadır. Bu açıdan baktığımızda bir bireyin toplum nezdinde vazifeleri şeklinde algılanan ve bireylerin aldığı sorumluluklar ile aldığı kararlar şeklindeki vatandaşlık davranışları gibi görülebilmektedir (Çetin, 2011, s: 24 ).

Organ (1988), örgütte toplantıları kaçırmamak, örgütte alınan kararlara arka çıkmak, kurumdaki gelişmeleri takip edebilmek, alınan kararlar sonucunda değişimleri başka çalışanların benimsemesine yardımcı olmak, örgütün içerisinde duyuru panosundan en iyi şekilde faydalanmak gibi ifade edebiliriz. Başka bir anlamda da faydalı düşünceleri çalışma arkadaşlarıyla değerlendirip paylaşmak, çalışanların kendilerini geliştirmesi için düzenlenen bilgilendirme kurslarına katılmak şeklinde söyleyebiliriz (Gürbüz, 2006, s.56).

### **3.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorileri**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşmasına sebep olan ve bu sebeplerle ilişkilendirilen teoriler mevcuttur Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgisi bulunan ve iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının nedenlerinin açıklanmalarını sağlayan teoriler olarak; Sosyal değişim teorisi, Eşitlik teorisi, Beklenti Teorisi, Lider-üye değişim teorisi, vekâlet teorisi incelenmiştir (İpek, 2016, s;31). Günümüzde örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanın performansı üzerindeki faydaları konusunda ki araştırmalarda artış görülmektedir. Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışlarının kuramsal teorileri çoğunlukla yukarıda belirtilen başlıklar altında incelenmiş ve bakış açısı geliştirilmiştir.

#### **3.5.1 Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal değişim teorisini Blau, iki temele dayandırarak sosyal etkileşim ve ekonomik değişim olduğunu belirtmiştir. Teori Değişimden sonra kazanımların kıymeti maddi bir karşılıktan ziyade kişilerin tasarrufuna bırakmıştır. Ekonomik değişimin ilişkisi olarak da çalışanlar lazım olmadıkça isteyerek davranmazlar. Değişimin sonunda sosyal etkileşimin tersine maddi kar elde edilmesi umulur ( Güner, 2016, s.52). İstihdam bağları bilmenin önemli bir noktası olan sosyal değişim teorisi, sosyal bilimler disiplinde genellikle kullanılan ana teorilerden biri olarak kabul edilmektedir. Sosyal değişim ile ilgili birçok değişik bakış açısı olmasına rağmen, bu sosyal değişim teorisi hayatta kalmak için insan ilişkilerinin olmazsa olmaz olduğu ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli olarak birbirleriyle iletişimde oldukları temeline dayanmaktadır. Bu nedenle karşılıklı fikri teorinin temelini oluşturmaktadır ( Kaplan, 2011,s:18 ).

### **3.5.2 Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisi iş görenlerin çalışma ortamında ne kadar eşit şartlar ve üst düzey motivasyon ile çalışırlarsa o derece başarı içinde olduklarını ve örgütte olan faydalarının o oranda artacağı şeklindedir. Aquino'ya göre ise, kendisine karşı eşit davranılmadığını ve haksızlık yapıldığını düşünen çalışanlar örgüte olan katkılarını önce azaltırlar ve sonra bir ödül beklentisinde olurlar, başaramazlarsa da bunun tersine kendilerince bu durumu eşitleyebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışlarını esirgerler. Bu karşılaştırma sonucunda diğer iş görenlerin desteklerini yeterli görmeyip kendilerinden daha iyi muamele ve pozisyon içerisinde görürlerse, kendilerinin durumlarını adaletsizlikler olarak görerek hissettikleri eşitsizlikler çoğaldıkça şikâyet ve sıkıntılar çoğalır. Adaletli davranmak için çalışan bireyler davranışlarının sebeplerini ödülleri artması için olduğunu açıklamaktadırlar. Ödülleri artıramazlar ise çalışma hızlarını düşürerek örgüte katkılarını azaltmayı seçerler (İpek,2016 s:33).

### **3.5.3 Lider-Üye Etkileşimi Teorileri**

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi; üyeler ve liderler aralarındaki ilişkiyi liderlik olarak kavram açıklamasında bulunurken, bu iki kavramın aralarında ki ikili bağı liderliğin devamındaki çalışmanın merkezine olduğunu ifade edilmektedir. Bu teori, liderler kendi aralarında anlaşarak aralarındaki bağı kuvvetlendirmeleri ve bu bağı ne kadar kuvvetli olursa örgüt üyelerinin üstleri veya liderleri ile ilişkilerinin o kadar daha kuvvetleneceğini savunmuştur. Lider – üye etkileşim teorisinin ana düşüncesi üyeler çalışmaları ile ilgili davranış ve tutumlarının lider kadrolarında onlara ne biçimde davrandıklarına ve üyelerinin ne biçimde hareketleri algıladıkları ile ilgili bir etken olduğudur. ( Ürek, 2015 s:14 ).

### **3.5.4 Vekâlet teorisi**

Menfaatleri ve amaçları değişik olan kişilerin birbirleri ile dayanışma durumlarında meydana gelen problemleri inceleyen teori vekâlet teorisidir. Kişilerin işlerine karşı duydukları heyecanlarının, kendilerini kontrol etmelerini ve içlerinde olan bilgi alış verişinin gelişimini mümkün kılmaktadır. Gerçekte bu teori çalışanlardan bir kişinin yetkisini yakın gördüğü başka bir kişiye yetkisini

vermesi ile oluşur. Ayrıca bu teoriye göre alt kademelerdeki çalışanların örgütün performansının üstünde kıymetli bir oluşuma sahip olmadığı ifade edilebilir ( Özcan, 2011, s:60 ).

### **3.6 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ**

Kavramsallaştırma süreci olarak iki farklı aşamada örgütsel vatandaşlık davranışını değerlendirebiliriz. 1930 yılları ile 1980'li yıllar arasında yapılan çalışmaları katkı sağlayıcı niteliğinde ana çalışmalar olarak birinci aşama, 1980 yıllarından sonra örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bağımsız bir şekilde konulara yönelik çalışmaların sürdüğü ikinci aşama olarak söyleyebiliriz ( Kaplan, 2011, s. 11 ). Örgütsel vatandaşlık davranışı açısından bu çalışmaların çıkış noktası iş kabiliyeti, düzenleyici etkiler, olumlu faktörler, iş görenlerle oluşturulan bağlar, faydalı iş tatmini, beraber hareket etmeği içerebilmektedir ( Özdemir, 2005, s.65).

#### **3.6.1 Daniel Katz ve Robert L. Kahn'ın Çalışması**

Örgüte bağlılığı Katz ve Kanh (1977) farklı ödüllere bağlı olarak araçsal bağlılık ve anlatımsal bağlılık şeklinde iki grupta incelemiştir. Araçsal bağlılıkta dıştan gelen ödüller söz konusu iken, anlatımsal bağlılıkta ise iç ödüller ile alakalıdır. Anlatımsal bağlılıkla yani içten gelen ödüllerle güdülenen çalışanı başka örgütlerin cezbetmesi olanaklı değildir ( Uğraşoğlu, 2017, s.14 ). Çalışanların sistem içerisindeki faaliyetleri, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşmesinin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayrımı, çalışanların kendilerini sisteme verişlerinin niteliğini belirlemektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden söz edilmektedir ( Doğan, Kılıç, 2007, s.43 )

### **3.6.2 Chester Bernard'ın Yönetim Fonksiyonlar**

Chester I. Bernard yöneticinin fonksiyonlarını ifade etme biçimi kendisinden önce gelen yönetim kuramcılarından oldukça farklıdır. Ayrıca iletişim, motivasyon, karar verme, amaçlar ve organizasyonel ilişkiler vb. konularına yoğunlaşmış, ilkeler ve fonksiyonlar açısından yönetimle ilgilenen Taylor, Fayol ve diğer yönetim kuramcılarının görüşlerini geliştirmiştir. İlgisini daha çok yönetimin psikolojik ve sosyolojik boyutlarına yönelterek; yaklaşımını iş gücü içindeki çalışanların birbiri arasındaki etkileşimi de kapsayacak şekilde genişletmiştir ( Mohoney, 2002 akt. Öğüt, Öztürk, 2007, s.32 ) Chester Bernard (1938) hizmet etme isteğinin örgüte sadakat duygusuyla güçlü olacağını, örgüt çalışanlarının kabul etmediği ortak amaç olmadan hizmet etme isteğinin oluşmasının mümkün olmayacağını ileri sürer ( Sakin, 2018, s.84 ).

### **3.6.3 Gouldner'in Katkıları**

Gouldner (1960) örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal temeli olarak Karşılıklı Norm Teorisini ileri sürmüştür ve geliştirmiştir. Karşılıklı norm teorisinde kişilerin ulaştığı olumlu davranışların sonucunda olumlu davranışlar da bulunacağı düşüncesi temelindedir. Karşılıklı norm teorisinden bahsedebilmemiz için çalışanların kendilerine iyilik yapanlara iyilik yapması ve onlara kötülük yapmamasının gerekliliğidir. ( Gürbüz, 2006, s.53). Örgütlerle belirtilmiş davranışların yapılması karşılığında ekonomik takasın geçerli olduğu bir sözleşme imzalayan iş görenler, gönüllerde de psikolojik sözleşme şeklinde isimlendirilen sözleşmeyi imzalarlar. Bu sözleşme sonucu kendilerine adil ve güzel davranmaları, yöneticilerin sıkıntılı zamanlarda kendilerini düşünmeleri veya korumalarını beklemektedirler. Beklentilerini karşılanan iş görenlerin karşılıklılık ilkesi sonucunda isteyerek örgüt yararına rol ötesinde davranışlar yapacakları düşünülmektedir ( Çelik, Çıra, 2013, s.12).

### **3.6.4 T.S.Bateman ile C.A.Smith'in Çalışması**

Organ'ın yaptığı çalışmaların içerisinde olan "tatmin performansı sağlar" teorisinden faydalanan Bateman'ın isimlendirdiği teori "kantitatif olmayan performans" tır. Smith ise bu yöntemi kullanarak ortaya koyduğu düşünce örgütsel vatandaşlık davranışlar ilişkileridir. Birincisi diğerlerini düşünme

(Altruism) ve işbirliği, ikincisi ise organizasyonu desteklemede kişisel değil genel durumu içeren ileri görev bilincidir. ( Kaplan, 2011, s.15 ) Bateman ile Smith birden fazla yönetici ile görüşmesi sonucunda kendilerinin iyi iş görenden neler umduklarını, iş görenler çalışırken ödüllendirilme yapılmamasından dolayı ne olacağını konu edinmiştir ( Yeşilyurt, 2013, s. 41).

### **3.6.5 Organ'ın Çalışması**

Dennis Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgüt ödüllendirme sisteminin içinde bizzat ve ya dolaylı bir şekilde bulunmayan, komple bir şekilde işlemlerini sağlayıp isteyerek yapılan davranışlardır şeklinde açıklamıştır. Bundan dolayı örgütsel vatandaşlık davranışlarının tanımını görevlerinde performanslarının hareketlerini devam ettirdiği psikolojik ve sosyal çevresine faydalı olan davranışlar şeklinde açıklamıştır (Bitmiş, Sökmen, Turgut, 2014, s.4). Böyle hareketlerin, örgütlerin sosyalde olan ve işleyişlerini kolay hale getirdiği, önceden belirlenemeyen sıkıntıların içinde çalışanların karşılıklı sorunlarının, ortaya çıkmakta olan problemler için gerekli olan esnek olma ile başa çıkmayı sağladığı belirtilmiştir ( Köse, Kartal, Kayalı, 2003, s.2 ).

