

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILAMASI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Esmâ KIRIÇ

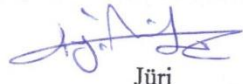
Danışmanı: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

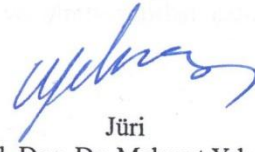
**Mayıs 2012
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 31/05/2012 tarihli tez savunmasında jürimiz tarafından başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu
Jüri Başkanı (Danışman)


Jüri
Prof. Dr. Ayşe İrmış


Jüri
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Yılmaz

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ~~04/07/2012~~ tarih ve ~~12/..14~~ sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Prof. Dr. Turhan KAÇAR
Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza

: 

Öğrenci Adı Soyadı :Esmâ KIRAC

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince tecrübe ve bilgilerini öğrencilerine aktaran, derslerini aldığım bütün kıymetli hocalarıma; yüksek lisans tezimin hazırlanmasında göstermiş olduğu akademik danışmanlığından ve her türlü desteğinden dolayı değerli hocam Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu'na; yine yüksek lisans eğitim ve öğrenimimde manevî desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Ayşe İrmış ve Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök'e; tezimin analiz kısmında bana yol gösteren Doç. Dr. Celalettin Serinkan'a, İlköğretim Matematik Bölümü öğretim üyesi olan Yrd. Doç. Dr. Tolga Kabaca'ya, Yrd. Doç. Dr. Mehmet Yılmaz'a ve Arş. Gör. Dr. Zübeyir Bağcı'ya; yine maddî ve manevî desteğinden dolayı kuzenim Doç. Dr. Alparslan Kıraç'a ve Ar. Gör. Mehtap Sarıkaya'ya; araştırma kısmında yardımcı olan değerli Türk Telekom Denizli çalışanlarına; bana her konuda destek olan babam Ekrem Kıraç'a, annem F. Yıldız Kıraç'a ve değerli büyüğüm Ismahan Keskiner'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

KIRAÇ, Esmâ

Yüksek Lisans Tezi, İşletme A.B.D.

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Mayıs 2012, 170 Sayfa

Günümüzde, işletmelerde önem kazanan stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımına bağlı olarak üzerinde durulan konulardan biri çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktır. Bu açıdan olumlu bir örgüt içi iletişim, örgütsel bağlılığı sağlayan ve bu bağlılığı artıran bir unsur olmaktadır.

Bu bilgilerden yola çıkılarak yapılan bu çalışmada örgütsel iletişime bağlı olarak örgütsel bağlılık algılamasının nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Örgütlerde örgütsel iletişimin olumlu olmasına bağlı olarak, çalışanların örgütsel bağlılıkları artırılabilir. Bu sayede iş gücü devir hızı ve işe devamsızlıklar azalacak, örgütün kendi bünyesinde tecrübe edinmiş çalışanlara sahip olunacaktır. Örgütlerin güçlü rekabet koşullarına adapte olabilmesi ve rakipleri karşısında söz sahibi olabilmesi de buna bağlıdır.

Çalışmamızın birinci bölümünde iletişim ve örgütsel iletişim kavramları, ikinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı teorik ve kavramsal altyapı ile yerli ve yabancı kaynaklar kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise bu iki bölümdeki bilgilerin ışığında araştırma yapılmıştır. İletişim alanında hizmet veren Denizli Türk Telekom İl Müdürlüğü çalışanları üzerinde örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkilerini araştırmaya yönelik anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anketimiz demografik sorular, örgütsel iletişim araştırma soruları, örgütsel bağlılık araştırma soruları olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS 13.00 For Windows paket programında değerlendirilmiştir.

Çalışmamızın amacı, çalışanların aralarındaki iletişimlerine bağlı olarak, örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilendiğinin incelenmesidir.

Çalışmamızdan elde edilen bulgular, örgütsel iletişimin olumlu işleyişinin örgütsel bağlılık algılamasını etkilediğini ortaya koymaktadır.

Son olarak, yapılan çalışma sonucu değerlendirilmiş ve bazı öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Örgütsel İletişim, Algılama Yönetimi, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND AN INVESTIGATION ON THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

KIRAÇ, Esma

Master of Thesis, Department of Business Administration
Supervisor: Prof.Dr. Feyzullah EROĞLU

May 2012, 170 Pages

Strategic human resource management approach which has gained importance in enterprises today, depending on the hotly debated issues on the one of the employees to increase the commitment of the organization. Positive communication within an organization in this respect, organizational commitment and that commitment that is an aggravating factor.

Made on the basis of this information, this study analyzes the influence of organizational communication, depending on how the perception of organizational commitment. Organizational communication in organizations is a positive, depending on the organizational commitment of employees increased. Labor turnover and absenteeism will be reduced so that the organization has its own employees shall be experienced from within. Organizations to adapt to the conditions of strong competition and have a say in response to competitors depends on it.

The first part of our work, communication and organizational commitment concepts, the concept of organizational commitment in the second part of the theoretical and conceptual infrastructure is defined by using local and foreign sources. Examined their effects on perception of organizational communication and organizational commitment. Effects on organizational commitment perception of organizational communication, were examined. In light of this two-section study was conducted in the third chapter. Employees serving in the field of communication on Denizli Province Directorate of Türk Telekom, organizational communication, the survey was carried out to investigate the effects of organizational commitment. Survey, demographic questions, questions of organizational communication research, organizational commitment research questions consists of three parts. The data obtained were evaluated SPSS 13.00 For Windows package program.

The purpose of this study, depending on the communications between employees' organizational commitment to examine how changed. The findings of the present study, the positive functioning of organizational communication, organizational commitment reveals influenced perception.

Finally, the result of work were evaluated and some proposals were introduced.

Keywords: Communication, Organizational Communication, Perception Management, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ	7
1.1.1. İletişim Kavramı	7
1.1.2. İletişimin Amacı ve Önemi	9
1.1.3. İletişim Süreci ve Unsurları.....	11
a. Kaynak (Gönderici):.....	12
b. Mesaj	13
c. Kodlama-Çözümleme	13
d. Kanal.....	15
e. Alıcı (Hedef).....	16
f. Algılama ve Değerlendirme	17
g. Çevresel Faktörler (Gürültü)	18
h. Geri Bildirim (Geri Besleme).....	19
1.1.4. İletişim Şekilleri	20
1.1.4.1. Sözlü ve Yazılı İletişim.....	21
1.1.4.2. Sözsüz İletişim	21
1.1.5. İletişim Sürecinin İşleyişi	22
1.1.5.1. Tek Yönlü İletişim	22
1.1.5.2. Çift Yönlü İletişim	24
1.1.6. İletişim Türleri.....	24
1.1.6.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi	24
1.1.6.2. Grup İletişimi	25
1.1.6.3. Örgütsel İletişim.....	26

1.1.6.4. Kitle İletişimi	26
1.1.7. Genel Olarak İletişim ve Kültür İlişkisi	27
1.1.7.1. Türk Kültüründe İletişim – Kültür İlişkisi	31
1.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	34
1.2.1. Örgüt Kavramı	34
1.2.2. Örgütsel İletişim ve Amaçları	36
1.2.2.1. Örgütsel İletişimin Anlamı ve Önemi	36
1.2.2.2. Örgütsel İletişimin Amaçları ve İşlevleri	38
1.2.2.3. Örgütsel İletişim Biçimleri	40
1.2.3. Örgütsel İletişim Ağları	41
1.2.4. Örgütlerde İletişim Biçimleri	44
1.2.4.1. Biçimsel (Formal) İletişim	44
a.Biçimsel (Formal) İletişim Kanalları	45
b.Dışa Dönük İletişim Kanalları	49
1.2.4.2. Biçimsel Olmayan(İnformal) İletişim	49
1.2.5. Örgütsel İletişim Araçları	52
1.2.5.1. Yazılı İletişim Araçları	53
1.2.5.2. Sözlü İletişim Araçları	54
1.2.5.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları	55
1.2.5.4. Elektronik İletişim Araçları	56
1.2.6. Görsel – İşitsel ve Elektronik İletişim Araçlarının Davranışsal Sonuçları	60
1.2.7. İletişim Stilleri (İletişim Kişiliği)	61
1.2.8. Örgütsel İletişimde Etkinliğin Sağlanması	64
1.2.8.1. Yönetici Etkisi	64
1.2.8.2. Örgütsel Faktörler	66
1.2.8.3. Teknik Koşullar	67
1.2.9. Örgütlerde Etkili İletişim ve Algılama Yönetimi	67
1.2.9.1. Etkili İletişim ve Şartları	67
1.2.9.2. Etkili İletişim Şekli Olarak Algılama Yönetimi	76
1.2.10. Örgütsel İletişimin Etkinliğini Azaltan Faktörler	79
1.2.10.1. Kişisel ya da Bireylerden Kaynaklanan Faktörler	80
1.2.10.2. Fiziksel ya da Çevresel Faktörler	81
1.2.10.3. İletişim İçin Gerekli Olan Sürecin Yarattığı Zaman Baskısından Kaynaklı Faktörler	81

1.2.10.4. Şematik ya da Yanlı İletişimden Kaynaklanan Faktörler	82
1.2.10.5. Algılamadaki Seçicilikten Kaynaklanan Faktörler	82
1.2.10.6. Kültürel Faktörler	83
1.2.10.7. Örgütsel Yabancılaşmanın Artışından Kaynaklanan Faktörler	83
1.2.11. Örgütlerde İletişimi İyileştirme Yolları	83

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi	88
2.2. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Sınıflandırmalar	90
2.2.1. Tutumsal Bağlılık	90
2.2.2. Davranışsal Bağlılık	91
2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	92
2.3. Örgütsel Bağlılık- Örgütsel Sinizm Çelişkisi	93
2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler	95
2.4.1. Kişisel Demografik Faktörler	95
2.4.2. Örgütsel Faktörler	100
2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	106
2.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	107
2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	108
2.5.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme	108
2.5.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma	109
2.5.4. Örgütle Özdeşleşme	109
2.5.5. İçselleştirme	109
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	110
2.7. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	112
2.8. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	114
2.9. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyle İlgili Bazı Araştırmalar	123

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILAMASI
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR ARAŞTIRMA

3.1.ARAŞTIRMA VE BULGULAR	131
3.1.1.Araştırmanın Amacı.....	131
3.1.2.Araştırmanın Varsayımları.....	132
3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	133
3.2.1.Örneğin Seçimi	133
3.2.2.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....	134
3.2.3.Anket Sorularının Niteliği.....	137
3.2.4.Verilerin Analizi	138
3.3. BULGULAR VE YORUMLAR	139
3.3.1. Güvenilirlik Analizi	139
3.3.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	140
3.3.3. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular.....	142
3.3.4. Varsayımlara İlişkin Bulgular	146
3.3.4.1. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi	146
3.3.4.2. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Yapılmış Bazı Araştırma Bulgularıyla Karşılaştırma	149
SONUÇ	151
KAYNAKLAR.....	158
EKLER.....	166
ÖZGEÇMİŞ	170

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Ortak Yaşam (İzafet-Referans) Alanı	15
Şekil 2. Etkili İletişim ve Davranış.	17
Şekil 3. Temel İletişim Süreci	20
Şekil 4. Tek Yönlü İletişim Süreci	23
Şekil 5. Örgütsel İletişimin İşlevleri.	40
Şekil 6. Örgütsel İletişim Biçimleri.....	42
Şekil 7. Güvenlik Duvarı (firewall) Üzerinden İnternete Bağlı İntranet.....	57
Şekil 8. Extranetin Sanal Organizasyonlarda Temel Olarak İşleyişi	58
Şekil 9. İletişim Stilleri Çerçevesi.	63
Şekil 10. Kolaylaştırma Türleri.....	66
Şekil 11. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsallık.....	91
Şekil 12. Çoklu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	92
Şekil 13. İletişim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.	122
Şekil 14. Yüksek Bağlımlı ve Düşük Bağlımlı İletişim.....	126
Şekil 15. Türk Telekom Hisse Dağılımı.....	134

TABLolar DİZİNİ

Tablo. 1. Dolaylı İletişim ile Dolaysız İletişim Arasındaki Farklılıklar	128
Tablo. 2. Güvenilirlik Analizi	140
Tablo. 3. Demografik Verilerin Frekans Değerleri	141
Tablo. 4. Meslek Hayatımın Kalan Kısmını Bu Örgütte Geçirmek Beni Mutlu Eder. .	142
Tablo. 5. Bu Kuruma Karşı Güçlü Bir Aidiyet Duygusu Hissediyorum	143
Tablo. 6. Bu Örgütün Sorunlarını Kendi Sorunlarım Gibi Benimsiyorum	143
Tablo. 7. Yakın Çevreme Çalıştığım Örgütü Övüp, Önerebilirim	144
Tablo. 8. Kendimi Bu Örgütün Bir Parçası Olarak, “Aileden Bir” Gibi Görüyorum..	144
Tablo. 9. Örgütte Kişiler Arası Etkili ve Kaliteli Bir İletişim Vardır	145
Tablo. 10. Örgütte Fikirlerimi Açıkça Söyleyebileceği Güven Ortamını Vardır.....	145
Tablo. 11. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu.....	146
Tablo. 12. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Örgütsel İletişime İlişkin Basit Regresyon Değerlerini Gösteren Tablo	147
Tablo. 13. Örgütsel Bağlılık Boyutu ve Örgütsel İletişim Boyutları Regresyon Katsayıları Tablosu	148
Tablo. 14. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	149

GİRİŞ

İnsanlar sosyal gruplar hâlinde yaşarlar ve bu gruplar kendi içlerinde ve diğer gruplarla sürekli ilişki içerisinde. Bu sosyal grupların bir kısmı, biçimsel örgütleri meydana getirir; örgütler de toplumların kurum ve kuruluşlarını oluşturur. Bir insanın çevresiyle etkileşim içinde olma gerekliliği, toplumsal varlığın devamı için zorunlu bir durumdur. İşte bu gereksinimi gerçekleştirebilmek, iletişimin oluşmasıyla mümkün olmaktadır. Bu oluşum temelinde insanların ihtiyaçlarını karşılama arayışından kaynaklanmaktadır. Temelde biyolojik, psikolojik ve sosyolojik olan bu ihtiyaçların karşılanması isteği, insanın kendisine kültürel bir çevre (örgüt, kurum, yasa vb.) oluşturma faaliyetini başlatmıştır. Bu çerçevede, kültürün doğup gelişmesini sağlayan bu faaliyet, dil ile birlikte sürdürülmüş ve bu şekilde de devam etmektedir. İnsan temel ihtiyaçlarından yola çıkarak kendisine sosyal bir çevre oluşturur. Bu sosyal çevrenin sürekliliği ve verimliliği kültürel olarak gerçekleşen etkili iletişime bağlıdır. Bu bakımdan iletişim bir ihtiyaçtır ve iletişim kurma biçimini, büyük ölçüde ikincil davranışlar açısından iletişime dair kültürel özellikler ve kişilik özellikleri belirler.

İletişim, çok daha geniş kapsamlı bir kavram olmaktadır. Toplumlar sadece kendi içlerinde bilgileri paylaşmıyorlar, aynı zamanda tüm dünyada aynı hızla bilgiler paylaşıyor. Çünkü toplumların iletişimi artık bünyelerindeki örgütlerle kuruluyor. Bir ülkenin stratejik gücü artık dünya piyasalarında söz sahibi firmalarının sayısına bağlı olmaktadır. Bu stratejik güç de iletişim sayesinde elde edilir. Örgütler, sahip oldukları bilgileri paylaştıkları veya ellerinde paylaşmadıkları bilgileri buldukları sürece küresel çapta bir rekabet kazanabilirler. “Bilgi çağı” olarak adlandırılan günümüz rekabet koşullarında, örgütlerin küresel pazarlarda söz sahibi olmasını sağlayacak en önemli güçleri bilgidir. Örgütlerin öz yeteneklerini, sahip oldukları eşsiz bilgiler oluşturmaktadır. Küresel bir iletişim ağı düşünülürse eğer, örgütlerin bünyesindeki her bilgi anında yayılırsa, rekabet etmeleri söz konusu olamaz. Bu sebeple, örgütler içinde bulunduğu toplumu etkileyebilmek için iletişim yeteneğini, yani sahip olduğu bilgi gücünü kullanır. Kendisine müşteri ve çalışan oluşturabilmesi için, o toplumun algılarını yönlendirerek bünyesine bireyleri kazandırır.

Sürekli bir değişimin içinde olan insanların, günümüzde teknolojik hayat standartları giderek yükselmektedir. Özellikle yaşanan teknolojik gelişmeler insan hayatını daha pratik çözümlerle kolaylaştırmaktadır. Bu teknolojik gelişmelerle beraber örgütler de daha kolay süreçlerle varlıklarını sürdürmeye başlamışlardır. Teknolojinin bugünkü gelişimiyle beraber örgütler daha fazla teknik olan makinelere yönelmişlerdir. İnsan unsuru örgütte sadece bu mekanik yapının kusursuz işleminde görevli olan yardımcı unsur olarak arka planda görülmeye başlanmıştır. Ancak örgüt açısından en önemli unsur insan unsurudur. Teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, insan beyninin olağanüstü çözüm üretme tekniklerini örgütler hiçbir makede bulamazlar. İnsanlar, örgütler için vazgeçilemeyecek öğelerdir. Ancak örgütler çalışanına bu noktada vazgeçilemeyecek gözüyle bakmayıp, iş gören devir hızlarını yükseltmektedirler. Yani bir çalışanın yerine başka bir çalışan bulmakta sıkıntı çekmemektedirler. O örgüt, kendi bünyesinde tecrübe kazanmış, örgütün işleyişine, yapısına, kültürüne, iletişim şekline alışmış kalifiye elemanlarını kaybetmekten çekinmezse; çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlayamaz ve örgüt işten ayrılan çalışanın yerine daha iyisini bulacağını düşünürken aslında kendi örgütünün, yerine asla koyamayacağı, bir parçasını yitirmiş olur. Böyle bir durum örgüt için kayıp anlamına gelir Çünkü örgütün birer parçası olan çalışanlar, standart özelliklere sahip öğeler değildir. Kaybedilen insan unsurunun yerine asla aynısı getirilemez. İnsanlar, sahip oldukları özellikleri tahmin etmesi bile çok güç olan, değişken ve duygusal sosyal varlıklardır. Çalışanlarının özelliklerini ortaya çıkarabilmek örgütün iletişim aracılığıyla başaracağı bir konudur. Önemli husus şudur ki, çalışanların örgüte bağlılığı sağlanırsa, nitelikli ve tecrübeli çalışanlarla örgüt işleyişine etkin, verimli ve rahat bir biçimde devam edebilir.

İnsanlar arası ilişkilerin vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi için zorunludur. Örgütler hem işleyişi bakımından hem de uzun süre başarılı bir şekilde ömürlerini sürdürebilmek açısından çalışanlarının, örgütsel bağlılıklarını oluşturup, artırmaya çalışmaktadır. Bu noktada yapılan, örgüt yapısına dahil olan kişilerin gereksinimlerinin belirlenmesi, bu gereksinimlere zamanında ve doğru cevap verilmesidir. Bir anlamda örgütün amaçlarıyla kişilerin amaçlarının örtüşmesi sağlanır. Çalışanlarla etkili bir iletişim yapısı oluşturmak, onları motive eden faktörleri doğru belirlemek, hatta çalışanlarla kurulan iletişim sayesinde yakın ilişkiler kurmak örgütsel bağlılıkta önemli unsurlardır. Yapılan birçok araştırma da doğrular ki; ücret, fiziksel şartlar gibi öğeler çalışanları motive etmek için yeterli olmamıştır. Çünkü

örgütsel bağlılık kişilerin duygu ve düşünceleriyle ilgili bir kavramdır. Bunun sağlanması da kişiler arası etkili ve olumlu iletişimin olması, sosyal etkinliklerin düzenlenmesi, çalışana değer verildiğini hissettirecek uygulamaların hayata geçirilmesi gibi etkenlerle mümkün olmaktadır.

Örgütsel iletişim örgütsel yapının karmaşıklığı nedeniyle, kişiler arası iletişimden daha karmaşıktır. Yöneticiler aldıkları geri bildirim ve bilgiler ışığında örgütsel faaliyetlerin aksamaması için gerekli kararları alırlar. Örgüt bölümlerinden her türlü faaliyetle ilgili kararların alınması ve iletilmesi iletişimle mümkün olur. Örgütte çalışanların birbirleri ile olan iletişimleri biçimsel ya da biçimsel olmayan iletişim kanallarını kapsamaktadır. Örgütsel iletişimin etkinliği; iş tatmini, motivasyon, verimlilik, örgütsel bağlılık gibi unsurlarla da çalışanların davranışlarında olumlu etkiler yaratmaktadır. Örgütsel bağlılığın oluşması ve yükseltilmesi, örgütlerin başarılı faaliyetler gerçekleştirmesini sağlar. Örgüt çalışanlarının, bağlılıklarının olabilecek en yüksek seviyeye gelmesi için örgütsel iletişim etkili bir araç olacaktır.

Örgütsel bağlılık çalışanların örgüte karşı güven, saygı gibi düşüncelerinden kaynaklanan, örgütün amaç ve değerlerine gönüllü olarak duydukları bağlılıktır. Örgüte bağlılığı etkileyen faktörler örgüt yapısı, iş ile ilgili unsurlar ve kişisel özellikler olarak ifade edilebilir. Genel olarak bu faktörlerin olumlu yönde oluşturacağı etkiler, çalışanların örgüte bağlılığını sağlamaktadır. Örgüte bağlılık duyan çalışanların işlerinden memnunluk düzeyleri yüksek olur verimlilikleri de artacaktır. Yani örgüte olan bağlılıkları ne kadar yüksekse motivasyon, iş tatmini, verimlilik gibi unsurlar da beraberinde olumlu yönde etkilenecektir.

İletişim, yaşamını sürdüren her organizmada; insandan, gruplara, gruptan topluma kadar her koşulda önemli bir unsurdur. İletişim, insanları birbirine yaklaştırır ya da birbirlerinden uzaklaştırır. Örgütlerdeki iletişimin etkili olması da bireyler üzerinde örgüte olan bağlılık algılamasını etkilediği ifade edilebilir. Bu bakımdan, kişilerden oluşan örgütler için müşterilerin önemi kadar, bünyesinde bulundurduğu çalışanların önemi de çok büyüktür. Çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin olumlu işlenmesi sonucu örgütsel bağlılıkları yükseltilir. Bu yüksek örgütsel bağlılığın

oluşumunda, örgüt yöneticileri tarafından etkili bir şekilde yönlendirilen örgütsel iletişimin etkisi büyüktür.

İletişime bağlı olarak, örgütsel bağlılığı yükselten küresel işletmeler bu sayede, pazarları ellerinde bulundururlar. Ancak pazarları ellerinde bulundurmalarından ve müşterileri etkilemelerinden çok daha önemlisi, bünyelerindeki çalışanları kendilerine daha bağlı hâle getirmeleridir. Çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını yükselterek, bilgi gücünü saklama kabiliyetini artırmış olurlar. Çünkü, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, daha iyi fırsatlarla karşılaşsa bile örgütten ayrılmayı akıllarına getirmeyecek ve dolayısıyla örgütün stratejik bilgileri de o çalışanlarla beraber örgütte kalabilecektir. Yani, örgütlerin stratejik gücünü bilgiyi elinde tutmak açısından, örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanları oluşturur. Bu sebeple, örgütsel iletişim etkili bir şekilde yönetilerek çalışanların örgütsel bağlılık algılamaları yüksek düzeylere çıkarılmaya çalışılır. Bu anlamda, toplumlar da yerel firmalarının güçlenebilmesi için, bu güç dengesine kendilerini dahil etmeye çalışırlar. Bu konuda tek yardımcıları, örgütsel iletişimin milli bir örgüt yapısında işlemesini sağlamak ve örgütsel bağlılığı aynı zamanda kendi toplumuna ve milli kültürüne bağlılık şeklinde sağlaması olacaktır.

Örgütlerin, örgütsel iletişim üzerinden güçlendirdikleri örgütsel bağlılığın kendilerine ve topluma çok önemli katkıları bulunmaktadır. Örgütün kendi başarısı açısından, yetiştirdiği, tecrübe kazandırdığı ve önemli stratejik bilgilerini paylaştığı kalifiye çalışanların örgütün başarısına katkıda bulunması sağlanır. Bu kalifiye çalışanların, bir diğer deyişle bilgiyi üreten ve işleyen çalışanların, örgüte olan bağlılıkları yükseltilerek; rakip firmaları cazip seçenekler sunsa dahi o örgütün kendi bünyesinde çalışmaya devam etmeleri sağlanır. Yani örgüt, bilgi gücüne sahip çalışanlardan gücünü elde eder ve bu çalışanların başka örgütlerde çalışmayı tercih etmemesi istenir. Rakip firmalar da uzmanlaşmış çalışanları kendi işletmesine çekmek ister. Çalışanların kendi örgütünden vazgeçip başka birine geçmesi, diğer örgütün rekabet gücünü artırırken, o örgütün rekabet gücünü kaybetmesi anlamına gelir. Dolayısıyla, örgütler çalışanlarını bir yandan uzmanlık derecesinde yetiştirmeye çalışırken, bir yandan da rakiplerin çalışanlarını kendilerine çekmesini önlemeye çalışırlar. Yani, örgütsel bağlılığı yükseltmek için uğraş verilir. Bu da, örgüt içi olumlu

ve kaliteli bir etkili iletişim ortamı hazırlanarak gerçekleştirilir. Örgütlerin yetiştirdiği bilgi üreten bu tecrübeli çalışanlar, toplum açısından ise; kendilerini kanıtlayma imkânı bulmuş, toplum içinde huzurlu olan ve alanlarında uzmanlaşmış bireylerin topluma kazandırılması anlamına gelir. Sosyal gelişim ve refah açısından bu süreç önemli bir husustur.

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkilerini araştırmak üzere yaptığımız bu çalışmada; araştırma yöntemi olarak öncelikle yerli ve yabancı literatür taraması yapılmış, konu ile ilgili daha önce gerçekleştirilen çalışmalar ve bu çalışmalarda elde edilen bulgular incelenerek teorik zemin oluşturulmuştur. Türk Telekom Denizli İl Müdürlüğü'nde yapılan araştırmada ise anket sorularıyla bu konuda bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

Bu bulgular ışığında oluşturulan bu tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kendi içerisinde iki kısımda anlatılacaktır. İlk olarak genel olarak iletişimin boyutu anlatılacak, Türk kültürüyle ilişkisi anlatıldıktan sonra; ikinci sırada örgütsel iletişim boyutuna geçilecektir. Örgütsel iletişim biçimleri, örgütsel iletişimin etkinliğinin sağlanması ve etkili bir iletişimin sağlanmasında algılama yönetiminin önemi vurgulandıktan sonra tezin ikinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramına geçilecektir.

İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı konusundaki sınıflandırmalardan bahsedilecek, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler anlatılmaya çalışılacak ve örgütsel iletişimle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kurulmaya çalışılacaktır. Bu konuda daha önceki bazı araştırmalardan da bulgulardan faydalanılacak ve örgütsel iletişimle örgütsel bağlılık arasında bir köprü oluşturulmaya çalışılacaktır.

Tezin üçüncü bölümünde ise, teorik olarak araştırılan ve öne sürülen fikirlerin sınanması amacıyla, iletişim alanında faaliyet gösteren Türk Telekom Denizli İl Müdürlüğü'nde örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkilerini araştırmaya yönelik anket araştırması bulguları sunulacaktır. Bu bulgular ışığında elde edilen sonuçlar ve sonuçlara bağlı olarak da hem diğer çalışmalara katkısı olabilecek hem de anketin yapıldığı kuruma katkısı olabilecek önerilerde bulunulacaktır. Genel

sonuç olarak örgütsel iletişimde, örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürüne uygun bir iletişim şeklini seçmesi gerektiği ve bireyleri toplumsal ilişkiler yönünden geliştirmesi yönündeki katkılarının olması gerektiği bağlamı anlatılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İLETİŞİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

1.1.1. İletişim Kavramı

İnsanlar sosyal gruplar halinde yaşarlar ve bu gruplar kendi içlerinde ve diğer gruplarla sürekli ilişki içerisinde. Bu insanın çevresiyle etkileşim içinde olma gerekliliğinden oluşan bir durumdur. İşte bu gereksinimi gerçekleştirebilmek, iletişimin anlamlı ilişkileri oluşturmasıyla mümkün olmaktadır.

Latince “communis” sözcüğünden türetilen ve toplumsallaşma ve birliktelik anlamına gelen “communication” sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan iletişim, hedef ile kaynak arasındaki beraberce kurulan anlam aktarma sürecidir (Demirel vd. 2011: 34). İletişim sadece bir kişinin bir başkasına mesajı aktarmasıyla biten bir süreç değildir, çünkü bir bilgi paylaşımı söz konusudur ve alıcı da kendisine iletilen mesajı aldığına dair bir geribildirimde bulunur ki bu da iletişimin beraberlik anlamını göstermektedir.

İletişim kavramının herkes tarafından kabul edilen tek bir tanımı bulunmamaktadır. İletişim kavramı ile ilgili yapılan tanımlar da şöyledir:

İletişim, gönderici ve alıcı arasındaki mesaj alışverişidir (Tutar, 2009: 40). Burada iletişimin iki unsur arasındaki bilgi alıp vermesinden söz edilmektedir. Göndericiden alıcıya ulaştırılan bilgi, iletişim sürecini ifade etmektedir.

İletişim, bir kişiden diğerine olan bilgi, veri ve anlayış aktarmasıdır (Koçel, 2001: 354). İletişimin mesaj alış verışı olmasından başka aslında bu mesajdaki anlamların aktarılması esastır. Yani aktarılan bilgiler materyal hâlinde kalmaz işlenir, yorum katılarak yeni bilgiler, görüşler ortaya çıkar ve bunlar aktarılır.

İletişim kısaca, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanabilir (Dökmen, 2003: 19; Şimşek ve Çelik, 2010: 56). Üretilen veya var olan bilgilerin karşısındaki anlayabileceği şekilde aktarılmasıdır. Yani bilgi anlaşılır biçimde aktarılır.

İletişim, bilginin değiş tokuşu ve anlamın aktarılması yönüyle bir sosyal sistemin veya bir organizasyonun özüdür (Katz, Kahn, 1978: 430). Örgütlerin bilgi dolaşımını sağlayan en önemli yapı, iletişim yapısıdır. Bu temel yapı sayesinde sistemler yaşamlarını sürdürürler.

Scott ve Mitchell'e göre de iletişim, organize olma sürecini kuran kritik bir noktadır (1976: 192). Yani iletişim organize olmayı gerektirir, çünkü kişinin kendisiyle olan iletişimi haricinde, çoğulluğu ifade eden bir olaydır. Eğer insan sadece kendisi var olsaydı, etrafında, yanında, evrende başka hiçbir canlı veya cansız varlık bulunmasaydı, herhangi bir etkileşim ihtiyacı duymayacağından iletişim asla söz konusu olamazdı. Bu noktada kişinin kendisiyle olan iletişimi de oldukça sınırlı olurdu. Etrafında araştırıp merak edeceği yapılar bulamayan ve bunlardan bilgiler elde edemeyen insan kendisiyle iletişimde dahi çok etkin olamazdı. Buradan yola çıkarak iletişimin, insanları gruplar hâline getirmede rol oynadığını ve bunu sağladığını söyleyebiliriz.

İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem olduğu kadar örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini de sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir (Karatepe, 2005: 223).

İletişim, kişilerin bir etki oluşturabilmek amacıyla; duygu, fikir ve düşüncelerinin bir kişiden diğer bir kişiye her türlü araçla aktarılması sürecidir (Eren, 2008: 354; Eroğlu, 2004: 235; Tutar, 2009: 39). Bu aktarımda karşımızdaki kişiye vermek istediğimiz mesajı, belli bir kanaldan sözlü ya da yazılı olabileceği gibi, gülümseme, sessizlik, beden duruşu şekillerinde sözsüz iletişim biçimleri ile de verebiliriz.

Bu tanımların hepsini birleştirip daha farklı ve uzun iletişim tanımları da ortaya çıkarılabilmektedir. Ama asıl mühim olan, ortak olarak değinilen hususlar ve bireysel boyutundan örgütsel boyuta olan aşamadaki noktalardır. Tanımların hepsinde de iki unsur arasında var olan bir mesajın aktarılabilmesinin önemi ön plana çıkmaktadır. İki birey arasındaki ilişkinin düzeyini de gösteren bu süreç daha fazla kişi arasında gerçekleştiğinde de o insanlar arasındaki ilişkinin düzeyini gösterebilmektedir. İletişim iki kişiyi yakınlaştırır veya uzaklaştırırken, aynı şekilde bir örgütteki kişileri de iletişimin olumlu veya olumsuz olması yönüyle etkilemektedir.

1.1.2. İletişimin Amacı ve Önemi

İletişim her sistemin işleyişinde temel görevi üstlenmektedir. Biyolojik, mekanik ve sosyal sistemlerin tümünde iletişim yapısal işleyişi başlatır ve bu sürecin devamını sağlar. Yani bu sistemlerin hayatta kalmasını sağlamış olur. Biyolojik bir sistem olarak insan vücudu, nasıl ki bir besini bünyesine alıp, onu gerekli alt sistemler (sindirim sistemi, dolaşım sistemi gibi) içerisinde belirli kanallarla (damarlarla, dokularla) bir bölümden diğerine aktarıyor ve hayatta kalması için gerekli olan enerjiyi besinlerden dönüştürerek işleyişine devam ediyorsa; sosyal bir sistem olan örgütler de aynı şekilde, işleyişi için gerekli olan bilgiyi, içerisindeki bölümlerle (üretim bölümü, muhasebe bölümü gibi) birinden diğerine ileterek örgütsel sistemin doğru bir şekilde iş görmesini

sağlamaktadır. Yani iletişim hangi sistem için düşünülürse düşünsün, hayati bir öneme sahiptir ve sistemin işleyişi iletişime bağlıdır.

İletişim, bir kişi ya da grubun başka bir kişi ya da grup için ortak anlamlara göre oluşmuş mesaj aktarımıdır. Hiçbir insan topluluğu iletişimsiz yapamaz. Çünkü bir insan topluluğu ayrı ayrı bireylerden oluşan koleksiyon değil, kişiler olarak etkileşim içinde olan bireyler topluluğudur. İnsan zaten iletişimin sosyalleştirici etkisinden yoksun kalacak olursa, onu diğer iletişim kuran biyolojik canlılardan ayıran üstün iletişim yeteneği olmayacağından farkı da kalmayacaktır (Tutar, 2009: 13). Yani iletişim, insanın kendini ifade edip kabul ettirmek isterken, bunun yanında bireysel, toplumsal ve iş yaşamını sürdürmesinin temel aracıdır.

İletişimin doğru olması genelde etkili olmasını ifade eder. Etkili iletişimin amacını “iletmek istediğimizi karşımızdakine amaçladığımız biçimde iletebilmek, isteneni elde etmek ve beklenen tepkiyi uyandırmak” diye tanımlayabiliriz. İletişim ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ister etkilemek ya da sadece anlatmak amaçlı olsun, esas amaç bilgi vermektir. Buradaki önemli nokta, iletişimin amacı bilgiyi yaymakken, bu bilginin doğru anlaşılabilir olmasıdır. İletişim sürecinin kontrol edilmesi güç olduğundan her zaman etkileşim, istenen sonucu vermeyebilir ve bilgi doğru aktarılamayabilir. İletişimin önem kazandığı bu husus onun etkin ve doğru yürütülmesi gerektiğidir.

İletişim sürecindeki etkileşim, bazen iki insanı birbirine yakınlştırıcı, bazen de birbirinden uzaklaştırıcı görev üstlenebilir (Eren, 2008: 354). Aktarılan mesaj bazı nedenlerden dolayı yanlış aktarılabilir veya yanlış anlaşılabilir. Bu da günlük hayatta sık sık karşılaştığımız “yanlış anlaşılmalara” sebep olabilir. Böyle bir durumda insanlar mesajları doğru iletemedikleri için bekledikleri tepkiyle karşılaşamazlar. Yani davranışların istenilen sonuçları göstermesi için etkili bir iletişim sağlanmalıdır; bu da iletişimin aksamamasıyla mümkün olmaktadır. Sosyal ilişkilerin ve sosyal grupların varlığının büyük ölçüde kişiler arasındaki iletişimin sürekliliğine ve olumluluğuna bağlı olduğu ifade edilebilir (Eroğlu, 2004: 277-278).

İnsan gündelik yaşamında diğer insanlarla, kendisiyle, kurumlarla, gruplarla iletişim kurarak yaşar. Yaşamak iletişim kurma faaliyeti olduğundan, ancak çevremize mesajlar yayarak yaşayabildiğimiz söylenebilir. Bu da insanın kendini sosyal bir varlık olarak ifade etme zorunluluğudur. Onun her davranışı, tutumu, duruşu, bakışı, oturuş şekli, susuşu, sözleri kendisini ifade etmesi anlamına gelmektedir (Tutar, 2009: 40-41). Vurgulanmak istenen, iletişimin insan hayatının sürdürülmesindeki rolünün çok büyük olduğudur.

1.1.3. İletişim Süreci ve Unsurları

İletişimi daha iyi anlayabilmek için öncelikle onun bir süreç olduğunu anlamak gerekir. Çünkü süreçler bir noktada başlayıp belli işlemler görerek devam eden ilerlemelerdir. Her sürecin bir girdisi ve çıktısı vardır (Barutçugil, 2004: 178). Algılanabilen her şey iletişim sürecini başlatır. İletişim süreci iki yönlü bir süreçtir, kaynak ve alıcı arasındaki duygu, düşünce alışverişidir. İletişim, sürekli değiştiği ve bu değişim kesintisiz biçimde devam ettiği için dinamik bir süreçtir (Tutar, 2003: 46; Karatepe, 2005: 51).

İletişim sürecinde dikkat edilmesi gereken husus, bu sürecin unsurlarının iletişim sürecini nasıl etkilediğinin bilinmesi ve olası sorunlar için önceden önlem alınmasıdır (Uzunçarşılı Soydaş, 2010: 22).

İletişim tanımları incelendiğinde, iletişimin bir mesajı anlaşılır biçimde alıcıya gönderme işlemi olduğu görülür. İletişim kaynağın mesajı düzenleyip, onu ne şekilde göndermeyi düşünmesiyle başlar. Alıcının özellikle gönderdiği mesajı algılayacak yetenekte olması gerekir. Alıcı kaynağın gönderdiği mesajı çözümler ve bir düşünce hâline dönüştürebilir ve geri bildirimde bulunabilirse iletişim süreci tamamlanmış olur (Tutar, 2009: 53). Yani iletişim birkaç adımı gerektiren bir süreçtir. Bu süreç basitçe, göndericinin mesajı kodlamasıyla başlar alıcının mesajı aldığı dair bildirişyle tamamlanır. İletişim sürecinin unsurları bu bakımdan; gönderici (kaynak), mesaj (ileti), kodlama-çözümleme, iletişim kanalı (telefon, internet gibi), alıcı (hedef), algılama ve

değerlendirme, çevresel faktörler (gürültü gibi) ve geri besleme şeklinde sıralanabilir (Eren, 2008: 354). Bu unsurlar aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

a. Kaynak (Gönderici):

İletişimin üç ana unsuru bulunmaktadır. Bunlar, gönderici, mesaj ve alıcıdır. Bu üç ana öge olmadan iletişim gerçekleşemez.

Gönderici iletişim sürecinin başlatıcısıdır, mesajın kaynağıdır. Mesaja kaynaklık edense onun fikirleri, zihnindeki anlamlardır. Fikir, iletişimin içeriğidir ve mesajın temelini oluşturur. İletişimdeki en önemli görev göndericinininkidir. Çünkü mesajıyla bu süreci başlatan odur (Tutar, 2010: 28). Bu sebeple, göndericinin mesajı doğru kodlaması, doğru kanalla, doğru zamanda iletebilmesi gerekmektedir. Bu, iletişim sürecinin ilk adımıdır ve ilk adımın doğruluğu her zaman geri kalan kısım için büyük öneme sahiptir.

İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Gönderici; kişi, kurum ya da kuruluş olabilir (Karatepe, 2005: 224). Bu bakımdan önemli olan, mesajın onu kodlayabilecek yetenekte bir göndericiden çıkmasıdır.

Göndericinin iletişimde yaptığı işi daha da açmak gerekirse; gönderici zihnindeki düşünceleri aktarmak istediğinde, bunu olduğu gibi aktaramaz. Yaşadığı tecrübe ve bilgilere göre, onu alıcının anlayabileceğini düşündüğü bir hâle dönüştürür, yani mesajı kodlar (Tutar, 2009: 54). Düşüncelerini adeta formüle döker ve ileti hâline getirmiş olur. Daha sonra bunları belirli bir iletişim kanalından alıcıya iletir.

b. Mesaj

İletişimin türü ne olursa olsun mesajın taşınması gereken özellikler vardır. Bu özellikler; mesajın anlaşılabilirliği, açıklığı, doğru zamanda uygun kanalla iletilmesi ve kaynakla alıcı arasında kalması gibi özelliklerdir. Mesajın, durumlara ve zamana uygun seçilmesi anlaşılabilirliğini sağlar (Eren, 2008: 358).

Mesaj, kodlanan bilginin aldığı fiziksel şekil olarak tanımlanabilir (Tutar, 2010: 31). Mesajlar sembollerden oluşarak fiziksel şekle büründüğünden onu; sözcükler, şekiller (yazılı dil için) ya da davranışlar (sözsüz iletişim) şeklinde görürüz. Yani mesaj sözlü, yazılı veya sözsüz olabilir. Konuşulan veya yazılan bir kelime, bir grafik veya çizim olabileceği gibi bir jest veya mimik de olabilir (Karatepe, 2005: 224). Kaynak kendi düşüncelerini istediği mesaj türüyle iletebilir. Önemli olan alıcının algıladığı anlamla aynı anlamı yükleyebilmiş olmasıdır.

Kullanılan veya kullanılacak semboller kültüre göre ortak anlamlara sahiptirler. Gönderici ile alıcı kültürlerini, dillerini referans alarak mesaja anlam yüklerler. Hem alıcının hem de göndericinin algıladığı anlam aynıysa, “tam iletişim” gerçekleşmiş demektir. Bunun sonucunda alıcı kendisinden beklenen davranışı yerine getiriyorsa, yani onun davranışı bu mesajla doğru yönde etkilenebiliyorsa “etkili iletişim” gerçekleşmiş olur (Tutar, 2010: 31).

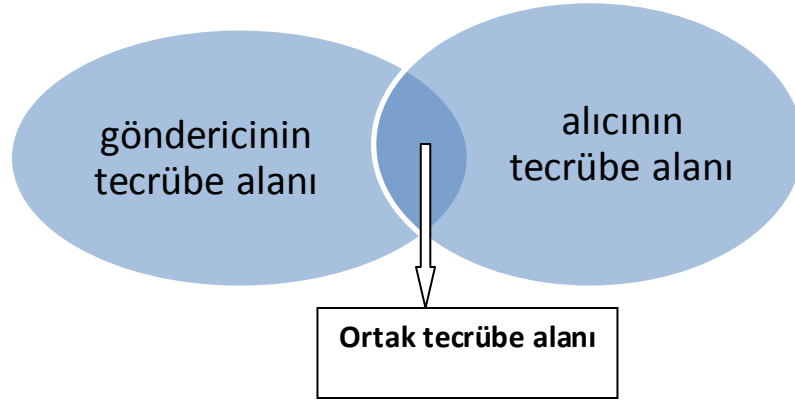
c. Kodlama-Çözümleme

Göndericiden alıcıya aktarılmak istenen anlamların, sembollere dökülerek gönderilebilir mesajlar haline dönüştürülmesine kodlama denmektedir (Eroğlu, 2004: 259). Gönderici zihnindekileri aktarma ihtiyacı duyduğunda bunları, anlaşılabilir sembollerle sistemleştirerek karşıdakine ifade etmeye çalışır. Örneğin, bir matematik probleminin çözümünü yapan kişi, karşısındakine bu çözümü anlatabilmek için sistematik bazı terimler ve sembollerle bunu aktarır. Aynı şekilde konuştuğumuz

sözcükleri yazılı metin hâlinde aktarmak istediğimizde onu kullanılan dile uygun alfabetik harflerle kodlarız. Bazen aktarılan mesajın gizliliği de önemli olabilmektedir ve bu durumlarda belirli bir grubun bildiği bazı sembollerle kodlanan mesajlar aracılığıyla bilgi alış verişi yapılmaktadır. Örneğin basketbol oyununda her takımın kendi arasında taktikleri vardır ve karşı takımın anlamaması için semboller, genelde parmakla sayı işaretleri olarak kullanılır. Böylece oyun kurucu hangi sembolü kullandıysa, mesajı alan takım üyeleri o taktiği uygulamaya başlarlar. Dolayısıyla karşı takım onların planını anlamamış olur ve iyi bir taktikle koordine olabilen takım, sayı alabilir.

Kodlanan mesajın alıcı tarafından algılanarak zihninde ona anlam yükleme işlemi de kodların çözümlenmesidir. Kodun çözümlenmesi sürecinde mesajı oluşturan semboller ayrıştırılarak, mesajın içeriği ve taşıdığı anlam çözümlenir (Tutar, 2010: 35). Göndericinin yaptığı iş kodlamayken, alıcının yaptığı iş ise kodu çözmektir.

İletişimin başarılı olması, kaynağın kodladığı mesajın doğru şekilde kod açmasına bağlıdır. Bu ise alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı verebilmesiyle mümkündür. Yani ortak yaşantı ve deneyimlerin yansımasıdır. Örneğin, gençler arasında oldukça popüler bir oyun olan “Tabu”da iki ayrı takım oluşturulur ve oyunun kartları bölüşülür. Kartların üzerlerinde bir kelime bulunmaktadır. Bu kelimeyi sırası gelen oyuncu kendi takım arkadaşlarına göstermeden anlatmak zorundadır. Ancak kartın alt kısmında da bazı kelimeler vardır ki onları kullanarak üstteki kelimeyi anlatmak yasaktır. Bu noktada kaynak öyle kelimeler seçer ki bunlar genellikle alıcıyla arasındaki tecrübelerle dayanır ve ancak geçmiş deneyimlerin yüklediği ortak anlamlar sayesinde alıcı doğru kelimeyi bulabilir.



Şekil 1. Ortak Yaşam (İza fêt-Re fêrans) Alanı (Tutar, 2010: 35).

Ortak tecrübe alanına sahip olunan kelimelerle iletişim sağlandığı zaman çok daha başarılı olunacaktır.

d. Kanal

Mesajın gönderilip alınmasını sağlayan ortama kanal denir. Kanallar, göndericinin düzenlediği mesajları alıcıya ulaştıran nesnel araçlardır (Eroğlu, 2004: 258). Mesajlar kanallar aracılığıyla iletilir ve duyu organları tarafınca algılanır. Görme, işitme, dokunma, tat alma, koklama da bir iletişim kanalı olabilmektedir. Kanal sayısı arttıkça mesaj daha doğru aktarılabilir. Şöyle ki sadece duyarak veya sadece görerek iletişime göre, yüz yüze iletişimde hem işitsel hem de görsel kanallar birlikte kullanılır. Bu da daha etkin iletişimi sağlar. Yani birden fazla iletişim kanalının bir arada olmasıyla daha doğru iletişim kurulmuş olacaktır (Tutar, 2010: 36).

Sözlü iletişimde kanal hava, telefonla yapılan iletişimde telefon hattı, radyo ve televizyon iletişimde kanal frekanslardır (Eroğlu, 2004: 258). Mesaja uygun kanal seçilmelidir ki aktarımı tam olsun.

Örgütlerin yönetimlerinde çalışanlara göre farklı iletişim kanalları kullanılmaktadır. Bu amaçla yapılan araştırmalara göre; üst yönetimler iletişim kanalı

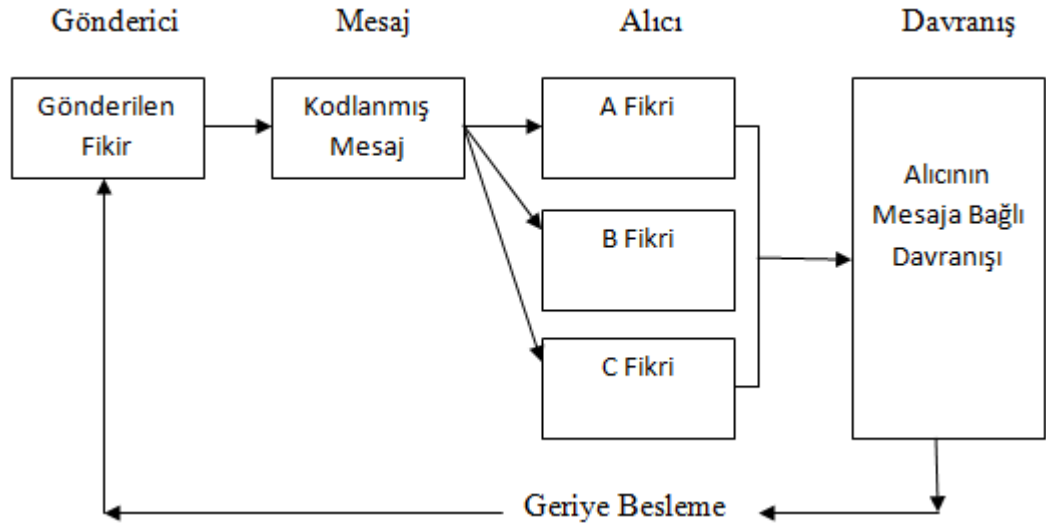
olarak daha fazla konferans, toplantı ve haber bültenlerini; denetleyiciler, kişisel görüşme, toplantı ve haber bültenlerini; işçiler ise daha fazla teknik dokümanları, yüz yüze konuşmayı ve telefon konuşmalarını tercih etmektedirler (Karatepe, 2005: 225.).

e. Alıcı (Hedef)

İletişim iki unsur arasında olup biten bir olaydır. Göndericinin mesajının alıcıya ulaştırılması gerekir ve bu süreç böyle bir anlam alış verişi biçiminde sürüp gitmektedir. Alıcı, mesajı taşıyan sembollerini algılayıp anlam vererek iletişimi sonlandırır ya da kendisi bir mesaj daha göndermek suretiyle gönderici konumuna geçerek iletişimi sürdürür (Tutar, 2010: 37). Alıcı gönderilen mesajı algılayarak onu yorumlar. Zaten mesajın amacı alıcının onu algılaması ve yorumlamasıdır.

İletişim sürecinde kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan kişi, grup ya da kitle alıcı olabilir. Örneğin örgütlerde gönderilen mesaj tek olabilirken, her zaman tek bir alıcıya değil birden fazla alıcıya ulaşır. Benzer şekilde bir veya birden çok gönderici de olabilmektedir.

Önemli olan, iletişimin etkin olabilmesidir; yani alıcının yüklediği anlamın göndericinin mesajına yüklediğiyle örtüşmesidir. Bunun sonucunda alıcının davranış ve tavır değişikliği sağlanır. Alıcı aldığı mesajdan farklı anlamlar çıkarabilir. Örneğin gönderici mesajı yalnızca A fikri olarak kodlamışsa ve alıcıdan belirli bir davranış değişikliği bekliyorsa, alıcının gönderilen mesajı algılayıp A fikri olarak yorumlaması iletişimin tamamlanması anlamına gelmektedir. Fakat bu yeterli değildir; alıcı bu doğrultuda beklenen davranışı da göstererek etkili iletişimi gerçekleştirmiş olur (Eroğlu, 2004: 257). Tam iletişim, iletişim sürecinin yapısal işleyişinin doğruluğuyla ilgiliyken, etkili iletişim, iletişim sürecinin anlamsal ve davranışsal boyutuyla ilgilidir. Etkili iletişim, bu yapısal işleyiş sonucunda mesajın doğru anlatılmış olmasından dolayı, doğru anlaşılması ve alıcının davranışının bu doğrultuda etkilenerek yönlendirilmesidir. Aşağıdaki şekilde bu durum özetlenmiştir.



Şekil 2. Etkili İletişim ve Davranış (Erdoğan, 1996: 280).

f. Algılama ve Değerlendirme

Duyu organlarımıza ulaşan veriler algılama olmadan bir başlarına bir anlam ifade etmezler. Bu verilerin algılanması anlamak açısından önemlidir. Alıcı önce mesajı filtreler. Filtre, göndericinin ve alıcının mesajları değerlendirmesidir, burada devreye algılama girer. Algı, kişinin belli bir bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirmesidir. Algı, insanın çevresindeki uyarıların ya da olayların farkına varması ve onları yorumlaması sürecidir (Karatepe, 2005: 40). Algı, duyu organlarının ötesinde, zihinsel bir süreçle tamamlanır. Algılama; insanların çeşitli duyuları (görme, işitme, koklama, dokunma ve tatma) yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek kendileri için anlama ya da yoruma kavuşturmalarına ilişkin süreçlerdir (Eren, 2008: 69). İletişim süreci duyu organlarının algılamasıyla başlar, kişinin algıladığını değerlendirip yorumlamasıyla anlam kazanır.

Kişinin içinde bulunduğu durum, beklentileri, geçmiş yaşamı, toplumsal ve kültürel değerleri algılama sürecini etkilemektedir. Bu durum aynı mesajı farklı kişilerin farklı yorumlamasına da neden olmaktadır. Algılama farklılığı dışsal ve içsel olarak iki unsura bağlanmaktadır (Karatepe, 2005: 41):

- *Algılamada dışsal faktörler:* Farklılık, yoğunluk, sıklık, hareketlilik, tekrarlama, kontrast, yenilik, benzerlik gibi faktörlerdir.
- *Algılamada içsel faktörler:* Kişilik, ihtiyaçlar, amaçlar, motivasyon, inançlar, değerler ve tutumlar, beklentiler, istek ve dilekler, geçmiş tecrübeler ve alışkanlıklar gibi faktörlerdir.

İletişim sürecinde kişiler, içsel ve dışsal algılama faktörlerinin hepsini birleştirip, gelen mesajları kendi anlamlarıyla örtüştürüp, yorumlama yaparlar. Böylece iletişimde kişinin algısıyla gönderenin mesajı işlem görmüş olur. İletişim sürecinde algılama olmazsa bu sürecin tamamlanması söz konusu değildir. Çünkü zihinsel değerlendirmeyi yapacak olan kişinin algılaması iletişimin seyrini belirler.

g. Çevresel Faktörler (Gürültü)

Bütün iletişim sürecini etkileyen ve mesajın doğruluğunu ve güvenilirliğini azaltan her şey, iletişimde engel veya gürültü oluşturur (Eroğlu, 2004: 258). Burada anlaşılması gereken şey, göndericinin mesajı anlatabilecek yetkinliğe sahip olmaması, alıcının anlama yetersizliği, fikrin doğru simgelerle temsil edilememesi, çevresel faktörlerin mesaj kanalını olumsuz etkilemesi gibi durumların hepsinin gürültü (engel) kapsamına girdiğidir.

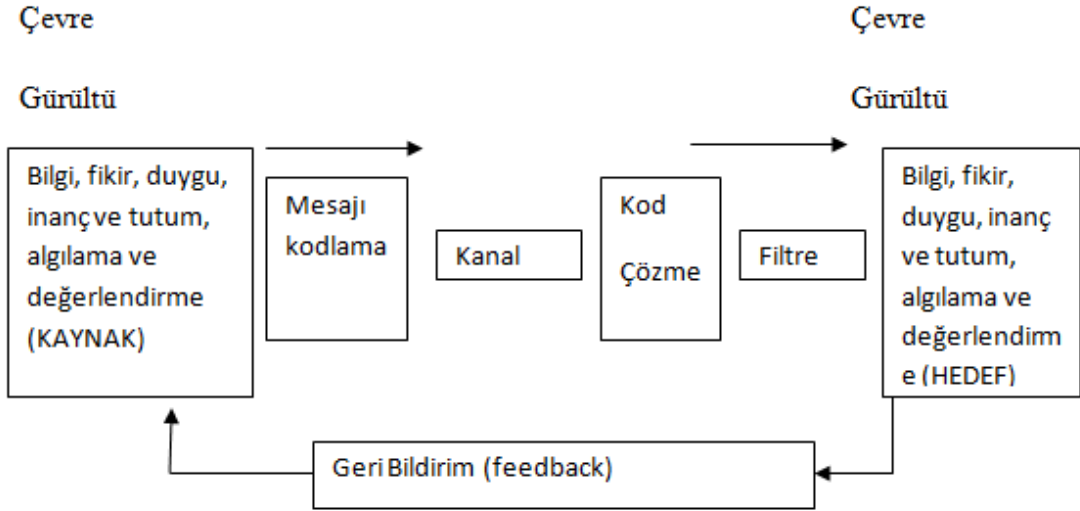
Kaynak, hedefe bazen doğrudan değil başkaları aracılığıyla mesajını iletmek zorunda kalabilir. Böyle durumlarda mesajın içeriği bozulabilir veya mesaj yanlış anlaşılabilir. Bu sebepten, özellikle örgütlerde kişi sayısı fazla olduğundan bu tarz bir aktarımda yanlış anlaşılmaların çoğalacağı öngörülmüştür. Resmi ilişkilerde örgütler yazılı bilgi ve emir kuralını gerekli kılmıştır. Amaç, sözlü iletişimin resmi kuralların, görevlerin iletiminde kullanılmasının bu tür sakıncalarından kaçınmaktır (Karatepe, 2005: 227).

h. Geri Bildirim (Geri Besleme)

Alıcının almış olduğu mesajla ilgili tepkisini, olumlu ya da olumsuz, ilk göndericiye yansıtması olayına iletişimin geri bildirimini denmiştir. Karşıdaki alıcıdan beklenen belirli bir tepki gelinceye kadar meydana gelen iletişimin gerçek boyutları tam olarak anlaşılabilir (Eroğlu, 2004: 259-261). Yani geri bildirimle, göndericinin mesajının anlaşılıp anlaşılmadığı öğrenilmiş olur. Eğer geri bildirim yoksa tek yönlü bir iletişim, geri bildirim varsa çift yönlü bir iletişim söz konusudur (Tutar, 2010: 41).

Örgütlerde tek yönlü iletişim genelde etkisiz ya da yetersiz kalmaktadır. Çift yönlü iletişim ise teknik açıdan olduğu kadar yönetsel açıdan da en etkin ve geçerli süreçtir (Karatepe, 2005: 226). Çünkü çift yönlü iletişim sayesinde sorunların çözümlerine alternatifler üretilebilir.

İletişim unsurları geribildirimle tamamlanmaktadır. Bu unsurlar, bir nevi, iletişim sürecinin nasıl olması gerektiğini ortaya koymaktadır. İletişim sürecinin mutlaka etkili olması gerekmektedir. Bunu iletişimin davranışsal boyutuyla da açıklayabiliriz. Göndericinin alıcıya gönderdiği mesajın içeriğinde çoğunlukla alıcıdan beklenen bir davranış ve tavır vardır. Alıcı gönderilen anlamları tam olarak algılamamanın ötesinde, mesajın içerisindeki kendisinden beklenen davranışları sergilediği zaman gerçek anlamda etkili iletişim kurmuş olacaktır. Yani iletişimin etkinliği, gönderilen mesaj sonucu gösterilen uygun davranış ve tavır değişikliğine bağlıdır (Eroğlu, 2004: 256).



Şekil 3. Temel İletişim Süreci (Eren, 2001: 350).

Kaynak seçtiği mesajda alıcıdan nasıl bir davranışta bulunmasını bekliorsa, mesajında bunu açıkça belirtmelidir. Aynı zamanda, mesajın ortama ve koşullara uygun kanalla aktarılması gerekir. Aynı anda aynı ortamda bulunan iki bireyin mesaj alış verişi için en uygun yol çoğunlukla yüz yüze iletişimde olduğu gibi anında iletişim kanalıyla yapılanıdır. Mesajın kaynaktan çıktığı hâliyle alıcıya ulaşabilmesi de çok önemlidir, bu sebepten mesajın alıcıya ulaşana kadar izlediği yol üzerinde değişikliğe uğramaması sağlanmalı ve mümkün olduğunca, alıcıyla kaynak arasında kalmasına dikkat edilmelidir (Tutar, 2009: 58).

1.1.4. İletişim Şekilleri

İletişim sürecindeki bilgi akışı, konuşma ve yazma şeklinde sözlü olabileceği gibi, belirli anlamların yüklü olduğu beden işaret ve ifadeleri şeklinde de meydana gelebilir. İnsanın temel ihtiyaçlarını karşılama çabasından doğan kültürün oluşması, gelişip yaşaması ve paylaşılması doğrudan dile bağlıdır. Toplumun üretilen kullandığı ve tükettiği maddî manevî geleneksel birikimlerin tamamını içine alan ve zaman, mekân ve diğer şartlara göre değişip gelişebilen kültür için değişmeyen tek şey, onun her durumda dil ile birlikte yaşatılıyor olmasıdır. Bireylerin ve onların oluşturduğu sosyal toplulukların (halk) duygu, düşünce, tavır ve hareketlerinin, pratik (uygulama) ve her

çeşit performanslarının ifadesi, tam anlamıyla dil ile sağlanmaktadır. Her sosyal yapının temel harcının dil olduğu, değişmez bir gerçektir.

1.1.4.1. Sözlü ve Yazılı İletişim

Sözlü iletişimde konuşma ve yazı dili vardır. Dil, toplumdaki bireylerin aynı tepkiyi gösterdiği, sembollerden kurulu bir sistemdir. Sözlü iletişimde önemli olan seçilen kelimelerin mesajın anlaşılabilmesindeki rolünün bilinmesidir (Eroğlu, 2004: 236). Yazılı iletişimi de dili içermesinden dolayı sözlü iletişim olarak düşünebiliriz.

Yazılı iletişim de kültürel öğelerin aktarılmasında çok önemli bir role sahiptir. Binlerce yıl öncesine ait bilgilere dünya bilim adamları, geçmişten kalan yazılı eserler sayesinde ulaşabilmektedir. Örneğin, Türk tarih bütünlüğü açısından en önemli yazılı belgelerimizden olan Orhun Yazıtları, geçmiş Türk toplum hayatına dair bilgiler vermekte ve o zamandan bugüne dil ile birlikte kültürün nasıl aktarıldığına kanıt olmaktadır.

1.1.4.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim konuşulan sözü içermeyen ifade, enformasyon verme ve davranış olarak tanımlanabilir (Uzunçarşılı, 2010: 112). Buradaki ifadeler ve davranışlar da konuşma dilinde olduğu gibi beden dili olarak ifade edilebilir; çünkü her bir sözsüz ifadenin ortak anlamlara gelebilmesi kültürel bir özelliktir ve sözsüz iletişimde anlamlar yansıtması, bu ortak kodların sağlanabilmiş olmasına bağlıdır. Yani her bir beden ifadesinin bir anlamı vardır ve bu anlamların ortak kullanımına beden dili denir.

İletişim süreci sözlü-yazılı ve sözsüz olarak iki farklı şekilde gerçekleşebilir. Bu iki iletişim türünü ayrı ayrı ele alabileceğimiz gibi iletişim esnasında ikisinin de aynı anda kullanılabilmesini belirtmek gerekir.

Hem sözlü hem sözsüz iletişimde ortak bir kültürün oluşturduğu semboller yardımıyla iletişim gerçekleştirilir. İletişimle var olan kültür aktarılır ve geliştirilir. Kültürün maddî temelinin sürekli olarak yenilenerek işler durumda tutulması ve her çeşit toplum yapısında ekonomik örgütlenmelerin gerçekleştirilmesi gerektiğine dikkat çeken Malinowski, insanın kendisini koruması için örgütlenmesinin zorunlu olduğunu; bütün temel sorunlara bireylerin yarattığı zanaat ürünleriyle, işbirliği yapan gruplar hâlinde örgütlenmeleriyle çözüm bulabileceğini ifade etmektedir (Çobanoğlu, 2002: 224-225).

Albert Mehrabian (1981) tarafından yapılan bir çalışmada, alıcı üzerinde mesajın toplam etkisinin sadece % 7'sinin kullanılan kelimelere; % 38'inin kelimelerin nasıl söylendiğine, ses tonuna, diğer linguistik özelliklere; % 55'inin sözel olmayan yüz ifadeleri, el kol hareketleri, beden duruşlarına dayandığını ortaya koymuştur (Eroğlu, 2005: 239; Uzunçarşılı, 2010: 114).

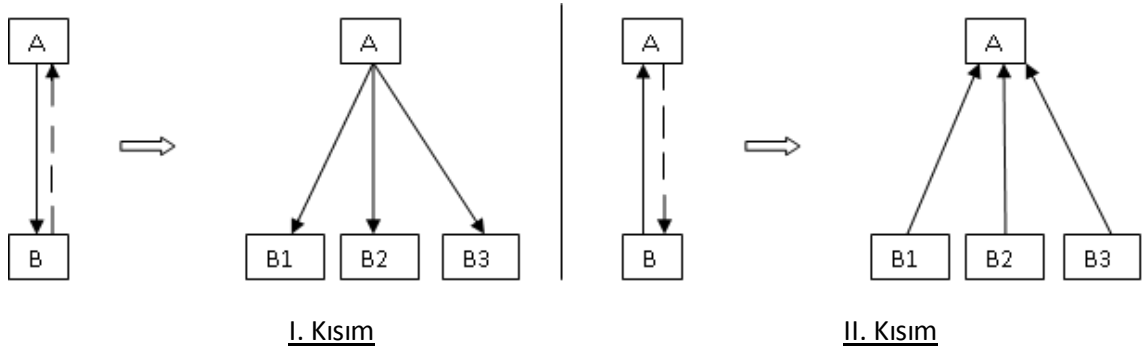
1.1.5. İletişim Sürecinin İşleyişi

İletişim süreci mesajın tek yönlü olması veya çift yönlü olarak hareket etmesi bakımından tek yönlü iletişim ve çift yönlü iletişim olmak üzere iki şekilde incelenebilir.

1.1.5.1. Tek Yönlü İletişim

Tek yönlü iletişim kaynaktan alıcıya doğru geri bildirim olmadan gerçekleşen iletişim şeklidir. Kaynak alıcıya ilettiği mesaj sonucunda ondan bir bilgi beklememektedir. Bu iletişim şeklinde esas olan sadece mesajın alıcıya ulaşmasıdır (Eroğlu, 2004: 264). Ayrıca tek kaynak tek bir alıcı olabileceği gibi, tek kaynak birden fazla alıcı veya tek alıcı birden fazla kaynağın da olabileceği düşünülmektedir.

Tek yönlü iletişim genellikle örgütlerde emir-komuta zincirini gerektiren yukarıdan aşağıya doğru olan iletişimde görülmektedir. Burada önemli olan görevlerin iletilmesi olduğundan kaynaktan alıcıya tek yönlü işleyen iletişim söz konusu olmaktadır (Tutar, 2010: 46).



Şekil 4. Tek Yönlü İletişim Süreci (Eroğlu, 2004: 264; Sabuncuoğlu, Tüz, 1996: 26).

Yukarıdaki şekilde “I. Kısım”da oklar iletişimin yönünü ve kesik çizgilerle gösterilen oklar da tabandan yukarıya doğru teorikte olabilecek ve tam olarak geri besleme sayılmasa da gerçekleşme ihtimali göz önünde bulundurulmuş; özellikle siyasi parti, sendika tipi örgütlerde olduğu düşünülen dilek ve istekleri temsil etmektedir. Kesinlikle çift yönlü iletişimi temsil etmemektedir. Fakat böyle bir geri dönüş olmaktadır ve göz ardı edilirse aslında tek yönlü iletişimin açıklanış noktasında eksik kalacağı düşünülmüştür. Bu hususa bu nedenle değinilmiştir. Ağırlıklı olarak tek yönlü iletişim ifade edilmek istenmiştir. Teoride de olsa bulunması gerektiği kanaatinde olunan, astın üste geri bildirim olarak tam anlamıyla ifade edilmese de önemsenmeyecek olan dileklerin ve şikayetlerin tabandan alınabileceğini belirtmek için bu şekil seçilmiştir. “II. Kısım”da ise uygulamada var olan tek yönlü iletişimin gerçekleşen yapısı düşünüldüğünde bu şekilde de gerçekleşebileceği olasılığı ifade edilmek istenmiştir. “I. Kısım”da olduğu gibi burada da tam oklar tek yönlü iletişimi temsil eder. İşletmeler açısından demokratik ve adem-i merkeziyetçi olan örgütlerde tek yönlü iletişimin bu şekillerde her zaman uygulamada görülmesi bile, teorikte mantıken oluşması gerektiği düşünülmüştür.

1.1.5.2. Çift Yönlü İletişim

Çift yönlü iletişim; kaynak alıcıya mesaj gönderdiğinde alıcıdan bir geri bildirim aldığı iletişim sürecini ifade eder. Eğer geri bildirim fonksiyonu olmazsa bu iletişim süreci çift yönlü olma özelliğini kaybederek tek yönlü iletişim hâline gelmiş olur.

Örgütlerde astlarla yöneticiler arasındaki bilgi alış verişini ve aynı şekilde çalışanların birbirleriyle olan fikir tartışmaları ve yeni fikirleri ortaya çıkarmalarını düşünürsek, hepsinin çift yönlü iletişimle mümkün olduğunu görürüz. Özellikle çift yönlü iletişimde çalışanlar yönetimin amacı ve faaliyetleri konusunda görüşlerini açıklama fırsatı yakalarlar. Çalışanları etkileyen politikalardan haberdar olurlar (Tutar, 2010: 50). Bu hem çalışanların güvenini ve bağlılığını artırır hem de yönetimin başarılı olmasını sağlar.

1.1.6. İletişim Türleri

1.1.6.1. Kişinin Kendisiyle İletişimi

İnsanın kendi içinde, kendisiyle kurduğu iletişimidir. İnsanın kendisiyle iletişimi için, “içsel iletişim” ya da “öz-iletişim” terimleri de kullanılmaktadır. Bir insanın düşünmesi, duygulanması, ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yaparak, kendisine sorular sorarak cevaplar üretmesi bir iç iletişim sayılabilir. İnsanın çevresi ile kuracağı iletişim, önce kendi içinde başlar. Bilgi kaynağı olduğunda bilgi üretmeye, hedef olduğunda da gelen bilgileri yorumlamaya çalışan insan, her iki durumda da iç iletişim gerçekleştirmek zorundadır (Tutar, 2009: 94).

Bir insanın düşünmesini, duygulanmasını, kişisel ihtiyaçlarının farkına varmasını, iç gözlem yapmasını, rüya görerek kendi içinden mesaj almasını ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesini bir iç iletişim sayabiliriz. İnsanlar, kendi içlerinde bazı mesajlar üreterek ve bunları yorumlayarak kendileriyle iletişim

kurarlar (Dökmen, 2011: 39). Kişinin kendi kendini motive ederek, ihtiyaçları ile kafasındaki kimliğini kavramasında yardımcı olan yol, kişinin kendi kendini sorgulaması, iç iletişim kurmasıdır. Bu açıdan her birey kendisiyle iletişim kurmaktadır. İnsan, iletişim kurmaya önce kendisinden başlar, cevabını bulamadığı konularda ise çevresine yönelir.

1.1.6.2. Grup İletişimi

Grup, ortak bir amaç için birbirini etkileyen ve birbirleriyle etkileşim hâlinde olan, iki veya daha fazla insan olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 278). İki veya daha fazla kişinin interaktif olarak birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendikleri bir yapı olarak tarif edilen grup iletişimi, örgüt içinde olduğu gibi, örgüt dışında oluşan informel gruplar arasında da olabilir. Örgütteki formel veya informel grupların kendi aralarındaki mesaj aktarımına gruplar arası iletişim denir (Tutar, 2009: 99).

Grup iletişimi birbirlerine ileti gönderen ve birbirlerinin iletilerini kabul eden belirli sayıdaki kişi arasında sürdürülen iletişimdir. Her birey, iletişim ağı ile örülü bir çevrede yaşamakta ve çok sayıda bireye bağlı bulunmaktadır. Bu ilişkiler kişisel ağlarla kurulmaktadır ve insanlar arasında yerleşik, dolaylı ve dolaysız bağların bütünü bu ilişkileri oluşturmaktadır. Örneğin, kendi aralarında daha fazla iletişim kuran gruplar arasında aile içi ve akrabalar arası kurulan iletişim grupları gösterilebilir. Buna benzer şekilde aynı ortak payda bakımından aynı okula giden öğrencilerden yakın arkadaşların sürekli olarak kendi aralarında oluşturdukları iletişim grupları da grup iletişimine örnek gösterilebilir. Siyasî ve dinî grupların (cemaatlerin) de kendi aralarında düzenledikleri organizasyonlar, yaygın iletişim şekilleri ve sürekli iletişim hâlinde kalmaları, etkinliklere katılmaları da grup iletişimini ortaya koymaktadır.

1.1.6.3. Örgütsel İletişim

Hunt'a göre (1982) örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları arasında (iç çevre) ve örgütle dış çevresi arasındaki, bilgi ve düşünce alış verişidir (Tutar, 2009: 103).

Tesadüflerin dışında, örgütlerde hiçbir iş, iletişim fonksiyonu olmaksızın yapılamaz. Örgütler bir sistemdir ve bu sistemi oluşturan unsurların başında, insan unsuru gelir. Örgütsel iletişimin temelini, kişisel iletişim oluşturur. Örgütsel iletişimin, iş tatmininde, verimlilikte ve etkinlikte önemli bir payı vardır.

1.1.6.4. Kitle İletişimi

20. yüzyılın başlarından itibaren iletişim teknolojisindeki müthiş gelişmeler bilgilerin daha fazla insana, daha süratle ulaşmasına imkân tanımıştır. Kitle iletişim teknolojisindeki gelişmeler, ileri teknolojiye sahip iletişim araçlarının geniş halk kitleleri tarafından elde edilme imkânını artırmaktadır. Bilgisayar ve iletişim firmalarının iletişim teknolojisinde yaptıkları gelişmelere paralel olarak iletişim araçları (cep telefonları, kablolu tv, haberleşme uyduları, İnternet v.b.) yaygınlaşmakta ve kolayca elde edilebilmektedir (Tutar, 2009: 104).

Bir topluluğa yönelik olarak bilgi ve anlam aktarımı içeren; haber verme, eğitim, propaganda, reklam gibi çok değişik işlevler taşıyan kitle iletişimi; mesajın bir ya da daha çok kitle iletişim araçları ile geniş ve bilinmeyen bir kitleye iletilmesidir. Kitle iletişim alanındaki uydu teknolojileri, kitleler arası iletişimi sağladığı gibi, tüm dünya uluslarını birbirine bağlamaktadır. Bu noktada küresel bir iletişim ağı tasavvur edebiliriz.

1.1.7. Genel Olarak İletişim ve Kültür İlişkisi

İnsanların birbirleriyle ilişkilerindeki her türlü kural, fikir ve duygular kültürü meydana getirmektedir (Eroğlu, 2011: 143-145). Bu ilişkiler temel alındığında ise, kültürün bir toplumu diğer toplumlardan farklı yapan unsurlar olduğunu görürüz. Yani insanların davranışlarının temeli, kültürlerinden aldıkları referanslara dayanmaktadır. Farklı farklı kültürler olduğundan her toplumun kendine has davranışları, yerleşmiş düşünceleri, dilleri, inançları bulunmaktadır. Ayrıca her kültür sistemi, kendine uygun bir alt iletişim sistemi yaşatır.

İnsanlar arasındaki iletişimi sağlayan dil; aynı kültür üyeleri tarafından üretilip paylaşılan, kullanılan ve tüketilen maddî ve manevî kültürel ürünlerin sürekli olarak yeniden üretilmesi ve geliştirilmesinde sosyal uyumu ve anlaşmayı sağlayan en önemli faktördür. Bundan dolayıdır ki, “kültür” dendiğinde akla ilk gelen unsur “dil” olmaktadır. Dolayısıyla da iletişim akla gelmektedir.

İletişim insan hayatında büyük bir ihtiyaçtır ve iletişim kurma biçimimizi ikincil davranışlar açısından kültürel ve kişilik özelliklerimiz belirler (Uzunçarşılı, 2010: 25). İletişim ve kültür arasında doğrudan bir ilişki vardır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle açığa çıkarlar. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli değerler taşıyan bir mesaja sahiptir (Durğun, 2006: 113). Aynı mesajı farklı bireyler bu özelliklerin farklılığından dolayı farklı biçimlerde iletmeyi seçebilmektedirler. Sözgelimi; tarlada çalışan tarım işçilerini gayretlendirmek ve onurlandırmak isteyen bir işverenin onlara; “*Elinize, kolunuza sağlık*” yerine; “*Yüreğinize sağlık*” demesi, onun işçilerle olan iletişimde yetersiz kaldığını gösterecektir. Çünkü “Yüreğinize sağlık” sözünün daha çok sanat, özellikle de müzik icra edenlere söylenebilecek bir söz olduğu kültürel bir bilgidir. Bir meslek grubu içinde uyum, düzen ve verimliliği sağlaması beklenen bir yetkilinin (yöneticinin) hem mesleğe özgü hem yöresel ve hem de ulusal kültüre özgü iletişim kodlarıyla o kodların kavranış ve yorumlanış şartlarını çok iyi bilmesi gerekir. Kültürel sorumlulukları daha üst düzeyde olan yetkililer başta olmak üzere bütün kültür mensupları, sözgelimi; “*Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.*” veya; “*Tatlı dille sirke satılır ama acı dille bal satılmaz.*”

ya da “ *Tatlı söz can azığı, acı söz baş kazığı.*” gibi ifadelerin yorumcul anlamlarını idrak derecesinde bilmek durumundadırlar (Yurtbaşı, 1996: 162). Yani kurulan iletişimde mesajların seçilişi, aktarılış biçimi de çok önemlidir ve iletişimi olumlu veya olumsuz sonuçlar bakımından yönlendirmektedir. Âna ve koşula uygun mesajlarla iletişim sağlanmalıdır.

İletişimin birtakım simge, sembol ya da ses ve hareketlerle de sağlanabildiğini belirtmiştik. Beden hareketlerinin (beden dili) sözlü iletişime büyük oranda katkı sağladığı ve bundan dolayı da beden dilinin yüz yüze iletişimde hiç de göz ardı edilemeyecek bir öneme sahip olduğu kabul edilmektedir. İnsanlar gerek bireyler arası, gerekse de birey ile sosyal gruplar arası iletişimde malzemesi dil olan sözlü ve yazılı iletişimin yanı sıra genel semboller (arma, flama, bayrak, güvenlik ve trafik işaretleri gibi); askerlik, denizcilik, avcılık, spor, topoğrafi, borsa gibi mesleklere özgü simge, flama, ışık, ses ve beden işaretleri; hatta yaşayış tarzına, coğrafi ve yöresel şartlara göre geliştirilen Esperanto (uydurma-yapay dil), jargon (belli gruplara özgü dil), argo ve kuş dili gibi kurgu dil sistemleri ile ısıklık, düdük, duman ve ateş gibi unsurlarla sağlanan işaretleri de kullanmışlardır. Dahası; insanlar sosyalleşmenin vazgeçilmez bir gereği olarak çeşitli sanat faaliyetleriyle de (dans, müzik, resim, heykel, süsleme gibi) kültürel iletişimi gerçekleştirmektedirler. Örneğin; Alman filozofu Johann Gottfried von Herder, Almanları Yunan, Latin ve özellikle de Fransız kültürünün istilasından kurtarmak, ulusal ruhu ortaya çıkarıp birlik ve beraberliği sağlamak için “halk türküleri (volkslied)”nin bir iletişim aracı olarak kullanılmasını sağlamış ve bunda da başarılı olmuştur (Azadovski, 1992: 6-7). Bütün bu sanatsal unsurlar da bir kültürün, toplumun hayat kaynağı olarak yaşatılmasında elbette önemli roller üstlenmektedir. Ancak, kültüre can veren ve onu asıl hayat kaynağı hâline getiren harikulade sistem, sözlü ve yazılı iletişim alanında kullanılan dildir. Dildeki harikuladeliğin de ses, kelime ya da cümlelerden değil, onlara yüklenen duygu, düşünce ve anlamlardan kaynaklandığını belirtmekte de yarar vardır. Çünkü bir dilde kelimeler, onlara yüklenen anlam ve hissiyatla önem kazanır. Bundan dolayı dil, kültürel anlamlılığın ve hissiyatın tercümanı olma niteliğiyle her zaman kültürün merkezinde yer almış ve onun kalbi, hayat merkezi olma özelliğini sürdürmüştür.

Dil kültürün taşıyıcısı, ayrılmaz unsuru olarak görülmektedir. Kültürü iletişimle eşit sayan Hall, kültürün iletişimle, iletişimin de kültürle aynı olduğuna inanmaktadır (Durğun, 2006: 125). İletişimde kullanılan dilin farklı olması bile kültürel çevrenin etkisine göre belirlenir. İngilizce ve Türkçe gibi iki farklı dili ve aynı şekilde bu iki farklı dilin kendi kültürlerini ele almak gerekirse, kendi kültürel çevrelerine göre şekillendikleri görülür. Ya da kültürel çevrelerinin dilin kendisine göre şekillendiğini söyleyebiliriz. Örneğin, her iki dilde de kalıplaşan deyimler ve atasözleri vardır. Türkçe’de “*Etekleri zil çalmak*” deyimini bu dili bilen ve kültürel kodlara da sahip olan kişi çok rahat bir şekilde anlar. Ancak İngilizce konuşan bir kültürün mensubunun, bu deyimini anlamakta güçlük çekmesi olağandır. Aynı şekilde İngilizce’deki “*Öküzün kuyruğu artık daha kısa*” deyimini, kültürel üyesi olmayan bir birey, tercüme bile etse ne demek istendiğini kolayca idrak edemeyecektir. Halbuki, etekleri zil çalan Türk, mutluluğunu ve heyecanını anlatmak istemiştir; öküzün kuyruğunun daha kısa olduğunu söyleyen İngiliz de artık işin işten geçtiğini aktarmak istemiştir.

Bir araya gelerek sosyal bir yapıyı oluşturan bireyler, toplumdaki görev dağılımının kuralları çerçevesinde birbirleriyle sürekli bir iletişim hâlinde dirler. Bu iletişimin sağlıklı olması, o kültür üyelerinin her şeyden önce aynı kültürel kodlara sahip olmasına bağlıdır. Bu kodlar sözlü ve yazılı iletişimin bağlamıyla (context) birlikte dokusunu (texture) da oluştururlar. Aynı kültür üyeleri, kendi dillerindeki kelime ve kelime gruplarının (dil birlikleri) sözlük anlamlarından başka onların yorumcul anlamlarını da iyi bilmek durumundadırlar. Yüzlerce, hatta binlerce yıllık birikimin ürünü olan dil birliklerinden özellikle bir kısmı (atasözleri ve deyimler gibi) kendi kültür çevresine özgü yorumcul anlamlarla donatılmıştır. Toplum üyelerinin her biri, doğdukları andan itibaren kendi kültürel kodlarını öğrenmeye ve onları çözümlenmeye (dekodlama) başlarlar. Bireyler yetişkin hâle geldiklerinde artık belli bir oranda ortak kültürel kodlarla donatılmış olurlar. Bu oran, onların sosyal gruplar (örgütler) kurmasına ya da kurulmuş örgütlerin devamı ve gelişmesine yeterli olacak bir orandır. Küçük, büyük bütün halk grupları (sosyal gruplar), yaşayış ve işleyişlerini doğru iletişimle ve bu iletişim sırasında kültürel kodların doğru algılanarak tam bir isabetle dekodlanmasıyla sağlamaktadır. Sosyal yapının sürekliliği ve sağlıklı işleyişi, her şeyden önce bu sağlıklı iletişime bağlıdır. En küçük halk grubu olan “aile”den, en

büyük halk gurubu “millet”e kadar (Dundes, 1998: 143) her sosyal yapının işleyiş ve gelişiminde sağlıklı iletişim her zaman baş rolü oynamaktadır.

İnsanın çevresini kültür oluşturur. Bu kültür nesilden nesile, kullanılan dille, kalıplaşan davranışlarla, yazılarıyla, sanatla, geleneklerle aktarılır. Her kültür kendisine ayrı bir sosyal çevre oluşturmuştur. Bu çevrede yaşayan insanlar başkalarıyla iletişimde bulunabilmek için uyum sağlarlar. Çünkü kültürel kodlar, iletişimin özüne tesir etmiştir. Toplumların da birbirleriyle iletişimleri her zaman kültürün izlerini taşımaktadır. Kültürden kültüre iletişime başlama şekli, kullanılan sözcüklerin seçimi, doğrudan veya dolaylı yoldan iletişim kurma şeklinde iletişim kanallarının seçimi gibi özellikler değişiklik gösterir. En önemlisi de iletişimle kültürler zenginleştiği gibi, yine iletişimle zaman içerisinde kültürün kaybolmasını önleyici şekilde kalıcılığı artmaktadır.

Farklı toplumların iletişim biçimlerini incelemede başvurulan modellerden en çok kullanılan kültürel antropolog Edward Hall (1976)'ın Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam ayırımıdır. Yüksek bağlamlı bir iletişimde, bilginin çoğu kişide özümsemiş fiziksel göstergelerdedir ve çok azı mesaja yüklenmiştir. Düşük bağlamlı bir iletişimde ise bunun tam tersine bilginin hepsi mesajın kendisinde yüküdür. Yüksek bağlamlı iletişim, bilginin çoğunun kişide saklanması ya da fiziksel çevrede bulunması dolayısıyla, bir kısmının söylendiği ya da yazıldığı bir iletişim biçimini ifade eder. Yüksek bağlamlı kültürlerde iletilmek istenen bilgi, mesajın kendisinde olmaktan çok mesajın verildiği ortamdadır. Alıcı ya da dinleyici, asıl iletilmek isteneni anlayabilmek için, mesajın kendisinden çok nasıl verildiğine ve diğer ortamsal özelliklere dikkat etmek durumundadır (Erdem, 2006: 180). Gelenekçi kültürlerde yüksek bağlamlı iletişim görülürken, modern-Batı tarzı kültürlerde düşük bağlamlı iletişim gözlemlenir.