### **3.6.6 Roethlisberger ve Dickson'ın Katkıları**

Yönetim ve organizasyon teorisinde beşeri ilişkiler okulunun başlangıcı olarak Hawthorne Araştırmaları'nı 'Management and the Worker' isimli çalışmasında Roethlisberger ve Dickson, (1964) değerlendirmişlerdir. Bu araştırma ısıtma, ışıklandırma, fiziksel oturma ve yorgunluk durumlarında verimlilik üstüne etkileri araştırılmıştır. Uygulanan araştırma ve deneyler dinlenme, ısıtma, ışıklandırma gibi dış etkenleri iyi düzeye çıkarma seviyesi artırıldığında verimliliğin de arttığı, çalışanların iş tatminini, motivasyonlarını, aralarındaki ilişkileri açıklayabileceğini düşünmüşlerdir ( İpek, 2016, s.16 ).

### **3.6.7 Peter Blau'nun Katkıları**

Peter Blau ( 1964 ) bir çalışmasında çalışanların davranış şeklinin değişebileceğini söylemiştir. Mübadele kavramını ortaya atarak çalışanların para kazanırken yaptıkları faaliyetleri ekonomik anlamda mübadele olarak ifade etmiştir. Sosyal mübadelede ise yaptıkları işlerin sonucunda almayı düşündükleri

ücretle motive olan kişilerin isteyerek gösterdikleri hareketleri, aldıkları ücretin devamlılığı için sürdürmenin doğru olduğu düşüncesi olarak tanım yapmıştır. Örnekle açıklayacak olursak, bir iş gören işinde kademe atlamak için yöneticisinin beğenisini kazanmaya çalışıyorsa bu ekonomik mübadeledir. Fakat iş gören yöneticisine beslediği sevgi, saygı ve şükranlık sonrasında işine dört elle sarılıyorsa bu hareketi de sosyal mübadele olarak açıklayabiliriz ( Kaplan, 2011, s.15 ). Örgüt tarafından iş görenlere verilen imkânların iş görenleri yaptığı işlerden tatmin olması ve bununla beraber iş görenlerin örgütleri için bazı sorumlulukları almaları, iş görenlerle örgütün aralarında ortaya çıkan mübadelenin ilişkilerini sosyal mübadeleler bağlamında değerlendirildiği bir düşüncedir. Biraz daha açacak olursak, iş görenlerle yöneticilerin birbirlerine bazı güzelliklerin yapılmasını tavsiye eden bir düşüncedir. Karşılıklı iyi yapanlar iyilik yapılan tarafından gelecekte bu iyiliğin karşılığını kendisinden göreceğine inanmaktadır. Birbirlerine olan beklentiler karşılandıkları sürece sosyal olarak mübadeleler ilişki olarak devam etmektedir ( Ertürk, Bedük, 2015, s.5 ).

### **3.7 ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ**

Organ ve Ryan, (1995) yapılan araştırmalara bakıldığında vatandaşlık davranışları göstermelerinin sebebi iki ana neden olabileceği vurgulanmıştır. Birinci neden duygusal tutum olarak, iş görenin iş tatmini yaşamasının, adalet düşüncesi, örgüt ile bağlılık ve yönetici destekleridir. İkinci olarak kişisel özellikler şeklinde olan uyumlu olmak, öz disiplin, faydalı ve faydasız duygular gibi tutumlardır. Kişilerin genel olarak eğilim gösterdikleri hareketlere, genellikle kişisel özelliklerle belirli biçimde olan davranışlarının etkisi ile vatandaşlık davranışlarının anlaşılmasında önemli olmaktadır. Çalışanın işinden tatmin olması ile rollerinin bakış açılarının değişkenleri aralarında olan bağlar kuvvetli olmasından, vatandaşlık davranışının açıklanması içinde rollerin bakış açısı dolaylı olarak etki eder (Çetin 2011 s:36). Örgütlerde başarı anahtarı olan çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeleri sosyal mekanizmaları olarak örgütün işleyişini kolaylaştırır, çalışanların aralarındaki çatışmaları azaltır. Bu şekilde örgütü işlevselliği artmakta, örgütsel performansı pozitif şekilde artış göstermektedir ( Yurcu, 2014, s:44 ).



### 3.7.1 Örgütsel Bağlılık

Firmaların varlıklarını devam ettirmesi, iş görenlerin bilgilerine, becerilerine ve yaptıkları işlere odaklanmaları ile ilgili bağlıdır. Fakat iş görenlerin işi başarmak adına gösterdiği gayret ve tecrübeleri, firmaların hayatlarını devam ettirmesi yalnızca kendileri kâfi değildir. Firmaların büyürken güçlenmesi, iş görenlerin çalışma ortamlarını sevmeleri ile ilgilidir. Bu sebeptendir ki işin istediği beceri ve bilgilerle beraber, gerekli olan çalışma ortamına ve iş ile ilgili faydalı davranışlara ihtiyaç duymasıdır. İş görenler firmaya ait güzel davranışlara sahip ise, firma da güçlenecektir. Bu açıdan örgütsel vatandaşlık davranışı, iş görenlerin firmaya ait bağlılığın işareti olacağı var sayılacaktır. Firmaya sadık iş görenler işletme için yararlı davranışları isteyerek icra etmeye daha çok meyillidirler. Bunun içindir ki örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışları aralarında çok iyi bir bağ mevcuttur. Böyle ilişki, iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının seviyesi yükseldikçe, çok daha iyi örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmekte olduklarını gösterirler (Yeşilyurt, 2013, s:47).

### 3.7.2 Bireyin Ruhsal Durumu

Sosyal psikoloji kapsamında uygulanan araştırmalarda pozitif ruhi özelliği olan kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermede daha fazla hareketli olmaları ve çalışanların pozitif duygulara hâkim olması sayesinde özgeci davranışlar da bulunmalarında artış gösterdiklerini saptamıştır. Organ, moral faktörleri fazladan rol davranışlarının belirler ve yapılan araştırmalarda, çalışanların bazı zamanlarda ki duygu durumlarının kendilerinin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin sebepleri oldukları görülmüştür. İyi ruha sahip kişi yaşadığı faydalı olayları ve tecrübeleri bu faydalı ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları, dolayısıyla da Örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok göstermektedir. Olumlu ruhsal duruma bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olurlar. Başka bir araştırmacıya göre iyi bir motivasyona sahip çalışan, örgütün içerisindeki vakalara ve çalışma arkadaşlarına karşı güzel duygu ve bakış içinde olur (Tokgöz, 2012, s:29).

### **3.7.3 Kişilik Özellikleri**

İnsanların hayatlarında yaşadıkları zorluklar ve beklentileri, onlarda bir iş yapmak ve iş yapmaya dair gayretlerini meydana getirir. Olumlu düşünceye sahip bireylerin hayata karşı yaşadıkları zorlukların sonunda her şeyin iyi alacağını düşünürler. Çalışmalarını daha iyi yapacak olursam daha iyi sonuçlarla karşılaşırım şeklinde inanca sahiptirler. Motivasyonların çeşitleri ve özellikle içsel motivasyon başarının mühim faktörlerindedir. Dışsal motivasyonlar her zaman itici güçlere ihtiyaç duymaz ama içsel motivasyonlar kişide devamlı var olan bir duygu olduğu için daha fazla itici güçlere muhtaçtır (Atalay,2005, s.28). Daha çok örgütsel vatandaşlık davranışları gösteren kişiler dışa dönük kişiliği olan çalışanlarda duyarlılık görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları az seviyede gösteren kişiler endişeli, problemlere ve duygusallığına çok vakit ayırdıkları için örgütün menfaatini çok fazla düşünmemektedirler ( Karaman-Aylan, 2012, s: 41 ).

### **3.7.4 İşe Karşı Tutumları ve İş Tatmini**

Örgüt kültürü anlamında bireysel ve örgütsel değerler uyumu, birey ve örgüt uyumunun faydalı şekilde etki yapmakta ve çalışanların iş doyumunu, örgütte daim olmak beklentilerini ve örgütsel bağlılıklarını takdir etmektedir. Ayrıca, çalışan ve örgüt değerlerinin uyumunun örgütsel stresi azalttığı da söylenebilir. Bu düşünceden yola çıkarak, bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın yaptığı işine karşı etki eden ve örgüt anlamında duygulu tepkileri olan iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla dengeli bağlar kurmaktadır ( Sezgin, 2005, s:326).

### **3.7.5 Örgütsel Adalet**

Greenberg örgütsel adaleti etkileşimsel, dağıtımsal ve işletimsel adalet olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Etkileşimsel Adalet ise, çalışanların, çalışma ortamlarında kendileriyle kurulan iletişimlerin samimiyet ve saygıya dayanması şeklinde normatif beklentileri içerir. Dağıtımsal Adalet; çalışanların çalışmalarının sonucu kazanımların, ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin algılarını ifade etmektedir. İşlemsel Adalet; bir karar verilirken kullanılan işlemin adil

olmasını ifade eder. Çalışanların, örgüt tarafından izlenen işlemlerin doğru olduğuna yönelik algılamalarıdır. ( Polat, Ceep, 2008, s:309).

### **3.7.6 Liderin Özellikleri**

Liderlik özellikleri iş görenlerin üstünde örgüte bağlılık ve çalışanların iş tatminleri açısından önemli sonuçları olacağı gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı içinde öngörülebilir. Karizmatik liderliğin çalışanların performanslarında olumlu etkiler gösterdiği görülmektedir. Howel ve Frost karizmatik liderliği, liderin arkasında olanların daha fazla iş tatmini ve performanslarına olumlu etkiler yaptığını belirlemişlerdir. Karizmatik liderlik ve yol gösterici liderlik aralarındaki bağı araştıran saha çalışmalarında, karizmatik liderliğin, daha yüksek performans, iş tatmini ve rol açıklığıyla sonuçlandığı tespit edilmiştir ( Aslan, 2009, s: 261).

### **3.7.7 Kıdem ve Hiyerarşik Düzen**

Çalışanlardan örgütün faydasına davranış sergileyip bağlılıkları artıranlar kıdemli ve yaşça olgunluk seviyesine ulaşanlardır. Morrison; yaşın ve kıdem artmasıyla yöneticilere ve örgütte oluşan itimatları bağlılıklarını artırmakta, daha çok sorumlu duygularla rollerini genişleterek çok daha yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedirler. İş görenin örgütün içerisinde makamı arttıkça diğer iş görenlerin üzerinde yetki ve sorumluluk hissederek hareket eder ve örgüte bağlılığı sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla gösterir ( Karaman- Aylan, 2012 s:43).