İletişimin yaşam içinde uygulanışı bakımından bazı toplumlar kolay ve açık bir iletişim gerçekleştirirken, bazıları iletişim bakımından bu kadar açık değildir, sınırlamalar vardır. Otoriter ve gelenekçi kültürlerde görülen bu sınırlamalar sonucu, örneğin kızgınlığını, üzüntüsünü ifade etmek için bireyler “küsmeye” davranışı sergilerler. Böyle kısıtlı bir iletişim biçimiyle kendilerini ifade ederler. Demokratik ve açık toplumlardaki bireyin ise, kızgınlığını ve üzüntüsünü açıkça dile getirmesini

engelleyecek kısıtlamalar bulunmamaktadır. Çünkü eleştiri ve tartışma kültürü açık toplumlarda daha çok yerleşmiştir. Böylece günlük yaşamlarında duygularını açıkça belirtmekten çekinmelerini gerektirecek durumlarla çok fazla karşılaşmazlar (Eroğlu, 2011: 349-350). Buna benzer olarak; gene kapalı ve gelenekçi kültürlerde yaşça büyük olan kişiyle doğrudan açık ve tartışmacı bir iletişim tarzı görülmemektedir, buna karşın açık ve demokratik toplumlarda yaş farkı gözetilmeksizin eleştirel ve tartışmacı iletişim gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir. Otoriter kültürlerde iletişim hak ve imkânları, güç ve iktidarı temsil edenler tarafından daha çok kullanılır; zayıflar, küçükler ve astlar daha az iletişim imkânına sahiptirler. Ailelerde çocuklar ebeveynlere göre daha az söz sahibidirler. Okullarda müdür, müdür yardımcıları ve diğer öğretmenler öğrencilere göre daha çok iletişim gücüne sahiptirler. Örgütlerde de yöneticilerle astlar arasındaki ilişkilerde genellikle son sözün yöneticide olması yöneticilerin iletişimdeki güç ve otoritesini göstermektedir.

1.1.7.1. Türk Kültüründe İletişim – Kültür İlişkisi

Türk kültürünün gelenekçi yanını ortaya koyan ve tartışmacı ve eleştirel bir yapıya sahip olmadığını gösteren kültürel iletişim biçimleri vardır. Bilinen bir atasözümüz bu konunun temelini oluşturacak niteliktedir: “*Kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla.*” Bu atasözünden çıkarım yaparsak; Türk kültüründe doğrudan eleştirinin kırıcı olduğu düşünülür, bu sebeple en yakınındaki, daha az rencide olacağını düşündüğü kızına söylerken gelinini dahi küstürmeden ona hatasını hissettirme özelliği söz konusudur. Doğrudan herkesin içinde gelinini eleştirirse kendisini dışlanmış ve rencide edilmiş hissedeceğini düşünerek gerçekleşen bu iletişim tarzı, Türk kültüründe sadece ailelerde değil hemen hemen her sosyal yapıda mevcuttur. Örneğin, bir yönetici, yönetiminden sorumlu olduğu bireylerle aynı bu yöntemle iletişim kurabilir. Yapılan hatalar için tüm işçilerin içinde tek bir kişiye yönelik açıkça eleştiride bulunursa, hatası yüzüne vurulan kişi hem çok üzülecek hem işinden ve üstlerinden soğuyacak hem de iş arkadaşlarının gözünde küçük düşüğüne inanacaktır. Bu kültürel yapının gereğidir. Bu sebeple yönetici, tüm çalışanlara hitap edencesine sorunları veya her zaman sorunları değil ödüllendirmeleri, takdirleri de topluluğa karşı söyler. Burada iki amaç vardır: Birincisi mevcut sorun varsa hem ona sebep olan kişinin bunu anlayıp düzeltmesini

sağlamak, hem de potansiyel olarak aynı hatayı yapması muhtemel kişiler de varsa bunların da kendilerini sorgulayarak bu olası hataların önüne geçmektir. İkincisi ise kolektif toplum olma özelliğinden dolayı, çalışanların birlik hâlinde ve birbirlerinden sorumlu olduklarını, ödülü de cezayı da beraberce alacaklarını hissettirmektir.

Bu iletişim şekli bir kültürün en küçük yapı taşı olan aileden yola çıkılarak ele alınmıştır. Aileler toplumu oluşturan en küçük sosyal birimlerdir. Bu açıdan bakıldığında gene Türk aile yapısının bir özelliğinden yola çıkarak örnekler vermek mümkündür: Türk aile yapısının bir özelliği de geleneksel aile olmalarıdır. Babanın evin reisi olduğu ya da ailenin en büyük erkek üyesinin (dede, en büyük erkek evlat gibi) evin yönetiminde daha çok söz sahibi olduğu yapıdır. Burada şunu da kısaca belirtmek gerekir ki, Türklerdeki geleneksel yapıyı tarif ederken sanki sadece babanın güç sahibi olduğu, başka hiçbir aile ferdinin söz sahibi olmadığı düşünülmemelidir. Zira anne de babayla aynı saygıyı gören aile üyesidir. Çocuklar sadece doğrudan babayı eleştirmekten kaçınırlar. Anneyi de aynı şekilde çok eleştiremezler, ancak babayla ilgili önemli konularda annelerin doğasında daha ılımlı bir yapı bulunduğundan anne evlatlarıyla baba arasında aracı görevini üstlenir. Yani çocuklar babayla direkt bir iletişime geçmezler, isteklerini anne aracılığıyla iletirler. Geri dönüş de aynı şekilde babadan anneye anneden de çocuklara olur. Ailelerdeki bu kültür daha büyük sosyal yapıda da aynı şekilde gözlemlenebilir. Örneğin işçiler devletle doğrudan iletişime geçip, masaya oturup tek tek görüşemezler. Bunun yerine sendikalar arabuluculuk görevini üstlenir ve her iki tarafın da iletişimini sağlayan aracıdır. Hatta belki şu boyutu da örnek olarak verebiliriz: Teorikte milletvekili seçimlerini düşündüğümüzde halk kendisi adına temsilci seçer ve siyasette kendisi adına isteklerini dillendirecek yetkililer belirler. Tabi ki bu ancak teoride gerçekleşebilir, çünkü gerçekte halkla iletişime geçerek isteklerini araştırıp ona göre hareket eden milletvekili gözlemlemek oldukça güçtür. Tam tersine halk milletvekillerinin savunmakta olduğu düşünceleri benimsemeye meyillidir.

Batı kültüründe ise doğrudan hatası olan kişiye bunu söylemek doğaldır. Gudykunts'a göre bireyci değerlere sahip kültürlerin üyeleri, kendi düşüncelerini direkt iletişim yoluyla iletir (Uzunçarşılı Soydaş, 210: 108). Takdir etme şekli de aynı biçimde

doğrudan şahsa yapılır. Batının bireyci kültürüne uygun olan bu iletişim yöntemi, doğrudan uygulandığı zaman etkili sonuçlar verir. Eğer Türk kültüründeki gibi uygulanacak olursa etkili olamaz, çünkü bireyler kendilerine iletilmedikten sonra, hatayı veya ödülü üstlenmezler. Doğunun kolektivist toplumlarında da Batının bu doğrudan eleştirel iletişimi çok doğru sonuçlar vermez. Yani Batıda dolaysız iletişim daha çok kullanılırken, Doğunun geleneksel toplumlarında dolaylı yollardan iletişim daha yaygındır. Çünkü kolektif toplumlarda grup içi uyumu korumaya ve grup kararlarını benimsemeye eğilim vardır, iletişim daha belirsiz ve dolaylıdır (Uzunçarşılı Soydaş, 2010: 108). Bu sebeptendir ki örgütler toplumun kültürüne uygun iletişim yöntemleri uygulamalıdır. Çok uluslu firmaların dikkat etmesi gereken en önemli hususlardan biridir bu. Çünkü kendi kültürleri dışında başka ülkelerde de ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için o kültürün taleplerini karşılayabilmeli ve çok da yabancı kalmamalıdır. Örneğin, Abaloğlu Şirketinin Mısır'da açmış olduğu firmada uyguladığı iletişim yöntemi ve hangi iletişim türünü kullanmaları gerektiğini nasıl anladıkları bunun kanıtıdır. Çalışanlar Mısır halkından seçilen işçiler iken, yönetici Türkiye'den görevlendirilmiştir. Önce sadece işe alınan işçilere ne yapmaları gerektiği anlatılmıştır. İşçilerden de doğal olarak işlerini zamanında ve doğru bir şekilde yapmaları beklenmiştir. Ancak işçiler birkaç hafta içinde işlerine gelmemeye, gelseler bile çok fazla çaba göstermemeye başlamışlar ve üretim oldukça aksamıştır. Yapılan uyarılara, panolara asılan yazılı bildirimlere rağmen durum değişmemiştir. Ancak sözlü olarak sert bir biçimde yapılan uyarılar etkili olmaya başlamıştır. Emirlerin o anda verilmesi ve sözlü olarak yapılması iş yapılırken kontrol edilmesi üretimin devam etmesini sağlamıştır. Yani Mısır'da işle ilgili görevlerde iletişim sözlü ve emir niteliğinde olduğunda daha başarılı olmuştur. Türkiye'de her zaman uyguladıkları yöntemin işe yaramaması, Mısır'ın kültürüne uyarlanmasıyla ortadan kalkmıştır (Çakmak ve Sarıtaş, 2009).

1.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.2.1. Örgüt Kavramı

İnsanın sosyal bir varlık olması onun toplum içindeki konumuyla ilgilidir. İnsanlar sosyal faaliyetlerini bir toplumsal işbölümü ve küçük gruplar halinde gerçekleştirirler. Yani toplum içindeki insanlar çeşitli örgütlerde yer alırlar. Buradaki amaç, bireylerin tek başlarına elde edemeyecekleri kişisel ve kurumsal ihtiyaçlarını güç birliği oluşturarak elde etmektir (Akt: Güllüoğlu, 2011: 17, Şimşek, 1997: 154). Örgütler de amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşır. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır. Örgütü oluşturan insanlarınsa kişisel anlayışları, amaçları ve değerleri de örgütün havasını etkiler veya örgütün mevcut havasından etkilenebilir; bu da örgütü diğer bir örgütten ayırır. Her örgütteki bu farklı havaya örgüt kültürü adı verilir. Toplumsal açıdan iletişim, kültürün aktarılmasını ve insanlar arasındaki kültürel etkileşimi sağlarken, örgütsel iletişim de örgüt kültürünün kendini göstermesini ve temelini sağlamlaştırıp mensuplarına aktarılması görevini görür.

Örgüt kavramı, literatürde “organizasyon”, “teşkilat” gibi kelimelerle ifade edilmektedir. Örgüt kavramı çeşitli bilim dalları açısından ele alınmış (ekonomi, psikoloji, antropoloji gibi) ve değişik tanımlamalar yapılmıştır. Örgüt kavramıyla ilgili bazı tanımlar şöyledir:

Başığit'in (2006) aktardığına göre, iki veya daha fazla insanın, saptamış oldukları ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabalarını, gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçirdikten sonra, meydana getirdikleri yapı bir örgüt olmaktadır (16; Aşkun ve Tokat, 2003: 115).

Örgüt, iş ve görev bölümü yapılarak bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin akılcı kurallara göre eş güdümlenmesidir (Tutar, 2009: 15).

Örgüt, bir işletmedeki işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki iletişim ve otorite ilişkilerini gösteren bir yapıdır, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir (Koçel, 2001: 117).

Örgütün, birbirleriyle etkileşim içinde olan, çevreden girdi alıp, çevreye çıktı sunan karmaşık yapı olduğunu belirten Lily (1999: 16)'nin bu tanımına insan ögesinin önemini de eklersek şöyle bir çıkarım yapabiliriz:

Örgütler, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi, kendine özgü bir kültürü olan, çalışanları ve onların arasındaki iletişim ilişkilerini gösteren yapılardır (Güllüoğlu, 2011: 18).

Örgütler ister kişinin ister örgütün olsun belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Buradaki amaçlar sosyal amaçların yanı sıra maddi amaçları da içermektedir. Hem örgüt hem de onu oluşturan bireyler amaçlarını ortak bir noktada buluşturmaya çalışırlar. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için önce yöneticiler, daha sonra da tüm çalışanların bu amaçların önemini çok iyi idrak edebilmesi gerekmektedir. Bu da örgütün yapısal işleyişi bakımından iletişiminin doğru ve etkili olmasıyla mümkündür. Örgüt ve kişiler örgütün kültürüne adapte olabildikleri ölçüde ortak amaçları edinirler ve bu doğrultuda davranışlar sergilerler. Bu koordinasyon da yöneticinin liderliğinde sağlanır. Yönetim fonksiyonları bu hususta iletişimin önemini ve bu koordinasyonu açıklamaya yardımcı olacaktır. Planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm (uyumlaştırma, koordinasyon), denetim (Kontrol) unsurlarından oluşan yönetim fonksiyonlarının uygulanabilmesi için iletişim şarttır (Koçel, 2001: 22). Yönetici iletişim sayesinde bu fonksiyonları yerine getirerek işini yapar. Bu sıralamada planlama ile başlayan süreç denetim fonksiyonunda son bulmakta ve tekrar planlama ile devam etmektedir.

Örgütte gerek insan faktörü çabalarının gerek diğer üretim faktörlerinin belirlenmiş amaç ve hedeflere yöneltilmesi eşgüdüm ile olanaklıdır (Mullins, 1999: 177). Bu eşgüdümün sağlanmasındaki temel araç ise iletişimidir.

1.2.2. Örgütsel İletişim ve Amaçları

1.2.2.1. Örgütsel İletişimin Anlamı ve Önemi

İletişimin ne olduğu ve sosyal yaşam açısından önemine bu kadar değindikten sonra örgütler açısından da önemine değinmek gereklidir. Çünkü örgütler kendilerini oluşturan bireylerin faaliyetleriyle işlerini yürütürler, bu faaliyetlerin sistematik bir şekilde olabilmesi de iletişimin etkinliğine bağlıdır. Temelde iletişim, örgütteki insanların birbirleriyle irtibat ve işbirliklerini sağlamaktadır. Yani yönetim örgütteki insanların çabalarıyla mümkün olabilmektedir ve örgütsel hedeflere ulaşmada iletişim rol almaktadır (Can, 1999: 254).

Aynı zamanda, iletişim yöneticilerin örgütsel ortamda kullandığı temel bir araçtır (Koçel, 2001: 417). Bilgi paylaşımı yöneticilerin, çalışanların kendilerini örgüte daha çok dahil hissettirebilmelerinin en kolay ve en etkili yollarından biridir (Lawler, 2004: 28).

Bütün örgütler bilgiye ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç duyulan bu bilgi örgütü bir bütün olarak kapsar ve sadece üst kademe yöneticilerini değil aynı zamanda orta kademe yöneticilerle karar verici rolünde olmasalar da etkin çalışabilmek için tüm çalışanları ilgilendirir. Çalışan ile üst arasındaki iletişimi veri ve bilgi iletimi ile sınırlı tutmak olası değildir. İletişim, veri ve bilgi iletimine olanak sağlamakla birlikte, karşılıklı değerlendirmeleri ve yargıları da içermektedir. Diğer bir deyişle, ast-üst iletişimi çok boyutlu bir özellik göstermektedir. Nitekim, Miles ve arkadaşları (1996: 280) yaptıkları araştırmada, ast-üst iletişimini dört faktörle açıklamıştır. Belirlenen bu faktörler (boyutlar); olumlu ilişkiler, yukarı doğru açıklık, negatif ilişkiler ve iş ile ilgili iletişimidir. Olumlu ilişkiler iletişimi; üstlerin astlarının önerilerini alması, çalışanları ile insani ilişkiler içinde olması, önemli kararlara çalışanların katılımının sağlanmasını

içermektedir. Yukarıya doğru açıklık iletişimi ise, üstlerin yönerge ve emirlerini sorgulama fırsatı ve üstler ile olan anlaşmazlığın ifade edilmesi olarak tanımlanmıştır. Olumsuz ilişkiler iletişimi; üstlerin astlarıyla eğlenmesine ve astlarını başkalarının yanında eleştirmesine işaret etmektedir. Ast-üst iletişimini açıklayan dördüncü faktör ise iş ile ilgili iletişimdir. Bu faktör, performansa ilişkin üstlerin geri bildirimini, örgütün kural ve politikalarını, iş talimatlarını, iş değerlendirmelerini içeren bilgilendirmeyi tanımlamaktadır (Yüksel, 2005: 293).

Aynı zamanda, iletişim yöneticilerin örgütsel ortamda kullandığı temel bir araçtır (Koçel, 2001: 417). Örgütsel iletişim sürecinin örgütteki ast ve üst konumundaki çalışanlar arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesi işlevi bulunmaktadır (Şimşek, 2002: 198).

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesi ve alınmasının yönetsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi, çalışanların olumlu tutumlar edinmesinde de etkili iletişim sürecinin rolü bulunmaktadır. Örgütsel iletişimin etkinliği, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi unsurlarla da çalışanların davranışlarında olumlu etki yaratmaktadır.

Örgütsel iletişim süreci iki yönlü bir ilişki süreci olmasına karşın, bu sürecin açık ve etkili olması yöneticilere bağlı bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, astların iletişim sürecindeki etkililiği, üstlerin iletişim kanallarını açık tutması ve bu sürecin işleyişine olanak sağlamasıyla olasıdır. Dolayısıyla, çalışanları bilgilendirme kaynakları arasında üstlerin önemli bir rolü bulunmaktadır (Yüksel, 2005: 293). Örgütsel iletişimin önemini ve sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Tutar, 2009: 160):

- Yönetimin emirlerini ilgili birim ve kişilere ulaştırır.
- Yönetim kademesine, karar alma fonksiyonu için ihtiyaç duyulan bilgiyi sunar.
- Yöneticilerin aldıkları bu kararların uygulama aşamasına geçebilmesi için çalışanlar tarafından algılanmasını sağlar.
- Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır, verimliliği sağlar.

- İş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon gibi çalışanların davranışlarında olumlu etkiler yaratır, böylece performansı artırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Stratejik planların uygulanmasını sağlar, karlılığı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygularını artırır.

1.2.2.2. Örgütsel İletişimin Amaçları ve İşlevleri

Örgütsel iletişim belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Örgütsel iletişim bu amaçlara ulaşılmasını sağlar ve örgütsel bütünlüğü oluşturmayı hedefler.

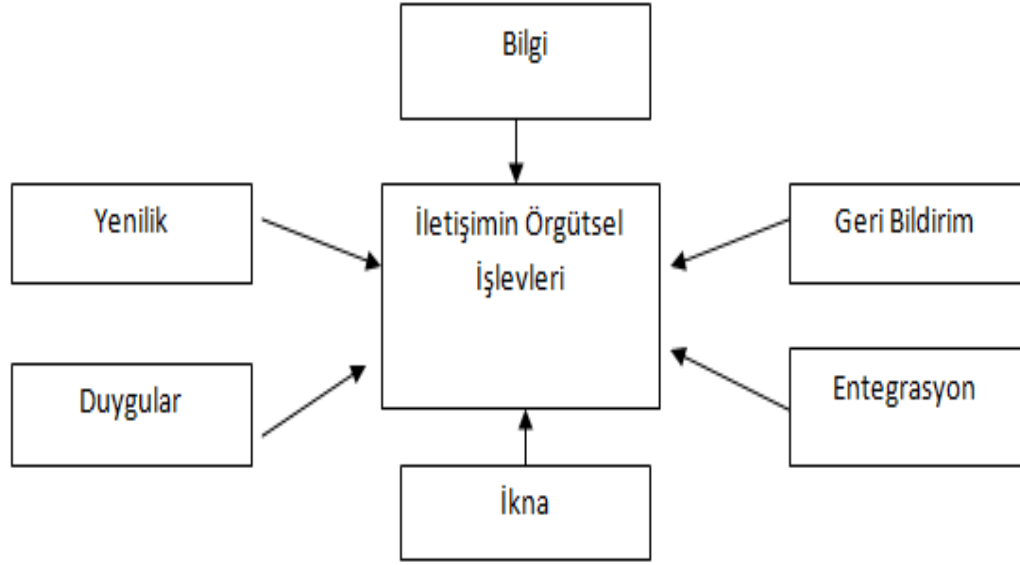
Durğun'un (2006) aktarmasına göre, örgütsel iletişimi anlamak için yapılan araştırmaların temeli dört yaklaşımla ele alınabilir. Krone, Jablin ve Putnam, örgütsel iletişime ilişkin çeşitli perspektifleri mekanistik, psikolojik, yorumlayıcı-sembolik ve sistem-etkileşimi perspektifleri olmak üzere dört grupta toplamışlardır. Mekanistik yaklaşım iletişimi, belli bir noktadan bir kanal aracılığıyla diğer bir noktaya mesajın iletilme süreci olarak görmekte, iletişimde bulunanları birbirine bağlayan kanallara önem vermektedir. Yani mekanik yaklaşım iletişimi materyalist bir biçimde ele almaktadır. Psikolojik yaklaşıma göre, iletişimde bulunan kişilerle iletişim çevresi içinde sayısız uyarıcı ve birçok süreç bulunması nedeniyle, kişilerin bilgileri seçerken neye dikkat ettikleri onların algıları, biliş ve tutumları aracılığıyla belirlenmektedir. Mekanist yaklaşımda göndericinin iletmesi üzerine yoğunlaşılırken, psikolojik yaklaşımda alıcının algısı ve yönlendirilmesi üzerine odaklanılmıştır. Yorumlayıcı-sembolik yaklaşım kişilerin diğer kişilere tepkilerini, diğer kişilerin eylem veya sözcüklerinin ne anlama geldiğinin anlaşılması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yorumlayıcı-sembolik yaklaşıma göre sosyal eylem, faaliyet ve olayları inşa eden bireylerin anlam vermesine bağlıdır. Sistem etkileşimi yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, mesaj davranışının ardışıklık modeli ve biçimlendirme kategorileri üstüne yoğunlaşırlar. Sistem-etkileşimi yaklaşımına göre, sosyal etkileşim olağandan fazla tekrar eden davranışla belirlenmektedir. Davranışın çok fazla tekrarlanması ve tekrarlanan davranışın artması belirsizliği azaltmaktadır. Böylece, örgütsel iletişim araştırmacıları uzun süre tekrarlanan davranışı izlemek aracılığıyla, mesaj davranışının modelini ve davranışın düzenli bir şekilde tekrar ortaya çıkma olasılığını

belirleyebilirler. Psikolojik yaklaşımda kişi iletişimin ana ögesiysen, sistem etkileşimi yaklaşımında yerleşmiş davranışlar ve modeller ana ögedir (Gizir, 2002: 219-244; Jensen, 2003).

Örgüt içerisinde iletişime bakılırken bu dört bakış açısı sayesinde anlama ve yorum yapma mümkün olabilir. Çünkü her zaman tek bir yaklaşımla inceleme yapılamayacağı, dört bakış açısının da göz önünde bulundurularak araştırmalara katkı sağlayacağını düşünmek yanlış olmaz.

Örgütsel iletişimin amaçları şunlardır (Güllüoğlu, 2011: 24-25; Tutar, 2009: 162):

- Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması, anlatılması ve böylece dedikoduların önlenmesi.
- Örgütün çalışma düzeni, hedefleri, ücret-prim sistemi, ödül-ceza sistemi, kariyer olanakları, sosyal haklar, kurumun bütçesi, projeleri ve faaliyetleri hakkında çalışanları bilgilendirerek kuruma bağlılığın ve güvenin sağlanması.
- Örgütte sürekli bilgi akışı sağlayarak, kurumda bir aile ortamının ve örgütsel bütünlük ve dayanışmanın oluşturulabilmesi amacıyla dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin gelişmesini sağlayarak çalışanların motivasyonunun artırılması.
- Örgütteki her türlü yeniliğin çalışanlara duyurulması ve hataların önlenmesi; kârlılığın artırılması.
- Çalışanların örgütün amaçlarını, hedeflerini, kurum kültürünü öğrenmelerinin ve benimsemelerinin sağlanması.
- Örgüt çalışanlarının görev, yetki ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmesi ve kontrolün sağlanarak, sorunların zamanında tespit edilmesi.
- Etkili kararların alınabilmesi için alternatiflerin ve farklı bilgilerin sağlanması.
- Bireyler, gruplar ve departmanlar arasındaki problemlerin giderilmesi ve koordinasyonun sağlanması.
- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasının sağlanması.



Şekil. 5. Örgütsel İletişimin İşlevleri (Chapeaux, 1996: 369).

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi örgütsel iletişimle hedeflenen amaçlar gerçekleştiğinde çalışanların bilgi dolaşımı sayesinde güvenleri, duygusal bağlılıkları, örgüt bünyesine daha fazla katılımları, yeni bilgi üretilmesi gibi fonksiyonlar oluşacaktır. Bu işlevler sayesinde hem çalışan her birey iş ve özel hayatı yönünden tatmin olacaktır hem de örgüt amaçlarına ulaşmış olacaktır.

1.2.2.3. Örgütsel İletişim Biçimleri

Örgütlerin iletişim çabası içerisinde olup olmadıklarına göre iletişim biçimleri aşağıdaki şekilde dört gruba ayrılmaktadır (Okay, 2000: 171-172):

1. Bürokratik İletişim: Bu iletişim biçiminde örgütler hedef gruplarına bilgi vermedikleri gibi onlardan da bilgi almamaktadırlar. Bu tip iletişim daha çok bürokratik örgütlerde uygulanmaktadır. Yukarıdan aşağıya, çoğunlukla tek yanlı akan iletişim biçimidir.

2. Manipülatif İletişim: Bu iletişim biçiminde hedef grupla bilgi alış verişi yapıldığı gibi bir görünüm yansıtılmaya çalışılmaktadır. Oysa alınıp verilen bilgiler sadece seçilmiş bilgilerdir. Bu iletişim biçiminde amaç bir çeşit propagandadır.

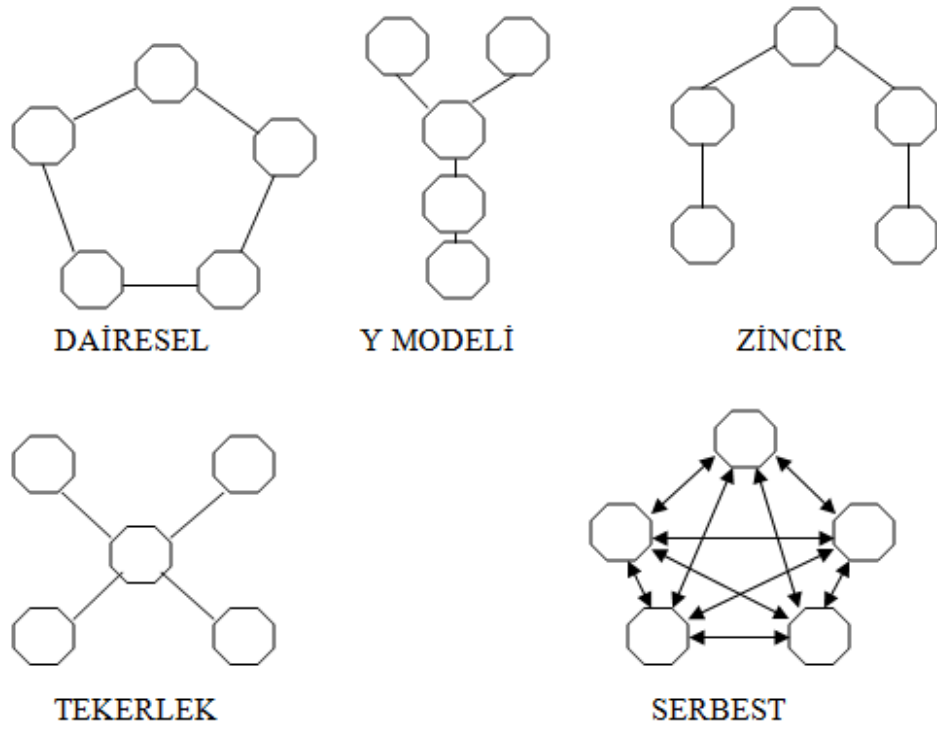
3. Demokratik İletişim: Açıklığa dayanan bir iletişim biçimidir. Örgüt hedef grubuna doğru bilgiyi iletmeye hazırdır ve iletmektedir. Hedef gruptan da bilgi alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya çift yönlü iletişim akışı gerçekleşmektedir.

4. Orantısız İletişim: Bu iletişim biçimi örgüt bilgilendirmeye hazır olduğu hâlde, kamuoyu hakkında hiç bilgi alamadığı ya da yoğun biçimde kamuoyu araştırılmasına rağmen elde edilen bilgilerin değerlendirilip bir sonuca varılamadığı durumlarda gerçekleşmektedir.

Bu gruplandırmalar göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin kültürüyle uygulanan iletişim şekilleri arasında bağ kurulabilir. Böylelikle de araştırmalar daha açık ve net bir şekilde yürütülebilir.

1.2.3. Örgütsel İletişim Ağları

Örgütlerdeki birimleri birer grup olarak ele alacak olursak, grubu oluşturan bireyler ve özellikle grupla lider arasındaki iletişim, iletişimde izlenen yöntem gibi çeşitli yönlerden değişik şekiller alabilecektir (Şimşek, 2010: 62). Bu hususları göz önüne alırsak, gruptaki kişiler arası iletişim tarzını ortaya koyan iletişim ağları, genel olarak altı model halinde gözlenebilir. Bunlar; dairesel model, zincir modeli, Y modeli, merkezi model, serbest model ve tekerlek modellerdir (Eroğlu, 2004: 265). Aşağıdaki sıralama ise üyelerine en az hareket özgürlüğü tanıyandan, en çok tanıyana doğrudur.



Şekil 6. Örgütsel İletişim Biçimleri (Eren, 2011: 440-441)

a. Merkezi Model (Salkım Modeli): Bu model, yetki ve karar alma fonksiyonunun örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan geleneksel (klasik) örgüt yapısına ve felsefesine uygundur. Grubun bütün üyeleri merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alış verişinde bulunurlar, ancak kendi aralarında herhangi bir iletişimde bulunmazlar (Şimşek, 2010: 62). Yani emir-komuta zincirini kırmadan diğer bireylerin birbirleriyle iletişimleri olanaksızdır. Bu model, örgütlerin kuruluş aşamalarında bazı yapısal sorunların aşılması için uygun olsa da, gelişmekte olan ve değişen yapılarda etkili değildir (Karatepe, 2005: 228). Dolayısıyla grup üyeleri kendi aralarında fikir yürütemezler ve grup tatmini düşük olur. Yönetici içinse liderlik bakımından tatmin edici bir modeldir.

b. Y Modeli: Merkezi yönetimde olduğu gibi lider iletişimi yönetir. Ancak bilgi lidere kademe kademe gelir. Başta açık ve demokratik bir görünüme sahip olsa da sonra kapanarak otokratik grup yapısına dönüşür. Burada da merkezileşme yüksek, grup tatmini düşüktür. Ancak bilgi hızlı aktarılır ve mesajın bozulmadan doğru biçimde

iletirme ihtimali yüksektir. Bu nedenle yöneticiler örgütlerde bu modeli tercih edebilmektedirler (Karatepe, 2005: 228).

c. Zincir Modeli: Y modelinden sonra örgütsel iletişimde merkezileşmeye en fazla yol açan modeldir. İletişim kanal sayısı liderlik grup ve kişisel tatmini orta derecededir. İletişim hızı ve doğruluk derecesi de fazla yüksek değildir (Şimşek, 2010: 63). Dedikodu zincirleri buna örnek olarak verilebilir. Bir kişi ana bilgi kaynağı olur ve önüne gelen herkese bilgiyi yayar.

d. Dairesel (Çember Modeli) Model: Bu model diğer üç modele göre daha demokratik bir yapıya sahiptir. Grupta belirgin bir lider yoktur, çünkü tek bir kişinin iletişim tekeli kurması engellenmiştir. Herkes kendi arasında iletişimde bulunabilir. Bireylerden herhangi biri de iletişimi dairesel biçimde başlatabilir. Çalışanların moral seviyesi yüksektir, fakat bilgi çok fazla kişiden geçtiği için hızı ve doğruluk derecesi düşüktür (Karatepe, 2005: 229).

e. Serbest Model: Tüm iletişim kanalları her zaman ve herkese açıktır. Her üye birbirleriyle hiçbir kısıtlama olmaksızın iletişimde bulunur. En demokratik iletişim modelidir. Çok düşük merkezileşme derecesine sahiptir, daha çok fikir elde etme açısından üniversiteler gibi araştırma gruplarına en uygun düşen yapıdır, fakat iletişimin hızı ve doğruluk derecesi düşük olabilmektedir (Şimşek, 2010: 63).

f. Tekerlek Model: Tekerlek modelde, ortada bulunan kişi, yani iletişimi başlatan kişi, dışındaki kişilerin hepsiyle iletişim kurabilir. Dıştakiler ise sadece ortadaki kişiyle iletişimde bulunabilirler. Burada ortadaki kişinin lider olarak ortaya çıkması, aslında dıştakilerin sorunları tekrar ortadakine bildirerek daha hızlı davranmak istemelerinden, onun karar verici rolde olmasından kaynaklanmaktadır. Ortada bulunan kişi konumdan dolayı lider olur, kişilikten değildir (Eren, 2009: 439).

Otoriter ve disiplinli örgüt yapılarında daha çok merkezi model gözlenir, buna karşın demokratik ve katılımcı örgüt yapılarında kullanılan iletişim ağı serbest model olmaktadır (Eroğlu, 2004: 266). Merkezileşmenin yüksek veya az olması, işin niteliği gereği değişir. Grupların çoğu kolay sorunların çözümü için, merkezileşen modelleri

kullanır. Aynı gruplar daha büyük ve zor bir sorunun çözümü içinse daha çok merkezden uzaklaşıp, serbest iletişim modeline benzerler (Eren, 2009: 442).

1.2.4. Örgütlerde İletişim Biçimleri

İletişimin örgütsel boyutu, bir örgütün çalışanları arasındaki biçimsel ya da biçimsel olmayan iletişim kanallarını kapsamaktadır. Örgütlerdeki biçimsel iletişim kanalları, ast-üst ilişkilerini temsil eder. Biçimsel olmayan iletişim ise örgüt dışı iletişim ve örgüt dışı iletişimin örgüt içindeki yansımaları şeklinde görülebilir.

Örgütün işleyişinde onun temel taşı olan iletişim, bilgileri hedef noktalara ulaştırabilmek için uygun iletişim kanallarını kullanılmalıdır. Örgütlerde temelde iki tür iletişim kanalı görülmektedir. Kullanılan bu kanallar örgütün iletişim biçimlerini belirler. Bunlar:

- Biçimsel (resmi) iletişim kanalları ile iletişim,
- Biçimsel olmayan (doğal) iletişim kanalları ile iletişimidir.

1.2.4.1. Biçimsel (Formal) İletişim

Örgütlerde iletişim ilk olarak örgütün hiyerarşik düzenine göre biçimsel (resmi) yapı özelliği gösterir. Biçimsel iletişim kanalları örgütün yapısının önceden belirlediği kanallar ve ilişkiler yoluyla örgütte çalışanların görevleriyle ilgili formal rollerini yerine getirmelerini sağlayan iletişimidir (Güllüoğlu, 2011: 27). Biçimsel iletişime bağlı bir şekilde ast ve üstler arasındaki ilişki işlerlik kazanır. Örneğin resmi adlarla hitap etme şekilleri biçimsel iletişimde görülmektedir. “ ... Bey”, “... Hanım”, “Müdürüm”, “ Amirim”, “Şefim”, “Efendim”, “ Sayın Valim”, “Sayın Başkanım”, “Sayın milletvekilim”, “Sayın Genel Başkanım”, “Sayın Genel Müdürüm”, “Sayın Savcım”, “Komutanım”, “Öğretmenim” gibi resmi olan ve bazıları makam bildiren adlarla iletişim sürdürülür. Yazışmalarda veya yüz yüze konuşmalarda hitap etmek gerekeceğinden bu resmi adlar kullanılmaktadır. “... Bey/Hanım” veya “ Müdür Bey/ Müdire Hanım” yerine, bölümünün müdürüne “Müdürüm” diye hitap eden bir çalışanın üstünü daha çok benimsediği ve daha olumlu izlenimlere sahip olduğu söylenebilir.

Böyle bir iletişim sonucu iyi ilişkiler gelişebilecek ve örgütün olumlu iklimine bağlı olarak ast ve üst olarak bütün çalışanların örgütü daha fazla benimsemelerini sağlayacaktır.

Biçimsel iletişim kanalları ve biçimsel ilişkiler organizasyon el kitabında ve organizasyon şemasında yer almalıdır. Örgütün yapısının belirlediği iletişim kanalıdır. Dikey, yatay, çapraz ve açık-çok yönlü iletişim olarak 4'e ayrılır.

Örgütlerin, örgüt içi biçimsel iletişimde uyguladıkları kurallar arasında aşağıdakiler özel bir önem taşır (Karatepe, 2005: 231):

1. Süreli raporlar sunma zorunluluğu: Bir çalışan, faaliyetleri hakkında günlük, haftalık, aylık ve yıllık raporlar hazırlamakla yükümlü kılınabilir.
2. İletişimde şekil ve kapsamın kısmen belirtilmesi: Yazışmaların genel düzeni ve kapsamı hakkında bazı kurallar konulmuş olabilir.
3. Kanalların, dağıtımın ve yazıyı gözden geçireceklerin belirtilmesi: Örgütler çoğu kez kimin kiminle yazışacağını ya da belirli yazışmalardan kimin haberdar edileceğini belirten kurallar koyarlar.
4. Gelen yazıların elden geçirilmesi: Örgüt kuralları, gelen yazıları okumak ve örgüt içinde ilgili kimselere göndermekle görevli bazı birimler kurabilirler.

a.Biçimsel (Formal) İletişim Kanalları

Örgütün yapısının dikte ettiği iletişim tarzı olan biçimsel iletişim örgütsel yapıya paralel olarak dikey, yatay, çapraz ve işlevsel iletişim olmak üzere dörde ayrılır (Tutar, 2009: 170). Bu iletişim kanalları ayrımını yaparken mesajın işleyiş yönü hesaba katılır.

a.1. Dikey İletişim Kanalları

Dikey iletişim üst konumundaki yöneticilerle ast konumundaki çalışanlar arasındaki iki yönlü bir iletişim biçimidir. Yönetimin en üst basamağından en alt basamağa kadar olan bir alanı kapsamaktadır (Karatepe, 2005: 231). İki tür dikey

iletişim kanalı bulunmaktadır. Bunlar: Yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişim kanalları ve aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim kanallarıdır.

a.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim Kanalları

Üstler, belirlenen amaçlar doğrultusunda çeşitli kararlarını emir ve görev olarak yukarıdan aşağıya doğru iletirler. Astlar da almış oldukları bu mesajlar doğrultusunda hareket ederler. (Şimşek, 2010: 61) Aşağı doğru iletişim, yüz yüze, kağıtlarla, aracı elemanlarla, elektronik postalarla, kısa notlarla, eğitim kılavuzlarıyla, mektuplarla, ilan panolarıyla sağlanabilir. Örgütün hiyerarşik düzenini simgeler. Böylelikle astların emirlere uymalarının yanı sıra, onların örgütün amaç ve politikaları konusunda bilgilenmeleri sağlanır (Tutar, 2009: 171). Karatepe'nin (2005) aktardığına göre, bu iletişim şeklinin gerçekleşmesindeki amaçları Katz ve Kahn şöyle açıklamışlardır (Katz ve Kahn, 1997).

1. Göreve ilişkin talimatların iletilmesi,
2. Örgütte yapılan bir iş veya görevin diğer iş ve görevlerle ilişkisinin anlaşılmasını sağlamak,
3. Örgütün çeşitli işlem ve uygulamalarına yönelik bilginin ilgililere iletilmesi,
4. Astların olumlu davranışlarının ödüllendirilmesi, olumsuz davranışların uyarılması.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin gerçekleşmesi esnasında kullanılan resmi adlar genellikle “ ... Bey/Hanım” şeklinde gerçekleşir. Daha çok sahiplenme bildiren “Memurum” gibi hitaplar da yüz yüze olmayan memurlara atfen kullanılıyor olabilir. Bu tür hitap, yöneticinin özellikle çalışmalarından ve tutumundan memnun kaldığı çalışanları sahiplenme anlamına gelmektedir. Olumsuz geri dönüşlerle karşılaşılması muhtemeldir.

a.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim Kanalları

Çalışanlara verilen işler ve kendilerinden beklenen görevler yöneticiler tarafından takip edilir. Bunun sağlanması için yukarıya dönük olan iletişim kanalları kullanılmaktadır. Bu kanallar sayesinde işlerle ilgili rapor ve bilgiler üst organlara

iletilir (Güllüoğlu, 2011: 29). İletilen bu bilgiler sayesinde yönetimin kararları etkilenebilmektedir. Yönetimin kontrol mekanizmasının bir parçası olduğu söylenebilir.

Williams'a göre, yukarı doğru iletişimde Şu mesajlar iletilir (Karatepe, 2005: 233):

1. Verilen görevlere ilişkin durum raporları,
2. Karar almada veya sorunları çözmeye yardım istekleri,
3. Örgüt geliştirmeyle ilgili öneriler,
4. Program değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde kişiler için kullanılan adlar Şu Şekillerde olabilmektedir: “ Müdür Bey/ Hanım”, “ Şefim”, “ Amirim” gibi daha çok üstün makamına yönelik bilgiler veren hitaplar içerir. Daha çok resmiyet bildiren bu adlarla gerçekleştirilen iletişim sonucu daha çok yukarı kesim, gücünün ve otoritesinin etkisini görmüş olmaktadır.

a.2. Yatay İletişim Kanalları

Aynı hiyerarşik düzeyde bulunan yönetici veya fonksiyonel bölümler arasında (üretim, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, finansman, halkla ilişkiler gibi) ortaya çıkan sorunların çözülmesi, koordinasyonun sağlanması veya örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi amaçlarla gerçekleşen iletişimdir. Sorunları üst kademedekilere taşımadan ve resmi iletişimin zaman harcayan kurallarına takılmadan, yerinde, hızlı bir şekilde karşılıklı güvene dayalı olan iletişim biçimidir (Şimşek, 2010: 61).

Yatay iletişim, aynı veya benzer kademedekilerin rutin faaliyetleri sırasında ortaya çıkar. Planlama ve kontrol fonksiyonu yerine getirilirken, daha çok dikey iletişim kurulurken, yönlendirme ve koordinasyon fonksiyonunda yatay iletişim kurulur. Yatay iletişim, genellikle iş akışı ilişkilerinden, çalışma grupları arasındaki iletişimden, çalışma grupları ve farklı bölümlerdeki grup üyeleri arasındaki ilişkilerden ve kurmay ilişkilerden kaynaklanır (Tutar, 2009: 175).

a.3. Çapraz İletişim Kanalları

Çapraz veya diyagonal iletişim, hem fonksiyonel örgütlenme biçimi hem de çağdaş örgütlenme şekli hâline gelen matriks örgütlenmenin sonucu olmaktadır. Çapraz iletişim, herhangi bir bölüm yöneticisinin kendi bölümünün alanına giren konularda diğer bölümlerin astlarıyla bilgi alışverişini yansıtır (Şimşek, 2010: 61-62). Örneğin, insan kaynakları yöneticisinin pazarlama bölümünün çalışanlarını ücretler hakkında bilgilendirirken kullandığı iletişim kanalı çapraz iletişim kanalıdır. Yalnızca kendi bölümünün çalışanlarıyla değil başka bölümlerle de resmî iletişim kurmasını sağlayan kanallara çapraz iletişim kanalları denir.

Çapraz iletişim, karmaşık ve çoğunlukla uzun olan dikey iletişim kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede iletişimin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde bilgi alış veriş amaçıyla kullanıldığında oldukça faydalıdır. Fakat yöneticilerin başka bölümlerdeki kişilere emir vermesi söz konusu olduğunda yetki karmaşası yaşanabilmektedir. (Güllüoğlu, 2011: 31)

a.4. İşlevsel İletişim Kanalları

Temel işlevler esas alınmak suretiyle yapılan bu örgütlenmede uzmanlaşma en belirgin özelliği oluşturmaktadır. Bu çeşit örgütlenmede emirler bir üst amirden değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden de alınabilmektedir. İşlevsel örgütlenme hat ya da hiyerarşik tip örgüte bir teknik eleman servisinin eklenmesiyle kurulmakta olup, ekip hâlinde çalışmaya elverişli ve iş bölümüne uygundur (Kalkandelen, 1986: 105).

Aynı şekilde işlevsel ve fonksiyonel olma bakımından örneğin, muhasebe müdürüyle doğrudan muhasebe memurunun iletişim kurabilmesini kapsamaktadır. Ya da rektörün doğrudan bir bölümün başkanına ulaşması, dekanlıkla hiçbir aracılık kurulmadan bu iletişimin gerçekleşmesi işlevsel özelliği bakımındandır. Yani işin konusuyla ilgili doğrudan aracı kullanmaksızın iletişimin gerçekleşmesini içerir.

b.Dışa Dönük İletişim Kanalları

Örgütler, toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından soyutlanamazlar. Sürekli olarak değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan örgütler, yaşamını amaçlarına dönük bir şekilde yürütebilmek için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurarak kendini geliştirmek durumundadır. Bu nedenle yalnızca iç yapıyı oluşturan iletişim sistemini kurmak ve işletmek yeterli değildir, örgütlerin dış çevre ile de iletişim kurmaları için halkla ilişkiler faaliyetleri yürütmeleri gerekmektedir. Başyığıt'ın (2006) eserinde aktardığına göre, bu doğrultuda örgütlerde halkla ilişkiler birimleri kurulur ve bu birimin örgüte sağlamış olduğu bilgiler, örgütün karar alıcı organlarına, örgütün yapısında, programlarında ve davranışlarında sürekli gelişme olanağı sağlar (Gürgen, 1997: 76).

Örgüt dışı iletişim kanalları, örgütü dış çevreye tanıtmak ve dış çevrede olup bitenden haberdar olmak amaçlarını güder. Örgüt dışından edinilen bilgiler örgütün karar merkezlerinde, yapısında, programlarında ve davranış biçimlerinde sürekli düzenleme ve ayarlama yapmasına olanak verir. Örgüt bu şekilde, rakipler, meslek kuruluşları, tüketiciler, medya, eğitim kurumları, kamu kurumları gibi pek çok kurum ve halkla iletişim hâlinde olur (Karatepe, 2005: 234-235).

1.2.4.2. Biçimsel Olmayan(İnfomal) İletişim

Önceden, biçimsel olmayan iletişim, örgütler için tehdit edici ve performans düşürücü bir unsur olarak düşünülmüştür. Yalnızca resmi iletişim, örgütsel iletişimin parçası olarak görülmüştür. Ancak daha sonraları biçimsel olmayan (informal) iletişimin örgütsel iletişimin önemli bir parçası olduğu anlaşılmıştır (Güllüoğlu, 2011: 32). Çünkü, örgüt içinde kişi davranışlarına yön veren güçlerden biri de, bireyler arasında kendiliğinden oluşan ilişkilerden doğan biçimsel olmayan iletişimdir. Doğal iletişim adı da verilen bu iç ilişkiler düzeni bireylerin davranışları üzerinde çok etkili bir belirleyici olabilmektedir (Karatepe, 2005: 235). İnfomal iletişimin, örgütte çalışanların arkadaşlık ve dostluk kurmalarındaki etkileyici rolü vardır. Bu durum da ilk defa Hawthorne araştırmalarıyla tanınmaya başlanmıştır. Hawthorne araştırmalarına göre başlangıçta, çalışanların verimliliğini artırmak için fizikî koşulları iyileştirmek gerekiyordu. Ancak yapılan araştırmalarda fizikî koşullar ne kadar iyileştirilirse

iyileştirilsin verimliliğin hiç artmadığı ya da fizikî koşullar kötüleşe bile verimliliğin arttığı durumlar gözlemlenmiştir. Bunun sonucunda araştırmacılar kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerinin verimliliğe etki ettiğini bulmuşlardır. Nesnel iyileştirmelerden ve maddî iyileştirmelerden öte çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin verimliliğe etki ettiği sonucuna varılmıştır (Koçel, 2001: 227). Bu çerçevede informal iletişimin çalışanlar üzerinde olumlu ilişkiler kurulabilmesi bakımından etkileri vardır. Arkadaşlık ilişkileri kurabilen çalışanların birlikte aynı amaç doğrultusunda hareket etmeleri daha kolay olacaktır.

Örgütlerde çalışanlar tarafından, biçimsel iletişimin yetersizliğinden, çok iyi gelişen yakın ilişkilerden veya yöneticilerin tutum ve davranışlarından dolayı doğal iletişim yolu tercih edilebilmektedir. Örgütün belirli olan iletişim kanallarının haricinde olan bir haberleşme sürecidir. Çalışanların biçimsel iletişimle tam doyuma ulaşamamaları, çalışanların hemşehri olmaları veya aynı çevrede oturmaları gibi nedenlerle oluşan doğal gruplarda yoğun olarak ortaya çıkar (Güllüoğlu, 2011: 32). Böyle bir ortamda yakın ilişkiler kuran çalışanlar birbirlerine daha çok yakın akraba adlarıyla hitap ederler. “Baba”, “Abi”, “Abla”, “Oğlum”, “Kızım”, “Yeğenim” gibi adlarla iletişim sürdürülmektedir. Bu hitap şekilleri yakın ilişkilerden doğan, kültürel alışkanlıkların yansımaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bayan çalışanlar arasında olan hitaplarda ise “Canım”, “Güzelim” gibi hitaplarla çalışma ortamının şekillenmesiyle ilginçtir.

Informal iletişim, örgütsel hiyerarşi ve yetki durumunu göz ardı eden, farklı örgütsel kademelerde kurulan iletişimdir. Bu iletişimde, düzenlenmeyen, resmi yolları belirlenmeyen bir iletişim olduğu kadar, söylentileri, dedikoduları ve kasıtlı haberleri de içeren bir iletişim biçimidir. Doğal olarak gerçekleştiği için, çalışanların sosyal tatmin bulmalarındaki etkisi bakımından biçimsel iletişimden daha önemli bir görev üstlenir (Tutar, 2009: 179).

a.Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim Kanalları

Biçimsel olmayan iletişim kanalları doğal olarak oluşan iletişimin işleyişinde kullanılan iletişim kanallarıdır. Örgütlerde resmi iletişim kanallarının yanı sıra doğal olarak görülen bu iletişim kanalları aşağıda sıralanmıştır.

a.1. Dedikodu

Biçimsel olmayan iletişimin kendini gösterdiği en önemli örneği örgüt içinde dedikodu şeklinde gerçekleşen iletişimdir. Bir kişi bir şeyler öğrenir ve bunu bilinçli bir tercih sonucu herkese söyler. Bu iletişim türünde tek kişiden çok kişiye kurulan bir iletişim söz konusudur. Yani kaynak her zaman aynı kişidir.

Örgütlerde doğal iletişim kanalı olarak en çok dedikodu zinciri kullanılmaktadır. Dedikodu hiyerarşi izlemez. Bu konuda Rue ve Byars'ın yaptığı araştırma sonuçları şöyledir (Karatepe, 2005: 235):

- Erkek ve bayan çalışanlar eşit olarak katılmaktadırlar,
- Sürekli çalışan, part-time çalışandan bu tür iletişim konusunda daha aktiftir,
- Yöneticiler dedikodu hakkında yönetici olmayanlardan daha fazla bilgi sahibidirler,
- Yöneticiler, çalışanlara göre daha fazla bu tür iletişim içinde yer almaktadırlar.

Doğu kültür ve toplumlarında, yüz yüze iletişimin sınırlı olduğu ve otoriter ilişkilerin söz konusu olduğu yerlerde, yöneticilere karşı en fazla astlar ve yönetilenler “dedikodu”ya katılırlar.

Örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyen dedikodu, başkalarını yerme ve çekiştirme niteliği olan konuşma olarak tanımlandığından, dedikodu, insanlar arasındaki sosyal etkileşimden kaynaklanır ve örgüt içinde çalışanların psiko-sosyal gereksinimleri sonucunda ortaya çıkar. Çalışanlar aralarında oluşturdukları biçimsel olmayan iletişim ile birbirleriyle çok güçlü işbirliği ve dayanışma oluşturabilirler. Bu tür gruplar, değişikliklere son derece duyarlı olup hemen eyleme geçmeye hazırdırlar. Örgütlerde

dedikodu ve söylenti yaygın bir şekilde kullanılıyorsa örgütün biçimsel iletişim yapısında bir sorun var demektir. Örgütte, yüz yüze iletişim ortamı varsa ve çalışanlar biçimsel olmayan iletişimi kullanıyorsa doğal olarak dedikodu başlayacaktır. Ancak dedikodu için söylenen bu olumsuz düşüncelere karşı, dedikodu aynı zamanda bilgi aktarımı açısından da etkin bir iletişim türü olabilir (Erbaş, 2008: 89).

a.2. Olasılık Grupları ve Kümelenmeler

Kişiler aldıkları mesajları rastlantı sonucu başkalarına iletebilirler. Sonuçta kaynağa çok uzaktaki bir kişinin mesajı alabilme olasılığına karşılık, kaynağa çok yakın olan bir başka kişinin mesajdan hiç haberdar olmaması da söz konusu olabilmektedir. Olasılık grupları kendiliğinden oluşur ve iletilen bilgi hiç bozulmasa bile sadece bazı kişilere ulaşır. Toplum insanların oluşturduğu küçük kümelerden meydana gelir. Örgüt de açık bir toplumsal sistem olduğundan benzer şekilde toplumu oluşturan kümelerden oluşur (Başaran, 2000: 282). Kümelenmeler sonucunda ise çalışanın her zaman yakın ilişkiler içinde olduğu diğer çalışanlarla daha çok iletişim kurduğu düşünülürse, bu kümelenmeler sonucu rastlantıya dayalı bir biçimsel olmayan iletişim oluşabilir. Biçimsel kanallarla olmayan ve biçimsel olmayan şekilde işleyen bilgi alış veriş bu yakın ilişkiler kuran kişiler arasında yayılacaktır. Yani doğal kümelenmeler ve olasılık grupları belirli bir biçime ve zorunluluğa dayalı olarak oluşmadıklarından, aralarındaki iletişim de daha çok biçimsel olmayan iletişim türüne dahil edilecektir.

1.2.5. Örgütsel İletişim Araçları

Örgütlerde kullanılan iletişim araçları; yazılı, sözlü, elektronik ve görsel-ışitsel iletişim araçları şeklinde sınıflandırılarak açıklanacaktır. Burada önemli nokta örgütsel iletişim sürecinde mesajların aktarılmasında çok sayıda araca başvurulmasıdır. Bu bağlamda kullanılan araçların seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilerek seçilmelidir (Güllüoğlu, 2011: 35).

1.2.5.1. Yazılı İletişim Araçları

Örgütsel yönetimlerde alıcının gönderilen raporları, bilgileri, yazıları, planları, programları algılayabilmesi bu bilgileri anlayıp analiz edebilmesi ve anlam vermesi ile iletişim sağlanmış olur (Karatepe, 2005: 225-226).

Bilgi veya haberleri iletmek için basılı veya el yazılı dokümanların iletişimde kullanılmasına, yazılı iletişim denir.

Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu yitirmeksizin iletilmesini sağlamak üzere, yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır. Yazılı iletişim, özellikle örgütlerde, iletişim sürecinin işleyişinde önemli bir rol oynar. Üst yönetim kademelerinden gelen emirler, talimatlar, politika ve prosedür gibi örgütsel yazılar, yazılı olmak durumundadır.

Önemli nitelik taşıyan yazılı iletişim araçları (Karatepe, 2005: 236-237):

Yazılı evraklar:

Yukarıdan aşağıya emirler, talimatlar ve duyurular vb; aşağıdan yukarıya da dilek ve arzular, şikâyet ve öneri vb. yazışmalar için kullanılan evraklardır. Yazılı raporlar bu evraklara örnek olabilir. Genellikle bir projenin amaç veya sonuçlarını özetler ve karar vermek için gereksinim duyulan bilgileri sağlar. Raporlar, kesin bir dille yazılmalı ve içindeki bilgiler tam ve doğru olmalıdır.

İşletme Gazetesi:

Çalışanlar, örgütün ekonomik, sosyal ve teknik sorunlarını öğrenme ve özellikle kendilerini yakından ilgilendiren konuları bilme olanağı elde ederler.

Broşür ve El Kitapları:

Bunlar, genellikle, örgüt üyelerine örgüt hakkında ilk bilgilerin verilmesinde kullanılan iletişim araçlarıdır. Üyelerin ilgisini çekebilecek şekilde hazırlanmalıdır.

Broşür; genellikle az sayfalı, ufak bir dergi boyutunda basılan bir tanıtma aracıdır. Genel ve özel amaçlı olarak tasarlanabilir. Genel amaçlı broşür, örgüt için olumlu imaj yaratmak amacıyla, örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve tarihçesi gibi konuları ele alır. Özel amaçlı broşürler ise belirlenmiş bir hedef kitleye yönelik olarak örgütün ihracat hacmi, üretim teknolojisi, yeni ürün çeşitleri gibi daha özel konulara ilişkin bilgi vermeyi amaçlar.

El kitapları; broşürlere göre daha çok sayfalı ve resim yerine yazıya önem veren araçlardır. El kitapları, her an başvurulabilecek bir kaynak olma özelliği nedeniyle mümkün olduğunca yalın ve herkesin anlayacağı bir dille yazılmalıdır.

Afiş, İlan Tahtası, Bültenler:

İşletmenin belirli yerlerine konulan, asılan ya da belirli kişilere dağıtılan araçlardır. Çalışanların ilgisini çekmek amacıyla, sloganlar, resimler farklı yazılarla görselleştirilir.

1.2.5.2. Sözlü İletişim Araçları

Gönderici ve alıcı arasındaki konuşmanın her türü, sözlü iletişimdir. Sözlü iletişim yüz yüze olabileceği gibi, sesli ileti gönderimine olanak veren herhangi bir araçla da olabilir. Sözlü iletişim araçları aşağıdaki şekildedir (Karatepe, 2005: 238):

Yüz yüze İletişim:

Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya herhangi bir yazılı kağıt veya kayıt olmaksızın doğrudan doğruya yapılan iletişimdir.

Konferans ve Seminerler

Konferans; herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak amacıyla geniş bir dinleyici kitlesine yönelik olarak sözlü bilgi akışını sağlayan bir araçtır. Konuşmacının kullandığı dil ve anlatım şekli anlaşılır nitelikte olmalıdır.

Seminer; konferansa göre daha uzun sürelidir. Genellikle eğitim verme amacına yöneliktir. Çalışanların mesleki, teknik, sosyal yönlerden bilgilerinin artırılmasına tutum ve davranışlarında değişiklikler oluşturmaya çalışır.

Görüşme ve Toplantılar

Sözlü iletişim araçları içinde en yaygın ve en etkili olarak kullanılan araçlar, görüşme ve toplantılardır.

Görüşme, en az iki kişi arasında karşılıklı konuşma ve soru sorma şeklinde gerçekleşen bir iletişim biçimidir. Hangi konuda olursa olsun görüşmenin belirli bir düzen, amaç ve ilkeler doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekir.

Toplantı, görüşmenin daha geniş kapsamlıdır. Üç veya daha fazla kişinin bir araya gelerek bir çalışma içine girmesine toplantı denir. Toplantının amacına ulaşabilmesi için, katılımcılara konuşma olanağı verilmeli ve toplantılar zamanında başlanıp zamanında bitirilmelidir.

1.2.5.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları

Görsel ve işitsel araçlar buluşlara dayanan ses ve görüntü prodüksiyonlarını içerir. Bu araçlar şu şekillerde karşımıza çıkabilmektedir:

- İşitsel iletişim tekniğine dayalı araçlar: Radyo gibi.
- Sadece görsel iletişim tekniğine dayalı araçlar: Sessiz film, slayt gibi.
- İşitmeli ve konuşmalı iletişim tekniğine dayalı araçlar: Teyp gibi.
- Sesli ve resimli iletişim tekniğine dayalı araçlar: Sesli film, televizyon, video gibi.

Bunların yanı sıra, plan, kroki, maket, fotoğraf, model, şema, grafikler (Karatepe, 2005: 238), proje posterleri de birer görsel-ışitsel araç sayılmaktadır.

Çalışanların bu görsel ve işitsel iletişim araçları aracılığıyla bilgi edinmeleri sağlanır. Günümüzde görsel ve işitsel araçlar yaygın ve etkin iletişim ve eğitim konularında geniş ölçüde kullanılmaktadır. Özellikle yeni olan çalışanlar için, işletmenin fiziki yapısı, üretim süreçleri, çalışma koşulları ile ilgili görüntüler video, slayt gibi görsel-ışitsel yöntemlerle aktarılabilir (Güllüoğlu, 2011: 38). Böylece çalışanlar işletmeye dair bilgiler konusunda fikir sahibi olacaklardır. Bu araçlar diğer iletişim tekniklerini destekleyici nitelikte kullanılmaktadır. Örgütler ilişkileri iyileştirebilecek düzeyde ortamları bu iletişim araçlarını uygun yerlerde kullanarak sağlayacaklardır.

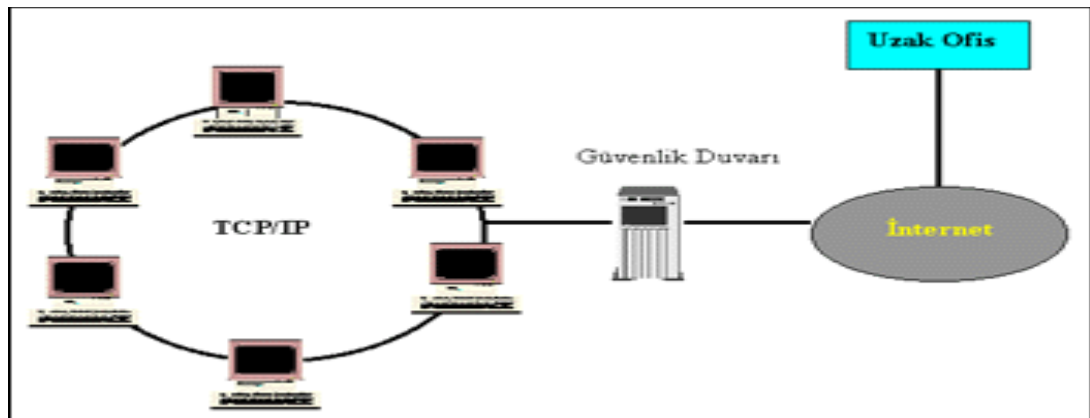
Güllüoğlu'nun (2011) aktardığına göre, "sözel olmayan iletişim" de denen bu iletişim araçları, kişisel anlamda konuşma olmaksızın ya da konuşmaya bağlı olarak bedensel ipuçları (el hareketleri, duruş, ses tonu, bireyler arası uzaklık) ile ortaya çıkarken, örgütsel anlamda ise binanın mimari yapısı, renkleri, logosu, amblemi, ofis dizaynı ve çalışan kıyafetleri gibi unsurlarla kendini gösterebilmektedir. Ancak özellikle günümüz bilgisayar teknolojisindeki hızlı ilerleme ve değişimler, organizasyon iç bilgi akışında, bilgisayar sistemlerinden etkin olarak yararlanılmasını gündeme getirmiştir (Ekinci, 2006: 23). Kablolu (enformasyon teknolojisi altyapısı) ve kablosuz (kişiler arası birimler) iletişimde bu sürece destek veren yapılardır (Güllüoğlu, 2011: 37).

1.2.5.4. Elektronik İletişim Araçları

Görsel ve işitsel iletişim araçları bilgisayar sistemlerinden ayrılamaz hâle gelmiştir. Artık örgütlerde her türlü haberleşme neredeyse bilgisayar sistemleri yardımı ile yürütülmektedir. Raporlar kâğıtlarla değil yöneticinin mailine iletilerek hem kağıt israfından hem de yer işgal etme ve zaman israfından kısılmış olmaktadır. Dolayısıyla elektronik iletişim araçlarını bu başlık altında ekleyerek inceleme gereği görülmüştür. Telefon örgüt içindeki en bilinen elektronik haberleşme aracıdır. Bunun yanında faks da iletilerin gönderilmesi için kullanılmaktadır. Hem işletme içinde hem işletme dışında kullanılabilir. İnternet telefonu da internetin yaygın bir biçimde kullanılmasıyla gerekli

ve pratik bir hale gelmiştir. Ancak en pratiği internet sayesinde yapılan video konferanslardır. Görüntülü ve sesli iletişim sağlar, eğitim, tıp gibi birçok alanda faydalıdır. Video konferanslar sayesinde dünyanın herhangi bir noktasında bulunan bir kişi ile rahatça görüşme yapılabilir. Çok uluslu şirketler, geniş pazarlara yayılmak isteyen şirketler, ortaklarıyla ve çalışanlarıyla video konferans sayesinde yüz yüze iletişim yapıyormuşçasına toplantılar düzenleyip alınması gereken kararları çok fazla zaman kaybetmelerine gerek olmadan alabilirler (Tutar, 2009: 250).

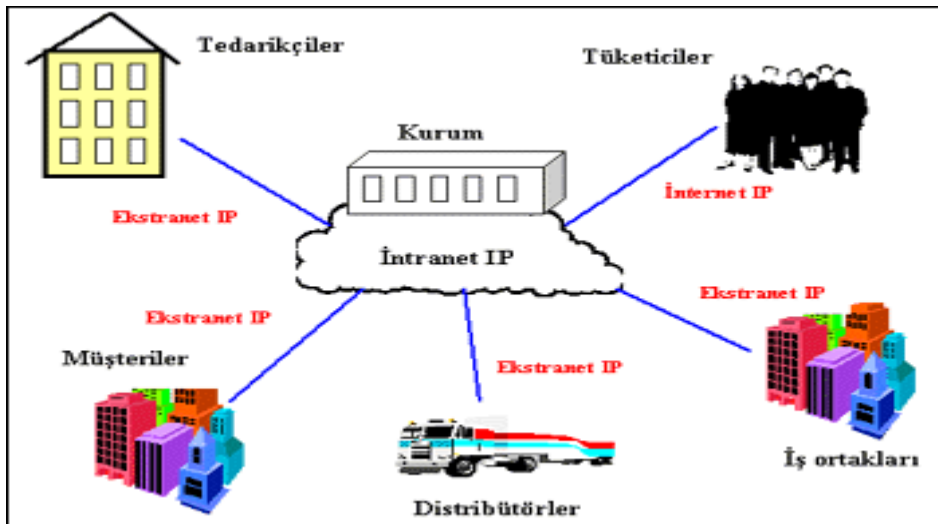
Çok fazla bir zaman öncesinde olmasa bile önceden, çok fazla telefon görüşmeleri, elden dağıtılan raporlar, notlar ile büyük bir enerji, kaynak ve zaman kaybı ile kurulan iletişim, günümüzde elektronik ortamda tek bir tuşa basmak kadar az enerji ve zaman harcatacak şekilde kurabilmektedir. Şirketler web sayfaları oluşturarak, internet üzerinden misyon, vizyon, hedefler gibi iletmenin öz değerlerini çalışanlarının ve diğer çevre paydaşlarının rahatça öğrenebilmesine imkan tanımaktadırlar. En önemlisi de organizasyon içerisinde intranet (lokal internet) sayesinde örgütte otomatik olarak kimin kimle görüşeceği hızlı ve sistemli bir şekilde yürütülebilmektedir. İtranet , herkese açık internetin açık standartlarını kullanarak, kurumsal LAN (Local Area Network) ve WAN (Wide Area Network) 'lara bağlanan web sunuculardır. LAN kısa mesafelerde iletişim olanağı sağlayan, WAN ise uzak mesafelerde iletişimi sağlayan ağ mimarisidir. Bu yapı düzenli, merkezi olarak denetlenen ve güvenlik duvarları (firewall) arkasında güvenli kılınmış sistemlerdir. Web nasıl tüm dünya üzerinde insanların bilgi paylaşımını sağlıyorsa, intranet de bir organizasyon içindeki bilgi ve öz kaynakların paylaşımına imkan tanır (Tutar, 2009: 251-263).



Şekil. 7. Güvenlik Duvarı (firewall) Üzerinden İnternete Bağlı İtranet (Tutar, 2009: 265)

Sanal organizasyonların oluşumu da araştırmaların yoğunlaştığı bir başka konudur. İnternet ve elektronik iletişimin ilerlemesi sonucu artık çoğu organizasyon sanal kurulmaktadır. Uzaktan hiç birbirini görmeyen hatta farklı kıtalarda bile bulunabilen farklı çalışanlar bu organizasyonlarda görev alıp iletişim kurmaktadır. Çünkü iletişim sanal organizasyonu ayakta tutan, onun canlılığını sağlayan tek unsurdur. Çok geniş kapsamlı bir araştırmanın konusu olabilecek boyutta kültürel öğeleri de içeren bu konuya burada değinmemizin sebebi, örgütsel bağlılık açısından konumuzla ilişkisidir. Böyle organizasyonlarda iletişimin hiç aksamaması ve olumlu gelişmesi gerekmektedir ki çalışanların da aynı olumlulukta örgütsel bağlılıkları yükselebsin.

Sanal organizasyonlarda özellikle extranet kavramı önem kazanmaktadır. Extranetler, bir organizasyonun intraneti ile yetkili kılınmış iş ortakları arasında iletişim düzenlemeleri yapılmasına olanak tanır. İş hareketlerinin etkin yönetimi açısından, her iş ortağı grubu için ayrı bir extranet oluşturulmalıdır. Bu sayede yetkilendirilmiş iş ortakları, denetleyici rol oynayan intranete, extranetler üzerinden güvenli bir biçimde ulaşır. İş hareketleri internet üzerinde böyle oluşturulur. İnanetin güvenlik duvarına erişinceye kadar kriptolanmış (şifrelenmiş) durumda kalır. Böylece ticari sırların üçüncü şahısların erişimine doğrudan, kolayca ulaşılacak şekilde açık olmaması sağlanır (<http://mysystem.org/network/networktr/intranet.html>, 25.04.2012).



Şekil. 8. Extranetin Sanal Organizasyonlarda Temel Olarak İşleyişi (<http://mysystem.org/network/networktr/intranet.html>, 25.04.2012)

İnternet iletişiminin ve bilgisayar teknolojisinin ilerlemesi sonucunda şebeke organizasyonlar olarak tanımladığımız yapılar da artık daha çok sanal organizasyon olarak yapılanmaya başlamışlardır. Dünyanın farklı mekânlarındaki işletmelerin ve insanların öz yeteneklerini sanal olarak bir araya getirip tedarikten üretime, üretimden pazarlamaya kadar bütün fonksiyonları yine sanal çerçevede işlemlerini öngören örgütler sanal örgütlerdir (İrmiş, 2003: 74-75). Sanal örgütlerin oluşumu oldukça hızlı ve daha az maliyetli olduğundan artmaktadır. Farklı birimler bilgisayar teknolojisine dayalı olarak internet ağ imkânlarıyla bilgileri birbirlerine uzaktan iletip örgütün işlemlerini sağlarlar. Sanal örgütlerde bunu sağlayan enformasyon teknolojisi, elektronik posta, EDI(Elektronik Veri Değişimi ile internet ihaleleri gibi), video konferanslar, sanal LAN ve WAN hizmetleri gibi fırsatları örgüte sunar (İrmiş, 2003: 75).

Sanal örgütlerde hem fonksiyonların sayısı hem de çalışanların sayısı azaltılmıştır. Örgütlerde bilişim teknolojisi ile “ zihinsel emek” kullanan çalışanlar mevcuttur. “ Bilgi işçisi” (Tutar, 2009: 257) de denen bu çalışanların birbirleriyle iletişimi elektronik araçlar yardımıyla yapıldığından biçimsel açıdan kusursuz işleyebilir. Ancak sadece biçimsel iletişim görüleceğinden beşeri ilişkiler körelecektir ve insanlar yalnızlığa itilecektir. Sanal organizasyon çalışanları açısından algılanan örgütsel bağlılık düzeyi bu bakımdan çok yüksek çıkmayacaktır. Bunun bir diğer sebebi de sanal organizasyonların çabuk kurulan ve çabuk bozulan yapılar olmasından doğan güvensizlik faktörüdür. Ancak bazı hususlarda uzaktan çalışma imkânı tanınmasından dolayı avantajlar sağlamaktadır. Evlerinden hiç çıkmadan çalışabilme imkânı cazip gelmektedir. Engelli vatandaşların da istihdam edilme alanları böylelikle artırılmıştır. Engelli dostu şirket binaları ve çevrimiçi mülakat uygulamaları başlamıştır. Turkcell Global Bilgi Genel Müdürü Bahadır Pekkan’ın verdiği bilgiye göre, şirketin şu an 187 engelli çalışanı bulunuyor. Engelli çalışanlara müşteri temsilcisi veya uzman kadrolarda çalışma olanağı sağlanıyor. Müşteri temsilcisi kadrolar için ofiste çalışma olanağının yanı sıra evde çalışma fırsatı da sunuluyor (<http://www.bthaber.com.tr/?p=14619>, 25.01.2012).

1.2.6. Görsel – İşitsel ve Elektronik İletişim Araçlarının Davranışsal Sonuçları

Sanal organizasyon yapısında, çalışanların birbirlerini hiç görmeden tanımadan yakın ilişkiler kurması mümkün olmayacağından ve örgütsel bağlılığın daha çok gayri resmî iletişim yoluyla pekiştirildiği kanısında olduğumuzdan, olumsuz sonuçları olabileceğini de düşünebiliriz.

Elektronik ağlar, kişiler arası iletişimi kolaylaştıran interaktif, bilgisayar tabanlı ağlar olmaları nedeniyle organizasyonlarda etkin iletişim kurmada kullanılmaktadırlar (Tutar, 2009: 257). Örgütün sadece bazı uygulamaları, özellikle evrak yönetimi, raporlamalar web tabanlı hâle getirilebilir. Böylece bilgilerin dağıtım ve iletimi daha az engelle karşılaşacak ve daha etkin olacaktır. Aslında elektronik iletişim örgüt içinde resmî olduğu kadar gayri resmî biçimde de gerçekleşebilmektedir. Sanal olmayan örgütlerde birbirlerini zaten tanıyan çalışanların birbirleriyle iletişimlerini elektronik araçlarla sürdürmeleri mümkündür. Dedikoduların yayılması bile chatlerle, elektronik postalarla, mail grupları ve dosya paylaşım gruplarıyla sağlanabilmektedir. Sosyal medya organlarıyla, çalışanlar sanal ortamda etkinlikler oluşturup gerçekleştirebilirler. Üst kademedeki bir yöneticinin etkinliğine davet edilerek sosyal olarak ortak bir paydada olabilmenin mutluluğunu hissedebilirler. Ancak başka bir açıdan da, alt kademedeki çalışanlar bireysel olarak internet üzerinde yoğunlaşırlarsa, örgütün sosyal iletişimi azalabilir. Kişiyi bireysel iletişime yönelten internet üzerinden online oyunlar, sohbetler, forumlar örgütsel iletişimi olumsuz etkiler. Bireyselleşen çalışanların örgütsel iletişimleri gelişmediğinden örgütsel bağlılıkları da azalabilecektir. Örgütlerse, böyle yalnızlaşabilen çalışanların ortaya çıkmasını önlemek için bazı yazılımlarla bu tür iletişimlerini engellemektedir. Çalışma saatleri boyunca bazı internet erişimleri kısıtlanarak, çalışanların işten, örgütten ve iş arkadaşlarından soyutlanmasını önlemek ve işlerine yoğunlaşmasını sağlamak amaçlanmaktadır. Böylece zamanını işine harcayan çalışan, çalışma arkadaşlarıyla girdiği iletişim sonucu örgütün üyeliğini devam ettirme konusundaki arzusunu kaybetmeyecektir. Elektronik iletişimle sadece çalışanlar arası iletişimi mümkün kılmak amacıyla intranet zaten devrede olacaktır.

Elektronik iletişimin daha yaygın olarak kullanılması örgüt içi ilişkilerde davranışlara da yansır. Elektronik iletişim sonucu ise özellikle sözlü iletişimin olumlu yönde destekleyicisi olarak beden dilinin kullanımının eksikliği, gerçekleşen iletişimin

hem samimiyetine gölge düşürebilmektedir hem de beden dilinden mahrum olmasından dolayı yanlış anlaşılmalara oluşacaktır. Daha da önemlisi, sözlü iletişimde çok önemli bir boyutta kullanılan el, kol hareketleri, mimikler, beden duruşları gibi beden ifadelerinin davranışsal yansımalarının azalmasına sebep olacaktır.

Özetlemek gerekirse; görsel-ışitsel ve elektronik iletişim araçları iletişimin hızını ve kapsamını artırmaktadır; ancak insani ilişkilerin iletişim üzerindeki doyurucu etkileri kaybolmaya başlayacaktır; bunun sonucu olarak örgütlerin “beşerî boyutları” azalırken, “teknolojik boyutları” artacaktır. Bütün bunlar ise çalışanların örgütten yabancılaşma algısının artmasıyla sonuçlanır. Beşerî ilişkilerden çok daha mekanik ve teknolojik ilişkilere dayanan bir örgüt içerisinde insanlar ne kadar teknolojiye ayak uydurmak istese de kendilerini kişilerden soyutlanmış ve yalnızlaşmış hissedeceklerdir. Bu da örgüt içi iletişimin insanî ilişkiler bakımından incelenmesi açısından özellikle elektronik iletişim ele alınırken daha çok mekanikleşme yönüyle ele alınması gerektiğini göstermektedir.

1.2.7. İletişim Stilleri (İletişim Kişiliği)

İletişimin etkinliği için önemli olan unsurlardan birisi de mesajı gönderenin ve alanın haberleşmedeki kişilikleri ve bu konudaki ustalıklarıdır. Mesajı oluşturan kişinin düzgün diksiyonu, kelime hazinesinin genişliği, kelimeleri yerinde ve yanlış anlam yüklenmeyecek şekilde kullanması ve imla kurallarını doğru kullanması, yanlış anlaşılmaları önemli oranda azaltmış olacaktır.

İletişimde kişilik yapısının da ayrı bir önemi bulunmaktadır. Girişken olmayan bir kişi kendi iletişim sistemini de kişiliğine özgü kurar. Hatta bu iletişim yapısına göre kişilik belirlenmesi yapılmaktadır. Girişken olmayan bir satıcı ürünlerini çok fazla övmektense sadece satılması için onları teşhir etmekle yetinir. Girişken bir satıcıysa ürünlerinin alınması için müşterileri ikna edici övgülerle ürününün özelliklerinden bahseder (Eren, 2008: 361).

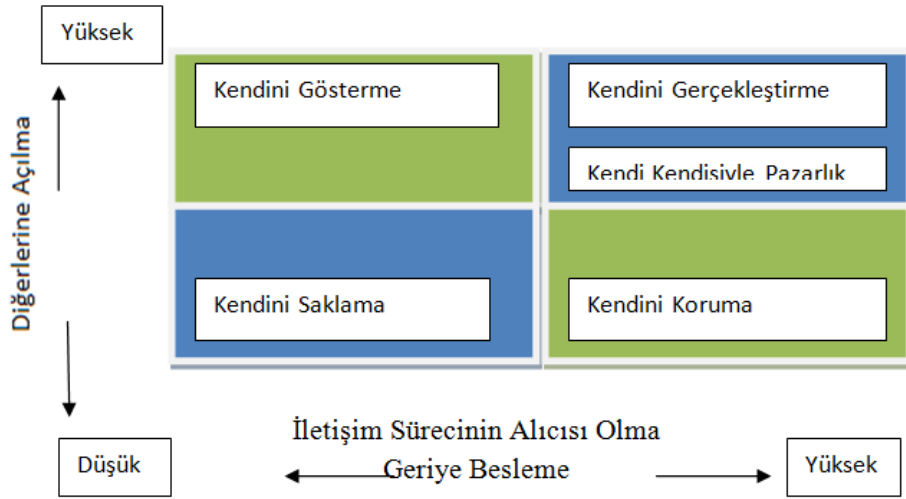
İletişim stilleri kişilik yapısına göre kişilerin tercih ettiği iletişim şekillerinden oluşmaktadır. Kişiler arası iletişimin boyutlarından biri diğerlerine açık olma özelliğidir. Bu boyut kişinin kendini başkalarına açmasını veya açık olmasını ifade eder. Diğer ise geriye besleme mekanizmasıdır. Kişilerin başkalarıyla ilgili çeşitli bilgi, fikir ve duyguların öğrenilmesi ve onları tanıma çabasıdır (Eroğlu, 2004: 261). Beş tür iletişim stili vardır. Bunlar; kendini saklama, kendini koruma, kendini gösterme, kendi kendisiyle pazarlık ve kendini gerçekleştirme stilleridir.

Kendini saklama, kişinin kendini başkalarından soyutlama ve onlardan uzak durma biçiminde sergilediği iletişim stilidir. Kendini koruma biçimindeyse kişi, başkalarıyla ilgili her şeyi öğrenmeye çalışır ama kendisiyle ilgili başkalarının bilgi edinmesini engeller. Kendini gösterme stilindeyse, kendilerini çok iyi tanır ve tanıtırlar ama başkaları hakkında bilgi edinmekle pek ilgilenmezler. Yani kendilerini başkaları oldukça tanırken onlar başkalarını pek tanımazlar. Kendi kendisiyle pazarlık biçimindeki iletişimdeyse, kişiler fikirlerini, duygularını, görüşlerini ve tutumlarını başkalarına açıklar ve diğer kişilerden de bilgi edinirler. Kendini gerçekleştirmede, iletişim biçimini belirleyen iki boyutun ideal olduğu durumdur. Kişi hem başkalarına açılma hususunda ve kendini göstermede, hem de başkalarını tanımada ve onlar hakkında bilgi edinme hususunda yüksek değerlere sahiptir (Eroğlu, 2004: 261-263).

Değişen ortam ve sosyal şartlara göre iletişim stilleri de ufak olmak şartıyla değişiklik gösterebilir. Ancak genelde kişilikle aynı doğrultuda seyreden bir iletişim süreci oluşur. Burada şu hususun da önemi ortaya çıkmaktadır. İletişim karşdakine mesajı aktarıp davranışlarında değişikliği sağlamaktır. Buna ikna etmek de denebilir. Dolayısıyla kişilik türlerine göre de iletişim stili seçilerek karşdakinin davranışları istenilen doğrultuda yönlendirilebilir.

Aşağıdaki şekille de iletişim stillerini açıklayabiliriz. Dikey eksen “iletişim sürecinin kaynağı olma” ve “ diğerlerine açık olma” değişkenidir. Bu boyut kendimizi başkalarına açmayı ve açık olmayı ifade eder. Yatay eksen ise “ iletişim sürecinin

alıcısı olma” ve iletişimin geriye besleme mekanizmasını göstermektedir. Bu boyut bizim başkalarıyla ilgili bilgilere ilgi duyma düzeyimizi gösterir (Eroğlu, 2011 : 351).



Şekil. 9. İletişim Stilleri Çerçevesi (Eroğlu, 2011 : 352).

İletişim stillerine bakarak bir yorum yapmak gerekirse, kendini gerçekleştirme düzeyinde bulunan kişilerin örgüte olan bağlılıkları iletişim sonucu yükselebilir. Çünkü hem kendilerini açıkça ifade ederler, hem de bilgilere açıktırlar. Etkili iletişimin en verimli sonucu bu düzeyde bulunan kişilerden alınacaktır. Dolayısıyla örgütsel iletişim açısından en uygun iletişim stili kendini gerçekleştirme stilinde görülür. Örgütsel iletişim açısından ise en fazla iletişim sıkıntısı yaratabilecek iletişim stili ise kendini saklama düzeyidir. Bu açıdan bakınca kendini gösterme stilinde örgütsel açıdan diğerlerine açılması bakımından olumlu iletişimler kurulabilecekken, diğerlerinden gelecek bilgilere açık olmaması yönünden örgütsel iletişimin olumluluğunda eksik kalacaktır. Fakat kendisiyle ilgili bilgileri paylaşmaktan çekinmediği için gene de karşı tarafa iletişim kurarken güven vereceğinden olumlu ilişkiler kurması kendini koruma stilinde olduğundan daha fazla olacaktır. Kendini koruma stili de bunun tersi şekilde; diğerlerinden gelen bilgileri alma düzeyi yüksekken örgütsel iletişimi bu yönde olumlu etkiler, fakat kendini diğerlerine açma açısından eksik kalacağından iletişim sürecini bu yönden olumsuz etkilemektedir. Yani örgütler açısından uygun iletişim stilleri sıralamasını en uygundan uygun olmayan doğru sıralamamız gerekirse; kendini gerçekleştirme, kendini gösterme, kendini koruma ve kendini saklama biçiminde olacaktır.

1.2.8. Örgütsel İletişimde Etkinliğin Sağlanması

Örgüt içindeki iletişimin yönetimi oldukça önemli bir husustur. Burada yöneticinin özellikleri, örgütsel faktörler ve teknolojik ilerlemeler gibi değişkenler göz önüne alınmalıdır. Örgütsel iletişimin yönetilmesinde en büyük rol yöneticiye düşerken diğer iki faktörü de incelemek gerekmektedir (Güllüoğlu, 2011: 39-41).