### **3.7.8 Örgütsel Vizyon**

Çalışanları motive etmek ve daha çok iş üretmeleri için onlara vizyon kazandırmaktadır. Daha fazla çalışma eğilimi göstermesi için iş görenin örgüt vizyonuna bağlandığını hisseder. Örgütsel vizyon çalışanlarına plan dahilinde ulaşmak istediği amaç ve hedeflerini gösterir, çalışanların bağlılığı ve motivasyonları artar (Budak, 2015, s:21 ). Örgütün ileri hedeflerindeki gaye ve kıymetlerinin ifadesi vizyon ile gerçekleşir. Örgütte işlerin seyrini belirleyen, ulaşacakları seviyeyi gösteren vizyon dur ( Demiröz, 2014, s.20 )

### 3.7.9 Karar Katılım

Karara katılım, çalışanların işletme içerisinde kararlaştırılan önemli karar ve planların içeriğine katkı sağlamasıdır. Alınan kararlar ve planlar çalışanların içgüdüleri açısından olumlu olacak ve örgütün başarısı için çok daha fazla çalışacaklardır. İşletmede ve örgütte kararlara katılıp faydalı olan çalışanlar, çalışma hayatında daha çok bağlılık hissederek örgütsel vatandaşlık duygularını gösterirler. Çalışanların iş yerlerini sahiplenmesi, yaşadıkları öz saygılarını yükselmesi işletmedeki çalışanların karar alınırken katılım göstermelerine bağlıdır (Durdu, 2010, s:14 ).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Örgütsel iletişimin çalışanların iş tatminine ve örgütsel iletişim çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine pozitif ve anlamlı bir ilişki var mıdır? Veya pozitif ve anlamlı bir etkisi var mıdır? Şeklinde olacaktır. Araştırmanın sonucu olarak ortaya çıkan verilerin güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizleri ve regresyon analizleri ile değerlendirilmiş incelenmiş olacaktır.

#### 4.2 Araştırma Yöntemi ve Örneklemi

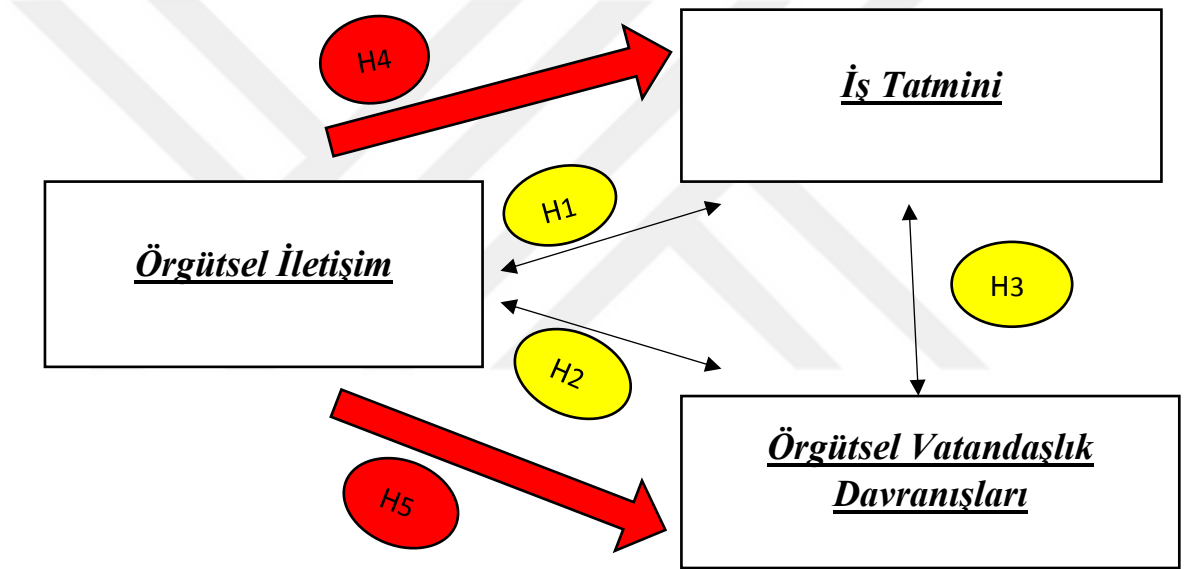
Araştırmada yöntem olarak kolayda örnekleme yöntemini seçilmiştir. Araştırma evrenini temsil edeceği düşünüp belirlediğimiz grup için uygun görülen örgütsel iletişim ölçeği, Minnesota iş tatmin ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğini Milli Eğitim Bakanlığına bağlı lise seviyesinde okullarda uygulanmıştır. Bu okullarda öğretmen ve yönetici pozisyonunda görev yapan 215 kişiye dağıtılmış ve tez anket formlarından geriye dönen anketlerin sonucunda 158 tanesi analiz ederek değerlendirilmeye alınmıştır.

#### 4.3 Verilerin Analizi

Yapılan tez anketi uygulaması sonucu elde edilen veriler IBM SPSS 25.0 For Windows istatistik programı kullanılarak analiz yapılarak değerlendirilmiştir. Veriler ilk önce maddeler halinde güvenilirlik analizine tabi tutulmuş sonra da araştırmada kullanılan ölçekler tek tek faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçeklerde yargıların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak verilen cevaplar üzerinden birtakım yorumlara ve fikirlere ulaşılmıştır. Örgütsel iletişim

ölçeği ile iş tatmini ölçeği, örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği ve iş tatmin ölçeği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerini aralarındaki anlamlar ve ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. İncelediğim analizler sonucu boyutlar arasındaki etkiyi ve ilişkilerinin durumlarını irdelemek düşüncesi ile örgütsel iletişim ölçeği ve çalışanların iş tatmini ölçeğine, örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeğine regresyon analizleri yapılmıştır.

#### 4.4 Araştırma Modeli



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

#### 4.5 Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Araştırma Formu

Araştırmada kullanılmak üzere oluşturduğum anket formu dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek üzere oluşturulan sorular yer almaktadır. İkinci bölümde çalışanların örgütsel iletişim düzeylerini ölçmek için 16 sorudan oluşan Örgütsel İletişim Ölçeği (Karlene ve Charles, 1974, S.323) ile ilgili sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların iş tatminlerini ölçmek için 20 sorudan oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeği (Sat, 2011, s.103) yer almaktadır. En son bölüm olan dördüncü

bölümde ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için 24 sorudan oluşan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi ( Padsakoff, Mackenzie, Moorman, Fetter, 1990, s. 121 ) bulunmaktadır.

Katılımcıların fikirlerini anlamak için örgütsel iletişim, İş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı doğrultusunda hazırlanan anket sorularına katılma oranının düzeylerini ölçmek amacıyla 5’li Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. Ankete çalışmasına katılanlara yöneltilen soruların cevapları; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) ve Hiç Memnun Değilim (1), Memnun Değilim (2), Kararsızım (3), Memnunum(4), Çok Memnunum (1) şeklinde düzenlenmiştir.

#### 4.6 Demografik Özelliklere İlişkin Sonuçlar

Bu başlık altında anket çalışmasına katılan örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı, istatistikleri ve dağılım frekanslarını kullanarak incelenecektir.

Örneklem grubumuzun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 3 de ortaya çıkan tablo sonucunda katılımcıların % 57,6’sı kadın, %42,4’ü erkek olduğu görülmüştür. Katılımcıların oranlarının sonucunda % 57,6; oranı ile 91 kadın katılımcıların, diğer katılımcıların oranından yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Cinsiyetlere Göre Demografik Dağılımı

İSTATİSTİK						
		Cinsiyetiniz nedir?	Yaşınız ?	Eğitim durumunuz?	İşyerindeki unvanınız?	İşyerinde çalışma süreniz?
	Yüzde	158	158	158	158	158
	Kayıp	0	0	0	0	0
CİNSİYET						
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
	Kadın	91	57,6	57,6	57,6	
	Erkek	67	42,4	42,4	100,0	
	Total	158	100,0	100,0		



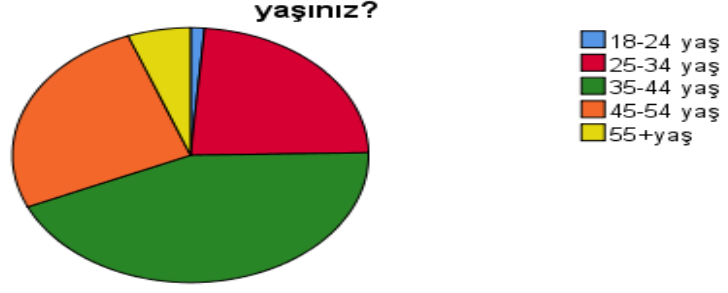
Şekil 6: Cinsiyetlerine Göre Demografi Dağılımı

Örnekleme grubumuzun yaş aralıkları tablo 4 de incelenmiştir. Tablo 4 e göre; 18-24 arası 2 kişi % 1,3 oranı ile 25-34 arası 37 kişi % 23,4 oranı ile 35-44 arası 69 kişi % 43,7 oranı ile 45-54 arası 41 kişi % 25,9 oranı ile 55+ yaş üzeri 9 kişi %5,7 oranı ile görülmüş incelenmiştir. İnceleme sonucunda 35-44 yaş arası %43,7 oranı ile katılımcılarımızın aralarında en yüksek oranlı katılımcı olarak araştırmamıza katılmıştır.

Tablo 4: Yaşa Göre Demografik Dağılım

YAŞ					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	18-24 yaş	2	1,3	1,3	1,3
	25-34 yaş	37	23,4	23,4	24,7
	35-44 yaş	69	43,7	43,7	68,4
	45-54 yaş	41	25,9	25,9	94,3
	55+yaş	9	5,7	5,7	100,0
	Total	158	100,0	100,0	





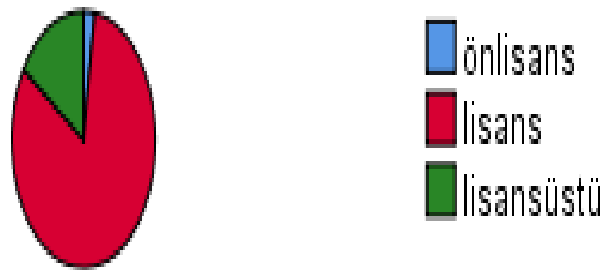
Şekil 7: Yaşa Göre Demografik Dağılım

Katılımcılarımızın eğitim düzeyleri tablo 5 de incelenmiştir. Tablo 5'e göre katılımcılarımızın eğitim düzeyleri; ön lisans mezunu 4 kişi %2,5 oranı, lisans mezunu 129 kişi %81,6 oranı, lisansüstü mezunlar 25 kişi %15,8 oranına sahip oldukları görülmüştür. Lisans mezunu olan katılımcılarımızın 129 kişi ile %81,6 oranında olarak diğer katılımcılarımızın oranlarından daha fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 5: Eğitim Düzeylerine Göre Demografik Dağılımı

EĞİTİM					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Ön lisans	4	2,5	2,5	2,5
	Lisans	129	81,6	81,6	84,2
	Lisansüstü	25	15,8	15,8	100,0
	Total	158	100,0	100,0	

**eğitim durumunuz?**



Şekil 8: Eğitim Düzeylerine Göre Demografik Dağılımı

Katılımcılarımızın çalışma ortamlarındaki unvanlarına göre oranları tablo 6 da incelenmiştir. Tablo 6'ya göre öğretmen unvanı ile çalışanlar 149 kişi % 94,3 oranı, yönetici unvanı ile çalışanlar 8 kişi ile % 5,1 oranı, diğer unvan ile çalışan 1 kişi % 0,6 oranı olarak görülmüştür. Tablo 6'ya göre açık bir şekilde görüldüğü gibi öğretmen unvanı ile çalışanlar 149 kişi %94,3 lük oran ile yüksek orandadır.