1.2.8.1. Yönetici Etkisi

İşletmelerin günümüzde en önemli rekabet gücü bilgisidir. İşletmenin bu güce sahip olabilmesi için bilgiyi yönetebilmesi gerekmektedir. Bilginin yönetiminde ise rol yöneticininindir. Yönetici örgüt içi bilginin iletilmesi sürecinde başrolde dir. İhtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte bilgiye istediği zaman ulaşamayan yönetici, vereceği kararlarda başarısız olur. Yönetici, işletmenin kaynaklarını etkin ve yeterli biçimde planlar, organize eder, yönlendirir, kadrolar ve denetler. Bu sebeple yöneticiler yönetim fonksiyonlarını kullanırken iletişim araç ve tekniklerini kullanmak ve bunları ne şekilde kullanacağını da bilmek zorundadır. Yönetici aynı zamanda çalışanların da ihtiyaç ve beklentilerini bilmelidir. Genel olarak bu beklentiler, gelir, güvenlik, statü, kariyer planlaması, yetki, saygı, karara katılma, örgütsel adalet ve düzen olmaktadır (Güllüoğlu, 2011: 39).

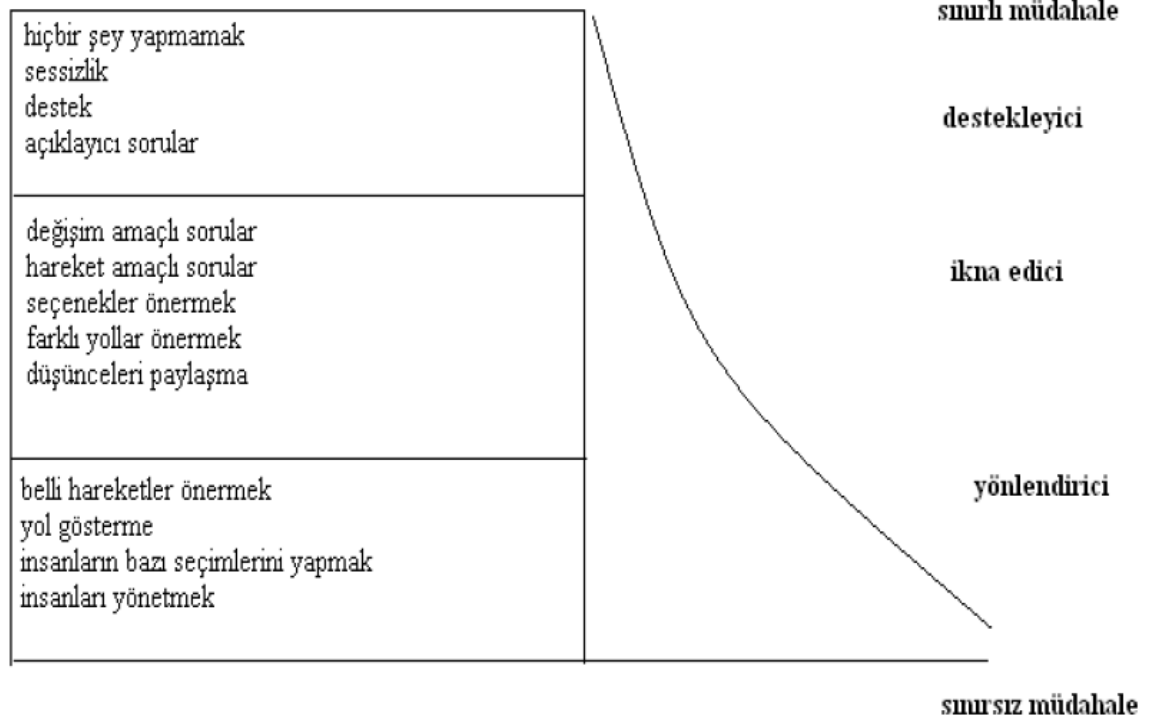
Yöneticinin iletişimde sorunlarla başa çıkabilmek için şunları uygulaması gerekmektedir (Çelik, 2007: 47; Heskett vd., 2003: 164):

- Yönetim, iyi iletişim uygulamalarını talep ve teşvik etmelidir. Bunun en emin yolu da iyi bir örnek oluşturmaktır. Üst yöneticiler, elemanlarının kendilerini olumsuz bir gözle görmeye yatkın olduğunu bilmelidir. Onlar için söylediklerinizden çok yaptıklarınız önemlidir.
- İletişim konusunda gösterilen başarılar için teşvik primleri olmalıdır. Performans değerlendirmelerinde bu başarılar dikkatle ele alınmalı ve terfi, ücret artışı, ikramiye gibi konularda verilecek kararlarda ölçüt olarak kullanılmalıdır.
- İletişimin hem niteliğinin hem de niceliğinin önemli olduğu kabul edilmelidir. İletişim nitelikli olmazsa, üç saatlik bir haftalık personel toplantısının hiçbir değeri olmadığı unutulmamalıdır.

- Açık bir iletişim kültürü oluşturulmalıdır. Çalışanlara ne kadar az bilgi verirse, işyerinde rivayetler o kadar yaygınlık kazanır. İletişim boşluğunu söylentiler, dedikodular, abartmalar, kinayeler doldurur.
- İletişim açık seçik olmalı, genellemelerden kaçınılmalıdır.
- Eğitime önem verilmelidir. Açık iletişim, birçok kişiye doğal gelmeyebilir. Dinlemek ve başkasının görüşlerine karşı duyarlı olmak gerekir.
- İyi haberler kadar kötü haberler de çalışanlara zamanında ve doğru kanalla aktarılmalıdır.
- Karşılaşılan güçlüklerin ortadan kaldırılmasına yönelik şikâyetlerin dinlenmesi için gerekli teşvikin yapılması.

Günümüzde yöneticinin bu uygulamaları yerine getirmesi yöneticilik görevi hâline gelmiştir, çünkü bilgilerin doğru şekilde paylaşılması ve sürekli bilgi akışının sağlanması çok önemlidir.

Daldal'ın (2008) aktarmasına göre, yöneticilik, bir bakıma kolaylaştırmadır. Kolaylaştırma insanlarla ilişki kurarken kullanabileceğimiz ve ihtiyaçlarımızın niteliğine göre hangisini kullanacağımıza karar verebileceğimiz pek çok iletişim seçeneğinden oluşur. Yönetici liderlerin en önemli davranışlarından biri müdahale olduğundan bu süreçte kolaylaştırma işlevinden mümkün olduğunca etkili bir şekilde faydalanmalıdır. Müdahalenin başarısı ne kadar akıllıca gerçekleştirilmiş olduğuna değil ne kadar iyi sonuçlar getirdiğine bağlı olduğundan yöneticinin buna çok dikkat etmesi gerekir. Bir liderin gerçekleştirebileceği kolaylaştırma seçenekleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Bir lider bu seçeneklerden istediklerini kullanabilmektedir. Ancak şekilde de görüldüğü gibi aşağıya doğru inildikçe çalışanlar üzerinde kontrolü artar ve onları yetkisizlikle etkisiz kılma gerçekleşmektedir. Bu sebeple aslında yönetimin ne sınırsız müdahale ettiği durum en optimum koşuldur ne de sınırlı müdahale ettiği koşul optimumdur. Yönetim bu dengeyi sağlamalı ve kurumun kültürüne en uygun olacağına karar verdiği müdahale hamlesini kullanmalıdır (Bentley, 1999: 123-124).



Şekil. 10. Kolaylaştırma Türleri (Bentley,1999: 123)

Böylelikle yönetim çalışanların kurumla beraber tek vücut olmalarını ve birlikte hareket etmelerini sağlamış olur. Bunun sonucunda da çalışanlar kendilerini kurumun herhangi bir parçası olmaktan öte onun tamamlayıcı bir parçası olduğunu hissedecektir.

1.2.8.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel iletişim denildiğinde, bu iletişimi gerçekleştiren halkla ilişkiler uzmanları ve örgütteki rolleri akla gelmektedir. Bu açıdan örgütlerde iletişimi geliştirmeye yönelik yapılabilecek en etkili halkla ilişkiler faaliyetlerinden biri, belirli zamanlarda tüm çalışanları ve yöneticileri bir araya getirmektir. Bu belli zaman aralıklarında tüm çalışanların ve yöneticilerin etkileşim içinde olacağı toplantılar, seminerler, tiyatro, davetler, spor faaliyetleri, hafta sonu gezileri gibi etkinlikler düzenlenmelidir. Böylece çalışanlar kurum kültürüyle bütünleşebilir, amaç ve değerleri iş ortamı dışında da paylaşabilirler ve birbirlerine bağlılıkları artar. Bu sebeple yönetim örgütsel iletişim fonksiyonunu gerçekleştirirken, kurumsal kültür, vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine hizmet edecek şekilde davranışları yönlendirmekle yükümlüdür (Ertürk, 2007: 55).

1.2.8.3. Teknik Koşullar

Bir diğer örgütsel iletişim faaliyetleri etkileyicisi de teknolojideki ilerlemelerdir. Bu ilerlemeler sayesinde örgüt içindeki iletişim kanalları teknolojik iletişim kanallarına dahil edilmiştir. Daha fazla bilginin, daha hızlı ve daha etkin paylaşılmasını sağlama, zaman ve alan kullanımında avantaj sağlama, yenilikçi stratejilerin kullanılabilmesi gibi üstünlükler getirir. Aynı zamanda örgüt içinde bilgisayar ve iletişim teknolojisinin kullanımı halkla ilişkiler faaliyetlerinin sağlanmasında hızlilik sağlar. Etkinlikler bilgisayar ve internet ortamında daha hızlı ve kolay biçimde oluşturulabilir.

Özetle örgütsel iletişimin etki altına alınarak istenilen şekilde yönetilmesi, istenilen sonuçlara ulaşmada izlenilecek yoldur. Yöneticinin iletişim sürecini anlaması, engelleri önceden sezmesi ve iletişimin kalitesini iyileştirmesi konusundaki çalışmaları oldukça önemlidir. Burada yönetici tüm iyileştirmeleri yapıyor gibi görünse de aslında yöneticinin yaptığı iş daha karmaşıktır. Aslında yönetici bu süreci yönlendirir, fakat tüm çalışanların da esasen bu yönlendirmeye dahil olup onların da bu döngüyü sağlamalarını hedefler. Olumlu ve doğru iletişimlerin sonucu hem örgüt sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürecektir hem de çalışanlar örgüte olan güvenlerinin pekişmesi sonucu örgütü daha çok kişilikleriyle birleştirip, daha çok o örgütün vatandaşı olacaklar ve bağlılıkları artacaktır. Bu sayede çalışanlar örgüte olan bağlılıkları ile iletişim sürecindeki muhtemel engelleri ortadan kaldırmaya başlayacaklardır. Yani başta yöneticinin rolü olan bu sürece onlar da aktif olarak yön vereceklerdir.

1.2.9. Örgütlerde Etkili İletişim ve Algılama Yönetimi

1.2.9.1. Etkili İletişim ve Şartları

Kişilerin ilişkileri, mensup oldukları sosyal grubun (aile, örgüt gibi) da dışına çıktığında toplumlar giderek karmaşıklaşır ve genişler. Bunun sonucunda iletişimin değişik kanallardan yapılması ve dolaylı yollardan yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Böylelikle kişiler daha önceden tanımadığı insanlarla da değişik kanallar ve araçlar yoluyla iletişim kurmaya başlamıştır (Eroğlu, 2011 : 358).

Gelişen medya sistemleri ve teknolojinin ilerlemesiyle insanlar çok daha görsel ve işitsel iletişim araçlarıyla karşılaşmaktadırlar. Bunun sonucunda insanlar mesaj iletimi sürecinde kaynak olmaktan çok daha fazla alıcı(hedef) konumunda bulunmaktadırlar. Bu açıdan tek yönlü bir iletişim söz konusu olmaktadır. Yani, burada bir kaynaktan, bir hedefe yöneltilen ve tutum ile davranışı değiştirme amacını taşıyan tek yönlü iletişim ağır basmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 191). Etkili iletişim, alıcı veya alıcıların, kaynağın gönderdiği mesaj doğrultusunda beklenen ve istenilen davranış değişikliklerini göstermeleridir (Eroğlu, 2011: 359).

Etkili iletişimin amacı için yapılan çalışmalarda üç farklı amaç veya sonuç tespit edilmiştir. İlki dinleyicide yeni bir tutum geliştirmek, ikincisi var olan tutumun şiddetini artırmak, sonuncusu ise zaten var olan tutumu değiştirmek yani olumlu tutumu olumsuz, olumsuz tutumu olumlu yapmak gibi (Kağıtçıbaşı, 2010: 197). İnsanların etkili iletişim karşısında tutumlarını neden değiştirdikleri de araştırılmıştır. Kağıtçıbaşı'nın aktarmasına göre, “mesajın ikna ediciliğine karşı kişinin direnci nasıl kırılabilir?” sorusu önemlidir. İkna edici mesajla karşılaşan kişi oldukça pasif olarak değerlendirilirken, bilişsel tepki tezinde kişi ikna sürecinde aktif rol alan biri olarak kabul edilir (Chaiken, 1987; Petty ve Cacioppo, 1986). Ayrıca daha önceden belirli konularda henüz bir tutumu oluşturmamış kişiler üzerinde etkili iletişim çabaları daha kolay sonuç verecektir (Eroğlu, 2011: 360). Örneğin, istenilen ikna edici mesajın belli bir yaşı aşmış yetişkin kişiler yerine, çocuklara çizgi filmlerde iletilmesi, henüz o mesajın içeriğiyle ilgili tutumu oluşmamış çocukların üzerinde tutum değişimi ya da tutum yönlendirmesi daha kolay gerçekleşecektir. Çizgi filmde şövalye ilan ederken kılıçla istavroz yapan kralın taklidini yapan çocuk, Müslüman olmasına rağmen bu konuda henüz belirli bir tutumu olmadığı için kendi oyunlarında da aynısını yapmaya meyilli olacaktır.

Tutum değişikliği sürecini açıklamak gerekmektedir. Bu, şu aşamaları izleyen bir süreçtir: Gönderilen mesaja dikkat etmek; mesajı anlamak; mesajı kabul etmek. Bu sıra kendinden önceki her bir sürecin gerçekleşmesine bağlıdır. Tutum değişiminin bu süreçlerini anlayabilmek içinse iletişimin etkililiğini belirleyen aşağıdaki dört faktör geliştirilmiştir (Kağıtçıbaşı, 2010: 192-193):

1. Kaynağa ait özellikler,
2. İletişimle ilgili(mesajla ilgili) özellikler,
3. Hedefin özellikleri,
4. Ortamın özellikleri.

1.2.9.1.1. Kaynağa Ait Özellikler

Etkili iletişimin gerçekleşmesinde başta kaynağın özellikleri olmak üzere birden fazla faktör etkindir. İletişimin kaynağına ait olan bazı özellikler büyük role sahiptir. Kaynağın inanılabilirliği, güvenilirliği, sevilir olması, bazı durumlarda cinsiyeti, kaynağın güçlü ve egemen olması gibi özellikler alıcıların davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Eroğlu, 2011: 361).

Başta yöneticiler olmak üzere, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde her kim iletişim sürecinin kaynağı oluyorsa, işlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi için iletişim kaynağının “etkili” olması gerekir. Yöneticilerin, çoğu kez iletişim sürecinin kaynağı oldukları düşünülürse kaynağın özelliklerinin incelenmesi hususu daha da önem kazanmaktadır.

- a. *İnanılabilirlik*: Eroğlu'nun (2011) aktarışına göre, iletişim kaynağının, alıcıların tutum ve davranışlarında değişiklik yapmayı amaçlayan mesaj için uzman kişi olması, inanılabilirlik niteliği kazandırır. Mesaj konusunda kaynak ne kadar uzmansa o oranda alıcıların mesajı anlama ve bu doğrultuda hareket etmeye yönelmeleri de artar (Freeman, 1989: 296).

Kaynağın uzmanlık derecesi kadar alıcıların bu uzmanlık derecesini nasıl algıladıkları da önemlidir. Alıcılar kaynağın uzmanlık derecesini önemsemiyorsa, ondan gelen mesajı inandırıcı bulmayabilirler ve kabul etmeyebilirler. Alıcılarını etkilemek isteyen ve davranışlarında belirli değişiklikler yaratmak isteyen kaynaklar, genellikle mesaj konusunda kendilerini uzman gösterecek simgelere ve referanslara başvururlar (Bilimsel verilerden, istatistikî rakamlardan çok sık referans vermek veya yöneticinin

eğitim verirken oldukça ciddi giyinmesi gibi alıcının izlenimini olumlulaştırma girişimleri buna örnek verilebilir) (Eroğlu, 2011: 362).

Ancak bazı durumlarda kaynağın dahi farkında olmadığı mesajlar iletilebilmektedir. Kaynağın inanılrlığı da sorgusuz alıcının bu mesajı almasına ve davranışlarını yönlendirmesine sebep olabilmektedir. Din bir simgeyi anlamını bilmediği hâlde yalnızca ona başka hoş bir şeyi ifade ettiği için kullanan kaynak, bunu herhangi bir mesaj vermek için kullanmamış olsa dahi; mesajı seçebilen sembolü zmlileyebilen bazı alıcılar kaynağın aslında vermek istemediği mesajı varmış gibi algılayıp kabul edebilirler. Örgütsel iletişim açısından, örneğin yönetici karar aldığı ve emir verdiği konuda ne kadar etkili ve liyakatli ise, karar ve emirlerine çalışanların itibarı ve itaati de o kadar güçlü olur.

- b. *Güvenilirlik*: Kaynağın alıcının davranışında etkili olması bakımından bir başka sahip olması gereken özellik de kaynağın güvenilirliğidir. Kaynak ne kadar uzman olursa olsun, iletişiminin amacının hedef kitleyi kandırmak ve yönlendirmek olduğunu hissettiriyorsa, büyük ihtimalle alıcılar üzerinde etkili olamayacaktır. Kaynağın güvenilir olmasının göstergesi, mesaj sonucunda kendi çıkarından çok başkalarının çıkarımı benimsiyor olmasıdır (Kağıtbaşı, 2010: 203).

Başka bir güvenilirlik göstergesi de, kaynağın alıcılara iletildiği mesajla onların davranışlarını değiştirme amacının olmadığı izlenimini vermesidir (Eroğlu, 2011: 363). Örgütlerde sık rastlanan bir durum olarak kaynağın güvenilirliğinin iletişimin etkililiğine katkı sağladığı görülmektedir. Mesela bir muhasebe memurunun doğrudan bağlı olduğu muhasebe müdürü varsa, insan kaynakları müdürünün ona vermiş olduğu emir ve talimatları pek nemsemeyecektir, çünkü bu konuda muhasebe alanıyla ilgili uzman kişi olarak departmanın muhasebe müdürüne itibar edecektir. Aynı emir ve talimatları insan kaynakları müdürü yerine muhasebe müdürü verdiği zaman çalışanlar mesajın çıktığı kişiyi güvenilir kaynak olarak benimseyip bu mesajdan beklenen davranışları gerçekleştireceklerdir.

- c. *Kaynağın sevilir olması*: Etkili bir iletişim gerçekleştirmek isteyen kaynağın sahip olması gereken bir diğer özellik de sevilir olmasıdır. İnsanlarda kendileriyle benzer görüşlere, inanışlara, tecrübelerine sahip kişileri sevme yönünde bir eğilim vardır. Bunun sonucunda da kendisiyle özdeşleştirdiği kişinin görüşleri doğrultusunda kişiler tutumlarını değiştirebilmektedirler. Eroğlu'nun (2011) aktarmasına göre, iletişimde kaynak olan kişi, mesajın alıcısı olanların çok sevdiği ve davranışları, zevkleri, tutumları ve yaşam biçimi ile özdeşleşmek istedikleri bir kişiliğe sahipse, böyle bir kaynağın mesajı güçlü bir etkiye sahip olacaktır (Freeman, 1989: 299). Örneğin güzel bir dizi/sinema oyuncusunun kullandığı herhangi bir eşyanın onun gibi olmak isteyen birçok hedef alıcı tarafından da satın alınıp kullanılması, kaynağın alıcılar üzerinde sevilir olma bakımından etkisini gösterir. Mesela örgütlerde çalışanlar arasında birbirlerinden rica şeklinde bazı işleri yürütmeleri istenebilir. Burada kaynak konumundaki kişinin sevilir olması ön plandadır. Eğer bu istek ve ricalarda bulunan çalışan karşındaki çalışan tarafından sevilen birisiyse istediğini gerçekleştirme şansı daha yüksek olacaktır.
- d. *Kaynağın cinsiyeti*: Kaynağın cinsiyeti bazı durumlarda, mesajın inanılabilirliği ve etkililiği üzerinde belirleyici olabilir (Eroğlu, 2011: 365). Örneğin, bayan kozmetik ürünlerini öneren kişi faydalarını anlatırken nasıl memnun olduğunu söyler ve inandırıcı olması için bayanların kullandığı o ürünü tanıtan kişinin de bayan olması gerekmektedir. Bir erkek, bayan ürününün tanıtımını yapabilir, fakat faydalarını, kullandığında hissettiği mutluluğu yansıtamayacağından etkili ve inandırıcı olmayacaktır. Reklamlarda ise bayan kitleye hitap eden bazı ürünlerde, görsel olarak hoş erkeklerin; erkeklere hitap eden bazı ürünlerde ise hoş bayanların görsel olarak mesajda yer alması artık günümüzde çok sık rastlanan bir durumdur. Bunun sebebi de kaynağın cinsiyetinin etkili olmasıdır. (Burada aslında hedef ögenin cinsiyeti de göz önünde bulundurulmaktadır.) Benzer şekilde örgütlerde bunu düşünecek olursak, bayan astların genel olarak erkek yöneticilerden gelen emir ve talimatları daha sert buldukları düşünülürken, bayan yöneticilerden gelen emir ve talimatların hem bayan astlar için hem de erkek astlar için daha ılımlı hissedildiği düşünülmektedir. Bu sebeple genel olarak en üst kademedeki yöneticilerin daha çok erkek olması dikkat çekmektedir. Burada örgütün otoritesinin daha güçlü görünmesi hedefleniyor

olabilir. Bunun yanı sıra gene örgütlerde kaynağın cinsiyetiyle ilgili başka bir boyut da mesajın etkililiğini değiştirebilmektedir. Örneğin örgütlerde halkla ilişkiler departmanlarında veya insan kaynakları departmanlarında genelde diksiyonu ve dış görünümü düzgün bayanlar tercih edilir. Bunun baskın olarak sebebi o işteki başarılarından çok, iletişimde bulunacakları hedef kitlenin daha çok erkek olacağı beklentisi olduğu düşünülebilir. Ancak hem bayanlarla hem de erkeklerle iletişim kuran bir birim olarak bu departmanlarda daha çok bayanların tercih ediliyor olması, daha ılımlı iletişimin gerçekleşmesinin bayan çalışanlarla sağlanacağını düşünülmesinden olabilir.

- e. *Kaynağın güçlü ve egemen olması:* Kaynağın güç ve iktidar kapasitesi yüksek olduğu ölçüde, karşılarında daha zayıf, yetersiz, irade ve motivasyonu düşük ve cesareti kırılmış olan alıcıların söz konusu olduğu zaman onların üzerinde davranış bakımından etkili olma imkânı o derece artar (Eroğlu, 2011: 366). Örneğin savaş meydanında cesareti kırılmış orduya, ülkenin yöneticisinin öncülük etmesi, onun gücünün cesareti kırılmış olan askerleri etkilemesi ve yönlendirmesidir. Örneğin örgütlerde astlar işlerinin yoğunluğundan tam bunalmışken, işi bitirmeye isteksizken, üst düzey bir yöneticinin onlara işi bitirmelerini söylemesi bile güçlü ve egemen oluşundan dolayı işin bitirilmesini hızlandıracaktır. Bundan ziyade daha olumlu bir yaklaşım olarak astlara bu işi bitirmeleri için kendiliğinden isteklenebilecekleri motive edici öğelerden bahsetmesi ise hem işin bitirilmesini güçlü ve egemen bir kaynak sayesinde hızlandıracaktır, hem de olumlu iletişim sonucu çalışanların memnuniyeti de kazanılmış olacaktır.

1.2.9.1.2. İletişimle ilgili (mesajla ilgili) özellikler

Mesajın etkili iletişim sürecinde sahip olması gereken özellikler vardır.

- a. *Mesajın anlaşılabilir olması:* İletişimde kaynak kendi düşünce, duygu ve anlamlarını belirli kavramlarla kodlayarak alıcıya ulaştırır. Bu mesajın etkili olabilmesi için alıcının anlayabileceği ortak bir anlamı temsil etmesi gereklidir. Yani kaynağın mesaja yüklediği anlamla alıcının o mesajdan çıkardığı anlam

uyuşmalıdır (Eroğlu, 2011: 368). Bu da kullanılan sembollerin doğru seçilmesine bağlıdır. Örneğin kullanılan kelimeler alıcının kültürüne, diline, bazen eğitim düzeyine göre seçilir, böylelikle verilen mesajı alıcının anlayabilmesi sağlanır. Özellikle yönetici-yönetilen ilişkisi açısından mesajın anlaşılabilir olması çok önemlidir. Yönetici ne istediğini çalışanın anlayabileceği şekilde aktarmalıdır ki, alıcı konumunda bulunan kişi kendisinden bekleneni yerine getirebilsin. Örneğin raporların en kısa sürede hazırlanmasını isteyen bir yönetici “Raporların hazırlanması önemlidir.” gibi bir cümle kurarsa, raporu hazırlayacak olan çalışanın bunun olabildiğince çabuk yapılması gerektiğini tam olarak anlayamaz. Yani yöneticinin “Raporların çabucak hazırlanması önemlidir.” şeklinde bir istekte bulunulması gerekirdi. Ya da eğitim seviyesiyle ilgili olarak çok fazla yabancı terim kullanarak gönderilen mesajlar, alıcıların eğitim seviyesi ve yabancı dil bilgisi o seviyede değilse mesajın anlaşılmamasına neden olur.

- b. *Görüş farkı*: Mesajın etkililiğinde başka önemli bir özellik de dinleyicinin görüşünden ne kadar farklı bir görüşü ileri sürdüğüdür. Mesajın içerdiği görüşle alıcının görüşü arasındaki fark ne kadar fazlaysa alıcının üzerinde o mesajın etkisi o kadar azalacaktır. Bu sebeple mesajın etkili olabilmesi için içerdiği görüşle alıcının görüşü arasında fazla bir ayrılığa sahip olmaması gerekmektedir (Kağıtçıbaşı, 2010: 207). Bu konuda akla ilk olarak ülkemizde genellikle siyasi fikirler yönünden ayrı düşüncelere sahip olan kişilerin kendilerinden farklı siyasi düşünceye sahip bir kişinin söylediklerini ya yanlış bulmaları ya da hiç önemsememeleri gelmektedir. Benzer şekilde örgütlerde ister işlerin işleyişi yönünde, ister planlama konusunda, ister ekonomik anlamda alınacak kararlarda birbirinden çok farklı görüşlerle bu kararlara yaklaşan çalışanlar arasında mesaj ne kadar doğru olursa olsun etkili olamayacaktır.
- c. *Mesajın duygusal ya da ussal(rasyonel) oluşu*: Bir mesajın etkili olabilmesi için tamamen ussal ya da tamamen duygusal olması söz konusu değildir. Genellikle ikisi de bir arada kullanılmaktadır. Ancak ussal (mantıksal, rasyonel) tarafı veya duygusal yanı ağır basabilir. Burada önemli olan, alıcının mesajla ne kadar ilgilendiğidir. İnsanların duygularına hitap edebilmek için ilgilendikleri konuları içeren mesajlar olmalıdır. İlgilendikleri konuları içermiyorsa duygusallık tuhaf

karşılabilir (Kağıtçıbaşı, 2010: 215). Bir politikacı kendi ülkesindeki fakirler için üzümlü duygulanırsa ve bununla ilgili mesajları dinleyenlerine iletirse etkili olacaktır. Fakat başka ülkedeki fakirler için duygusal mesajlar veren ancak kendi ülkesindeki durumdan bahsetmeyen bir yönetici halk tarafından şüpheyle karşılanacaktır. Etkili bir iletişim söz konusu olmayacaktır. Aynı şekilde duygulara hitap etmesi bakımından bir mesajın korku veya umut uyandırması da etkili iletişim açısından mesajın duygusal özelliğidir. Duygulara hitap eden bu iki unsurun ikna etme özelliği vardır. Birincisi gönderilen mesajla alıcıda korku uyandırmaktır; ikincisi ise ümitlendirmek ve beklenti yaratmak suretiyle alıcılarda davranış değişikliği özgürlüğü oluşturularak, onlardan beklenen davranış seçmeleri sağlanmaktadır (Eroğlu, 2011: 371). Örneğin, sınavlardan geçerse tatile gidebileceğini söyleyen ebeveyn, çocuğunda umut ve beklenti uyandırarak ona duygusal bir mesaj iletmektedir. Ya da sınavlardan geçemezse yaz okuluna kalmak zorunda kalacağını söylemek suretiyle korku uyandırarak etkili bir iletişim gerçekleştirebilir. Örgütlerde ise genel olarak yürütülen bazı kampanyalarla, örneğin çalışanlardan örgütün iş alanıyla ilgili yeni bir pazarda kalıcı olabilmek adına çalışmalar istenebilir. Bu çalışma sonucu en iyi projeyi sunacak çalışanın belli bir ücretle ödüllendirileceği ya da tatile gönderileceği gibi beklentiler oluşturularak mesajın duygusal açıdan kişileri umutlandırması gerçekleşmiş olur.

1.2.9.1.3. Hedefin özellikleri

İletişimin üçüncü ögesi olan alıcıyla ilgili bazı özellikler iletişimin etkinliğinde rol oynamaktadır. Bu özelliklerin incelenmesi iletişimde etkili olabilmek adına faydalı olacaktır.

- a. *Kişilik özellikleri*: İnsan kişiliğinin bazı boyutları dışarıdan gelen çeşitli mesajlara karşı bireyin etkilenmesini kolaylaştırırken, bazı boyutları da dış etkilere karşı kişiye direnme gücü kazandırmaktadır. Kendine güveni olan ve öz saygısı olan kişiler, zeka veya eğitim seviyesi yüksek olanlar, entelektüel zihin yapısına sahip olanlar, dışarıdan gelen telkinlere ve davranış değiştirme amaçlı iletişime karşı “direnme” , “ karşı gelme” tavırlarını göstermektedirler. Buna

karşın, kendisine güveni ve saygısı az olan kişiler kendi görüş ve düşüncelerine pek saygı duymadıklarından; etkili iletişim teknikleriyle daha sonradan zihne ulaşan bilgilerin sonucunda, çok kolay bir biçimde öncekilerden vazgeçebilmekte ve bu yeni mesajlar doğrultusunda hareket edebilmektedirler (Eroğlu, 2011: 373-374).

- b. *Bağlanma farklılığı*: Önemli bir alıcı özelliği de alıcının tutumuyla ilgili olarak ne kadar bağlandıdır. Bu bağlanış ne kadar kuvvetliyse, buna karşı iletişimle yapılacak olan tutum değişimi de o kadar güç olacaktır. Örneğin bir politik görüşü herkesin önünde savunmuş olan kişinin bu tutumunu, karşıt bir görüşle değiştirmek, fikrini herkesle paylaşmamış olan bir kişinin düşüncesini değiştirmekten daha güçtür (Kağıtçıbaşı, 2010: 221). Eğer bu fikir rasyonel düşünce tarzıyla yerleşmişse gene aynı biçimde değişebilmektedir; ancak ideolojik bakımdan edinilmiş görüşse etkili iletişim teknikleri ne kadar kullanılırsa kullanılsın bunlardan vazgeçmek kolay olmayacaktır (Eroğlu, 2011: 374).
- c. *Cinsiyet Farklılığı*: Bu faktör toplumun yapısına bağlı olarak zamanla ortaya çıkan bir etken olma özelliğindedir. Toplumda kadın ve erkeğin rolleri bakımından farklılık göstermektedir. Erkek egemen toplumlarda kadınların daha uyumlu ve tartışmacı kişilikte olmamaları beklendiğinden, yetişkin bayanların iletişimle daha fazla ikna edilebilir oldukları gözlenmiştir. Araştırmacıların uyguladıkları yöntemle bağlı olarak da kadınların etkilenabildikleri ortaya konmuştur. Yapılan araştırmaların çoğu erkek araştırmacılar tarafından yapılmaktadır. Konularsa erkeklerin daha hakim oldukları spor, otomobil gibi alanlardan oluşmaktadır. Aslında bu araştırmalarda kadınlar cinsiyetlerinden dolayı değil de, bu konularda daha az bilgiye sahip olduklarından daha çabuk ikna olarak, etkilenmeye maruz kalmış olabilirler (Kağıtçıbaşı, 2010: 224-225). Yine erkek egemen toplumlarda kadınların etkili iletişimde daha çabuk ikna olmaları için, kullanılacak bir diğer yöntem, kadınların daha fazla ön planda olmaları gerektiği yönündeki propagandalar olabilir. Örneğin çalışma hayatında daha etkin bir şekilde bulunmaları fikrini savunan reklamlar karşısında, bunun mantıklı olduğunu kabul eden bayan cam tavanları aşmak isteyecektir. Bu gayet doğaldır, ancak gene aynı reklamlardaki çalışan kadın imajı olarak yansıtılan

şekli yakalayabilmek için daha çok tüketme eğilimi de gösterebilir. Reklamların bunu teşvik edici etkisinden daha çabuk etkileniyor olabilir. Zira hediye alma alışkanlığı daha çok kadınlarda yerleşmiş durumdadır.

1.2.9.1.4. Ortamın özellikleri

Etkili iletişim başarısında iletişim sürecinin içinde gerçekleştiği ortamın taşıdığı bazı özellikler de belirleyici olabilmektedir. İletişimin hangi ortamda gerçekleştiği, beklenen davranışın alıcıdan alınabilmesi adına önemlidir. Laboratuvar ortamında ve doğal ortamında bulunan alıcılar üzerinde yapılan araştırmalarda laboratuvar ortamındaki alıcılar üzerinde daha etkili iletişim olduğu gözlemlenmiştir. Çünkü bu ortamda alıcıyla kaynak baş başa olurlar ve anlam aktarması, ikna etme derecesi artmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010: 229). Gerçek hayatta ise kişiler mesajlara tek başlarına maruz kalmazlar. Tek başına mesaja maruz kalan kişiler üzerinde daha fazla etkilenme olmaktadır (Eroğlu, 2011: 277).

Gerçek hayatta etkili iletişim konusunda, değişik yaş ve konumlarda bulunan insanların bir arada yaşadığı ortamlarda (aile gibi) etkili iletişimin konusunu taşıyan mesajı her birey doğrudan almak yerine, özellikle yetişkinlerin yönlendirmeleriyle iletişim sürecinde alıcı ile kaynak arasına başka bir referans girer. Aktarmalı olan bu süreçte mesajı ilk elden alan kişiler yorumlar ve çevredekilere kendi yorumladıkları biçimde mesajı yayarlar. Bu durumda mesajın ilk etkisinden çok ikinci elden gelen etkisi önem kazanmaktadır (Eroğlu, 2011: 378).

1.2.9.2. Etkili İletişim Şekli Olarak Algılama Yönetimi

İnsan karmaşık ve gizemli bir yapıya sahiptir (Eroğlu, 2011: 248). Zihninin sınırları belirlenebilmiş değildir. Bilinç ve bilinçaltından oluşan bölgeler olarak düşünürsek insan zihnini kısmen tarif edebilmek mümkün olabilir. İnsan yaşadığı hayatın çok farklı düzlemlerinde, davranış seçimlerinde bilinçaltı güçleri ve eğilimleri kendilerini insan kişiliğinin bir parçası hâline sokmaktadır. Örneğin, açıkça söz ve eyleme dökülmeyen bazı bilinçaltı düşünceler, imgeler çeşitli bedensel işaretler yoluyla yakalanabilmektedir (Eroğlu, 2011: 249).

“Bilinç” ve “bilinçaltı” kavramları önemlidir. Kişinin farkında olduğu, davranışlarını ve tutumlarını isteğiyle yönlendirmesini bilinç güçleri belirler. Ancak daha güçlü bir bölüm vardır ki, o da bilinçaltı gücüdür. “ Bilmediğiniz şeyi yönetemezsiniz.” Ya da “ İnsan, sadece bilmediği şeyden korkar.” sözlerinin de değindiği konu budur. İnsan bilinçli davranışlarını yönetebilir ancak, kendisinin dahi farkına varmadığı bilinçaltına itilmiş bilgilerin su yüzüne çıkmasıyla yaptıklarını kontrolü dışında yapar. Yani zihninin, bilmediği bu kısma tek başına hükmedip, kendini yönlendiremez. Ancak araştırmacılar bu konunun üzerine gitmişler ve insanların kendi bilinçaltı öğelerini yönetememelerini, aslında dışarıdan yönetilebilecek bir opsiyon hâline getirilebileceğini kanıtlamışlardır. İnsanların bilinçaltı etkilenecek, istenilen doğrultuda yönlendirilebilir ve o kişinin bunu fark etmesi de oldukça güçtür. Kişi farkında dahi olmadan, başka kuvvetlerin istediği davranışı, kendi istediği davranış olarak benimseyip sergileyebilir. Yani etkili iletişimin tüm unsurları burada kendisini göstermektedir. Kaynak, alıcının bilinçaltına hitap edecek kodları da mesajına kodlayarak, istediği davranışı alıcının sergilemesini sağlamaktadır. Buna “algılama yönetimi” denmektedir.

Algılama yönetimi ABD Ordusu tarafından geliştirilen bir kavramdır. ABD Savunma Bakanlığı (2001) algılama yönetimini şöyle tanımlamaktadır: “Yabancı izler-kitlelerin duygularını, güdülerini ve nesnel düşüncelerini sağlamak için seçilmiş enformasyonu ve göstergeleri iletmek ve inkar etmek için düzenlenen eylemlerdir. Aynı zamanda da onların istihbarat sistemlerini ve her düzeydeki liderlerin resmî öngörülerini etkilemek amacıyla, yabancıların davranışlarının ve resmî eylemlerin, kaynağın hedeflerine uygun şekilde sonuçlanması için kullanılmasıdır. Algılama yönetimi farklı yöntemlerle, gerçeğin planlanması operasyon güvenliği, örtbas ve kandırma ve psikolojik operasyonları bir araya getirir.” (Çınarlı, 2009: 38).

ABD'nin Afganistan'ı (11 Eylül sonrası) işgaline yönelik kamuoyu oluşturulmasında, benzer şekilde Körfez Savaşı ve Irak Savaşı'na ittifak ülke kamuoylarının desteğini sağlamak amacıyla algılama yönetiminden faydalanılmıştır. Bunları yapabilmek için Rendon Group Yönetim Kurulu Başkanı siyasi, ekonomik, duygusal faaliyetlerde bulunmuştur. “ Ben bir politikacıyım ve iletişimi, kamusal politika veya şirket politikası hedefleriyle buluşturmak için kullanan biriyim. Aslında ben bir enformasyon savaşçısı ve bir algılama yöneticisiyim.” derken kamuoyunu nasıl

etkileyebildiklerini açıkça ifade etmektedir. İletişim çabası ister şirket çıkarına olsun, ister kamu yararına olsun, her iki durumda da aynı stratejiden yararlanır. Rendon Group ABD'nin Afganistan'ı işgalini meşru göstermek için algılama yönetimini uygulamıştır (Çınarlı, 2009: 39).

Algılama yönetiminin uygulanabilir olması insanın aslında mesajlara açık olmasının sonucudur. Bu, son günlerde oldukça tartışılan konulardan birisidir ki, oldukça da önemlidir. Uzmanların medyayı kullanarak, bilinçaltına hitap eden mesajlarla insanların zihinlerinin etkilenebilmesini sağladıklarını son günlerde yine medyadan haber alabiliyoruz. Subliminal mesaj (eşik altı mesaj) olarak adlandırılan ve reklamlarda, sinemalarda vb. görsel unsurlarda kullanılan mesajların etkisinden bahsedilmektedir. Subliminal mesaj başka bir objenin içine gömülü olan bir işaret ya da mesajdır ve normal insan algısı limitlerinin altında kalmak, o anda farkedilmemek üzere tasarlanmıştır. Subliminal mesajlar, insanın bilinçli dikkati tarafından fark edilemezler; ancak bu mesajların insan bilinçaltını etkilediği gibi aynı zamanda kişinin eğilim ve isteklerini de farketmeden değiştirmeye yardımcı olan ciddi bir etkili iletişim aracıdır (<http://www.webhatti.com/felsefe-sosyoloji-ve-psikoloji/712763-subliminal-mesajlar-25-kare.html>: 25.12.2011; http://tr.wikipedia.org/wiki/Subliminal_mesaj: 25.12.2011).

Reklam, propaganda, algılama yönetimi ve psikolojik savaş teknikleri ile ilgili mesajların etkisinde kalarak bu doğrultuda hareket eden alıcıların, davranış değişikliklerinde kendileriyle ilgili birtakım çıkar ve yarar bulunsa bile, mesajı yollayan kaynağın çıkar ve yararı daha fazladır (Eroğlu, 2011: 360).

Örgütsel iletişimi açıklarken algılama yönetimine de değinmemiz gerekmektedir. Konunun bütünlüğünü sağlamak açısından örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkisini anlayabilmek için, algıların yönlendirilebilirliğini de açıklama ihtiyacı duyulmuştur. Çünkü yapılan araştırmalarla, kişilerin algılarının yönlendirilmesi sonucu örgütsel bağlılık düzeyleri farklı çıkabilir. Bağlılık algılamayla ilgili bir kavramdır, çünkü soyuttur ve somut verilerle çok net nicel ölçeklerle tespit edilebilecek kadar elle tutulur niceliklere sahip değildir. Örgütler etkili iletişim tekniklerini kullanarak, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilerler. Onları beklenen davranışları gerçekleştirmeleri için, etkin iletişim ile yönlendirebilirler. Bu bakımdan etkili iletişimi en çok kullanacak olanlar yöneticilerdir. Yöneticiler algılama yönetimini ne kadar etkili bir şekilde uygularlarsa, çalışanları istedikleri doğrultuda

yönlendirebilmeleri de o kadar kolay olacaktır. En basitinden çalışma ortamı olarak ofisin duvar renginin gri, lacivert gibi iç karartıcı renkler yerine beyaz, buz mavisi gibi ferah ve daha açık renklerden oluşması sağlanınca çalışanların iş ortamını daha ferah ve çalışılabilir olarak algıladıklarını bilen bir yönetici bu küçük püf noktaları sayesinde bile çalışanların algılarını nasıl yönetebileceğini görebilir. Ya da yönetici çalışanlar tarafından, örgütün ortamının daha samimi bulunmasını istiyorsa; bunu iş ilişkileri sırasında yapmaktan çok çeşitli geziler, piknikler gibi etkinliklerle samimi bir ortamın iş dışında bulunması sonucu sanki iş yerinde de o samimiyetin var olduğu algısını oluşturabilir. Yöneticinin bu algıları yönetebilmesi çok önemlidir; çünkü çalışanlardan sadece işlerin zamanında ve doğru yapılması beklenmez, örgütten ayrılmak istememeleri ve işini isteyerek, severek yapması da beklenir. Bu da çalışanların olumlu iletişim ortamını solumaları sonucu örgüte ısınmaları ve ona olan bağlılıklarının artmasıyla sonuçlanacaktır. Yani aslında yöneticinin elindeki en büyük güç algıları yönetmeyi bilmesidir. Böylelikle hem beşerî ilişkileri yönlendirebilir hem de çalışanların örgütsel bağlılık algılarını yükseltmeyi başarabilir.