Tablo 6: Unvanlarına Göre Demografik Dağılım

İŞYERİNDEKİ UNVAN					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	Öğretmen	149	94,3	94,3	94,3
	Yönetici	8	5,1	5,1	99,4
	Diğer çalışan	1	,6	,6	100,0
	Total	158	100,0	100,0	

işyerindeki unvanınız?



Şekil 9: Unvanlarına Göre Demografik Dağılım

Katılımcılarımızın iş ortamlarında çalışma sürelerine göre oranları tablo 7 de incelenmiştir. Tablo 7'ye göre 1-5 yıl çalışan 45 kişi %28,5 oranı, 6-10 yıl arası çalışan 42 kişi % 26,6 oranı, 11-15 yıl arası çalışan 27 kişi % 17,1 oranı, 15 yıl ve üzeri çalışan 44 kişi % 27,8 oranı olarak incelenmiştir. Çalışanların iş yerlerinde çalışma sürelerine baktığımızda oranların birbirlerine yakın oldukları görülmüştür.

Tablo 7: İşyerlerinde Çalışma Sürelerine Göre Demografik Dağılım

ÇALIŞMA SÜRESİ					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
	1-5 yıl	45	28,5	28,5	28,5
	6-10 yıl	42	26,6	26,6	55,1
	11-15 yıl	27	17,1	17,1	72,2
	15 yıl üzeri	44	27,8	27,8	100,0
	Total	158	100,0	100,0	



Şekil 10: İşyerlerinde Çalışma Sürelerine Göre Demografik Dağılım

#### 4.7 Ölçeklerin Faktör Analizleri

Tablo 8: Örgütsel iletişim Faktör Analizi

	İlk Değer	Çıkarma
İşimle ilgili karşılaştığım zorlukları ve problemleri yöneticim ile konuşabiliyorum, bunun pozisyonumu tehlikeye atmayacağını ve daha sonra bana karşı kullanılmayacağı konusunda kendimi rahat hissediyorum.	1,000	,627
Genel olarak yöneticimin, kariyerimi daha ileri taşıyabileceğini düşünüyorum.	1,000	,604
Bulduğum organizasyonda ilerleme kaydetmek benim için önemli.	1,000	,373
Benimle aynı pozisyonu paylaşmakta olan kişiler ile sıkça iletişim halinde olabiliyoruz.	1,000	,651

Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı yöneticilerim ile iletişim halinde geçiyor.	1,000	,605
Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı astlarım ile iletişim halinde geçiyor.	1,000	,420
Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı benimle aynı seviyede pozisyona sahip kişiler ile iletişim halinde geçiyor.	1,000	,708
Yönetici, ast ve aynı seviyede çalışanlardan genellikle doğru bilgileri alırım.	1,000	,655
Yöneticilerime bilgi aktarırken, önemsiz olan ayrıntıları en aza indirgeyecek ve önemli olan ayrıntıları vurgulayacak şekilde özetleyebiliyorum.	1,000	,633
Şirkette bana aktarılan bilgileri yöneticilerime aktarabiliyorum.	1,000	,595
Verimli olarak kullanabileceğimden daha fazla bilgi alabiliyorum.	1,000	,626
Genel olarak iletişim, elde ettiğim bilginin miktarı, yöneticilerimle ve diğerleri ile olan iletişimimin ve mevcut olan bilgilerin doğruluğu vs. gibi konular hakkında kendimi çok iyi hissediyorum.	1,000	,682
Çalışma esnasında iletişim kurarken yazılı iletişim yöntemini kullanırım.	1,000	,553
Çalışma esnasında iletişim kurarken yüz yüze iletişim yöntemini kullanırım.	1,000	,592
Çalışma esnasında iletişim kurarken telefon ile iletişim yöntemini kullanırım.	1,000	,562
Çalışma esnasında iletişim kurarken diğer iletişim yöntemlerini kullanırım.	1,000	,722
<b>KMO and Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,866
Bartlett'in Evrensellik testi	Yaklaşık Ki-Kare	931,768
	df	120
	Sig.	,000

Tablo 8’de incelenen örgütsel iletişim ölçeği Kaiser-Mayer-Olkin Örnekleme Ölçüsü değeri 0,866 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu sonuca göre örneklemin büyüklüğünün faktör analizi açısından uygun olduğunu göstermektedir. Approx. Ki Kare değeri yüksek çıkması ve Sig. Değerinin 0.000 olması, ortaya çıkan verilerin normal dağıldığını işaret etmektedir.

Örgütsel iletişimin alt boyutları olan yazılı iletişim, sözlü iletişim, sözsüz iletişim içsel iletişim, bireyler arası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim ve kitle iletişimi rakamsal sonuçları faktör yüklerinin dağılımlarının uygunluk derecesinde olduklarının bize göstermiştir.

Tablo 9: Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Faktör Analizi

	İlk Değer	Çıkarma
Beni her zaman meşgul etmesinden	1,000	,259
Tek başıma çalışamama imkân vermesinden	1,000	,506
Ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden	1,000	,491
Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden	1,000	,460
Yöneticimin astlarını idare tarzından	1,000	,658
Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden	1,000	,612
Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından	1,000	,608
Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından	1,000	,710
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından	1,000	,727
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından	1,000	,548
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından	1,000	,644
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	1,000	,458
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	1,000	,582
İş de terfi olanağımın olmasından	1,000	,565
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden	1,000	,775
Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden	1,000	,752
Çalışma şartlarından	1,000	,491
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından	1,000	,651
Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden	1,000	,675
Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden	1,000	,744
<b>KMO and Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,853
Bartlett'in Evrensellik testi	Yaklaşık Ki-Kare	1412,527
	df	190
	Sig.	,000

Tablo 9’da incelenen örgütsel iletişim ölçeği Kaiser-Mayer-Olkin Örneklem Ölçüsü değeri 0,853 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu sonuca göre örneklemin büyüklüğünün faktör analizi açısından uygun olduğunu ifade etmektedir. Approx. Ki Kare değeri 1412,527 değeri ile yüksek çıkması ve Sig. Değerinin 0.000 olması, ortaya çıkan verilerin normal dağıldığını işaret etmektedir.

Çalışanların iş tatmini ölçeğinin alt boyutları olan örgütsel faktörler ve kişisel faktörlerin rakamsal sonuçları faktör yüklerinin normal bir şekilde dağıldığını biz göstermektedir.

Tablo 10: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Faktör Analizi

	İlk Değer	Çıkarma
İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	1,000	,575
Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.	1,000	,698
Dürüst bir çalışmanın dürüst bir karşılığı olduğuna inanırım.	1,000	,576
Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.	1,000	,675
Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.	1,000	,596
Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim.	1,000	,589
Pireyi deve yaparım.	1,000	,639
Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.	1,000	,598
Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.	1,000	,664
Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	1,000	,731
Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.	1,000	,555
Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim.	1,000	,657
İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim.	1,000	,609
Başkalarının haklarına tecavüz etmem.	1,000	,611
İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.	1,000	,638
Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım.	1,000	,625
Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.	1,000	,744
İşe devamlılığım standartların üzerindedir.	1,000	,583
Kurumun yaptıklarında her zaman kusur bulurum.	1,000	,672

Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.	1,000	,614
Fazladan molalar vermem	1,000	,683
Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım.	1,000	,693
Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim.	1,000	,726
Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim.	1,000	,658
<b>KMO and Bartlett Testi</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,872
Bartlett'in Evrensellik testi	Yaklaşık Ki-Kare	1676,570
	df	276
	Sig.	,000

Tablo 10'da incelenen örgütsel iletişim ölçeği Kaiser-Mayer-Olkin Örnekleme Ölçüsü değeri 0,872 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu sonuca göre örneklemin büyüklüğünün faktör analizi açısından uygun olduğunu ifade etmektedir. Approx. Ki Kare değeri 1676,570 değeri ile yüksek çıkması ve Sig. Değerinin 0.000 olması, ortaya çıkan verilerin normal dağıldığını işaret etmektedir.

Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Alt Boyutları Faktör Yükleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Alt Boyutlarına Göre Faktör Yükleri	
<b>ÖZGECİLİK</b>	
İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	0,575
İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim.	0,609
İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.	0,638
Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim.	0,726
<b>VİCDANLILIK</b>	
İşe devamlılığım standartların üzerindedir.	0,583

Fazladan molalar vermem	0,683
Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim.	0,658
<b>NEZAKET</b>	
Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.	0,596
Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.	0,598
Başkalarının haklarına tecavüz etmem.	0,611
Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.	0,614
<b>CENTİLMENLİK</b>	
Dürüst bir çalışmanın dürüst bir karşılığı olduğuna inanırım.	0,576
Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	0,731
Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.	0,744
<b>SİVİL ERDEM</b>	
Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim.	0,589
Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.	0,664
Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.	0,555
Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim.	0,657
Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım.	0,693

Tablo 11'deki örgütsel vatandaşlık davranışlarının 5 alt boyutlarının ( Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Centilmenlik ve Sivil Erdem ) rakamsal sonuçları faktör analizinin uygunluğunu ortaya çıkarmıştır.

#### **4.8 Ölçeklerin Güvenilirlik Testi Sonuçları**

Bu bölüm içerisinde anket formumuzda bulunan üç ölçek için güvenilirlik testi yapılmıştır. Tez çalışmamda kullandığım Örgütsel İletişim Ölçeğinde 16 ifade, Minnesota İş Tatmini Ölçeğinde 20 ifade, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları



Ölçeğinde 24 ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler göz önünde bulundurularak ölçekler bazında güvenilirlik hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür.

İfadelerin güvenilirlik testleri için konu olan Cronbach Alpha katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki oranlar doğrultusunda yapılmaktadır.

- 0 – 0,4 arası güvenilir değil.
- 0,4 – 0,6 arası düşük güvenilirlik.
- 0,6 – 0,8 arası oldukça güvenilir.
- 0,8 – 1,0 arası yüksek güvenilirlik.

Tablo 12: Örgütsel İletişim Ölçeği Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik İstatistikleri	
Cronbach's Alpha	Madde Değeri
,857	16

Ölçek İstatistikleri			
Anlam	Varyans	Standart Sapma	Madde Değeri
57,06	76,467	8,745	16

Yukarıda ki ifadelerde görüldüğü gibi test sonucu 0,857 olarak ortaya çıkmıştır. Alpha değer aralıklarına baktığımızda ölçeğimizin 0,8 – 1,0 arasında olduğu görülmüş ve ölçeğimiz güvenilirlik testi sonucunda yüksek güvenilirlikte olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 13: Minnesota İş Tatmin Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri			
Cronbach Alpha Değeri		Madde değeri	
,891		20	
Ölçek İstatistikleri			
Anlam	Varyans	Standart Sapma	Madde değeri
73,04	114,967	10,722	20

Yukarıda ki ifadelerde görüldüğü gibi test sonucu 0,891 olarak ortaya çıkmıştır. Alpha değer aralıklarına baktığımızda ölçeğimizin 0,8 – 1,0 arasında olduğu görülmüş ve ölçeğimiz güvenilirlik testi sonucunda yüksek güvenilirlikte olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Testi

Güvenilirlik İstatistikleri			
Cronbach's Alpha		Madde Değeri	
		,890	24

Ölçek İstatistikleri			
Anlam	Varyans	Standart Sapma	Madde değeri
93,93	153,849	12,404	24

Yukarıda ki ifadelerde görüldüğü gibi test Cronbach's Alpha değeri 0,890 olarak ortaya çıkmıştır. Alpha değer aralıklarına baktığımızda ölçeğimizin 0,8 – 1,0 arasında olduğu görülmüş ve ölçeğimiz güvenilirlik testi sonucunda yüksek güvenilirlikte olduğu anlaşılmıştır.

#### 4.9 Korelasyon Analizi

Aşağıda verilen korelasyon katsayı (r) değerlerine göre korelasyon dereceleri verilmiştir. Ölçeklerimiz arasındaki ilişkiyi yani korelasyon bağı görmek için aşağıdaki korelasyon derecelerinden faydalanıp yorumlarımızı yapabiliriz.

Tablo 15: Korelasyon Dereceleri

$-1 \leq r < -0,9 = \text{Negatif Kuvvetli } (-)$	$-0,9 \leq r < -0,5 = \text{Negatif Orta } (-)$
$-0,5 \leq r < 0 = \text{Negatif Zayıf } (-)$	$0 < r \leq 0,5 = \text{Pozitif Zayıf } (+)$
$0,5 < r \leq 0,9 = \text{Pozitif Orta } (+)$	$0,9 < r \leq 1 = \text{Pozitif Kuvvetli } (+)$

Tablo 16: Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Ölçeklerinin Korelasyon Analizi

Korelasyon			
		Örgütsel İletişim Ölçeği	İş Tatmini Ölçeği
Örgütsel İletişim Ölçeği	Korelasyon	1	,527**
	Sig. ( $p < 0,01$ )		,000
	N	158	158
İş Tatmini Ölçeği	Korelasyon	,527**	1
	Sig. ( $p < 0,01$ )	,000	
	N	158	158
** . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir ( $p < 0,01$ ).			

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

$H_1$ : Örgütsel iletişim ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16’da ortaya çıkan verileri inceleyerek hipotezimizi değerlendirdiğimizde örgütsel iletişim ve çalışanların iş tatminleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Hipotezimiz **KABUL** edilmiştir.

Çalışanların Örgütsel iletişimleriyle ile iş tatminleri aralarındaki ilişkiyi anlamak için tablo 16’ya baktığımızda 0,527’lik pozitif yönlü bir ilişki olduğunu görüyoruz. Alfa noktası -0,001 ile 0,01 arasındaki değerlendirmede analiz sonucumuza göre 0,527\*\* (  $p < 0,01$ ) olduğundan ölçeklerimiz arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların örgütsel iletişimlerini artırırsak çalışanların iş tatminlerinin artacağı görülmüştür. Örgütsel iletişimdeki % 52,7’lik pozitif yönlü değişiklik, iş tatminindeki pozitif yönlü bir değişikliği saylayacaktır. Bu düşünce ile çalışanların örgütsel iletişimlerindeki düşüş ise çalışanların iş tatminlerindeki düşüşe sebep olacaktır. Yukarıda tablo 15’deki Korelasyon ölçeğimize göre ortaya çıkan sonuç anlamlı olan ilişki  $0.5 < 0,52,7 \leq 0.9 =$  Pozitif Orta (+) şeklindedir. Çalışanların örgütsel iletişim ölçeği boyutları ile iş tatmini ölçeği boyutları aralarında anlamlı korelasyon kurması beklenmektedir.

Tablo 17: Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinin Korelasyon Analizi

Korelasyon			
		Örgütsel İletişim Ölçeği	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği
Örgütsel İletişim Ölçeği	Korelasyon	1	,450**
	Sig. (p < 0,01)		,000
	N	158	158
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Korelasyon	,450**	1
	Sig. (p < 0,01)	,000	
	N	158	158
<b>** . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir. (p &lt; 0,01).</b>			

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

H<sub>2</sub>: Örgütsel iletişim ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17’de ortaya çıkan verileri inceleyerek hipotezimizi değerlendirdiğimizde örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Hipotezimiz **KABUL** edilmiştir.

Çalışanların Örgütsel iletişimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları aralarındaki ilişkiyi anlamak için tablo 17’ye baktığımızda 0,450’lik pozitif yönlü bir ilişki olduğunu görüyoruz. Alfa noktası -0,01 ile 0,01 arasındaki değerlendirmede analiz sonucumuza göre 0,450\*\* (p < 0,01) olduğundan ölçeklerimiz arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların örgütsel iletişimlerini artırırsak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının artacağı görülmüştür. Örgütsel iletişimdeki % 45’lik pozitif yönlü değişiklik, örgütsel vatandaşlık davranışlarında pozitif yönlü bir değişikliği saylayacaktır. Bu düşünce ile çalışanların örgütsel iletişimlerindeki düşüş ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında düşüşe sebep olacaktır. Yukarıda tablo 15’deki Korelasyon ölçeğimize göre ortaya çıkan sonuç anlamlı olan ilişki  $0 < 0,450 \leq 0,5 =$  Pozitif Zayıf (+) şeklindedir. Çalışanların örgütsel iletişim ölçeği boyutları ile örgütsel

vatandaşlık davranışları ölçeği boyutları aralarında anlamlı korelasyon kurması beklenmektedir.

Tablo 18: İş Tatmini ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinin Korelasyon Analizi

<b>Korelasyon</b>			
		<b>İş Tatmini Ölçeği</b>	<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği</b>
<b>İş Tatmini Ölçeği</b>	<b>Korelasyon</b>	1	,511**
	<b>Sig. (p &lt; 0,01)</b>		,000
	<b>N</b>	158	158
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği</b>	<b>Korelasyon</b>	,511**	1
	<b>Sig. (p &lt; 0,01)</b>	,000	
	<b>N</b>	158	158
<b>** . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir. p &lt; 0,01</b>			

\*\* Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

**H<sub>3</sub>**: İş tatmini ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18’de ortaya çıkan verileri inceleyerek değerlendirdiğimizde çalışanların iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Hipotezimiz **KABUL** edilmiştir.

Çalışanların iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları aralarındaki ilişkiyi anlamak için tablo 18’e baktığımızda 0,511’lik pozitif yönlü bir ilişki olduğunu görüyoruz. Alfa noktası -0,01 ile 0,01 arasındaki değerlendirmede analiz sonucumuza göre 0,511\*\* (p < 0,01) olduğundan ölçeklerimiz arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların iş tatminlerini artırırsak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının artacağı görülmüştür. Çalışanların iş tatminlerindeki % 51,1’lik pozitif yönlü değişiklik, örgütsel vatandaşlık davranışlarında ki pozitif yönlü bir değişikliği saylayacaktır. Bu düşünce ile çalışanların iş tatminlerindeki düşüş ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında düşüşe sebep olacaktır. Yukarıda tablo 15’deki Korelasyon ölçeğimize göre ortaya çıkan sonuç anlamlı

olan ilişki  $0,5 < 0,511 \leq 0,9 =$  Pozitif Orta (+) şeklindedir. İş tatmini ölçeği boyutları ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği boyutları arasında anlamlı korelasyon kurması beklenmektedir.

#### 4.10 Regresyon Analizi

Ölçeklerimizin aralarındaki ilişkiyi ve birbirlerine olan etkilerini anlamak için yapılan regresyon analizinin formülüne göre aşağıdaki tablolarımızı değerlendirerek değişkenlerimizin birbirlerine olan etkisini ve yönünün değerlerini bulacağız.

Regresyon analiz formülü:  $Y=A+B.X$

Y ( Bağımlı Değişken ), A ( Sabit katsayılar. BETA), B (Bağımsız değişkenimizin katsayısı ), X ( Bağımsız değişkenimiz )

Tablo 19: Örgütsel İletişim ve Çalışanların İş Tatmini Ölçeklerinin Regresyon Analizleri

Model Özeti						
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hatası		
1	,527 <sup>a</sup>	,278	,273	,45706		
a. Tahmini: (Sabit), Örgütsel iletişim Ölçeği						
ANOVAa						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
1	Regresyon	12,535	1	12,535	60,005	,000 <sup>b</sup>
	Kalan	32,589	156	,209		
	Toplam	45,124	157			
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini Ölçeği						
b. Tahmini: (Sabit), Örgütsel İletişim Ölçeği						
<b>Katsayılar</b>						

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,808	,241		7,508	,000
	ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ	,517	,067	,527	7,746	,000
a. Bağımlı Değişken: Çalışanların iş tatmini ölçeği						

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel iletişimin çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 19’da ortaya çıkan verileri inceleyerek değerlendirdiğimizde örgütsel iletişim ve çalışanların iş tatminleri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve bu ilişkinin sonucunda anlamlı bir etki olduğu görülmüştür. Hipotezimiz **KABUL** edilmiştir.

Tablo 19’da ki verilerimize regresyon formülüne göre değerlendirme yaptığımızda Anova bölümündeki değişkenlere ait sig. Değeri,0.05 den küçük olarak, 0,000 şeklinde çıkması ölçeklerin birbirlerine olan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Sabit sayımız 1,808 ve örgütsel iletişim kat sayısı 0.517 şeklindedir. Regresyon denklem katsayısı 0,278’dir. Ölçeklerimiz içerisinde regresyon analizi sonucunda örgütsel iletişimi bir birim artırdığımızda çalışanların iş tatminlerinin % 0.278’lik bir artış olur. Örgütsel iletişim ölçeğinde olan artış çalışanların iş tatminlerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Tablo 20: Örgütsel İletişim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeklerinin Regresyon Analizleri

Model Özeti				
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahmini Standart Hatası
1	,450 <sup>a</sup>	,203	,198	,46290
a. Tahmini: (Sabit), Örgütsel İletişim Ölçeği				
ANOVAa				

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
1	Regresyon	8,507	1	8,507	39,699	,000 <sup>b</sup>
	Kalan	33,428	156	,214		
	Toplam	41,934	157			
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği						
b. Tahmini: (Sabit), Örgütse İletişim Ölçeği						

Katsayılar						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,395	,244		9,820	,000
	Örgütsel İletişim Ölçeği	,426	,068	,450	6,301	,000
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği						

H<sub>5</sub>: Örgütsel iletişimin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 20'deki ortaya çıkan verileri inceleyerek değerlendirdiğimizde örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve bu ilişki sonucunda anlamlı bir etki olduğu görülmüştür. Hipotezimiz **KABUL** edilmiştir.

Tablo 20'de verilerimizi regresyon formülüne göre değerlendirme yaptığımızda Anova bölümündeki değişkenlere ait sig. Değeri,0.05 den küçük olarak, 0,000 şeklinde çıkması ölçeklerin birbirlerine olan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Sabit değer 2.395 ve örgütsel iletişim kat sayısı 0.450 şeklindedir. Regresyon denklem katsayısı 0,203'dür. Ölçeklerimiz içerisinde regresyon analizi sonucunda örgütsel iletişimi bir birim artırdığımızda çalışanların iş tatminlerinin % 0.203'lük bir artış olur. Örgütsel iletişim ölçeğinde olan artış çalışanların iş tatminlerini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.



## 4.11 Örgütsel İletişim, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Karcıoğlu F. Timuroğlu K. Çınar O. ( 2009 ) Ağrı ve Erzurum illerinde, özel ve devlet hastanelerinde çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları uygulamada örgütsel iletişim ve iş tatmini aralarında bir ilişki olup olmadığını araştırma konusu ile uygulama yapmışlar. Bu uygulama sonucunda 247 hemşirenin anket formunu analiz etmiş ve değerlendirmişlerdir. Hemşirelerin arasında örgütsel iletişim ile iş tatminleri arasında olumlu, anlamlı ilişkinin oluşunu görmüşlerdir. Diğer bir şekilde anlatmak gerekirse çalışanların örgütsel iletişimindeki artış ve ya azalış ile Çalışanların iş tatminindeki artış ve ya azalış ile doğru orantılıdır.