1.2.10. Örgütsel İletişimin Etkinliğini Azaltan Faktörler

Etkili iletişimin, her örgütte başarıyı yakalamak adına önemli olduğu bir gerçektir. Dawson'a göre (1996: 193) etkili iletişim sürecinin beş tane olmazsa olmaz özelliği mevcuttur (Kurt, 2004: 71):

1. Doğruluk: Mesaj, göndericinin anlamını açık ve doğru bir şekilde yansıtmalıdır.
2. Güvenilirlik: Farklı alıcılar da mesajı aynı şekilde alabilmelidir.
3. Geçerlilik: Mesaj farklı zamanlarda da iletirse içeriğini aynen korumalıdır.
4. Yeterlilik: Mesaj nitelik bakımından yeterli düzeyde bilgi içeriyor olmalıdır.
5. Etkililik: Mesaj, göndericinin niyetini yansıtmalı ve alıcıyı da bu niyet doğrultusunda yönlendirebilecek etkiye sahip olmalıdır; alıcıdan beklenen davranış değişikliğini sağlayabilmelidir.

Etkili iletişimi bazen birçok faktör bozabilir. Etkili iletişimin ilk şartı kaynağın, alıcının ve mesajın taşınması gereken özellikleri taşımasıdır. Ancak araştırmacılar görmüştür ki, bazı durumlarda iletişim unsurları gereken özellikleri taşısa da etkili

iletişim sağlanamayabilir. Bu durum başka etkenlerin de olduğunu gösterir. Çünkü kişilerin psikolojik ruh hâlleri ve çevresel birtakım engeller de iletişimin etkinliğini bozan faktörlerdir.

Örgütsel iletişimde genellikle yöneticiden ve yönetilenlerden kaynaklanan sebeplerden dolayı etkin iletişim sağlanamaz. Yönetici bir mesajı neden iletmesi gerektiğini bilmiyor olabilir ya da hangi mesajı kime nasıl iletmesi gerektiğini bilmiyor olabilir. Yöneticinin etkili iletişim yönetimindeki rolünden ileriki bölümlerde bahsedilecektir. Bu sebeple burada çalışanların iletişim problemleri özetlenecek olursa (Tutar, 2009: 202) :

- Çalışanların dinlemeye olan isteksizlikleri,
- Zihinsel kavrama kapasitelerinin yetersizliği,
- Mesaja karşı duydukları ilgi yetersizliği,
- Sorumluluk alma yeteneklerinin zayıflığı,
- Yüksek dalgınlık dereceleri,
- Mesajın dilinin iyi anlaşıl maması,
- Mesajı anlama kapasitelerinin yetersizliği.
- Mesajın içerdiği davranış değişikliğine istekli olmaması.

Örgütsel iletişim çabası kaçınılmaz olarak yanlış iletişim olasılığını da beraberinde getirir. Örgütlerde iletişimi engelleyen ya da sağlıklı iletişimi bozan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Güllüoğlu, 2011: 41-43):

1.2.10.1. Kişisel ya da Bireylerden Kaynaklanan Faktörler

Güllüoğlu'nun 2011'de aktardığına göre, iletişimin temel üç unsurundan ikisi olan alıcı ve gönderici aynı zamanda etkili iletişimi engelleyici rol de oynayabilmektedirler. Alıcının veya göndericinin, bazen her ikisinin birden kişisel özelliklerine bağlı olarak iletişim güçleşebilir.

Kişisel faktörler olarak bilinen bu tür iletişim engelleri aşağıdaki şekildedir (Cole, 1999: 175):

- İnsanlar genellikle görmek ve duymak istediklerini algırlarlar.
- Statü farklılıkları gözeterek yönetim, bazen kendi mesajlarını çalışanın mesajlarından daha önemli görebilir.
- İki tarafın birbirine güven verememesi, tarafların birbirine inanamaması etkili iletişimi engeller.
- Anlaşmazlığa ve anlam karışıklığına yol açan ifade güçlükleri de iletişimi zorlaştırır.

Bunların yanında kültürel farklılıklar, kullanılan dilin iyi bilinmemesi, yetersiz geri besleme, statü farkı, mesaj alıcının motivasyon ve ilgi eksikliği, alıcıya alabileceğinden daha fazla bilgi yüklenmiş mesaj gönderilmesi, kullanılan teknik iletişim kanallarının kullanımı konusunda yetenekli olunmayış, kişisel farklılıklar, cinsiyet farkı gözetmek gibi faktörler de kişilikle ilişkilendirilebilecek ve iletişim sürecini bozan faktörlerdendir (Tutar, 2009: 203-204).

1.2.10.2. Fiziksel ya da Çevresel Faktörler

İşletmeler büyüdükçe iletişim kanalları uzamaya başlar. İletişim kanallarının uzaması, mesajın çok daha fazla kademelerden geçerek hedefe ulaşması demektir. Buna iletişim ağının bozulması da diyebiliriz. (Karatepe, 2005: 241.) Bu hiyerarşik yapı ne kadar uzarsa iletişim sürecindeki sorunlar da aynı oranda artacaktır. Fiziksel mesafe örgütsel iletişimin etkisini azaltır. Buradaki gürültünün varlığı, her türlü teknik olumsuzluklar, aşırı sıcaklık, aşırı soğuk, finansal kaygılar nedeniyle ihmale uğrayan mesafe faktörü örgütsel iletişimin etkinliğini azaltan çevresel veya fiziksel faktörlerdendir (Güllüoğlu, 2011: 43; Şimşek, 2010: 59).

1.2.10.3. İletişim İçin Gerekli Olan Sürecin Yarattığı Zaman Baskısından Kaynaklı Faktörler

Zamanı iyi kullanmak gerektiği, yaşadığımız hızlı rekabet dünyasında artık altın kural olmuştur. Bu sebeple zaman baskısı oluşur ve iletişimde önemli bir engeldir. Edward Hall : “ Zaman konuşur.” demiştir. Gerçekten de zamanı kullanımımızın da bir dili vardır. Çok hızlı konuşarak bir mesajı aktarırken, alıcı zamanımızın kısıtlı olduğunu

kullandığımız hızlı dilden anlar. Bir mesajı gönderirken alıcının herhangi bir zaman sıkıntısının olup olmadığı göz önüne alınmalıdır. Örneğin, tam önemli bir toplantıya girmek üzere odasından çıkan yöneticiyle konuşmak isteyen bir diğer çalışan konuşmasını ertelemelidir, çünkü böyle kısıtlı bir süre içerisinde gerçekleşen iletişim sonucu çalışan istediğini tam olarak anlatamaz, yönetici de yetişmek zorunda olduğu programın stresi altındayken algılayışını çok fazla açık tutamaz (Tutar, 2009: 206).

Bazen zaman baskısından dolayı mesaj, iletilmesi gereken biçimsel kanallar yerine biçimsel olmayan kanallar yoluyla daha hızlı olacağı düşüncesiyle iletilir. Bu da bazı kişilerin iletişim sürecinin dışında kalmasına sebep olur, karışıklıklar ortaya çıkar.

1.2.10.4. Şematik ya da Yanlı İletişimden Kaynaklanan Faktörler

İletişim mesajları yazılı veya sözlü olmak yerine belli şekil ve şemalardan oluşabilir. Bazı iletişim modellerinde fazla sembol kullanılması veya bazı sembollerin farklı alıcılar tarafından algılanamaması veya farklı algılanması şeklinde iletişim engelleri oluşabilir. Yine şu şekilde anlamsal engeller yaşanabilir: Mesajı formüle ederken kullanılan sembollere yüklenen anlamla algılanılan anlam aynı olmayabilir. Bazı sembollerin birden fazla anlamı olmasından kaynaklanan bir durumdur. Her iki taraf da kendilerine göre anlamlar çıkararak iletişimin etkinliğini bozabilirler (Güllüoğlu, 2011: 43).

1.2.10.5. Algılamadaki Seçicilikten Kaynaklanan Faktörler

Alıcı bazı mesajları bilinçli ya da bilinçsiz olarak algılamak istemez. Bu da iletişim sürecinin etkinliğini bozan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde bazı kişiler süreç içerisinde diğer kişilere karşı önyargılı davranarak, onların mesajlarına karşı duyarsız kalma yolunu seçebilirler. Yani kişi duyma ve görmek istediği mesajları algılar, diğerlerini yok sayar (Şimşek, 2010: 59).

Söz konusu bu engeller iletişimin etkili yönetimiyle ortadan kaldırılabilir. Yani iletişim sürecini yöneten yönetici, bu engelleri önceden bilmeli, onlara karşı hazırlıklı

olmalı ve olası sorunları daha ortaya çıkmadan önleyici tedbirler almalıdır. Etkin iletişimle bağlılık ve güven ortamı sağlanmış olacaktır.

1.2.10.6. Kültürel Faktörler

İletişimde kullanılan semboller ve dil kişilerin bilgi birikimine ve kültürel yapısına bağlıdır. Farklı kültürlerden gelen kişilerin gönderdiği iletiler alıcı tarafından, kaynağın ifade etmek istediği şekilde algılanamayabilir. Bu nedenle kültürel farklılıklar iletişimin etkinliğinde sorunlar ve bozulmalar yaratabilir (Başyigit, 2006: 31). Örneğin, geleneksel kültüre mensup çalışanların bulunduğu bir örgütte, batı kültürüne mensup bir yönetici iletişim kurarken; çalışanların kültürünü göz ardı ederek kendi kültürüne uygun iletişim şekliyle iletişim kurduğu zaman çalışanların onun aslında ne demek istediğini anlaması güçleşecektir. Batı kültüründe doğrudan eleştirmeye alışmış bir yöneticinin geleneksel kültürün daha üstü kapalı şekilde eleştirilmeye alışkın olan çalışanlarla kültürel açıdan uyumsuzluğu gözlenecektir. Doğrudan eleştiriye alışkın olmayan çalışan, bunu direkt bir kişisel saldırı olarak anlayabilir, hâlbuki yöneticinin istediği muhtemelen sadece hatasını düzeltmesidir.

1.2.10.7. Örgütsel Yabancılaşmanın Artışından Kaynaklanan Faktörler

Örgütlerde çalışanların kendilerini örgüte karşı soyutlanmış, yabancılaşmış hissetmeleri örgüt için olumsuz bir sonuçtur. Örgütte çalışan, kendini iletişimden soyutlarsa veya kendi isteği dışında iletişim kanalları dışında kalır ve bilgilere ulaşamazsa; örgütsel yabancılaşma yaşar. Örgüt artık onun için daha soğuk, samimiyetten uzak, orada üyeliği devam ettirmek için memnuniyetsizlik hissedilecek bir ortam olmaya başlar. Eğer önlem alınmazsa, kişinin kendi isteğiyle dahi bu yabancılaşma yaşanmasa bile kişi artık kendini soyutlamaya devam edebilir. Bunun sonucunda da çalışanın üzerinde iletişimin etkililiği azalır.

1.2.11. Örgütlerde İletişimi İyileştirme Yolları

Örgütlerde iletişimin sağlıklı ve etkili bir şekilde ilerleyebilmesi için yöneticiye büyük rol düşmektedir. Çünkü yönetici iletişim engellerinin sebeplerini bildiği sürece

onların aşılabilmesi için örgütü ve örgüt bireylerini yönlendirecek kişidir. Yöneticilerin en çok kullandığı teknikler aşağıda sıralanmıştır (Koçel, 2001: 554; Çelik, 2007: 41). Bu tekniklerin bir kısmı, çalışanların örgütsel iletişim yapısı ile ilgili iken bir kısmı da iletişimin insani boyutunun geliştirilmesine dair uygulamalar şeklinde olmaktadır.

1. Sonucu izleme: Bu temel iletişim sürecindeki geri besleme(feed back) ile ilgilidir. Alıcıdan, mesajın ilgili olduğu işle ilgili geri bilgi istemek iletişimin etkinliğini arttıracaktır.

2. Haber akışının yönetimi: Günümüz yöneticisinin mesajların merkezi halinde olduğu göz önüne alınırsa, organizasyonlarda aşağıdan yukarıya doğru iletişimde bir ayıklamaya giderek sadece rutin olmayan işlerle ilgili mesajların yukarıya gönderilmesi yöneticinin yükünü azaltacaktır. İnternet ve işletme içi intranet uygulamalarında bu akış yönetimi, kullanıcılara verilen çeşitli şifreler ile daha rahat uygulanabilmekte, mesajların kime gideceği veya gitmeyeceği planlanabilmektedir.

3. Empati: İnsani yaklaşımla ilgili olanlardan birisi de empatidir. Kendini başkalarının yerine koyup, olaylara onların gözüyle bakabilme yeteneğine empati denir. İletişim ilişkisi içine giren bir yönetici de göndereceği mesajı formüle etmeden önce, olayları mesajı alacak olan açılarından inceleyebilmelidir. Böylece mesaj daha az filtrelenecektir. Karşılaşabileceği iletişim engellerini de önceden görebilecektir.

4. Tekrar: Tekrarın eğitimdeki rolü bilinmektedir. İletişimde de mesajın tekrarı, iletişimin başarısına katkıda bulunacaktır. Bu uygulamanın mesajın algılama üzerindeki etkisini artırdığı sonucuna varılabilir.

5. Kullanılan dilin sadeleştirilmesi: Burada mesajı oluşturan sembollerin bütün ilgililer tarafından anlaşılır olması kastedilmektedir. Çok fazla teknik terim içeren bir mesajı o teknik eğitime sahip olmayan çalışanların anlayabilmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle olabildiğince sade ve anlaşılabilir bir dil kullanılmalıdır. Birçok firmanın halkla ilişkiler ve reklam uygulamalarında da markayı tanıtabilecek akılda kalıcı olabildiğince sade ve anlaşılır sloganlar tercih etmeleri bu nedenledir. Semantik engeller de denen bu engelin ortadan kaldırılması için belli kavramları başka kelime ve kavramlarla tanımlama yoluna gidilmesi bu konuda iyi bir önlemdir. Kavramların herkesin

anlayabileceği kelimeler arasından seçilmesi ustalık isteyen fakat yönetimin bilmesi gereken bir iştir. Kelimelerin yanında hazırlanan, daha açıklayıcı olacağı düşünülen bazı görsel şekiller (şema, grafik, resim gibi uygulamalar) ile yanlış iletişimin önüne geçilebilir.

6. İletişim kanallarının artırılması: Ast-üst arasındaki yazılı veya sözlü iletişime ek olarak ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, tavsiye kutuları kullanma; grapevine (informal iletişim,-dedikodu) olarak adlandırılan informal nitelikteki mesaj gönderme kanallarını kullanmak iletişim sürecinin etkinliğini artırmada rol oynayacaktır.

7. İletişim teknolojisinin ve bilgisayar kullanımının gerektiği kadar artırılması: Bilgisayarların ve bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin (MIS) gelişmesi organizasyon içindeki bilgi akışının hızlı hâle gelmesinde etkili olmuştur. Bu sayede her an güncel bilgiyi alma olanağı bulan yöneticinin hem sağlıklı karar verme imkânı artmış hem de organizasyondaki kontrol fonksiyonunu daha etkin yapma imkânı doğmuştur.

Bunlardan başka iyileştirme yolları da vardır. Bunlar insan odaklı yaklaşımlar sonucu uygulanması gereken yöntemler olarak ortaya çıkmıştır (Daldal, 2008: 152-153).

- Örgütlerdeki ast üst ilişkisinin varlığı da örgütsel iletişim süreci için önemli bir noktadır. Ast üst ilişkisinin iyileştirilmesi örgütsel iletişimin iyileştirilmesi için bir yoldur. Çünkü ast üst ilişkinin boyutu ve biçimi iletişimin varlığını etkileyecek konumdadır. Üstlerin astlara karşı davranışları, emirlerin verilmiş biçimi, astın psiko-sosyal durumunu ve davranışlarını etkilemektedir. Özellikle biçimsel olan yapılarda astların değil, daha çok yönetimin iletişim sürecinde etkinliğini görürüz. Baskı ve korku temeline dayalı davranışlar gösteren bir üst yöneticinin çalışanlarının, iletişim sürecine dâhil olmakta çekince göstereceği bir gerçektir. Sürekli baskı altında yaşayan çalışanların girişkenlikleri, iletişim kurma istekleri bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Bunun sonucunda da iletişim kurmaktan bile korkan çalışanlar örgüte karşı da korku beslemeye başlayacaklardır. Örgütün onlar için bağıllığını azaltıcı yönde etkisi olacaktır. Bu sebeple ast-üst ilişkilerinde iletişimi iyileştirme çabaları aynı zamanda örgütsel bağıllığı da artırıcı çabalar olmaktadır.

- Bireylerin inancını, yaşamını sürdüreceği, kişisel değer bütününe sağlayacağı ve ileriye ait umutlarını gerçekleştireceği bir ortam olmalıdır (Eren, 2008: 197). Çünkü böyle bir ortamda çalışanların moral duygusu olumlu yöndedir, sadece ortak gaye olarak benimsedikleri amaca ulaşmak için örgütsel iletişim sürecine dâhil olurlar. Böyle bir ortamda güçlü iletişim bağlarının temelleri atılır. Çünkü olumsuzluk yaratacak gelecek kaygısına dair bir ortam olmaz. Grup üyeleri “biz” duygusuyla hareket etmeye çalışırlar. Böylece kendi aralarında dayanışma amaçlı iletişim kurulmuş olur. Böylelikle de geleceğe ait beklentileri oluşturulabilen çalışanın gelecekte de o örgütte bulunma beklentisi oluşur. Kendi beklentilerinin içerisine örgütü de katmaya başladığı anda örgütteki üyeliğini devam ettirme niyetinin arttığı söylenebilir.
- Çalışanlar arasında takım çalışması yapmaya yöneltmek de etkili bir iletişim iyileştirme yöntemidir. Çünkü takım çalışması organizasyon içinde iletişimin kuvvetli ve doğru bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir süreci meydana getirir. Birbirleriyle daha önce hiç konuşma fırsatı bulamamış, ya da önyargılara sahip olan bazı çalışanlar takım çalışması sayesinde, oluşacak iletişim çatışmalarını çözebilmekte ve olumlu ilişkiler geliştirebilmektedirler. Takım çalışması sayesinde birbirlerini tanıma fırsatı bulan çalışanlar örgüt içi iletişimlerini artırabileceklerdir. Örgütü daha iyi tanıdığını düşünmeye başlayan çalışanlar, takım ruhuyla o takımın, örgütün bir parçası olduğunu hissedecektir. Kendisi için çabalarken aslında bir takım halinde örgüt için de çabalamak isteyecektir.
- Örgütsel iletişim süreci içerisinde çalışanların iletişim sürecine dâhil olmalarını sağlayacak ortamların oluşturulabilmesi de önemlidir. Bunun için iletişimi geliştirmenin en önemli metodu olan geribildirim izin verilmelidir. Böylelikle çalışanın davranışsal bildirimleri, iletişimi yeterli görüp görmediği, iletişime ne boyutta katıldığı ya da bu sürece uygun tepkiler gösterip göstermediği raporlar ve sonuçlar aracılığıyla izlenebilmekte ve buna göre değişimler gösterilmektedir. Eğer bu geri bildirimler sağlanırsa, bu sürecin tam işlediğine ikna olan çalışan, örgütsel iletişimin işlevinden memnun olmaya başlayacaktır. Örgütte iletişimin memnun edici boyutta olması ise işlerin yapılışında da memnuniyet oluşturacaktır. Örgüt için istekle çalışan kişiler ise örgütü kendilerine yakın hissediyor demektir.

- Yönetici lider çalışanlarına karşı dinleyici görevini de yerine getirmelidir. Çünkü insanlar, ancak bir başkası tarafından dinlenirken kendilerini ifade edebilirler, kim olduklarını anlarlar ve rahat bir şekilde iletişim sürecine dâhil olurlar. Yönetici, çalışanlarını dinlerse örgütte saygı ve sevgiyle karşılanır. Bu ortam içinde herkes onu izler ve takip eder, iletişim kurmak ister. Çalışanlar da kendilerinin örgüt için önemli olduğunu hissederler. Örgütlerin yöneticilere bu algıyı yaratmada çok fazla ihtiyacı vardır. Dinleyici bir yönetici büyük olasılıkla sorunların çözümünde daha etkili olacaktır. Çalışanların üst yönetime talepleri dikkate alındığında da kendilerini örgütte daha değerli hissettikleri görülecektir.
- Çalışanların kendilerini değerli hissetmesinde ve ciddiye alındığının gösterilmesinde, yeni işe başlayanların kendini ifade edebileceği bölümlerin bulunmasında, örgüt kültürüne alışmasında, çalışma arkadaşlarına diğerleri gözüyle değil, biz olarak bakmanın sağlanmasında mentorluk önemli ve değerli bir uygulamadır. Mentor rehber, danışman, akıl hocası, yol gösterici anlamlarına gelmektedir (<http://www.sozlukturkce.com/word/mentor/> 13.12.2011). Yönetici mentorluk yaptığı zaman, çalışanıyla birebir ders veren bir öğretmen gibi ilgilenmiş olur. Psikolojik süreçleri de içeren bu süreçte çalışanlar dayanışma ve gerçek iletişimi öğrenerek daha verimli iş süreçlerine sahip olmaktadır. Mentorluk bir yönden de çalışanların örgüte karşı bağlılığını artırarak güven duygusunun daha hızlı oluşumunu da sağlayabilmektedir.

Kısaca, iletişim sürecini kullanmayı bilmeyen bir yönetici olamaz. Her yönetici, hem gönderici hem alıcı olarak devamlı bir şekilde iletişim sürecini kullanmaktadır. Bu süreci de yönetmeyi bilmelidir ki yönetim fonksiyonlarını kullanabilsin. Aynı zamanda şu nokta da önemlidir ki, örgütsel iletişimin iyileştirilebilmesi hem bireysel katkı ve beceri gerektirmektedir hem de örgütsel bakımdan yeterli beceri gerektirmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

Örgütlerin varlığı, çalışanların örgüte olan katkıları ve devamlılıklarıyla ilgilidir. Örgütler hem sosyal hem de teknik sistemlerin bir arada bulunduğu ortamlardır. Bunlardan birinin eksik olması veya olmaması onun geleceğini tehlikeye atacaktır. Bu nedenle örgütler çalışanlarına gereken önemi vererek onların örgüte olan güvenini ve devamını sağlamaya çalışmaktadırlar. Çalışanı örgütün ve yönetimin bir parçası olarak gören veya onu tüm örgüt süreçlerinde etkin rol oynaması için teşvik eden örgütlerde çalışanlar örgütü gönülden benimserler ve katkıda bulunabilmek için hoşnut ve gönüllüymüşçesine çalışırlar.

Örgütsel bağlılığın örgüt bilimi açısından yaygınlaşmaya başlamasında Porter ve arkadaşlarının (1974) çalışması önemli olmuştur. Bu çalışmadan sonra kavramın personel devir hızı, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilerini inceleyen birçok çalışma yapılmıştır (Yousef, 2003: 1067).

Erbaş'ın (2008) aktarışına göre, bağlılık kavramı; kelime anlamı olarak (commitment) adanma ya da sadakat olarak açıklanabilir. Ancak, bu kavramın hiçbir şekilde körü körüne bir sadakati ve adanmışlığı (loyalty) ifade etmediği belirtilmektedir (Ergül, 2007: 6-7). Daft'a göre bağlılık, çalışanın, liderinin görüşlerini paylaşması ve verilen talimatları şevkle yerine getirmesi anlamına gelir (Daft, 1994: 479). Lee (1971) örgütsel bağlılığı, örgütle bütünleşme olarak tanımlar. Mc Caul ve arkadaşları (1985)'na

göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte karşı sahip olduğu geniş çaplı bir davranış, örgüte karşı duygusal ve değer verme tutumudur (Yousef, 2003: 1068). Guatam ve arkadaşları (2005: 306) da örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütle olan ilişkilerini belirleyen psikolojik bir durum olduğunu ve örgütün bütününe olan bağlılığı ifade ettiğini belirtmektedirler. Örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğini sürdürmek için bir zorunluluk, bir istek veya ihtiyaçtan ortaya çıkabilmektedir (Meyers ve Allen, 1991).

Özdevecioğlu'na göre (2003), Porter ve arkadaşlarının (1974) tanımı örgütsel bağlılık çalışmalarında en yaygın kullanılan tanımlardan birisidir. Bu tanımda örgütsel bağlılığın üç farklı yönü vurgulanmaktadır. Bunlar (Mowday vd., 1979: 227):

1. Örgütsel amaçları ve değerleri kabullenme ve bunlara güçlü şekilde inanma,
2. Örgüt için fazladan çaba harcama isteği,
3. Örgütün üyesi olarak kalma yönünde güçlü bir arzu.

Bu çerçevede şöyle bir tanım yapmak mümkündür: “Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütte kalma ve onun için çaba gösterme isteği ile örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesidir“ (Morrow, 1983: 491; Randall ve Cote 1991: 198).

Üç ayrı bağlılık türünden söz edilebilir; *a-Duygusal (affective) Bağlılık*; Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, onunla bütünleşmesini yansıtır. Güçlü duygusal bağlılıkta örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, fakat bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler, *b-Devam (continuance) Bağlılığı*; Çalışanın örgütteki yatırımları, örneğin kıdemi ve yararlanmaları, oradan ayrılmanın maliyetini çok yüksek tutuyorsa çalışan kişi o örgüte bağlanır, *c-Normatif Bağlılık*; Buna göre, bireylerin örgüte bağlılık duyması, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlâkî olduğuna inanmaları nedeniyle belli davranışsal eylemleri sergilemelerine yardım eder (Ulutaş, 2011: 599).

Örgütsel bağlılığın yüksek olmasının çalışanların performansını, iş tatminini, örgütsel verimliliği artırdığı; örgütsel sinizmi, işe devamsızlığı, işten ayrılma niyetini, personel devir hızını azalttığı çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur. Bu araştırmada ise örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde nasıl bir algıyı yönettiği incelenmiştir.

2.2. Örgütsel Bağlılık Konusundaki Sınıflandırmalar

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan birçok tanımda, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı fikrinde birleşilmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin nedeni, örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak dururken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (İnce, Gül, 2005: 27-28). Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini bildirmektedir. Davranışsal bağlılık ise, çalışanın davranışsal faaliyetlere bağlılığından kaynaklanmaktadır (Doğan, Kılıç, 2007: 40).

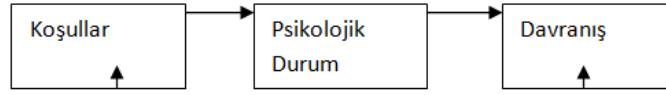
2.2.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimdir. Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunur. Duygusal öge, tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar yani tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge, bireyin bir nesne, olay veya başka kişiler hakkındaki düşünceleridir. Davranışsal ögeyse tutum doğrultusunda harekete geçmeyi ifade eder (İnce, Gül, 2005: 27).

Güllüoğlu'nun (2011) aktarışına göre, tutumsal bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini kuruma bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir. Çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanan bir kavramdır. Çalışanın kendi değer ve hedeflerinin kurumun değer ve hedefleriyle uyum göstermesine özen gösterilir (Mowday vd. 1979: 60).

Çalışanın çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve çalışanı örgüte bağlayan duygusal, düşünsel ve davranışsal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık,

çalışanın örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür. Buna bağlı olarak aşağıdaki şekildeki düz çizgiler bağlılığın neden sonuç ilişkisini gösterirken; kesikli çizgiler, bağlılığı sürekli hâle getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. Çalışanın içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da çalışan davranışının sürekli hâle gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta çalışan örgüte bağlılık duymaktadır (Doğan, Kılıç, 2007: 40-41).



Şekil. 11. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsallık (Meyer, Allen, 1991: 63)

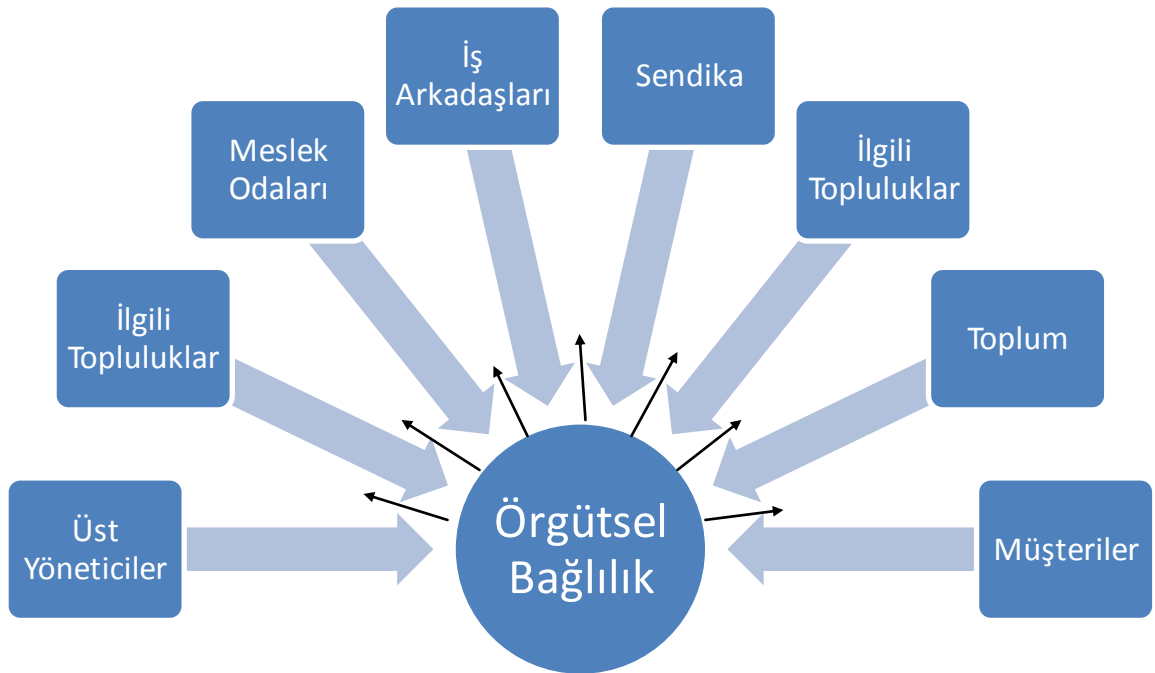
2.2.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, psikologlar davranışsal bağlılık kavramını geliştirip araştırmışlardır. Davranışsal yaklaşımı savunan araştırmacılar bireyin geçmiş deneyimleri ve kuruma uyum sağlama durumlarına göre bağlılık geliştirdiklerini anlatmaya çalışmaktadır. Meyer ve Allen'a (1997: 9) göre davranışsal bağlılık gözlemlenen çalışanlar, örgütün kendisinden çok örgütün içinde yaptıkları belirli faaliyetlere bağlanmaktadır. Yani örgütten çok, bireyin davranışlarıyla ilgili bir boyut olmaktadır. Birey örgüt içinde bir davranışta bulunduktan sonra ve burada çalışmaya alışmaktan dolayı bu davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra da bu davranışa bağlanmaktadır. Davranışsal yaklaşımda çalışan geçmişte elde ettiği ücret dışı faydalar ve gelirler gibi eylemler nedeniyle kuruma bağlılık duymaktadır (Güllüoğlu, 2011: 72).

Çalışanlar geliştirdikleri davranışları tekrarlama olasılıkları yükseldikçe kuruma bağlanmaktadır. Dolayısıyla eğer bu tekrarlar engellenirse bağlılıkları azalacak, daha fazla tekrarlama imkânı bulmaları sağlandıkça da örgüte bağlılıkları yükselecektir. Davranışsal bağlılıkta, tutumsal bağlılığın ilk iki ögesi olan duygusal ve düşünsel bağlılık bulunmamakta, sadece tutumun üçüncü boyutu olan davranışsal bağlılık bir alışkanlık şeklinde hissedilmektedir.

2.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985: 467) tarafından bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların açıklama kısmında yetersiz kaldığı düşünülmüş ve çoklu bağlılık yaklaşımı ileri sürülmüştür. Şekilde de görüldüğü gibi birçok farklı etmenin de bağlılığa aynı anda etki edebileceğini öne sürmüştür. Aynı zamanda farklı düzeylerde de bağlılık algısının oluşabileceğini öne sürmüştür. Örgütle ilgili iç ve dış etkenlerin birbirlerine etki etmesi sonucu çoklu olarak ele alınarak bağlılık oluşturduğunu söylemektedir. Bu, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngören bir yaklaşımdır. Bir çalışanın örgüte bağlılığı tam bilgilendirmeden, iletişimin kusursuz işlemeden oluşurken; bir başka çalışanın örgüte olan bağlılığı örgütün insancıl yaklaşımları ve politikaları sonucunda oluşuyor olabilir. Her iki çalışana da kuruma eşit bağlılıkta görmek hata olacaktır. Yani çoklu bağlılık yaklaşımında çalışanın örgüte, mesleğine, iş arkadaşlarına, yönetime gibi birçok farklı etkiye bağlı olarak farklı bağlılık gösterebileceği anlatılmak istenmiştir (Güllüoğlu, 2011: 72).



Şekil. 12. Çoklu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı (Reichers, 1985: 472)

2.3. Örgütsel Bağlılık- Örgütsel Sinizm Çelişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanın işletmeyle olan ilişkisini şekillendiren, işletmede çalışmaya devam etme kararının alınmasını sağlayan psikolojik bir durumdur. Araştırmanın bir diğer boyutu olan örgütsel sinizm ise, kişinin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz tutumu olarak karşımıza gelmektedir. Sinizm, kişilerin örgütü ile ilgili öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygulara sahip olunması şeklinde tanımlanmaktadır.(Altınöz vd.,2011: 286) Altınöz'ün aktarışına göre (2011) örgütlerde sinizmin ortaya çıkmasında çalışanların kişilik yapısı, psikolojik sözleşme ihlali, liderlik davranışlarındaki eksiklikler söz konusu olmaktadır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 48).

Örgütlerde yaşanan sinizm birçok olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Sinizm örgütlerdeki işgören devir hızını artırmaktadır. Örgütsel bağlılığın artırılması için, sinizmi ortadan kaldıracak yönetim stratejilerinin işlevsel hâle getirilmesi gerekmektedir.

Sinizm kavramı, örgütsel davranış literatüründe son zamanlarda ilgi görmeye başlayan bir kavramdır. Öyle ki, bir örgütte yeterli düzeyde “örgütsel bağlılık” olmaması durumunda, bu boşluğun yerini “örgütsel sinizm” doldurur anlayışı, son derece yaygın bir anlayıştır. Andersson vd. (1997), bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine, çıkarlarını her şeyin üzerinde tuttuğuna inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseyi “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye "sinizm" adını vermişlerdir (Andersson vd.,1997: 449-469).Yani bireyin bulunduğu örgüte karşı olumsuz düşünceleri ve tutumlarını ifade etmektedir.

Çalışanlar örgütün dürüstlükten, adaletten yoksun olması durumu olarak algıladıklarında, sonrasında; sinirlenme, kızma, gerilim hissetme, endişe duyma gibi duygusal tepkiler gösterirler. Çalışanların davranışlarına yansımaları ise işletme ile ilgili olarak, çevresine olumsuz olarak aktarması, şikâyet etmesi, eleştiride bulunması olarak görülür (Altınöz vd., 2011: 290).

Örgüt içinde sinizme neden olan birçok farklı unsurun olduğu görülmüştür. Bunların başında, örgütsel iletişimin düzensizliği ve bozukluğu ile örgütsel bağlılığın düşüklüğü veya yetersizliği gelmektedir. Ayrıca Khan (2006), çalışan sinizmi ile örgüt

iklimi arasındaki ilişkiyi inceleyerek, işletme sinizminin temel nedenlerinin yüksek düzeyde iş güvensizliği, kötü örgüt iklimi, işten çıkarılma olasılığı, rekabete dayalı olmayan ücret sistemleri olduğunu ortaya çıkarmıştır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 292). Yanlış yönetilen değişim çabaları, aşırı stres ve rol yükü, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanmaması, yetersiz sosyal destek, rekabet düzeyine kıyasla yetersiz düzeyde terfi, amaç çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri ve işten çıkarma da sinizmin nedenlerinden bazılarıdır (Andersson, 1996; Reichers vd, 1997; Wanous vd.,1994). Yani örgütsel iletişimin eksikliği, olumsuzluğu sonucunda örgütsel bağlılık düzeyi düşecek ve örgütsel sinizm oluşabilecektir.

Daha önce de bahsedilen duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık kavramları örgütsel sinizmle de ilişkilendirilebilir. Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmıştır. Devamlılık bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanmıştır. Son olarak, normatif bağlılık, çalışanların ahlâkî bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamak gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997: 11). Yapılan çalışmalar, duygusal bağlılığa sahip olan çalışanların, işletmeler için devam bağlılığı olan çalışanlara göre daha olumlu ve anlamlı katkılar sağlayacağını göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin yapmaları gereken, çalışanlara yönelik yalnızca bağlılık oluşturmak değil, aynı zamanda çalışanlarla duygusal bağlar geliştirme olmalıdır (Altınöz vd., 2011: 289). Böylelikle örgütsel sinizmin önüne geçilmiş olur ve çalışanların güveni oluşturulur, bağlılıkları artar, kurumlarda daha uzun süre kalma istekleri oluşur. Yani zorunluluktan değil de, o örgütü sevdiği için ayrılma düşüncesinin kişilerde bulunmamasını sağlayabilmek için, özellikle yöneticiler örgüt içi iletişim kanallarıyla beşerî ilişkilerin devamlılığını ve olumlu yönde kurulmasını yönetebilmelidir. Böyle bir yönlendirmeyi yapabilen yönetici tam anlamıyla yönetici olmuş olur ve çalışanların insanî ilişkiler sayesinde örgütü daha gerçekçi, samimi ve doğru bulmalarından kaynaklanan duygusal yönde bağlılıklarını artırmış olur.

Örgütsel sinizmin oluşumuna neden olabilecek başka bir konu da, örgütlerin çalışanlarını işten çıkarabileceği hususunda verdiği güvensizlik olabilir. Günümüzde

çoğu örgüt her an işçi çıkarabilmektedir. Küçülme amaçlı, yeniden yapılanma amaçlı yapılan bu uygulamaların gerçekleşebilme ihtimalinin çalışanlara hissettirilmesi, örgüte duyulan güveni sarsar ve çalışanlar kendi istekleri dışında her an ayrılacakları korkusuyla, bağlılık duymazlar. Buna örnek olarak Japon firmalarının ömür boyu istihdam stratejisi verilebilir. Yeni mezun kişilerin işe alınması amaçlanır, daha önce başka yerde çalışmış olanlar fazla tercih edilmez. Çalışan önemli bir suç işlemediği sürece onun işten çıkarılması söz konusu değildir (İrmiş, 1998: 39). Yani bu ömür boyu istihdam stratejisiyle Japon örgütleri çalışanlarına kendilerini değerli hissettirmekte, örgüte olan güvenlerini artırarak, örgütsel bağlılıklarını kuvvetlendirmektedir. Buradaki stratejinin uygulanmasının sebebi ise, Japon kültürünün kurumlarda da uygulanıyor olması ve örgüt kültürünün kendi toplumlarının kültürünü yansıtmasındandır. Tarihte buna benzer bir uygulamanın Türk toplumunda da gerçekleştirilmiş olduğunu görüyoruz. 13. yy.da ortaya çıkmış olan Ahi Örgütlerinde de görülen ömür boyu istihdam ve toplum kültürünün aynen örgütlerde de kültürü oluşturuyor olması, aslında bu uygulamaların oldukça başarılı bir örgütsel bağlılık algısı oluşturduğunu gösteriyor.

2.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler

Örgütler çalışanlarının kendilerine olan bağlılıklarını nasıl sağlayacaklarının yolunu bulabildikleri sürece, başarılı olurlar ve örgütün ömrünü uzatmış olurlar. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; örgüt yapısı, örgütsel iletişim, kişisel demografik faktörler, motivasyon, çalışma koşulları, iş tatmini, örgüt imajı, örgüt kültürü, kararlara katılım olanağı ve örgüt içi bilgi paylaşımı gibi unsurlar olabilmektedir. Bunlar, kişisel demografik faktörler, örgütsel faktörler, örgüt dışı faktörler olarak üç ana başlıkta incelenebilir.

2.4.1. Kişisel Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden olan kişisel demografik faktörler; yaş, cinsiyet, medenî durum, eğitim düzeyi ve çalışma süresi (kıdem)nden oluşmaktadır.

2.4.1.1. Yaş

Meslek yaşamına yeni başlayan gençlerin örgüte bağlılık düzeyleri yaşlı çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun nedeni ise iş tatminsizliği ya da daha iyi bir iş bulabilme ümidi olabilmektedir. Yaş arttıkça ise yeni çalışma ortamlarının azalacağı düşüncesi buna sebep olmaktadır ve aynı zamanda bu düşünceyle de yaş ilerledikçe örgüte bağlılık hissetmeye başlarlar (Cengiz, 2001: 47).

Kariyerine yatırım yapmamış olan henüz genç olan çalışanların, meslekî başarıları gelişmiş olan daha yaşlı çalışanlar kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları; mesleği fark etmeksizin daha genç ve daha az doyumlu çalışanların daha yüksek düzeyde iş bırakma eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir (Tiryaki, 2005: 125). Örgütsel iletişim bağlamında, nispeten genç olan çalışanların hem kendi aralarında hem de üst düzey yöneticilerle resmî veya gayri resmî iletişim süreçlerine daha fazla ilgi duydukları gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, özellikle örgüt yöneticileri genç çalışanlar ile olan her türlü iletişimde daha dikkatli ve duyarlı davranmalıdır. Buna karşın, nispeten yaşlı çalışanlar, örgütteki “iş ve çalışma süreçlerine” daha fazla yönelme eğilimi göstererek muhtemelen örgütsel iletişim konusunda fazla bir beklenti içerisinde olmayacaklardır.