Başka bir araştırmada da Schweiger, Goldhaber ve Denisi örgütsel iletişim bağlamında ast ve üst ile ilişkileri üzerine araştırma yapmıştır. Aralarında örgütsel iletişim ve çalışanların iş tatmini arasında ilişki var mı, varsa bu ilişkinin yönü nasıl hipotezinin sonucunda aralarında ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin yönünün pozitif olduğunu bulmuşlardır. Araştırmalarının neticesinde, çalışanların ve üst kademe yöneticilerin iletişim kanallarının açık olması sonucunda çalışanların iş tatmini yaşadıkları, pozitif olan iletişimin yönleri sayesinde motivasyonlarının arttığıdır. İşe yeni başlayanlar ile ast üst iletişiminin yollarının kapalı olması sonucunda oryantasyon sağlanamaması rollerin belirsizliklerinden dolayı olumsuzluklar yaşamaları şeklindedir. ( Kaya, 2016, s.85 )

Yüksel İ. (2005) savunma sanayinde yaptığı bir araştırmada katılımcılardan 109 kişinin verilerini değerlendirmiş ve aralarındaki ilişkinin olumlu ve anlamlı olduğu yönünde hipotezleri kurmuş. Hipotezlerin sonucunda çalışanların iş tatminleri ile örgütsel iletişimin anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunu araştırma sonucunda bulmuştur. Örgütsel iletişim çalışanların tutum ve davranışlarını birçok değişken etkisiyle belirlenmekte ve biçimlendirilmektedir. Çalışanların iş tatminleri ve görevlerini yerlerine getirme dereceleri bu durumlara göre değişmektedir. Araştırma sonucunda örgütsel iletişim seviyesi ile çalışanların işlerinde tatmin duygusu arasında aynı yönde ve yüksek seviye sayabileceğimiz ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Demirel Y. Seçkin Z. Özçınar M.F. ( 2011) Örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışları aralarında ilişki var mı, aralarındaki ilişkiler var ise

farklılıkları ve ya ilişkinin yönünü bulmak amacı ile imalat sanayinde faaliyet gösteren iki işletmede çalışan 514 kişinin katılımı ile bir araştırma yapmıştır. Örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışları boyutlarının işletmelere göre farklılık gösterdiği fakat hipotezinin kısmen kabul edildiği sonucuna ulaşmıştır. Bunun sonucunda işletmede çalışanlar arasında iletişim yollarını açık tutmak, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri için iletişimin etkinliğini işletmelerin üretkenliğini etkilediği düşünerek çalışmalara yapılmasının istenmesidir. Ön koşul olarak sağlıklı bir iletişim sonucu çalışanların ekstra roller gösterme hedefinin oluşturulmasıdır.



## SONUÇ

Çalışma hayatının içerisinde örgütsel iletişimin çalışanların iş tatminine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki eden ve aralarındaki ilişkiden dolayı olumlu ve ya olumsuz sonuçlar doğuracak kavramlar olarak ele alınarak incelenmektedir. Örgütsel iletişim, örgüt faaliyetleri içerisinde amaç ve hedeflerin başarılması açısından bir kültür olarak var olması gereken bir olgudur. Örgütsel iletişim sayesinde işleyişi veya akışı hızlandırarak çalışanların işlerinden tatmin olmalarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını üst düzeyde göstermelerini sağlaması beklenmektedir. Çalışanların işlerinden tatmin olması ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri konuları, her biri ayrı başlıklar olarak değerlendirilebilecek kadar önemli konulardır.

Yapılan bu tür araştırmalarda araştırmanın konusu, hizmet sektöründe çalışanlar olduğundan insan davranışlarını incelemeye almak ve insan hareketlerini bir makine gibi düşünmemek gerekir. Çalışanların her birinin farklı kültürlerden geldikleri, yaşayıp büyüdüğü yerlerin farklı olması, kendilerine özel huyları ve karakterlerinin olması çalışanları makineden ayıran özelliklerdendir. Makinelerin bakımını yapar kullanmaya devam edersiniz ama çalışanların insan olduğunu unutmuyarak onların verimliliklerini artırmak için insana özel çalışmalarda bulunmaya dikkat edersiniz. Davranışların birbirleri ile bağlantılı ve değişken olduğu gözden kaçırılmayarak yönetim kademesinden alt kademelere doğru çalışma ile iletişimi en iyi şekilde ortaya koyup maksimum fayda için çaba gösteririz.

Araştırmanın katılımcılarının görev yaptığı alanın eğitim alanı olduğunu düşündüğümüzde, iş tatmini yaşanması bakımından diğer alanda çalışanlara göre farklılık göstermektedir. İş tatmininin de maddi kazanç, yorgunluk, stres, başarı gereksinimi, emeklerin karşılığını görmek ve meslektaşlar ile kurulan ilişkilerin seviyesi önemli farklılıklardandır. Çalışma hayatlarında yönetici ve çalışma arkadaşları ile iletişimin seviyesinin iyi olması ve iletişim kanallarını kullanarak geri bildirimlerin alınması iş tatminini artıracaktır. Eğer bir olumsuzluk olarak iletişim kanallarının da oluşacak eksiklik söz konusu ise birey ve örgüt açısından iş tatmini düşecek ve problemler çıkmaya başlayacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları araştırmamızı uyguladığımız alanda en üst düzeyde yaşanması beklenen unsurdur. Mesleğin yapısı ve çalışanların olması gereken özelliklerinden dolayı, fayda üzerine kurulan ilişkiler ve çalışmalar önemlidir. Eğitimin doğası gereği çalışanların özelliklerinden, örneklik teşkil etmek, özgeci davranmak, fedakârlık, centilmenlik nezaket gibi davranışların zaten olması gereken özelliklerdendir. Yöneticiler örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının alt boyutlarıyla var olması açısından çalışmalarda bulunmalı ve organizasyonu yönetmelidir.

Değerlendirmeler ışığında baktığımızda örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanların farkında olduğu ve hedef olarak bilinçli bir şekilde ulaşmak istedikleri amaçları olduğu görülmüştür. Örgüte verebileceği faydanın en üst düzeyde olması için yöneticilerle yapılan çalışmalar, eğitim içi hizmetler olduğundan örgütsel vatandaşlık davranışı bilinci her zaman gelişim göstermektedir.

Çalışmamızın bulgularını sonucunda, çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmak hedefi ile örgütsel iletişimi, örgüt içerisinde artırmak için çalışmamız gerekir. Örgütsel iletişim arttığında çalışanların iş tatmini arttığı görülmüş ve iş tatmini artan çalışan örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikleri görülmüştür. İletişim, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının kavram olarak çalışanların gündemine getirilmesi, açıklanması, anlatılması ve bunun sonucunda örgütün başarısının artacağını, ortak hedef ve amaçların başarılmasında herkesin üstüne düşen görevleri yapması gerektiğini, örgüt yöneticileri tarafından çalışma merkezine alınmalıdır.

Örnekleme grubumuzda olan öğretmenlerimiz ve yöneticilerimizin çalışmalarında kurallara bağlanmış ve kurallarla düzenlenmiş asgari iletişimi sağlayacak yapıda toplantılar, zümre görüşmeleri ve ya şube öğretmenler toplantısı mevcuttur. Bu toplantılar bile sadece iletişim için kullanılsa örgüt içi iletişimin bir seviyede olduğundan bahsedebiliriz.

Çalışanların iş tatmin ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde etkinin sadece örgütsel iletişim olmadığı anlaşılmıştır. Çalışma sürelerinin uzunluğundan kaynaklı meşguliyet, yapılan iş karşılığında alınan ücret ve terfi imkânlarının zorluğu, çalışanların kendi kararlarını uygulayamaması gibi beklentilerinde etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel iletişim ile beraber birçok

unsuru iş tatmini ve örgütsel iletişim bağlamında değerlendirip başarı artırmak için stratejiler geliştirilebilir. Çalışmanın bulgularını geniş ve kapsamlı bir hale getirme çalışmaları yapmak amacı ile örneklem genişletmek gerekir.

Örgütlerin iş tatmini ve vatandaşlık davranışlarını artırıcı çalışmaların yapılması maddi ve zaman kaybı olarak düşünülmesi, boşuna yapılan bir eylem ve ya değer olarak görülmesi doğru olmaz. Örgütlerde iletişimi artırıcı çalışmalar yapan kurumların başarılı olacağı düşüncesinden yola çıkarak her bir bireyin düşünmesi ve önem vermesi gereken bir olgudur örgütsel iletişim.

Araştırmamın sonucu ile daha önceden yapılmış araştırmaların sonuçları Örgütsel iletişim ile çalışanların iş tatminleri ve örgütsel davranışları üzerinde olumlu bir etkisi vardır, anlamlı ilişkileri vardır şeklinde benzerlik göstermektedir. Seviyeleri farklı olsa da her ne olursa olsun örgütsel iletişimi çalışanların iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık sergilemeleri üzerine etkisini artırmak için kullanabiliriz.

Olumlu anlamda örgütsel iletişimi çalışanların iş tatminini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracaklarını düşündüğümüzde bireylerin bilinçli çalışmaları sonucunda örgüt kültürü oluşturmaları kurumun geleceğinde kökleşen bir kültür oluşturmasının önünü açar. Sistemli olarak ve örgüt içinde var olan bireylerin farkındalık yaratarak yeni gelenlere bu kültürü aşılmalara atılacak önemli adımlardandır. Tecrübeli çalışanlar ve ya emekliliği yaklaşmış bireyler bu konuda sistemin devamını sağlayacak ve kurum içinde büyüklük yaparak sonradan gelenlere yol gösterici olacaktır.

Çalıştığım örneklem grubuna özel ortaya veriler çıkmıştır. İşletmelere ve çalışmayı uyguladığım kurumlara tavsiye ve önerim, örgüt içinde iletişimin seviyesini ne kadar çok yükseltirsek, İletişimin dinamik bir mekanizma olarak işlevsel bir mekanizma olması için ne kadar çok çalışırsak çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırırız. Çalışanların iş tatminleri örgüt içerisindeki görevleri ve sorumluluklarını aksatmadan yapacakları anlamına gelir. Örgütsel vatandaşlık sergilemeleri her zaman kuruma ve ya örgüte katma değer kazandır. Örneklem grubunun daha farklı bir alanda ve daha çok katılımcının katıldığı çalışmalarda değişik ve ya daha olumlu sonuçlara ulaşılabilir. Yapılan araştırmamızdaki sonuçların olumlu olması bu konulara daha

çok dikkat etmeli ve daha fazla araştırılmalı, sonucunda daha fazla nelerin yapılabileceği öğrenilmeye çalışılmalıdır.

Değişik sektörlerde çalışanlar için örgütsel iletişim çalışmalarının örgüte birçok değer kazandıracığı ve birçok problemi önleyeceği düşünülmeli. Yönetim kademesinin kuşatıcı olması, çalışanlarının mutlu mesut bir şekilde çalışarak örgüte daha nasıl bir katkı sağladığını düşüncesine sahip olmasının araştırılması her zaman örgüt için belirli periyotlarda takip edilmesi gereken kavramlar ve ya işleyişlerdir.



## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Can, H. , Azizoğlu, Ö.A. & Aydın, E. M. , (2011). “Organizasyon ve Yönetim”  
Siyasal Kitabevi, Ankara
- Çetin, Ö. M. (2004). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” Nobel Yayınları, Ankara
- Ekici, K. M. (2013). “Örgütsel İletişim” Yargı Yayınevi, Ankara
- Erdoğan, İ. (2007), “İşletmelerde Davranış” Kişisel Yayınlar, İstanbul
- Eren, E. (2004). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları,  
İstanbul.
- Eskiyörük, D. (2015). “Örgütsel iletişim”, Cinius Yayınları, İstanbul
- Gülнар, B. (2007). “Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu” Litaratürk Academia,  
İstanbul
- Güllüoğlu, Ö. (2012). “Örgütsel İletişim, iletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık”  
Eğitim Kitabevi, Konya
- Göksel, A., ( 2013 ). “İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı”,  
Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, Ankara
- Özalp, İ. (1999), “Örgütsel İletişim”, Anadolu Üniversitesi, Açık öğretim  
yayınları, Eskişehir.
- Sabuncuoğlu, Z. & Gümüş, M. (2012). “Örgütlerde İletişim”, Kriter Yayınevi,  
Ankara
- Tutar, H. (2003). “Örgütsel İletişim”, Seçkin Yayıncılık, Ankara

### *Sürelî Yayınlar*

- Acar A.Z. , (2006), “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle  
Kişisel ve Örgütsel Etkileri”. Doğu Üniversitesi Dergisi Sayı: 7, s: 9

- Adıgüzel, O. , Erdoğan, A. (2014). “Çağdaş Bakış Açısıyla İş Gören Devamsızlığı, Nedenleri, Örgüte Etkileri ve Çözüm Önerileri”. Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyon Dergisi, Cilt 5, Sayı 10, ss. 1-25
- Aslan, Ş. (2009). “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ‘ Kurumda Çalışma Yılı’ ve ‘ Ücret’ Değişkenlerinin Rolü”, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt: 6 Sayı:1 Yıl: 2009
- Atıcı, M. (2003). “İstenmeyen Davranışlarla Başa Çıkmada Glasser’in Problem Çözme Yaklaşımının uygulanması”. Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:28, Sayı:128, ss: 27-34
- Avcı, A. (2015). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri” Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:12-2, Sayı:24, s.11-26
- Bitmiş, M.G., Sökmen, A., Turgut, H. (2014). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 16, Sayı: /2, ss: 1-14
- Buluç, B. (2008). “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Güz 6(4). Ss, 571-602
- Çalık, D. ( 2010 ). “Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel İletişime Yansımaları”, Ankara Üniversitesi Dergisi, Yıl 2, Sayı 5, s.3
- Çarıkçı, İ. H. (2000). “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler – Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt.5, Sayı.2,155-168
- Çekmeceliolu, H. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi; Bir Araştırma”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 8 Sayı 2, Haziran 2006



- Çelik, M., Çıra, A. (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü” Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, Ocak 2013, ss: 11-20.
- Çevik, K. , Deniz, B. (2016), “Adams’ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye yönelik Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:19, Sayı: 36 ss: 196-197
- Demirel, Y. Seçkin, Z. Özçınar, M.F. (2011), “Örgütsel İletişim İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” Adana, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:20, Sayı 2, ss. 33-48
- Demirhan, K. (2018). “Mintzberg’in Örgütsel Yapılandırma Teorisi Bağlamında Türkiye’deki Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir İnceleme”, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 30, Ocak 2018, s.210
- Doğan, S. , Kılıç, S. ( 2007 ). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi” Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 29, Temmuz-Aralık, ss.37-61.
- Durğun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Aralık 2006, Cilt 111, Sayı 2, ss 112-113, <http://efdergi.yyu.edu.tr>
- Eren, Z. (2018). “Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Örgüt Yapılarının Sosyal Ağ Analizi: Öneri ve Güven Ağları Örneği”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, ss: 1-22
- Erogluer, K.( 2011). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Bir İnceleme”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt:11, Sayı: 1, Ocak
- Ertekin, İ. (2017). “Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel İletişim Algısı”, Erzincan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Journal Of Emerging Economies And Policy, Vol.2(1), ss.80-94
- Ertekin, İ. , Ilgın, H. Ö. , Ataman, Y. D. (2017), “Örgütsel İletişim Kuramları”, The Turkish Online Journal of Design, Art And Communication, Tojdac, April 2018, Volume 8 Issue 2, p. 297-311

- Ertürk, E., Bedük, A. (2015). “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, İşletme Bilimi Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, ss:1-19.
- Glisson & Durick (2008), “Predictors Of Job Saticfaction And Organizational Commitment İn Human Service Organizations”, Journal of Administrative Science Quaerterly,33(1), p:61-81
- Gücel, C. (2013). “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, İletme Araştırma Dergisi Cilt:5, Sayı:2, s.173-190)
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2006, Cilt.3, Yıl:2, Sayı:1, ss:48-75.
- Haşit, G. & Yaşar, O. (2015). “Çalışan Kadınlarda Örgütsel Stres Kaynakları: Bir Kamu Kurumu Örneği”, Sakarya İktisat Dergisi, Sayı,4 S:3
- Hepkon, Z. (2003). “Kurumsal Kimlik İnşasını Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması”, İstanbul Ticaret Odası Fen Bilimleri Dergisi, Sayı 2 (4), ss.175-211
- Karaaslan, A. , Özler, E. , Kulakoğlu, A.S. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Karaman, A. , Aylan, S. (2012). “Örgütsel Vatandaşlık”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı 1, Yıl:2012, s: 35-48
- Karcioğlu, F. , Timuroğlu, M. K. , Çınar, O. (2009). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi; Bir Uygulama”, Yönetim Dergisi Sayı:63.
- Kaya, Ş. D. (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, Türk İdare Dergisi / Sayı 476, s: 267

- Korkmaz, O. , Aydemir, S. (2015). “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:13, Sayı:2, S:145
- Kök, S. B. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İktisadi ve İdari bilimler Dergisi, Cilt: 20, Nisan 2006, Sayı: 1, s: 295-296
- Köse, S. , Kartal, B. , Kayalı, N. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 20, Ocak-Haziran 2003, s:1-19.
- Küçüközkan, Y. (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, cilt:1, Sayı:2
- Moorman R.H. And BlakelyGerald, L.(1995), “İndividualizm-Collectivism as an Individual difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior”, Journal of Organizational Behavior, Vol.16, P. 127-142
- Öğüt, A. , Öztürk, Y.E. ( 2007 ). “Yönetimin Bilimleşme (SCIENTIZATION) Sürecine Katkıları Açısından Chester Irving Bernard ve Herbert Alexander Simon: Betimleyici ve İlişkilendirici Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s.32 )
- Podsakof, P. , Ahearne, M. and MacKenzie Scott, B. (1997), “Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance”, Journal of Applied Psychology, Vol. 82, No 2, 262-270
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., MOORMAN, R.H., FETTER, R. (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors" Leadership Quarterly, Vol.1, pp.107-142.
- Polat, S. , Ceep, C. (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Bahar 2008, Sayı 54 s:309

- Roberts, K. H. and C. A. O'Reilly. (1974). "Measuring Organizational Communication," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59 (1974a), 321-326.
- Savaş, S. (2015). "Bütünleşik Kurumsal İletişimin Bir Unsuru Olarak Çerçeveleme", *Akdeniz Üniversitesi İletişim Dergisi*, Sayı 24, Aralık 2015, ss. 148-166
- Sakin, U. ( 2018). "Stratejik Yönetimin Kamuda Uygulanması: Türkiye'de Yaşanan On Sorun", *Strategic Public Management journal*, Volume 4, Issue 7, pp.83-97.
- Smith, C. Ann, , Organ, D. , W, Near. , P. Janet.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 68, No 4, p.654)
- Sezgin, F. (2005). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı: 1, Yıl:2005 S:317-339
- Soysal, A. , Öke P. , Yağar, F. Tunç, M. (2017), "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Hastane Örneği", *Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sağlık Yönetimi / Araştırma*, 2017; (37); Ss;243-253
- Şeşen H. , Basım, J. N. (2010). "Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37( ağustos), 2010, s:171-193
- Tekin, Ö. A. , Baş, M. & Gökdemir, A (2016). "Konaklama işletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, cilt;7, Sayı;14, ss;81-91
- Toker, B.(2007). "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'de ki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1) 2007, 92-107

- Uğraşoğlu, İ.K. ( 2017 ). “Öğretmenlerin Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi” International Journal of New Trends In Arts, Sports & Science Education, V.6, Issue 4, P.14
- Yousef, D. A. (2016). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Study in the Local Government”, Article in International Journal of Public Administration, Marc 2016
- Yüksel, İ. (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Yıl:6, Sayı:2, ss.291-306

### **Diğer Yayınlar**

- Arısoy, B.(2007). “Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumunu Üzerine Etkileri”. ( Yüksek Lisans Tezi ), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı.
- Atalay, İ. (2005), “Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet”, ( Yüksek Lisans Tezi ), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ay, Z. (2007), “Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları”. ( Yüksek Lisans Tezi ). Konya. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,
- Başaran, H. (2003). “Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma”. ( Yüksek Lisans Tezi ), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Başığıt, A. ( 2006 ) “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”. (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölümü.

- Bilgiç, A.S. ( 2006 ). Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi).  
Malatya. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim  
Dalı.
- Budak, G. (2015). “Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel  
Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”. ( Yüksek Lisans Tezi ), Başkent  
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme  
Yönetimi Yüksek Lisans Programı.
- Bozoğlan, İ. T. (2010). “Örgüt Kültürünün Performans Kriterlerine Etkisi ve  
Tesco Kipa Uygulaması”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Dokuz  
Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,  
Uluslararası İşletmecilik Programı.
- Candır, M. (2015). “Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi”, ( Yayınlanmış  
Yüksek Lisans Tezi ), Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, MBA Bilim Dalı
- Çelik Keleş, H.N. ( 2006 ). “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine  
İlişkin İlaç Üretimim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, (   
Doktora Tezi ), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme  
Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Çetin, F. (2011). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel  
Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü”, ( Doktora Tezi ),  
Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çetiner, M. (2014). “Bireysel Kariyer Planlaması İle Kişilik Arasındaki İlişkinin  
İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ),  
Isparta. Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği, Süleyman Demirel  
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demiröz, S. (2014). “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel  
İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki”, ( Doktora Tezi ),  
Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi,  
Teftişi, Planlanması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- Demirtaş, S. (2016). “Okul Yöneticilerinin Psikolojik İyi Olma ve Örgütsel  
Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans

Tezi ), Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomi Bilim Dalı.

Deveciler, S. (2014). “Kişilerarası İletişim Sürecinde Popüler Kültür ve Kişilik İlişkisi”, ( Yüksek Lisans Tezi ), Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.

Durdu, T. (2010). “Eğitim Denetçilerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Mesleki Tükenmişlik ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, ( Yüksek Lisans Tezi ), Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Efe, O. E. (2013). “Kavramsal Çerçeve de Vatandaşlık Kavramı”, <http://efeoguzhan.blogspot.com>

Ekinci, K. (2016). “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ekşici, Ş. (2009), “Kurum ve Kuruluşlarda psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı,

Elmas, N. ( 2017 ). “Örgütsel iletişim ve İş Tatmini Arasındaki Etkisi ve Bir Uygulama”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Erdoğan, H. A.(2009). “Günümüz Kitle İletişim Araçlarının Görünen ve Görünmeyen Yüzü: Türkiye Örneği”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Radyo Televizyon Anabilim Dalı.