2.4.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin farklı beklentilerinin olması, farklı yönlerden daha doyumlu ya da daha doyumsuz olmalarına neden olabilir. Kadınların mı yoksa erkeklerin mi kurumsal bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu konusunda araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar iki kısma ayrılmıştır. Kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlardan daha yüksek olduğunu savunan araştırmacılar, kadın çalışanların kurumlarda daha istikrarlı olduklarını savunurlar ve sık sık iş değiştirmekten hoşlanmadıklarını ileri sürerler. Bunun yanında kadın çalışanların karşılaştıkları engellerin aslında motivasyonlarını artırdığı ve daha büyük hırsla başarıma arzusu içinde örgütte başarılı olmayı hedefledikleri; buna bağlı olarak da örgüte olan bağlılıklarının arttığını savunurlar. Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha az örgütsel bağlılıkları olduğunu savunan araştırmacılar ise iki nedeni ileri sürmektedirler: Birincisi kadınların ailesel rollere verdikleri önemden kaynaklanmaktadır. Ailelerine daha çok önem verdikleri için örgütsel hedefleri ikinci planda kalabilir. Bu sebeple de örgüte

bağlılık göstermeyebilirler. İkinci neden ise, kadınların iş hayatına girmelerindeki engellerdir. Kadınlara yönelik olumsuz tutumlar; kültürel, ahlâkî ve dinsel yapılar, ailesel nedenler ya da kurumların daha çok erkek çalışan istihdam etmesinden kaynaklanan nedenler sonucu kadın çalışanlar, istenmeyen olma hissi içerisinde huzursuz ve tedirgin çalışan psikolojisi içinde olacaklardır. Böyle bir çalışanın da örgütsel bağlılığı yüksek olmayacaktır (Güllüoğlu, 2010: 75-76).

Yapılan çoğu araştırmada aslında kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bunun sebebi, kadınların daha çok çalışma arkadaşları, insanlarla iletişim, iş güvencesi gibi değerlere erkeklere oranla daha fazla değer vermelerinden olabilir (Güllüoğlu, 2010: 77).

Araştırmalardan anlaşılan şudur ki, cinsiyete göre bağlılık düzeyi de değişiklik gösterebilmektedir. Ancak bu değişiklik kesin nitelikte her örgüt için geçerli olmayabilir. Örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürü, örgütün kendi kültürü, örgütte çalışanların kadın ve erkek olarak sayısal nicelikleri yapılan araştırmayı etkileyebilmektedir. Örgütsel iletişim açısından ise kadınların nispeten daha fazla iletişim kurdukları gözlemlenmektedir. Çalışma hayatının içinde bulunan kadınların bilgi paylaşımı hususunda daha istekli ve ilgili oldukları görülmektedir. Bu sebeple örgütsel iletişim açısından bayan çalışanların daha fazla iletişim sürecinde buldukları göz önünde bulundurulmalı ve yöneticiler bu hususta olumlu iletişim ilişkileri için çaba sarfetmelidir.

2.4.1.3. Medenî Durum

Evli çiftler bekâr olan bireylerden daha fazla ekonomik istikrar sağlamak istemektedirler. Çünkü iki veya daha fazla kişiden sorumlu olmaktadır. Bu bakımdan önceki araştırmalarda, evli ve çocuk sahibi çalışanların örgütlerine daha fazla bağlılık duyacakları öngörülmüştür. Bunun sebebi ekonomik sıkıntılardan dolayı zorunlu bağlılık da olabilir, sosyal nedenlerden dolayı da olabilir. Yani evlenmek için de iş sahibi olmayı gerektiren ekonomik koşulların zorlamaları karşısında bireylerde örgütsel zorunlu bağlılık daha fazla görülebilmektedir. Ancak, örgütsel bağlılık daha çok duygusal bir bağlılığı temsil ettiğinden, çalışmamız da bu pencereden yürütülmüştür. Bu

bakımdan evli çalışanların duygusal olarak bağlı oldukları sosyal grup örgütleri değil aileleridir. Yani, duygusal olarak tüm sorumluluklarını, özverilerini ailesi için gösterir. Bu yargıdan yola çıkarak, bekâr çalışanların böyle bir eş ve çocuklara karşı sorumluluğu olmayacağı için tüm duygusal bağlılığını örgüte yöneltmesi daha imkân dahilinde olduğu söylenebilir.

Güllüoğlu'nun (2011) bahsettiğine göre çocuk sahibi olan kişi erkek ise örgüte daha fazla bağlandığı, çalışma saatlerinin uzamasına gönüllü olduğu; ancak kadın çocuk sahibiyse daha az çalışma saati isteğinde bulunduğu ve işten ayrılmaya meyilli olduğu da gözlenmiştir (Balcı, 2003: 87). Ancak birinci bahsedilen durum erkek için zorunluluktan doğan bir istemese dahi işe devam etme durumunu gösterirken, ikinci durum bizim bahsettiğimiz duygusal bağlılığı aileye yöneltme durumunda örgütten ayrılmayı seçme durumunu gösterir. Yani bahsettiğimiz duygusal örgütsel bağlılık, bekâr çalışanlarda daha yüksek düzeyde görülür.

Örgütsel iletişim sürecinde medenî durumun, iletişim sürecine katılma yönünde ayırt edici bir etkiye sahip olacağı düşünülmemektedir. Ancak çalışanlar arasındaki iletişim yoğunluğu açısından bakılırsa bekâr çalışanların daha çok bekâr olanlarla, aynı şekilde evli çalışanların da daha çok evli olan çalışanlarla daha yakın ilişkiler kurduğu düşünülebilir. Bu da aynı sosyal payda içerisinde bulunma bakımından, benzer sorumluluk ve tecrübelerin paylaşımından kaynaklanan yakınlaşmalar sayesinde olur.

2.4.1.4. Eğitim Düzeyi

İş hayatına girmektense, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre fedakârlık gösteren kişiler, eğitimleri sonucunda nitelikli işgücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadır. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan zamanın bir karşılığı olarak ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca iş hayatı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek bir statü sahibi olma, saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağladığı bir ortam anlamını taşımaktadır (Dağdeviren Gözen, 2007: 57). Bu açıdan bakıldığında, aynı zamanda örgüt içindeki iletişimin kişilerdeki bağlılık algısını yönlendirmesi bakımından eğitim düzeyi belirleyici bir özellik olacaktır.

Kullanılan örgütsel dilin uzmanlık gerektiren konularına hâkim olan daha yüksek düzeyde eğitim görmüş olan çalışanlar bu hususta zorluk çekmeyecek ve kendilerini gösterme fırsatı bulduklarından memnurlukları artacaktır. Aynı şekilde eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanların hem resmî hem de gayri resmî iletişim kanallarını beraber kullandıkları, eğitim düzeyi düştükçe çalışanların sadece yönetimden gelen emirlere uyma şeklinde tek yönlü resmî iletişim ve daha çok çalışanlar arası gayri resmî iletişimin kullanıldığı gözlemlenmektedir.

Bazı incelemelerde eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki söz konusu olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Eğitim düzeyi azaldıkça ise örgüte daha fazla bağlılık duymaktadırlar. Çalışanın eğitim seviyesi arttıkça beklentileri daha fazla olmaya başlamaktadır. Bulduğu kurumda da bu beklentilerine cevap bulamıyorsa, kariyer basamaklarında ilerleme fırsatı bulamıyorsa örgütün onun için sadece bir engel olduğunu düşünmeye başlayacak ve ayrılma düşüncesi belirecektir (İnce, Gül, 2005: 67-68). İşte bu noktada, iletişimin önemli boyutu ortaya çıkmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan bireyler ihtiyaçlarına cevap bulamadıkları takdirde, örgütlerinden kolaylıkla ayrılabilirler fakat, iletişimin etkili bir şekilde yönetilmesi ve kaliteli olması bu eğitim düzeyi yüksek çalışanları örgüte bağlamayı başarır. Yani, önceki araştırmalarda eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın azalacağı sonucuna ulaşılsa da, bu noktada iletişimin yetersizliğinden kaynaklanan unsurların olumsuz etkileri söz konusu olabilir. Örgüt içi olumlu ilişkiler, eğitim düzeyi yüksek kişilerin iletişimden memnuniyetlerini artıracak gibi, örgüte bağlanmalarını da sağlar.

2.4.1.5. Çalışma Süresi (Kıdem)

Çalışanın örgütte bulunduğu süre hem kendisine hem de örgüte yaptığı bir yatırım olarak algılanır kişi tarafından. Böylece çalışma süresi arttıkça örgüte duyulan bağlılık da artmaktadır. Emeklilik aylıkları, tatil imkânları gibi faktörlerden dolayı kişilerin o örgütte çalıştıkları süre arttıkça bu beklentileri daha iyi karşılanacağından örgüte bağlılıklarının yükseleceği kabul edilmektedir (Güllüoğlu, 2011: 79; Özkaya vd., 2006: 79-81).

Örgütte ne kadar çok süre kaldıysa kişi o kuruma daha çok bağlanacaktır. Ancak örgüt içindeki ilişkilerin önemi burada yine göze çarpmaktadır. Çünkü kurumda ne kadar uzun yıl çalışmış olursa olsun örgütün olumsuz ilişkileri gerçekleştirmesi sonucu kişiler yine bağıllıklarını yitirebilirler. Bunun önüne geçebilmek içinse örgütler çalışanlar arasındaki ilişkileri en iyi düzeyde yönlendirmelidirler. Burada ilişkilerin iyi düzeylerde seyredebilmesi örgütsel iletişimin tatmin edici düzeyde olmasıyla ilgilidir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler ve örgüt içi bilgi paylaşımından memnun olan çalışanlar örgütten ayrılmak istemeyeceklerdir. Ayrıca bu iyi ilişkilerin oluşmasında da örgütte yeni üyelere göre daha kıdemli olanların iletişim süreçlerine daha fazla katıldıkları gözlemlenir. Bu sebeple çalışma süresi fazla olan kişiler iletişimde daha etkili bir şekilde yer alıyorsa, iletişim sonucu bağıllık düzeyleri de daha çok etkilenecektir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

İş ve çalışma hayatına ilişkin tüm faktörleri örgütsel faktörler adı altında açıklamak gerekmektedir. Çünkü örgütsel bağıllık örgütsel faktörlerle çok yakından ilgilidir. Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörler; örgütsel adalet, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev kimliği ve örgütsel ödüller gibi daha birçok değişkenden oluşabilir. Aşağıda konuyla ilişkisini kurabileceğimizi düşündüğümüz faktörler ele alınmıştır.

2.4.2.1. Örgütsel İletişim ve Örgüt Yapısı

Yapı olarak büyük olan örgütlerde; iletişim kanal sayısının, hedeflerin ve iletişim araçlarının fazla olması iletişim gücünü yaratabilir. Örgütlerin biçimselliği, işlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını ifade etmektedir. Erbaş'ın (2008) aktardığına göre, şayet işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belliyse ve bunlara uymak zorunlu ise örgütteki biçimselleşme derecesinin yüksek olduğu söylenebilir (Kılınç, 1985: 114). Zaten buna bağlı olarak da yapılan araştırmalarda küçük çaplı örgütlerde örgütsel bağıllığın büyük çaplı örgütlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Güllüoğlu, 2011: 83). Örgüt yapısı büyüdükçe iletişim kopuklukları yaşanma olasılığı

daha fazla olduğundan aynı doğrultuda bağlılıkta da kopmalar, işten ayrılmalar meydana gelebilir.

Teknolojinin ilerlemesi, gelişen yeni sistemlerin etkileyciliği ile git gide büyüyen ve karmaşıklaşan örgütler içinde insanlar yalnızlaşmaktadırlar. Çalışanlar fiziksel olarak olmasa da psikolojik olarak birbirlerinden uzaklaşmaktadırlar. Böyle ortamlarda insanları yeniden örgüte bağlayabilmenin yolu iletişimdir. Çünkü beşerî ilişkilerin temel taşı iletişimdir. Olumlu gelişen iletişimler sayesinde insanî ilişkiler de gelişecek ve kişiler örgüt içinde yalnızlaşmayacak, hem örgüte hem de birbirlerine bağlanacaklardır (Güllüoğlu, 2011: 44). Örgütün yapısı da teknolojiden etkilenebilir. Gelişen teknolojiyle artık örgütler sanal organizasyonlar şeklinde şebeke organizasyonun bir çeşidi olarak kuruluma gitmeye başlamışlardır. Bu örgütlerde teknolojinin ve bilişim sistemlerinin kullanımı sonucu kişiler değişen örgüt yapısının sanallaşması sonucu, evlerinde bir başlarına örgüte üyeliklerini sürdürürler. Ancak ne kadar iletişim kurulursa kurulsun, örgütün gerçekten var olmayan sanal yapısı, çalışanların birbirlerini yüz yüze tanımamaları sonucu çalışanlar yalnızlaşmaktadırlar. Örgütsel iletişimin biçimsel kanalları daha çok kullanılırken, biçimsel olmayan iletişimin görülme olasılığı kalmamaktadır. Bu da iletişimin eksik işlemesi anlamına gelir.

2.4.2.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Adalet

Örgütsel kültür, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran değerlerden oluşur. İşlerin yapılaş şeklini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlar tarafından paylaşılan algılarını içermektedir (İnce, Gül, 2005: 75).

Çevrenin sosyo-kültürel değerleri, kişilerin normalde olduğundan daha farklı, uyumlu bir şekilde iletişim kurmalarına yol açar. Örgüt kültürü açısından, örgüt içindeki sosyal çevrenin sahip olduğu değerler göz önüne alınırsa, bu ortamda gerçekleşecek iletişimlerin bu değerlerden etkilenecek şekilde gerçekleştiği sonucuna varılır. Her ne kadar demokratik yapıya sahip bir örgüt olsa da yine de hiyerarşik yapının varlığından dolayı astlar ile üstler arasındaki iletişimin üslubu, biçimi bu hiyerarşik yapının gereği

olan değerlere göre Őekillenecektir. Mevkiler, statüler, görevler gibi unsurlar insanların belirli sınırlar içinde iletişim kurmalarını zorunlu kılar (Eren, 2009: 434).

Örgüt kuramcıları, örgütün biçimsel yapısının iletişim sürecine etkisinin nasıl olduğu üzerine odaklanmışlar ve iletişimi örgütün yapısıyla ilgili bağımlı değişken olarak ele almışlardır. Buna karşıt olarak iletişim araştırmacıları, iletişimi bağımsız değişken olarak ele almışlar ve örgüt yapısını biçimlendirip etkileşim yaratan modellerin nasıl görüldüğünü anlamak için çabalamışlardır. Örgüt yapısı ve iletişimle ilgili olarak yapılan analizlere göre, örgüt yapısı örgütsel iletişimi biçimlendirmektedir (Jensen, 2003). Duręun'un (2006) aktarmasına göre, örgütsel iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültür ve iletişim örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır (Gudykunst, 1997: 327). Kültür ve iletişim örgütsel davranışı etkilemekte, iletişim örgüt kültürünün daha yoğun biçimde anlaşılmasında iŐlev görmektedir (Kowalski, 2000:4-12).

Örgüt içerisinde güven ortamının sağlanması, örgütün kamu ve ortaklarla ilişkilerinde etkin bir unsurdur. Güven, örgütün değişim ve kriz dönemleriyle de başa ıkabilmesinde etkilidir. Örgüt kültürüne bağlı olarak duyulan güven de etkilenir. Çalışanın iş tatmini, verimliliği ve takım çalışması da güvenden etkilenmektedir. Örgüt kültürü iletişimle iletildiğinden, örgütsel güven iletişim temellidir. Aslında iletişim ve güven birbirleri ile etkileŐimlidir. Yani açık iletişim ortamı güveni yaratırken, güven ortamı da açık iletişimi sağlamaktadır (Erbaş, 2008: 54).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamındadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Yeni olan çalışanların bu kültürün bir parçası olmak için istekli olmalarını sağlamak ve beklentilerini karŐılamak önemlidir. Örgütsel kültürü benimseyip onun bir parçası olan çalışanın örgütsel bağlılığı da yüksek olur (İnce, Gl, 2005: 76).

Örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde yarattığı belki de en önemli algı örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı etkilediğinden burada anahtar nokta olarak göze çarpmaktadır. Örgütsel adalet, adil ve ahlâkî uygulama ve iŐlemlerin örgüt

içerisinde egemen kılınmasını ve teşvik edilmesini içerir (Eroğlu, 2009: 63). Örgüt içinde ücret sisteminde, yetkilendirmede, kararlara katılmada, ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinde ve iletişim süreçlerine katılma olanağında örgütsel adalet sağlanmalıdır. Çalışanlarda adil bir örgütte çalıştığı algısı oluşturulabilmişse, çalışanların işyerinde ve iş dışında iletişimleri olumlu olacaktır. Bunların sonucunda ise örgütsel bağlılıkları kuvvetlenecektir.

2.4.2.3. Ücret

Çalışanların elde ettikleri ücret düzeyi de örgütsel bağlılıkta önemli bir unsurdur. Ücretler örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin çekiciliğini belirlemekte; çalışana yapılan daha fazla bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır. Düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi parasal olanaklar aramaya zorlar. Kişi kendini işe bağımlı hissedemez ve işte geçici olarak çalışmak zorunda kaldığını düşünür. Buna bağlı olarak da düşük ücretli işlerde, çalışan devir hızı da yüksek olmaktadır (Balay, 2000: 68).

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılayış biçimleri de örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Johnson, Jones, 1991: 235-244). Çalışanlar içinde buldukları örgütün ücret politikasını ne kadar adil bulurlarsa o oranda güvenirlere ve bağlı kalırlar. Çoğu örgüt bu sebeple örgüt içi ücretleri açıkça duyurmaz, çalışanlarından da söylememesi istenebilir. Böyle yapılarak adaletsizliğin üstünün örtülmüş olabileceği düşünülse bile böyle bir ortamda çalışanlar tarafından daha çok şüphe oluşacaktır. Güven ortamının oluşması için bilgi paylaşımı bakımından herkesin bilmesinin sağlanması daha yararlı olacaktır.

2.4.2.4. Yönetim ve Liderlik

Yapılan araştırmalarda yönetim ve liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında yakın ilişkiler bulunmuştur. İnce ve Gül'ün aktarmalarına göre (2005), örgütlerde yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığa etki etmektedir (Abraham, 1997: 181). Yöneticinin çalışanlarıyla olan ilişki ve iletişimleri, onlara katılım ve uzmanlaşma olanağı tanıyıp tanımadığı, onlara ne

kadar güven verdiği gibi faktörler sonucunda yöneticiden dolayı çalışanlar örgütü değerlendirmeye başlarlar. Çıkardıkları sonuç yönetim nedeniyle olumluysa bağlılıkları da yüksek çıkar; tam tersi olumsuz bir yönetici tutumu olduğuna kanaat getirdikleri zamansa düşük örgütsel bağlılık duyarlar.

2.4.2.5. Motivasyon

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Bu ifadeden yola çıkarak motivasyonun, tüm örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında etkin bir yöntem olduğunu söyleyebiliriz. İşin ve örgütün niteliği ne olursa olsun, istenen söz konusu işin yapılabilmesi ise bu işi yapacak olanların istekli olması, işi benimsemesi gerekmektedir. Motivasyon, örgütte kişinin daha iyi çalışmasını sağlayacak, dolayısıyla örgüt verimliliğini arttıracak önemli bir etkidir. Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanlardan oluşan örgütlerde işgören devir oranının düşmesi, örgütlerin yeni çalışan yetiştirmek için kaybettikleri zaman ve kaynak maliyetini de düşürmektedir. Örgütte uzun süredir çalışanlar örgütte tecrübe kazanmış ve başarıya ulaştıracak yolları belirlemiş demektir. Çalışanları çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalışma ortamının sağlanması için motive edici unsurların örgüt yöneticileri tarafından çok iyi saptanması gerekir (Erbaş, 2008: 74).

2.4.2.6. Takım Çalışması

Takım çalışmasını dar anlamda belli sayıda çalışanın, belirli sürelerle bir araya gelip örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, sorunların çözülmesi, örgütte yenileşme ve değişme çabalarının örgütlenmesi, yürütülmesine yönelik olarak yaptıkları eylemler, etkinlikler bütünü olarak tanımlanabilir. Takım çalışmasının örgütsel bağlılığı düşürdüğü yönünde hiçbir araştırma sonucu bulunmamaktadır. Tam aksine, takım üyeliği çalışması, bağlılığı olumlu etkilemektedir. Örgütteki diğer arkadaşlarına, işlerine ve örgütüne karşı olumlu tutum geliştiren takım çalışanlarının örgütsel bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir (Altınbaş, 2008: 17).

Bağımsız çalışma grupları ve takımların bir üyesi olarak faaliyet gösterenlerin iş tatminleri yükselmektedir. Bu da takım içindeki kararların ne derecede işbirliği içinde

alındığına bağlıdır. Çünkü işbirliği içinde alınan kararlar ne kadar çoksa, bağlılık da o derecede artmaktadır. Kararların alınışı bireylere yönetimin ne kadar değer verdiğini hissettirdiğinden, kişilerin bağlılık algılaması etkilenir (İnce, Gül, 2005: 80).

2.4.2.7. Rol Belirsizliği ve Çatışması

Rol çatışması ile bağlılık arasında olumsuz bir ilişki vardır. Rol belirsizliği ile bağlılık arasında da olumsuz bir ilişki olduğu görülmüştür (Çırpan, 1999: 63). Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev ile o görevden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Bireyin sahip olduğu değerlerle örgütün değerleri uyuşmadığı zaman rol çatışmasından dolayı örgütsel bağlılık düşmektedir (Güllüoğlu, 2011: 82).

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam anlamıyla çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Göreviyle ilgili beklentilerin belirgin olmayışı, kendisine açık bir bilgi verilmeyişi çalışanın rol belirsizliği yaşamasına neden olacaktır (İnce, Gül, 2005: 82). Bunun sonucunda çalışan kendisine bilgilerin tam ulaşmamasını olumsuz tutumlarla karşılayacak ve örgütle arasında olumlu bağlar kurmak istemeyecektir. Bu noktada karşımıza çıkabilecek kavram örgüt için tehlikeli olabilecek “örgütsel sinizm” kavramı olacaktır. Rol belirsizliği yaşayan çalışan örgüt için tam olarak ne ifade ettiğini de bulamayacak ve böyle bir çıkmazın içindeyken kendisini örgüte bağlı hissetmek yerine örgütsel sinizm tutumu içinde bulacaktır. Yapması gereken görevle kişinin beklentileri uyuşmaz, yeterli bilgi alamaz ve belirsizlik içine düşerse, o kişi örgüte karşı hırçınlaşabilir ve tekrar örgüte bağlılık duyması güçleşebilir.

2.4.2.8. Örgütsel Ödüller

Bir başka önemli faktör örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İşteki teşvikler de örgütsel bağlılık ile direkt ilişkilidir. Çalışanlar örgütün, kendileri için ilginç ve anlamlı görevler, arkadaşça ve destekçi çevre ile birlikte iyi ödeme ve yükselme olanakları sağladığını algılayorsa örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık hissederler. Çalışanlar kendi ihtiyaçlarına uygun verilen ödüllerle örgüte bağlılıklarını güçlendirirler. Ödüllerin örgütsel bağlılıkta olumlu rol oynaması ödüllerin gösterilen performansın sonucunda gerçekten ödül olarak verilmesine bağlıdır (Altınbaş, 2008: 15).

Örgütsel bağlılık bir çalışan için geleceğe yönelik beklentilerin bugün ile değiştirilmesi, bir işveren için ise bugün gösterilen çaba ve bağlılık karşılığında ödenen ücrettir. İşin nasıl ödüllendirildiği bağlılık konusunda belirleyici faktördür (İnce, Gül, 2005: 79). Çünkü çok çalışmasına rağmen gerektiği gibi ödüllendirilmediğini düşünen veya işini doğru yapmasına rağmen yapmadığı yönünde uyarılar alan bir çalışan işinden ve örgütten soğumaya başlayacaktır. Örgüte bağlılığının kalması söz konusu olmayabilir.

2.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

Doğrudan içinde bulunduğu örgütle ilgili olmayıp, ancak dolaylı yoldan örgütün eksikliğinden kaynaklanan ve daha fazla dış çevreyle ilgili bazı faktörler de örgüte bağlılığı etkilemektedir. Bunlar, profesyonellik ve yeni iş olanakları olarak açıklanabilir.

2.4.3.1. Profesyonellik

Profesyonellik meslekî bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve meslekî değerleri kabul edip içselleştirmesidir. Profesyoneller kendi kurallarını koyan ve bunların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi olan, bağımsız hareket etme temayülü taşıyan ve genellikle kendi alanları ile çeşitli örgütlerin çatısı altında birleşen kişilerdir. Bu kişilerin örgütleri çalıştıkları meslekî gelişime destek oluyorsa, çalışanların meslekî bağlılıkları olumsuz etkilenirken, örgüte bağlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir (İnce, Gül, 2005: 84-85).

Meslek odaları ve sendikalar aracılığıyla çalışanlar kendileriyle aynı konuda işe sahip kişilerle belirli bir ortak paydada buluşma olanağı bulurlar. Örneğin eğitim sistemi içerisinde birden çok sendikaya üye vardır. Okullarda öğretmenler A sendikası üyeleriyle daha yakın ilişkiler kurarken B sendikası üyeleriyle çok fazla iletişim içerisine girmeyebilirler. Ya da sendikaların örgütsel iletişim üzerinde şöyle bir rolü olabilir. Örgütsel iletişimi artırmak, çalışanların birbirleriyle dostluk, yakınlık gibi bağlar kurarak bu iletişimler sonucu örgütsel bağlılıklarını pekiştirmek adına, sendikaların da kendi üyeleri arasında düzenlediği piknik, söyleşi, konferans gibi etkinlikler düzenlenmektedir. Bu gibi etkinlikler yoluyla çalışanlar bir araya gelirler ve

birbirlerini daha fazla tanıma imkânı bulurlar. Aslında bu da örgütün örgütsel iletişimin olumluluğuyla örgütsel bağlılığı artırma çabasına, sendika ve meslek odalarının belki de farkında olmadan yaptıkları katkıdır.

2.4.3.2. Yeni İş Olanakları

Bir kişi işe yeni başladığında örgüte bağlılığına etki edebilecek en önemli faktör yeni iş imkânlarının örgüt dışında mevcut olmasıdır. Henüz örgütü tanımayan, ona karşı herhangi olumlu ya da olumsuz tutumu bulunmayan bir çalışanın örgütle ilgili olmayıp daha çok dışarıdaki bu cazip istek karşısında örgüte olan bağlılığı düşük çıkabilmektedir. Aynı şekilde ekonomik imkânsızlıklar, yeni iş olanaklarının bulunmayışı da kişilerin yeni başladıkları işten ayrılmak istemelerine ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına sebep olabilmektedir.

Alternatif iş imkânları daha az olan çalışanların örgüte bağlılığı daha fazla olmaktadır. Yüksek eğitilmiş çalışanların alternatif iş imkânları daha fazladır ve iş beklentileri o oranda yüksektir. Bir araştırmaya göre MBA yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılığı artmaktadır. Yüksek ücretle başladıklarında ise alternatif iş imkânı olup olmaması hiçbir şeyi değiştirmemektedir ve aynı örgütsel bağlılığı göstermektedir (Altınbaş, 2008: 17).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kavramının kişiye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren subjektif bir yapısı olmasına rağmen, bağlılığı belirlemede bazı kriterler kullanılmaktadır. Bunlar; örgütün amaç ve değerlerini benimseme, fedakarlıkta bulunabilme, örgüte üyeliğin devamı için istekli olma, örgütle özdeşleşme, içselleştirme olarak açıklanabilir (Bülbül, 2007: 5).

2.5.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi, çalışanların amaç ve hedefleri ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonunun örtüşmesidir. Kurumun amaç ve hedeflerini kabullenemeyen bir çalışanın o örgüte bağlılık göstermesi beklenemez. Örgütsel bağlılık konusunun öncülerinden Porter, Steers ve Moydaw “örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duymayı” örgütsel bağlılığın asgari şartı olarak görmüşlerdir. Beklentiler ile sunulanlar arasındaki mesafe açıklığı örgütsel bağlılık düzeyini belirleyecek en önemli kriterdir (İnce, Gül, 2005: 9).

Bu bilgiler ışığında şöyle bir çıkarım yapılabilir ki; örgütün amaç ve değerlerini benimsememiş çalışanların örgütsel bağlılıkları düşük olacaktır. Bu sebeple örgütte özellikle yöneticiler, örgüt kültürünün, örgüt amaç ve değerlerinin her bir çalışan tarafından benimsenip kabul edilmesini sağlamalıdır. Bu açıdan araştırmamıza da konu olduğu gibi etkili iletişim yöntemleriyle bunu sağlaması mümkündür.

2.5.2. Örgüt İçin Fedakârlıklarda Bulunabilme

Bir diğer gösterge, çalışanın örgüt lehine olağanüstü çaba harcamasıdır. Bu çaba beklenen ve formal kriterlerin üzerinde olmalıdır. Çalışanın herhangi bir maddî yarar ve beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalışmakta olduğu örgütün başarısı için kendinden fedakârlıklarda bulunabilmesi, kişinin kurumu ile özdeşleştiğinin göstergesidir (İnce, Gül, 2005: 10).

Örgütlerine bağlı olmayan çalışanlar, maddi açıdan bir getirisi yoksa örgütleri için beklenenin ötesinde çaba harcamamaktadırlar. Ayrıca çalışan, örgütün kendisinden fazla mesai yapmasını istemesi ya da ücretinde kesintiler yapması gibi durumlarda yine de örgütün başarısı için çabalamaya devam ediyorsa bu durum çalışanın örgütüne bağlı olduğunu ve örgütü için fedakârlıklarda bulunabildiğini göstermektedir (Somuncu, 2008: 30). Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı'nda atom bombasına maruz kalmasına rağmen ekonomik anlamda çabucak toparlanmasının arkasında yatan neden kültürel özelliğin örgütlerde de bulunması ve çalışanların kendi örgütlerine, ülkelerine olduğu gibi bağlılık duymalarının sonucu olarak fedakârlıkta bulunmasıdır (İnce, Gül, 2005: 10).

2.5.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma

Amaç ve değerleri benimseme ile fedakârlıklarda bulunabilme kriterlerini takiben, çalışanın örgüte yönelik memnuniyetini ifade etmektedir. Çalışanın örgütsel bağlılığının sağlanması, örgütün birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen iletişim süreci, motivasyon toplantıları, iş dışı sosyal etkinlikler çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine etki edecek olumlu unsurlar olmaktadır (Başyigit, 2006: 67). Bu unsurların katkılarıyla olumlu tutumlar sergilenecek, örgütsel iletişim kalitesi arttığı gibi motive edici özellikte de olabilecektir.

2.5.4. Örgütle Özdeşleşme

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Özdeşleşme, çalışanların memnuniyet duydukları bir örgütü taklit etme isteğinden kaynaklanan bir etkidir. Bir kişi, bir grup veya örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Grup üyeliği insanın kendisini tanımasına ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Bireye ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı, prestiji ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler (İnce, Gül; 2005: 10). Çalışanlar kendilerini tanımlamak için kullandıkları özellikleri, örgütlerini de tanımlarken kullanırlarsa, bu noktada çalışanların örgütleriyle özdeşleştikleri ve örgütlerine karşı güçlü bir bağlılık duydukları söylenebilmektedir. Özetle özdeşleşme, bireyin değer verdikleri karşılığında örgütü ile bir anlamda kişilik bütünleşmesine girmesidir (Somuncu, 2008: 31).

2.5.5. İçselleştirme

Bu süreç, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Çalışanlar kendi amaç ve değerleri ile örtüştüğü oranda örgütün amaç ve değerlerini içselleştirirler (İnce, Gül, 2005: 11). Yani içselleştirmede, örgüt değerleri ile çalışanın değerlerinin örtüşmesi esastır. Çalışan, bir çeşit örgütsel kimlik edinmiş olmaktadır. Yani kendi kimliğine örgütün değerlerini de katabiliyorsa örgütün

kimliğini benimsemiş olmaktadır. Böylelikle de örgüte bağlanmaması için bir neden görmez (Başyigit, 2006: 67).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır. Aşağıdaki sonuçlara da ulaşılması mümkündür (İnce, Gül, 2005: 94-98):

- a. **Bağlılık ve Performans:** İki değişken arasında çok güçlü bir korelasyon bulunmaktadır. Genel bir ifade ile iş doyumunu; çalışanların işlerinden ve iş yerlerinden ne kadar memnuniyet duyduklarının belirlenmesidir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar iş tatmini ile performans arasında doğrudan ve çok güçlü ilişkilerin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla işine, örgüte bağlı olan kişinin performansı da artacaktır.
- b. **Bağlılık ve Devamsızlık:** Örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı görüşü genellikle kabul edilmektedir. Dolayısıyla bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmasa da bir ilişki mevcuttur, fakat bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör olarak göze çarpmamaktadır.
- c. **Bağlılık ve İşe Geç Kalma:** Yine yapılan çalışmalar bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu tespit etmektedir. Angle ve Perry çalışmalarında, bağlılık ile işe geç gelme arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır.

- d. Bağlılık-İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti:** Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına, yani örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir.
- e. Bağlılık ve Çatışma:** Örgütsel bağlılığın kuvvetli olduğu çalışanlar arasında çatışmaların şiddetinin çok fazla olmayacağı düşünülmektedir. Çatışma her koşulda ortaya çıkabilir, ancak önemli olan, çatışmalar sonucunda yeni fikirler ve çözümler üretebilmek olduğundan, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar bir arada çalışmayı sürdürme, çalışma ahengini dengede tutmak adına çatışmaların daha çözülebilir olması için çaba sarf edeceklerdir.
- f. Bağlılık ve Stres:** Bazı araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirlenmiştir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır. Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir. Yani değişik koşullarda örgütsel bağlılığın yüksek olması olumlu yönde stresi etkilerken, bazı durumlarda da örgütsel bağlılığın yüksek olması daha olumsuz şekilde stresi etkilemektedir. Bunun değişiklik göstermesinin sebebi, stresin de kişisel özellikler, örgüt iklimi, iletişim gibi birçok değişkenden etkilenebilen bir unsur olmasıdır.
- g. Bağlılık ve Sinizm:** Örgütsel bağlılık hissi çalışan bireylerde azalmaya başladığında, çalışanlarda ortaya çıkan karşıt his örgütsel sinizm olmaktadır. Yani örgütsel bağlılığın yokluğunda örgütsel sinizm belirmeye başlar. Örgütsel sinizm, kişilerin örgüte karşı olumsuz düşüncelere sahip olması ve örgüte karşı öfke, nefret gibi ciddi boyutlarda kötü duygular beslemesidir. Örgüt, çalışanlarının bağlılığını kazanamazsa bunun neticesinde çalışanlar

örgüte karşı olumsuz bir tutum sergilemeye başlarlar. Bir başka deyişle, örgütsel bağlılık ne kadar artarsa örgütsel sinizm de o oranda yok olur.

2.7. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Bağlılık örgüttен ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir (Balay, 2000:83).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, davranışsal sonuçların bağlılıkla en güçlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bunlardan özellikle iş doyumu, güdülenme, katılım ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık işe bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisindedir. Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin çalışanlara ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir (Doğan, Kılıç, 2007: 52).

Örgütsel bağlılığın farklı düzeyleri vardır. Bunlar:

- Düşük düzeyde örgütsel bağlılık,
- Orta düzeyde örgütsel bağlılık,
- Yüksek düzeyde örgütsel bağlılıktır.

2.7.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgüte olan bağlılıkları düşük olan çalışanlar örgütleriyle bütünleşmeyi gerçekleştirememiş çalışanlardır. Örgüte olan bağlılıkları düşük olan çalışanların örgüttен ayrılma eğilimleri, bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlara göre daha fazla olmaktadır. Bu çalışanların işe devamsızlık konusuna meyilli oldukları ortaya

konulmuştur. Örgütsel bağlılığı düşük çalışanlar, daha iyi olanaklarda başka bir iş bulduklarında örgütten ayrılmayı düşünmektedirler. Örgütsel bağlılığın düşük olması örgütlerde artan devamsızlık, yüksek çalışan devri, işe sürekli geç kalma, örgütten ayrılma niyetinin oluşması, yetersiz performans, örgüte sadakatsizlik gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Somuncu, 2008: 40) Örgütsel bağlılığın düşük olmasının örgüt açısından yarattığı olumlu sonuçları; ise devamsızlığı azaltması ve nitelikli çalışanların çalıştırılmasının sağlanması şeklinde açıklanabilir. (Başyigit, 2006: 68)

Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz çalışanlar” olarak tanımlanmaktadır. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan biçimsel olmayan zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hâle getirmektedir (Doğan, Kılıç, 2007: 54).

2.7.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgüte bağlılığı orta düzeyde olan çalışanlarda örgütlerine karşı sadakat, güven, ait olma, etkin olma duyguları gelişmektedir. Bu düzeydeki çalışanların bulunduğu örgütlerde sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri ve sınırlı devamsızlıklar oluşmaktadır (Somuncu, 2008: 41).

Örgüte ılımlı düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Bu düzeydeki çalışanlar, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Doğan, Kılıç, 2007: 54). Bunun sonucunda çalışanların, örgütteki herhangi bir belirsizlik ortamında ise devamsızlıklarının artması, örgüte gerekli katkıyı sağlayamamaları ve iyi bir iş teklifi karşısında örgütten rahatlıkla ayrılabilme durumları ortaya çıkabilmektedir (Başyigit, 2006: 69).

2.7.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, örgütleriyle bütünleşen çalışanlardır. Çalışanlar örgütle uyum hâlinindedirler. Örgütlerin çalışanlarını desteklemesi, zaman zaman ödüllendirmesi, çalışanlarına adil ve eşit davranması, örgüt içinde güven duygusunun oluşması ve iletişimin etkin olması çalışanların bağlılık düzeylerini artıran faktörler olmaktadır (Somuncu, 2008: 42).

Yüksek bağlılık duyan bir çalışan, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanmakta, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay, 2000: 3).

Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip çalışanların; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu çalışanların örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumusuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Doğan, Kılıç, 2007: 55).

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların örgütsel iletişimden etkilenme düzeyleri daha fazla çıkacaktır.

2.8. Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İnsanlar her ortamda iletişim gerçekleştirirler. Bir iletişim şekli olarak “emir”lerin veriliş biçimi önemlidir. Emirler işin yapılmasını sağlayacak bilgileri içerse de bu emirlerin veriliş biçimleri çalışanlar üzerinde değişik psikolojik etkiler oluşturmaktadır. Emirlerin çok sert bir şekilde iletilmesi, emrin muhatabı olan çalışan üzerinde kendisinin sadece emirlere uyan, fark yaratamayan, sıradan bir çalışan olduğu hissine kapılmasına yol açabilir. Bu nedenle de örgütten soğumaya başlayabilir, iletişim süreçlerinden kendisini soyutlamaya başlayabilir. Böylelikle sosyal bir varlık olmanın sonucu olarak örgütlere yeni katılan bir birey de o ortamdaki iletişimi inceler ve kendisinin de bu iletişim sürecine dahil olması için iletişim başlatır. Çalışanın örgüt içinde kurmuş olacağı iletişim öncelikle biçimseldir, bu biçimsel iletişim yapısı çalışanın zamanla örgüte alışması ve yeni iş arkadaşları edinmesi, biçimsel olmayan

iletişim yapısını oluşturur ki örgüte bağlılık kısmı da işte bu biçimsel olmayan yapıda oluşmaya başlar. Çalışan önce iş arkadaşlarına daha sonra da örgüte bağlılık hissetmeye başlar. Çalışanlara açık bir iletişim politikası izleyen örgütlerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması örgüt içinde çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde çalışanlar daha verimli ve etkin çalışır. Aynı zamanda örgütte iş birliği ve dayanışma ortamı yaratılır (Başyığıt, 2006: 70-71).

Örgütlerde yapılan araştırmalar doğrultusunda kişiliğin her alanda büyük role sahip olduğunun farkındadırlar. Örgütler, çalışanların örgütün istediği doğrultuda ve seviyede hareket etmesini istemektedirler. Bunun için etkili iletişim iyi yönetilmelidir. Çalışanlar ise birbirlerinden farklı kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu yüzden herkesi aynı şekilde etkilemek ve yönlendirmek mümkün olmayacaktır (Türk, Helvacı, 2005: 112). Kişiden kişiye iletişimin etkisi değişebilir ve gene kişiden kişiye örgütün onlar için ne ifade ettiği değişebilir. Önemli olan, bireylerin aynı amaca farklı yollardan da olsa ulaşmalarını sağlamaktır. Yani bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresindekileri yorumlama şeklini etkilemektedir (Mcclure, 1993: 40). Aynı zamanda da kişiliğe bağlı olarak negatif yapıda insanlarla iletişim kurmak nasıl hayatın her kademesinde zorsa, örgütlerde de benzer bir şekilde sınırlı yapıdaki kişilerle iletişim kurmak güç olur. Örneğin, işe yeni başlamış bir muhasebe memuru bir hatasından dolayı uyarılmak yerine, müdüründen azar işittiye (ki genelde de işitirler) bu iletişim sonucunda o hatasını telafi etmesi mümkün olmayacaktır. Çünkü herhangi benzer durumda da yardım istemekten, üstüne soru sormaktan kaçınacaktır. Bunun sonucunda hem işini öğrenmesi gecikecektir, hem de örgüt içi çalışanlar arası ilişkiler olumsuz etkilenecektir. Zaten burada hata muhasebe memurunun günlük işindeki yapısal hata değil, üstünün onunla iletişim kurma biçiminden kaynaklanan hata olacaktır. Dolayısıyla da çalışanlar arasında böyle kalp kırmalar, gerçekleşecek ve birbirlerine olan güveni sağlayamayacaklardır; örgüte güvenmeleriyle daha da güç olacaktır. Çünkü örgütün iklimini içinde bulunan kişiler oluşturmaktadır. Örgütten ayrılma isteğinin oluşması ise kaçınılmaz olacaktır.

Örgütler kişiliği nasıl ele aldıklarına göre yaklaşımlar geliştirirler. Örneğin Freud'cu yaklaşımla bakarsak, Freud'a göre kişilik ilk 5-6 yaşlarına kadar yerleştiğinden; örgütler tarafından kişiliği değiştirmek mümkün olmayacak kanısına varırız. Bu açıdan ancak kişiliği olabildiğince tanıyabilen örgüt başarılı olabilir. Fakat,

Ericksen, Jung ve Fromm gibi kişiliğin yaşam boyu şekillenen ve gelişen bir olgu olduğunu benimseyen örgütse kişiliği istenilen yönde şekillendirici politikalar yürütebilir (Türk, Helvacı, 2005: 114-115). Buna bağlı olarak da kişilerin hem kişilikleri, hem de algıları kontrol edilebilmektedir. Böylece örgütün çalışanların gözündeki imajı daha kolay ve çabuk çizilebilmekte, güvenleri kazanılmakta ve örgüte olan bağlılıkları kuvvetlendirilebilmektedir.

Örgüt yöneticileri örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için şu unsurlara dikkat etmelidir (<http://www.zevkli.org/motivasyon-t163124.html> 10.01.2012):

- Her çalışanın değerli olduğu hissettirilmelidir,
- İletişim açık olmalıdır ve güven üzerine kurulmalıdır,
- Ait olma hissi uyandırmalı ve ortak bir kimlik paylaşılmalıdır,
- Kişisel gelişim, güvenlik ve tatmine önem verilmelidir,
- Örgütün ana amaçlarına karşı olmayacak şekilde, gayri resmî grupların oluşumu teşvik edilmelidir.