Eronat, Z. (2004). “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eryücel, M. E. (2008). “Türkiye’deki Özel Spor Merkezlerinde Çalışan Personelin İş Tatmin Seviyeleri”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Konya. Selçuk Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı.
- Görkem, Ş. (2013), “Kuram ve Uygulamada Kuramsal İletişim”, ( Doktora Tezi ), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Güner, A.N., (2016). “Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi”, ( Yüksek Lisans Tezi ), Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- İpek, M. ( 2016 ), “Örgütsel Vatandaşlık Algısı; Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kaplan, İ. (2011). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama”, ( Doktora Tezi ), Konya, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Kır, H. (2009). “Rol Tabanlı Anlamsal Etmenler İçin Bilgi Tabanı”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ) Ege Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Konuk, M. (2006). “İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi; Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı,
- Kvitne, M.B. (2017). “Development of Organizational Citizenship Behavior and Effect of Psychological Contract Fulfillment; A Multilevel Longitudinal Study”, ( Master Thesis ), Master Thesis at the Department of Psychology, University of Oslo.
- Kaya, B. (2016). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmin”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı.



- McDonald, P.R.(1993). “Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents”, ( Unpublished Doctoral Dissertation ), London, Ontario: The University of Western Ontario.
- McLeod, Saul. A. (2018). “Maslow’s hierarchy of needs”  
Kaynak;www.simplypsychology.org/maslow.html
- Özcan, N. (2011). “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Özdemir, Y. (2011). “Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Örneği”, ( Yüksek Lisans Tezi ), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özenir, İ. (2015), “Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir İnceleme”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Özkan, S.(2016), “Taşeron Personel İle Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Halkla İlişkiler ve İletişim Bilim Dalı.
- Reyhanoğlu, M. (2009). “Mintzberg’in Örgütlenme Boyutları ve Örgüt Yapıları”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Hatay, Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. S.7
- Sağbaş, N.Ö. (2013). “İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi, (Güngören İlçesi Örneği)”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı.
- Sağsan, M. (2008). “Bilim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarımlama Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri”, ( Doktora Tezi ),

Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,  
Yönetim ve Organizasyon Doktora programı.

Sat, S. (2011). “Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumunu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki; Alanya'da Banka Çalışanları Üzerine Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Sezgin, M. (2009), “İş Tatmini Üzerine Bir Odak Grup Çalışması”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tokgöz, A. (2012). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Ahilik kültürü Arasındaki İlişki”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı.

Tosun, C. (2006). “Kamu Kurumlarındaki Örgütsel İletişim Biçimlerinin Verimliliğe Etkisi”, ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yönetim Bilimleri Programı.

Tuna, N. (2016). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, Blog Arşivi <http://www.nimettuna.blogspot.com/2016/4/>

Tunçez, M. (2007). “İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Türk, O. C. (2009). “Örgütsel İletişim ve Yetki Devrinin Çalışanların Rol Belirsizliği Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı.

Ulukoş, K.S. (2010). “Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerin Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma”, ( Doktora Tezi ), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.

- Urhan, S. (2014). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması”. ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Uysal F.N. (2007). “Örgütsel İletişimde Nöro Lingustik Programlama (NLP) ve Bir Uygulama”. ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı
- Üçüncü, K. (2016), “ İş Tatmini ve Motivasyonu”. ( Doktora Tezi ), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı,
- Ürek, D. (2015). “Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı,
- Varlı, H. ( 2014 ), “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler”. ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Yaprak Kaya, Ö., (2015). “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği)”. ( Yüksek Lisans Tezi ), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Bilim Dalı.
- Yeşilyurt, H. (2013). “Otel İşletmelerinde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir Araştırma” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı,
- Yıldız, A. (2005). “Örgütsel İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgesi’ndeki Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama” ( Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi ) Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

- Yıldız, B. (2010), “ Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim 1. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”. (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Yurcu, G. (2014). “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Doyumu Ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi” ( Doktora Tezi ), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Yurttaş, A. (2014). “Mekanik Örgüt Yapılarında Örgütsel Adalet ve Terfi İlişkisi: Komu Örgütü Üzerine Bir Araştırma” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), KKTC, Yakınoğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı.

# EKLER

## EK:1 Anket Formu

### ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı,

- Bu anket, T.C. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi, İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı'nda öğrenim gören Bülent AYDIN'ın, Dr. Öğr. Üyesi Çağlar DOĞRU danışmanlığında hazırlamakta olduğu "Örgütsel İletişimin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri" adlı yüksek lisans tezi kapsamında yapılan araştırmanın gereği olarak uygulanmaktadır.
- Ankete katılımınız gönüllülük esasına dayalıdır.
- Dört bölümden oluşan ankette yer alan bütün soruların cevaplanması gerekmektedir.
- Ankette yer alan soruların doğru ya da yanlış cevapları bulunmamakta olup, içtenlikle cevaplanması önem arz etmektedir.
- Anketten elde edilecek sonuçlar sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup, bireysel olarak, hiçbir surette kurum idaresi, öğretmenler ve diğer çalışanlara ya da kurumunuzun diğer birimlerine bildirilmeyecektir.
- Ankette, ad ve soyad bilgileriniz istenmemektedir.
- Ankete katılımınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Tez Öğrencisi

Bülent Aydın

### ANKET FORMU

#### BÖLÜM I

Anketin ilk bölümünde kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır.

Lütfen size uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek

2. Yaşınız : ( ) 18-24 Yaş ( ) 25-34 Yaş

( ) 35-44 Yaş ( ) 45-54 Yaş ( ) 55+ Yaş

3. Eğitim Durumunuz: ( ) Lise ( ) Önlisans

( ) Lisans ( ) Lisansüstü

4. İşyerindeki Unvanınız : ( ) Öğretmen ( ) Yönetici  
( ) Diğer Çalışan

5. İşyerinde çalışma süreniz: ( ) 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 yıl  
( ) 15 yıl üzeri

Lütfen Anketin İkinci Bölümüne Geçiniz.

## BÖLÜM II

Anketin ikinci bölümünde algılanan örgütsel iletişim düzeyine ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

<b>ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne katılmıyorum Ne katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
❖ Aşağıda, yapmakta olduğunuz işe karşı fikrinizi, duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler bulunmaktadır. Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği 'X' işareti koyarak belirtmenizdir.					
1. İşimle ilgili karşılaştığım zorlukları ve problemleri yöneticim ile konuşabiliyorum, bunun pozisyonumu tehlikeye atmayacağını ve daha sonra bana karşı kullanılmayacağı konusunda kendimi rahat hissediyorum.					
2. Genel olarak yöneticimin, kariyerimi daha ileri taşıyabileceğini düşünüyorum.					
3. Bulduğum organizasyonda ilerleme kaydetmek benim için önemli.					
4. Benimle aynı pozisyonu paylaşmakta olan kişiler ile sıkça iletişim halinde olabiliyoruz.					
5. Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı yöneticilerim ile iletişim halinde geçiyor.					
6. Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı astlarım ile iletişim halinde geçiyor					
7. Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı benimle aynı seviyede pozisyona sahip kişiler ile iletişim halinde geçiyor.					
8. Yönetici, ast ve aynı seviyede çalışanlardan genellikle doğru bilgileri alırım.					

9. Yöneticilerime bilgi aktarıırken, önemsiz olan ayrıntıları en aza indirgeyecek ve önemli olan ayrıntıları vurgulayacak şekilde özetleyebiliyorum.					
10. Şirkette bana aktarılan bilgileri yöneticilerime aktarabiliyorum.					
11. Verimli olarak kullanabileceğimden daha fazla bilgi alabiliyorum.					
12. Genel olarak iletişim, elde ettiğim bilginin miktarı, yöneticilerimle ve diğerleri ile olan iletişimimin ve mevcut olan bilgilerin doğruluğu vs. gibi konular hakkında kendimi çok iyi hissediyorum.					
13. Çalışma esnasında iletişim kurarken yazılı iletişim yöntemini kullanırım.					
14. Çalışma esnasında iletişim kurarken yüz yüze iletişim yöntemini kullanırım.					
15. Çalışma esnasında iletişim kurarken telefon ile iletişim yöntemini kullanırım.					
16. Çalışma esnasında iletişim kurarken diğer iletişim yöntemlerini kullanırım.					

Lütfen Anketin Üçüncü Bölümüne Geçiniz.

### BÖLÜM III

Anketin üçüncü bölümünde çalışanların iş tatminine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Lütfen aşağıdaki ifadelerden size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ					
❖ Aşağıda, yapmakta olduğunuz işe karşı duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler bulunmaktadır. Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği 'X' işareti koyarak belirtmenizdir. 1=Hiç Memnun Değilim 2=Memnun Değilim 3=Kararsızım 4=Memnunum 5=Çok Memnunum	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum

1	Beni her zaman meşgul etmesinden					
2	Tek başıma çalışamama imkân vermesinden					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilmeme imkân vermesinden					
4	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesinden					
5	Yöneticimin astlarını idare tarzından					
6	Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden					
7	Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağım olmasından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten					
14	İş de terfi olanağımın olmasından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini vermesinden					
16	Kendi yeteneklerimi uygulama şansını vermesinden					
17	Çalışma şartlarından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmalarından					
19	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmemden					
20	Yaptığım işten duyduğum başarı hissinden					

Lütfen Anketin Dördüncü Bölümüne Geçiniz.



## BÖLÜM IV

Anketin son bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Anketi		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	* Aşağıda, yapmakta olduğunuz işe karşı fikrinizi, duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler bulunmaktadır. * Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği 'X' işareti koyarak belirtmenizdir.					
1	İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.					
2	Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.					
3	Dürüst bir çalışmanın dürüst bir karşılığı olduğuna inanırım.					
4	Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.					
4	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.					
6	Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim.					
7	Pireyi deve yaparım					
8	Davranışlarının iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.					
9	Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.					
10	Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.					
11	Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.					
12	Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim.					
13	İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim.					
14	Başkalarının haklarına tecavüz etmem.					
15	İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.					
16	Olumlu yönleri odaklanmak yerine her zaman hata ararım.					
17	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.					
18	İşe devamlılığım standartların üzerindedir.					
19	Kurumun yaptıklarında her zaman kusur bulurum.					
20	Davranışlarının iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.					
21	Fazladan molalar vermem					
22	Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım.					
23	Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim.					
24	Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim.					

Anket sona ermiştir. Değerli katkılarınız için çok teşekkür ederiz

Saygılarımızla

## ÖZGEÇMİŞ

### BÜLENT AYDIN

E-Posta: [baydinaci@hotmail.com](mailto:baydinaci@hotmail.com)

Doğum Tarihi: 08.08.1978

Doğum Yeri: Düzce

Uyruğu: T.C

Medeni Hali: Evli

#### Eğitim Durumu:

2016 - Ufuk Üniversitesi – Ankara  
Sosyal Bilimler Enstitüsü - İnsan Kaynakları Yönetimi –  
Tezli Yüksek Lisans

2011 – 2014 Anadolu Üniversitesi ( Eskişehir )  
Açıköğretim Fakültesi, Sosyoloji Bölümü

**Yabancı Diller:** İngilizce (Orta Seviye )

#### Deneyimler:

2009 - Özel Öğretim Kurumu Felsefe Grubu Öğretmenliği, İdareci

2005 – 2009 Azim Tekstil - Özel Şirket / Üretim ve Pazarlama Bölümü

2000 – 2005 Aile Şirketi Mağazacılık – Ticaret