Çalışanlar arasındaki ortak yaşam alanı genişledikçe etkileşim artar ve iletişim kolaylaşır. Kişiler arası güvenin ve yaklaşmanın oluşmasında en önemli etkenlerden biri de karşılıklı duygu alışverişine girebilmektir. Örgüt içindeki bilgi paylaşımı çalışanın örgüte bağlılığını arttırabilir, çünkü bu paylaşım çalışanın kendisini örgütün bir üyesi olarak görmesini ve örgütün hedeflerine dahil olmasını sağlar (Trombetta, Rogers, 1988: .494-514, Akt: Erbaş, 2008: 87).

2.8.1. Biçimsel Olmayan İletişim Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Hawthorne Araştırmaları (1924-1930) olarak bilinen, Western Elektrik Şirketinin Cicero'daki Hawthorne fabrikasında yapılan araştırmalarda, çalışanların fizikî çalışma koşulları iyileştirilerek, çalışanların verimliliğine etkisi incelenmiştir. Ancak fizikî iyileştirmelere rağmen bazen verimliliğin değişmediği görülmüştür. Hatta bazen herhangi bir fizikî ortam iyileştirmesi yapılmadan verimliliğin arttığı görülmüştür. Bunun üzerine araştırmacılar dikkatlerini fizikî faktörler yerine sosyal faktörler üzerine vermişlerdir. Bu neticede, bulgular verimlilik artışının ancak çalışanların

motivasyonunu, uygulanan nezaret şekli, tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından yani sosyal faktörler tarafından açıklanabileceği yönünde olmuştur. Kişilerin organizasyon içindeki davranışı, formal yapının varsaydığından çok, kişilerin algıları sonucu, grup üyesi olup olmadıkları sonucuna göre belirlenir (Koçel, 2001: 227). Yani Hawthorne araştırmalarında yapılan deney gruplarında örgüt içinde maddî ve nesnel iyileştirmelerden çok, çalışanların çalışma esnasında birbirleriyle hem iş sırasında hem de iş dışında iletişimde bulunmalarının verimliliği artırdığı sonucuna varılır. Kişiler için buldukları ortamın şartlarından çok o ortamda kimlerle beraber ve nasıl bir iletişim içinde buldukları önemlidir. Bu ilişkinin olumluğuna göre memnuniyetleri artacaktır.

Daha önceki bölümlerde geniş kapsamlı olarak açıklanan biçimsel olmayan iletişim, örgütteki biçimsel olmayan yapıya bağlı olarak kendiliğinden ortaya çıkan iletişim biçimidir.

Biçimsel iletişim daha çok örgütün ihtiyaçlarına yönelikken, biçimsel olmayan iletişim, çalışanların insanî amaçlarla iletişim kurmaları sonucu oluşur. Kişiler arası yakın ilişkiler kurulmasıyla başladığından, eğer iletişim yetersizlikleri oluşursa ya da iletişim bozuklukları meydana gelirse böyle yakın ilişkilerin kurulması engellenecek veya aynı şekilde kurulmuş yakın ilişkilerin bozulması söz konusu olacaktır. Memnuniyetsizlikler artacak, çalışanların motivasyonları düşecek, verimlilikleri azalacak ve örgütten ayrılma isteği artacaktır.

Biçimsel olmayan iletişimin örgüte olumlu etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz (Başyigit, 2006: 72):

- Örgütteki değişiklikler hakkında biçimsel olmayan iletişim yoluyla bilgi alınır, değişen koşullara uymak amacıyla gerekli iç yapı düzenlemeleri gerçekleştirilir.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerde işbirliğinin ve ekip çalışmasının gelişmesine katkıda bulunur.
- Biçimsel olmayan iletişim zaman zaman biçimsel iletişimi tamamlayıcı rol oynar.
- Bireye bir gruba ait olma ve güven duygusu vererek önemli bir rol oynar ve örgütsel bağlılık oluşumuna katkıda bulunur.

Bu açıklamalar doğrultusunda, örgütsel bağlılığın biçimsel olmayan iletişimle yönlendirildiği sonucuna varabiliriz. Yöneticiler çalışanlar üzerinde ne kadar etkili olursa olsun biçimsel olmayan iletişimin işleyişi yakın ilişkilerin geliştirilmesi ve örgüt kültürünün yerleşmesi bakımından daha etkilidir. Bunun yanı sıra yine biçimsel olmayan iletişim çeşidi olarak dedikodunun olumsuz etkileri de örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilecektir.

2.8.2. Çok Yönlü ve Açık İletişim ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel iletişimde çoğunlukla, yukarıdan aşağıya dikey iletişim söz konusudur. Dikey iletişim genellikle tek yönlü ve kapalı bir iletişim modelidir. Kaynaktan alıcıya ileti gider fakat geri dönüş olmayabilir. Bu tür iletişim çalışanların katılımını ve yaratıcı özelliklerinden yararlanılmasını engeller. Bu durum çalışanların örgütten ve işinden soğumasına neden olabilir. Ayrıca, çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalır ve verimliliklerinin düşmesi gibi bir sorun ortaya çıkabilir. Bütün bunları önlemek için örgütsel iletişim, kaynak ve hedef arasında karşılıklı ve açık bir süreç olarak gelişmelidir. Açık iletişim, bilgi ve mesajların örgütsel yapı içerisinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, çok yönlü kanallarla, çapraz ve işlevsel iletişimle de serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır (Başyigit, 2006: 76). Böylelikle çok yönlü ve açık bir iletişim sağlanabilir ve bilgilerin dolaşım hızı artırılabilir. Fakat, bu modelin bir dezavantajı hem bilgi alış-verişi için hem de karar vermek bakımından zincir ağı kadar yavaş olması olabilir. Bunun nedeni de meydana gelen iletişim miktarının çok fazla olmasıdır. Bilgilere zamanında sahip olabilen çalışanların işlerini yapmaları için zamanında memnun edilmeleri sağlanmalıdır. Bu sebeple çok yönlü ve açık iletişim kriz anlarında daha çok kullanıldığında hızlı iletişim gerçekleştirilmesini sağlayabilir. Hepsinin sonucunda ise örgütsel iletişimin çok yönlülüğü ve açıklığı sayesinde örgütsel bağlılığa katkı sağlanabilir. Aksi yönde bilgilerin yoğunluğu, iletişimin aksamasına ve çalışanların olumsuz etkilenmesine neden olabilir; çok yönlü ve açık iletişimin sürekli bir bilgi kirliliğine sebep olması engellenmeli, gerektiği durumlarda kullanılması sağlanmalıdır.

Örgütte çok yönlü ve açık bir bilgi paylaşımı oluşturulmalıdır ki, bilgiler ulaşması gereken yerlere zamanında ve doğru biçimde ulaşabilsin. Bunun sonucunda

çalışanlar işlerini doğru ve tam yapabilmenin hoşnutluğuyla daha mutlu olacaklardır ve örgütü benimseyip bağlanmaları kuvvetlenecektir.

Çok yönlü iletişim ağı üyelerin birbirleriyle doğrudan iletişime kurmasına olanak sağlamaktadır. Bu iletişim ağı, yüksek kalitede karar verilmesini sağlamakta ve mesajlar daha az bozulmaya uğramaktadır (Snigh, 2010: 206). Üst yönetim takımları, çapraz ve fonksiyonel (işlevsel) takımlar ve kendi kendilerini yöneten takımlar genelde bu iletişim modeline sahip olmaktadır (Sims, 2002: 152). Bu model karmaşık problemlerin çözümü için tüm grup üyelerinin yüksek bir derecede katılımı gerektiren durumlarda idealdir. Liderliğin kimde olduğu belirsiz olduğu bu modelde üyelerin hepsi yüksek oranda iş tatmini elde etmektedir (Oktay, 2000: 300).

2.8.3. Yüz yüze İletişim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Yüz yüze iletişim sözlü konuşmayla olan iletişimdir. Yüz yüze iletişimde bulunanlar arasında zaman ve yer bakımından beraberlik vardır. Bu tür iletişimin, en etkin iletişim biçimi olduğu düşünülmektedir. Çünkü, kişi kendisini ifade ederken duyguları da bedeniyle ifade bulur. Bu durumda tüm duygularının yansıması karşı tarafça kolaylıkla algılanabilir. Yüz yüze iletişime olanak tanıyan örgütlerde, çalışanların; kendilerini daha rahat ifade edip, özel sorunlarını aktardıkları ve iş arkadaşları ya da yöneticileriyle daha iyi iletişim kurabilmekte oldukları belirtilmektedir. Bu tür iletişim çalışanın psikolojik açıdan tatmin olmasını sağlayarak örgüte olan bağlılığında da olumlu etki yaratır. İletişimde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da, uzaktan bilgilendirmenin, yüz yüze ilişkilerin yerini alamayacağı gerçeğidir (Erbaş, 2008: 92). Bu bakımdan yüz yüze iletişimle örgütsel bağlılığın desteklenebildiğinin farkında olan yöneticiler örgütlerde bu iletişim türüne daha fazla imkân tanıdıkları ölçüde başarılı olurlar.

Yüz yüze iletişimde en önemli unsur “beden dili” kullanımıdır. Söylenenden çok nasıl söylendiği önemlidir. El kol hareketleri, güler yüzle veya asık suratla söyleniş şekillerine göre yüz yüze iletişimde söylenmek istenen mesaj değişik algılanabilir. Bu yüzden yüz yüze iletişim beden dilinden ayrı düşünülemez. Özellikle yöneticiler beden

dilinin bu büyük oranda etkisini bilmeli ve bunu etkili iletişim yöntemi olarak kullanmalıdırlar.

2.8.4. Kişiler Arası İletişimde Biçimsellik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütler için çalışanlar en önemli kaynaktır. Başarılı olmak isteyen her örgüt insana verdiği değer karşılığında başarısını sağlayabileceğini bilir. Örgütün amaçları doğrultusunda aynı çatı altında istihdam edilen bu insanlar ortak bir sosyal çevreye sahip olurlar ve kendi aralarında etkileşim içine girerler. Kişileri burada yakınlatacak veya uzaklaştıracak en önemli unsur iletişimdir.

Kişiler arası iletişimin olumlu bir havada sürdürülmesi için örgütler iletişim engellerini önlemeli ve bu sürecin yönlendirilmesini sağlamalıdır.

Çalışan kendini biçimsel iletişimde bir resmiyet ortamında, sürekli bir emir komuta zinciri içinde hissedecektir. Dolayısıyla örgütteki bu otoriter yapı içinde kendini rahat hissedemeyecek ve çalışma saatini tamamlayıp bir an evvel örgütten ayrılmayı isteyecektir. Buna karşın biçimsel olmayan örgüt yapısı içinde kurulan iletişim ortamında ise katılımcı, verimlilik artırıcı bir iletişim sisteminin oluşturulması çalışanın, yüksek tatmin duymasını ve örgüt içindeki etkin iletişim süreci ile örgüte bağlılık duymasını sağlayacaktır.(Başyigit, 2006: 75) Yani biçimsel iletişimin resmiliğinin sağlayamadığı sıcaklığı, biçimsel olmayan iletişim sağlayabilir. Ancak çalışanların ilişkilerini sağlamada sadece biçimsel olmayan iletişim nasıl yeterli olamıyorsa, yalnızca biçimsel iletişim de yeterli olamaz. Biçimsel iletişim biçimsel olmayan iletişimle desteklenmelidir. Biçimsel iletişimin ulaşamadığı kanallara biçimsel olmayan iletişim kanalları sayesinde ulaşılacaktır. Böylece bilgi dolaşımı ve paylaşımı daha aktif olacaktır. Bununla birlikte de çalışanların iletişim sonucu birbirleriyle olan etkileşimlerinden kaynaklanan örgütsel bağlılık düzeyleri artacaktır.

2.8.5. Elektronik İletişim (E-İletişim) ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Elektronik iletişim teknolojisindeki gelişmelerle beraber, örgüt çalışanlarının daha hızlı ve kolay yollarla bilgilere ulaşmaları sağlanmaktadır. Böylece istediği bilgiye daha rahat ulaşan çalışanlar, kendilerini örgütte daha rahat hissedebileceklerdir. Ancak

elektronik iletişim tek başına gerçekleşmemelidir. Yani sürekli olarak elektronik posta yoluyla birbirleriyle iletişim kuran çalışanlar belli bir zaman sonra, yalnızlaşmaya ve bireyselleşmeye başlayacaklardır. Birbirlerine karşı bağlılık hissetmeyen çalışanların örgüte karşı bir bağlılık hissetmeleri genel olarak mümkün olmayabilir. Zorunlu bir bağlılık dışında çoğunlukla duygusal olarak görülen örgütsel bağlılık düzeyleri düşük çıkacaktır. Bunun önüne geçilmesi açısından elektronik iletişimin tamamlayıcı nitelikte kullanılması, en verimli olacağı kısımlarda gerçekleşmesi sağlanmalıdır.

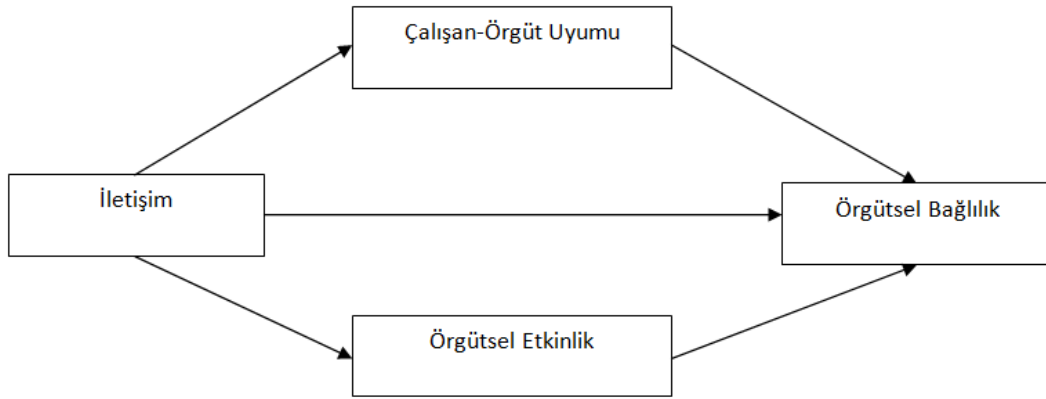
Sadece elektronik iletişimle işleyen sanal örgütleri düşündüğümüzde ise çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin çok düşük olduğunu söylemek güç olmaz. Yüz yüze iletişim neredeyse hiç gerçekleşmediğinden, bireyselliğe itilen çalışanlar daha iyi bir fırsatla karşılaştıklarında organizasyon üyeliğinden ayrılmak istemektedirler. Hatta bazen aynı anda birden fazla sanal örgütün çalışanı olarak faaliyet gösterebilmektedirler. Bu gibi olumsuz sonuçlar doğuracağından elektronik iletişimin gerekli olduğu ölçüde tamamlayıcı bir iletişim yöntemi olarak işlemesi en uygunu olacaktır. E-iletişimin insan ilişkilerini azaltıcı etkilerini önlemeye ve telafi etmeye yönelik örgüt içi yüz yüze iletişime dayalı iş veya sosyal içerikli toplantılar düzenlenmelidir. Böylece e-iletişimin sosyal ilişkilerin önündeki olumsuz yönleri telafi edilmiş olur.

2.8.6. İletişim Doymu ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Redding (Redding 1972, Akt: Eroğlu, 2011: 145) iletişim doyumunu, bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı tüm doyum derecesi olarak tanımlamaktadır. Yani iletişim doyumunun içinde, kişinin biriyle başarılı bir iletişim kurması ya da kendisiyle kurulan başarılı bir iletişim ile oluşan doyum kastedilmektedir. (Downs, Hazel, 1977: 63, Akt: Güllüoğlu, 2011: 90) İletişim doymu örgütsel açıdan, örgüt içi iletişimin ne kadar etkin, ne kadar verimli ve ne kadar kaliteli kullanıldığına, örgüt üyelerinin bu sistemden ne kadar memnun olduklarına bağlıdır. İletişim doymu, bireyin iletişim süreci beklentileri tarafından etkilenebilir. Beklentiler karşılandığında yüksek bireysel iletişim doymu ortaya çıkarken, beklentiler karşılanmadığında ise düşük iletişim doymu düzeyi ortaya çıkmaktadır (Purvis 1997: 11, Akt; Eroğlu, 2011: 145).

Çalışanlar tatmin edici bu iletişim ortamını yakaladıklarında daha verimli işler çıkarır ve performanslarında artış görülür. Bununla beraber kendini çalışma ortamında mutlu hisseden çalışanın örgüte olan bağlılığı da artar (Güllüoğlu, 2011: 45). İş bırakma veya işe hiç gelmeme gibi olasılıkların ortaya çıkması azalmış olur.

Alanda örgütsel iletişim doyumu ile ilgili kapsamlı çalışmalar Downs ve Hazen (1977) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar örgütsel iletişim doyumunu; iletişim ikliminden doyum, üst ile iletişimden doyum, bireysel geribildirimden doyum, araç (medya) kalitesinden doyum, kurum bilgisinden doyum, kurumsal bütünleşmeden doyum, yatay ve biçimsel olmayan iletişimden doyum ve ast ile iletişimden doyum olmak üzere 8 temel boyutta tanımlamışlardır. Bu doyumlardan elde edilen toplam ise, genel olarak örgütsel iletişimden elde edilen doyum miktarını göstermektedir (Eroğlu, 2011: 146.).



Şekil. 13. İletişim ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Güllüoğlu, 2011: 129).

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı gibi çalışanlar örgütün neyi neden yaptığını anlarsa iletişim doyumu yüksek olur. Örgütle uyumlu bir biçimde çalışmalarını sürdürme isteği kuvvetlenir; çünkü amacın ne olduğu ve sebebi konusunda bilgilendirilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda kendi kariyerleriyle ilgili nasıl gelişimler elde edebilecekleri konusunda da bilgileri olursa örgütsel etkinlik sağlanır. Bunların sonucunda ise örgütsel bağlılık sağlanmış olur.

Bütün iletişim şekillerini örgütsel açıdan ele alırsak, her bir faktörü de bu kapsamda değerlendirirsek, örgütsel iletişim doyumu incelenmiş olur. Çalışanların

örgütsel anlamda iletişim doyumları yüksek olduğu sürece kendilerini daha mutlu ve o örgütün bir parçası olarak hissedecekleri düşünülmektedir.

2.9. Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyle İlgili Bazı Araştırmalar

Erbaş'ın 2008'de, İstanbul'da faaliyet gösteren bir bankanın 11 şubesindeki çalışanlarıyla yaptığı bir araştırmada amaç, bireylerin iletişim kalitesini ve örgütsel bağlılıklarını ölçerek bu değişkenler arasındaki olası bir ilişkinin varlığının ortaya çıkartılmasıdır.

Araştırmanın bulguları şöyledir (Erbaş, 2008: 131-134):

- Kurumda çalışma süresine bakıldığında en az 17 yıl çalışan varken, toplam çalışma süresi en çok 20, en az ise 1 yıldır. Araştırmaya, erkekler %57,2 oranında katılırken bayanlar ise %42,8 oranında katılmıştır. Yaş dağılımı açısından ise en çok araştırmaya katılan bireyler 26, 28 ve 29 yaş grubundadır. Pozisyon dağılımında ise memurların araştırmanın %81,6'sını, şeflerin ise %18,4'ünü oluşturduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan bireyler %46,7 oranında evli iken %53,3'lük kısmı bekârdır. Eğitim durumu açısından ise bireyler çoğunlukla lisans ve ön lisans mezunu iken bunu lise ve yüksek lisans - doktora eğitimi alan bireyler izlemiştir.
- Ast ve üstler arasındaki iletişim kalitesini ölçmede kullanılan değişkenlere yapılan frekans analizi sonucunda, iletişim kalitesinin yüksek çıktığı görülmüştür. Yine yapılan frekans analizi sonucunda çalışanların bankaya olan bağlılıkları da yüksek çıkmıştır. Araştırmacının gözlemlerine dayanarak çıkan bu iki sonuçtan ilkinin tam olarak doğruyu yansıtmadığı aktarılıyor. Araştırmacı tarafından, çalışan sayısı çok ve genelde iş yükü fazla olan banka şubelerinde, yöneticilerin kültür kaynaklı olarak otoriter oldukları da düşünüldüğünde iletişim kalitesiyle ilgili verilen cevaplar pek de samimi bulunmamıştır.

- İletişim kalitesiyle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu gözlenmiştir.
- Medeni durum açısından evli çalışanların, herhangi bir örgütsel problem karşısında kazanılmış haklarını ve iş yerlerini bırakma konusunda bekârlardan daha aktif oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yani evli çalışanların örgütten ayrılma niyetleri bekârlara göre daha fazla çıkmıştır.
- Çalışma sonucunda, iletişim ile örgütsel bağlılığın pozitif yönlü bir ilişkide olduğu görülmüştür.

Başığit'in 2006'daki Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezi'ndeki araştırmasına göre de örgütsel iletişimin örgütsel bağlılığa etkileriyle ilgili sonuçlara ulaşılmıştır. Elde edilen bazı veriler şöyledir (Başığit, 2006: 96):

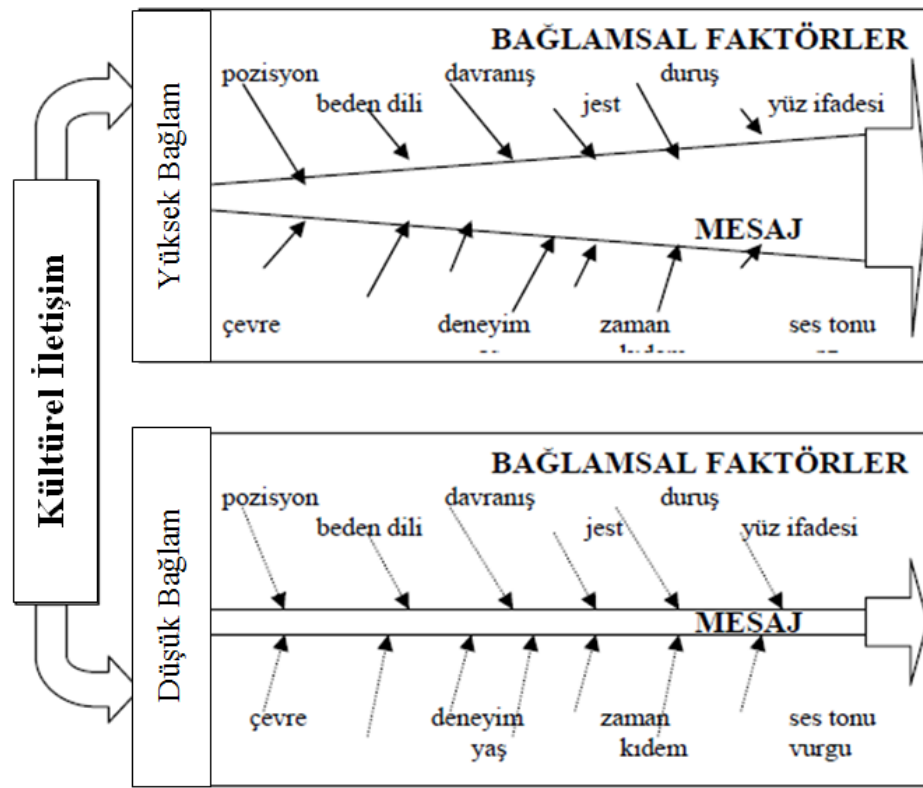
- Araştırma bulgularına bakıldığında örgütsel iletişim biçimlerinden biri olarak biçimsel olmayan iletişim açısından örgütsel bağlılık üzerine etki edebilirlik çıkmamıştır. Biçimsel olmayan iletişimle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde "biçimsel olmayan iletişimin örgütsel bağlılığı etkilemediği" sonucuna varılmıştır. Uygulama yapılan örgütteki çalışanların örgüt dışında fazla bir iletişimde bulunmadıkları, bunun nedeninin ise çalışmanın yapıldığı örgütün hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir örgüt olması ve çalışma sisteminin vardiyalı olması dolayısıyla çalışanların çalışma saatlerinin her zaman birbirine uymamasından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak aynı vardiyada çalışanlar hakkında bir değerlendirme yapıp yapılmadığı konusunda bilgilendirme mevcut değildir. Muhtemelen aynı vardiyada çalışanlar arasında örgütsel biçimsel olmayan iletişimin de etkisi olacaktır.
- Dedikodu örgüt içindeki çalışanların psiko-sosyal gereksinimleri sonucunda ortaya çıkmasına karşın hiç kimse bu konuya sıcak bakmamaktadır. Dedikodunun örgütteki çalışma ortamına zarar vereceği düşüncesi olduğu görülmüştür. Yani dedikodunun olduğu ortamlarda örgütsel bağlılık olumsuz yönde etkilenmektedir.

Erdem'in 2007'deki çalışmasında Elazığ ilindeki altı hastaneden 256 çalışana ulaşılmıştır. Aslında örgüt kültürüyle örgütsel bağlılığın ilişkisini incelemiştir. Ancak örgüt kültürünün algılanması gene iletişim sayesinde olduğundan elde edilen bulgularda da iletişimin önemi ortaya çıkmıştır. Bulgular şu şekildedir (Erdem, 2007: 73-74):

- Çalışanlar hastanelerini daha çok hiyerarşi kültürü ile ilişkilendirmişlerdir. Hiyerarşi kültürü biçimsel kuralları, bürokrasiyi, yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimi, istikrar ve durağanlığı vurgulayan mekanik örgütleri temsil etmektedir. Hastane çalışanları örgütlerini daha çok hiyerarşik çerçevede değerlendirmektedirler.
- Hastane çalışanlarının genel olarak örgütsel bağlılık puanları orta düzeyde bulunmuştur, dolayısıyla çalışanların hastanelerine orta düzeyde bağlı oldukları söylenebilir. Hiyerarşi kültürünün örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Yani hiyerarşik yapının hantallığına bağlı olarak çalışanlarda istek ve dilekleri iletmede gecikmeler yaşanıyor olması muhtemeldir. Bu sebeple hiyerarşi kültürünün yaygın olmasından kaynaklanan bir olumsuz tutum söz konusudur. Bu sebeple hiyerarşi kültürünün hakimiyeti örgütsel bağlılığı azaltıcı yönde etki etmektedir.

Bir başka araştırmasında tekrar hastaneleri inceleyen Erdem (2006) iletişim faktörünü de ele alarak bağlılık kavramını incelemiştir. Hall'in Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Modeli çerçevesinde inceleme yapan Erdem'in amacı, önce çalışanların hangi tür iletişimi tercih ettiklerini ortaya koymak ve sonra iletişim biçimlerini temel birtakım demografik değişkenlere göre (görev, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir düzeyi) karşılaştırmak olmuştur. Hall'in modelinde yüksek bağlamlı iletişim boyutunun karşısında düşük bağlamlı iletişim bulunmaktadır. Bu iletişim kültüründe, bağlamsal faktörlerden daha çok bilginin yüklendiği mesajın kendisi önemlidir. Düşük bağlamlı kültürlerde, iletilmek istenen mesajın kendisidir ve dinleyicinin mesajı deşifre etmek için ortamsal ipuçlarına çok ihtiyacı yoktur; mesaj doğrudan ve açıktır. Örneğin, yüksek bağlamlı bir toplum olarak Türk toplumunda yemek için misafir olduğumuzda, ev sahibi tekrar tabağımızı doldurmak ister. Bu durumda bizim yüksek bağlamlı kültürel iletişimimiz gereği açgözlü görünmemek için istemediğimizi söyleriz. Ancak ev sahibi

gözlemleriyle bizim yemeği beğendiğimizi ve tekrar isteyeceğimizi anlar ve biz doyduğumuzu söylesek de tabağımız tekrar yemekle doldurulur. Yani söylediğimiz sözden çok, o andaki koşullar, davranışlar sonucu ev sahibinin davranışı şekillenir. Ancak ABD toplumunda bir eve yemeğe misafir olsaydık ve açgözlü görüneceğimizi düşünerek ikinci tabak yemeği reddetseydik, düşük bağlamlı bir kültürün iletişimine ters düşecek bu tavrımız yüzünden söylediğimiz söze bakılarak gerçekten istemediğimiz kanaatine varılabilirdi. Yani açgözlülük olarak algılanmayacak bir kültürde biz yüksek bağlamlı iletişime göre davrandığımız zaman, düşük bağlamlı kültürel iletişimin gereklerine yabancı kalmamız kaçınılmaz olacaktır (Uzunçarşılı Soydaş, 2010: 109).



Şekil. 14. Yüksek Bağlamlı ve Düşük Bağlamlı İletişim (Erdem, 2006: 181)

Hall'in Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam ayırımını kolektivizm-bireycilik ayırımı ile paralel düşünebiliriz. Yüksek bağlamlı iletişim kolektivist kültürlerle, düşük bağlamlı iletişim ise bireyci kültürlerle uyum göstermektedir. Yani yüksek bağlamlı iletişim daha çok geleneksel kültürlerde, düşük bağlamlı iletişim ise modern kültürlerde görülür. Yüksek bağlam ve düşük bağlamda ayırt edici ve betimleyici noktalar, yukarıdaki şekilde de görülebileceği gibi, bazı faktörlere bağlıdır. Yüksek bağlamlı

iletişimde bu belirleyici faktörlerin etkileme derecesi değişmektedir. Örneğin, kolektivist toplumlarda, sözlerden çok davranışlarla, bakışlarla, yüz ifadeleriyle, vücut duruşlarıyla mesajlara anlam katılır. Söylemeden karşıdakinin bu ifadelerle daha çok anlaması beklenir. Bu bakımdan bu tür kültürlerde bu faktörlerin etkisi diğerlerine göre daha çok olduğundan yüksek bağlamlı iletişim olarak tanımlanmaktadır. Aksi şekilde olan düşük bağlamlı iletişimde ise bu bağlamsal faktörler çok fazla değişiklik göstermeksizin aynı düzeyde etki ederler. Yani bireyci toplumlarda, karşıdakinin kültürel değerlere göre davranışları, tavırları inceleyerek mesajı yorumlamasına gerek kalmaz, söylenen sözü doğrudan mesaj olarak alabilir ve bu sebeple düşük bağlamlı iletişim kullanılır. Araştırmada ortaya çıkan sonuç göstermektedir ki, hastane çalışanları arasında yüksek bağlamlı iletişim düşük bağlamlı iletişime göre daha fazla tercih edilmektedir (Erdem, 2006: 189).). Hall'e göre, yüksek bağlamlı kültürlerde bireyler arası ilişkiler, duyguya dayanan ve ilişki kurulan bireyin kişiliğine yönelik ilişkiler olma eğilimi gösterir. Düşük bağlamlı kültürlerde ise bireyler, aralarındaki ilişkinin işlevselliğini ön plana alır ve her ilişkiyi kendi koşullarında değerlendirirler. Düşük bağlamlı kültürlerde bireylerarası bağlantılar kırılmalıdır ve eğer bireyler mevcut ilişkiden hoşnut değilse, kolayca bozulabilir. Ancak, Hall'e göre, yüksek bağlamlı kültürlerde bireyler arasındaki bağlar göreceli olarak çok güçlüdür ve bu nedenle, bireysel çıkarlar genellikle kişilerarası ilişkilerin sürmesi uğruna feda edilir (Tamer Gencer, 2011: 193). Daha iyi anlaşılabilmesi açısından düşük bağlamlı iletişime direkt iletişim, yüksek bağlamlı iletişime de dolaylı iletişim diyebiliriz. Aşağıdaki şekilde direkt iletişimi ve dolaylı iletişimi özetlemek mümkündür (Uzunçarşılı, Soydaş, 2010: 110-111):

Tablo. 1. Dolaylı İletişim ile Dolaysız İletişim Arasındaki Farklılıklar

Direkt İletişim (Düşük Bağlımlı Kültür)	Dolaylı İletişim (Yüksek Bağlımlı Kültür)
Ana mesaj başta verilir.	Ana mesajdan önce detaylar verilir ve açıklamalardaki kelime seçimlerine dikkat edilir.
Süslü olmayan, düz ve dinamik kelimeler tercih edilir.	Kişilerle ilişkiler ön plandadır.
Doğruluk, kibarlığa tercih edilir.	İletişimde ılımlı olmaya objektif doğrulardan daha fazla önem verilir.
İnsanlara yanlışları ve tutarsızlıkları anında belirtilir.	Mesajlarda detaylara ve imalara ağırlık vermek gibi özellikler vardır.

Güllüoğlu'nun aktardığı birtakım araştırmalar da bu hususta yapılan incelemelerin örgütsel bağlılıkla örgütsel iletişim algısı arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- De Wine ve Barone, çalışanın örgüt atmosferine yönelik genel algısıyla iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel bağlılık ve iletişim doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki elde etmişlerdir (Güllüoğlu, 2011: 127). Yani, kişilerin örgütsel iletişimin işlerliğine ve etkililiğine bağlı olarak örgütsel bağlılık düzeyleri yükselmektedir.
- Downs (1991) de Avusturalya' da 195 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada kişisel geri bildirim, iletişim doyumu ve üstlerle iletişim boyutlarının örgütsel bağlılıkla güçlü yönde ilişkili olduğunu ve bunun kurumsal yapıyla da yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir (Güllüoğlu, 2011: 128).

Güllüoğlu'nun 2011' deki Selçuk Üniversitesi akademik personeli üzerinde yaptığı araştırma sonucunda ise şu bulgular elde edilmiştir (Güllüoğlu, 2011: 188-196) :

Akademisyenlerin iletişim doyumu düşük düzeyde çıkmıştır. Cinsiyete göre iletişim doyumunun farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma süresi arttıkça ise iletişim doyumunu artış göstermiştir. Eğitim düzeyleriyle elde edilen iletişim doyum düzeyi arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri de yüksek çıkmıştır; en yüksek orana sahip olan bağlılık türü olarak duygusal bağlılık göze çarpmaktadır. Örgütsel bağlılık incelemesinde ise erkeklerin kadınlara oranla bağlılık düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca evli katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri de daha yüksek çıkmıştır. Yüksek unvana sahip olanların ise daha alt unvandalara oranla örgütsel bağlılıkları daha yüksek olarak görülmüştür.

Sonuç olarak, iletişim örgüt içinde bilgi, fikir, duygu, düşünce ve değerlerin dolaşmasını sağlayan bir süreçtir. Örgüt içinde iyi ve olumlu işleyen bir iletişim ağı motive edici niteliktedir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, yöneticilerle işlerini ilgilendiren konularda özgürce fikir alışverişi yapabilmek, kararlara katılabilmek, çalışanlar arasında doğal ve uyumlu ilişkiler kurmak çalışanlarda kendilerine değer verildiğini ve huzurlu bir örgüt iklimini soludukları izlenimi uyandırır. Örgüte olan güvenlerinin yanı sıra, ona inançları da pekişir. Böylelikle örgütte daha uzun süre kalarak kendisini onun ayrılmaz bir parçası olarak düşünecek ve bağlılığı artacaktır. Bu nedenle örgütsel iletişimin biçimi, stili, etkisi çalışanların bu algıları üzerinde belirleyici özelliğe sahiptir. Örgüt amaçlarını benimseme ve örgüte bağlılık hissi artan bireyin aynı zamanda örgüt içindeki iletişim ağına katılma süreci de dönüşümlü olarak olumlu olacaktır.

Buradaki en önemli husus çalışanın örgütsel iletişimi nasıl algıladığı ve bunu bağlılıkla nasıl bağdaştırdığıdır. Örgüt, çalışanlarına gerçekten gereken önemi veriyor olabilir, kariyer imkânlarını sınırsızca sunuyor olabilir, eğitimlerle bilgileri ulaştırmaya çalışıyor olabilir, yani birçok bakımdan örgüt, çalışanın elinde tutmak için çokça çaba sarf ediyor olabilir. Ancak en önemli çabayı iletişimin işleyişi yönünde gösterirse zaten bütün bu çabalarının sonucunu olumlu bildirimlerle alacaktır. Örgüt iklimini olumlulaştıracak biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının önündeki engeller kaldırılır, iletişim olumlu şekilde yönlendirilirse çok yüksek ihtimalle örgütsel bağlılık oranı yükselecektir. Bu durumun tam tersini düşünürsek gene çalışanın algısına bağlı olduğunu vurguladığımız örgütsel bağlılık derecesini örgütler, aslında çalışanlarının motivasyonları, istekleri, bilgilenmeleri hususunda çaba göstermeseler bile

gösteriyormuş gibi algılamalarını sağlıyorsa -ki bu da gene iletişim yoluyla sağlanan bir durumdur- örgütsel bağlılık düzeyi aynı şekilde yüksek çıkabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILAMASI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.ARAŞTIRMA VE BULGULAR

3.1.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmamız yarı özel bir kamu kurumu olan Türk Telekom da yapılmıştır. Bu kurumu seçmemizin en önde gelen sebebi, Türk Telekom'un iletişim alanında hizmet veren bir kurum olması ve bizim araştırma konumuzun da örgütsel iletişimle örgütsel bağlılığın ilişkilerine odaklanmasıdır.

Bu araştırmadaki amaçlarımız:

- a. İletişim konusunda hizmet veren bir kurumun, uzmanlık alanı iletişimken; örgüt içi iletişimlerinin nasıl işlediğini bulmak,
- b. Bu örgüt içindeki iletişimin olumu veya olumsuz işleyişi sonucu çalışanların örgütsel bağlılık algılayışlarının nasıl değiştiğinin tespit edilmesi,
- c. Bu örgütte, örgüt içi iletişimi iyileştirebilecek ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılığı artıracak faktörlerin tespit edilmesi,
- d. Bu faktörlerin belirlenmesiyle yönetime bu konuda öneriler sunarak, yönetime de bu konuda yardımcı olabilmek,

- e. Türk Telekom'da örgütsel iletişimi ve beraberinde örgütsel bağlılığı azaltan değişkenleri tespit edip, yönetime düzeltici ve iyileştirici önlemler alma hususunda fikir vermek,
- f. Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik teorik bilgilerin gerçekte nasıl olduğunun sınanmasını sağlamak,
- g. Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek şeklindedir.

3.1.2.Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada dört varsayımda bulunulmuş ve bu varsayımlar doğrultusunda dört hipotez oluşturulmuştur. Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Örgütsel iletişim örgütsel bağlılığı etkilemektedir.
2. Örgüt dışı iletişim faaliyetleri örgütsel bağlılığı etkiler.
3. Örgütteki dedikodular örgütsel bağlılığı etkiler.
4. Örgüt içi bilgi paylaşımı örgütsel bağlılığa etki eder.

Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri hakkındaki varsayımlar doğrultusunda hipotezler de aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

H1.Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2.Örgüt dışı iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3.Örgütteki dedikoduların örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4.Örgüt içindeki paylaşılan bilgilerin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

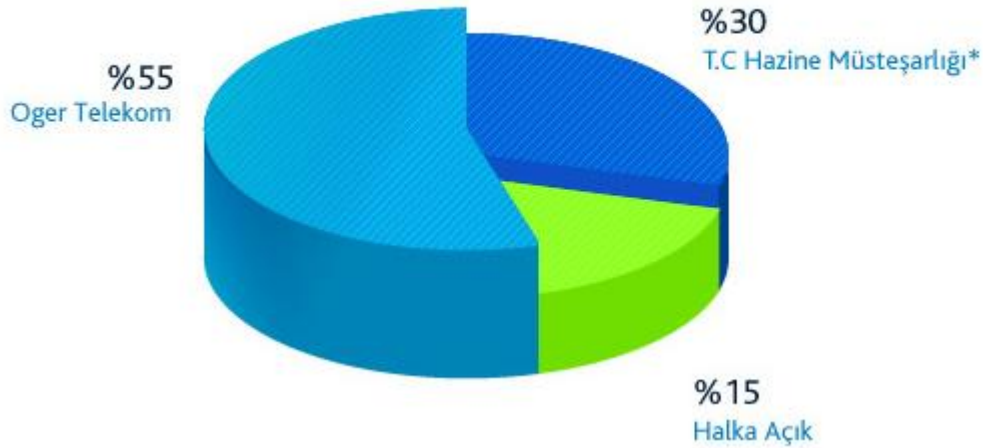
3.2.1.Örneğin Seçimi

Araştırmamızda örnek seçimi yapılırken, iletişim konusuna bağlı olduğumuzdan, iletişim hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlardan olan Türk Telekom Denizli İl Müdürlüğü seçilmiştir. Araştırma yapılabilecek yeterlilikte bir kurum olduğunu düşündüğümüz için Denizli il sınırı dışına çıkmamıştır. Türk Telekom’ un seçiliş nedeni, iletişim konusunda hizmet vermekte olan bir örgütün, örgütsel iletişim hususunda nasıl işlediğini ve bu işleyişin kurumun havasını ne yönde etkilediğine bağlı olarak, örgütsel bağlılığı artırdığını veya azalttığını tespit edebilmektir. Çalışan sayısının da çok olması bu kurumda karar kılmamızın başka bir nedeni olmuştur.

Türk Telekom ile ilgili genel olarak biraz bilgi vermek gerekirse; Türk Telekom 29 bini aşkın personeli, Türkiye'nin dört bir yanında dağılmış bayii ağı, binlerce iş ortağı ve hizmet sağlayıcısıyla hem bölgesinde hem de dünyada sayılı sabit telefon operatörleri arasındadır. Sabit, mobil ve internet hizmetlerini bir arada sunabilen Türk Telekom; iletişim, teknoloji ve içeriği birleştiren tam entegre servis sağlayıcı olma yolunda ilerleyen bir şirketler grubudur ve bu yaklaşımı, müşteri memnuniyetinin kilit unsuru olarak görmektedir. 1840 yılında “Postahane-i Amirane” adıyla kurulan günümüzün Türk Telekom’u, 50 hatlık ilk manuel telefon santralini 1909 yılında İstanbul Büyük Postane binasında kurmuş ve 168 yıldır her dönem, çağının teknolojik gelişmelerine ayak uydurarak bugünkü kimliğine kavuşmuştur.

Türk Telekom, tarihindeki en önemli gelişmelerden birini 2005 yılında gerçekleştirilen özelleştirme ile %55 oranındaki hissesinin Oger Telekom tarafından satın alınması ile yaşamıştır. Uluslararası yatırımcıların yakından izlediği “Acquisition Monthly” adlı yayın kuruluşu, Türk Telekom’un %55'nin blok satışına ilişkin özelleştirme işlemini, birleşme ve devralmalar konusunda “Gelişen Piyasalarda Yılın İşlemi” layık görmüştür. Bu birleşim Türk Telekom’a hizmet anlayışında da uluslararası standartları getirmiştir.

Türk Telekom Grubu, sabit hat ve GSM'den geniş bant internete kadar bütünleşmiş telekomünikasyon hizmetleri sunmaktadır. Türk Telekom grup şirketlerinin 31 Mart 2011 itibariyle 15,8 milyon sabit hat, 6,7 milyon ADSL hattı (toptan) ve 11,8 milyon GSM abonesi bulunmaktadır. Grup şirketleri, tüm ülkeyi kapsayan modern şebeke altyapısıyla Türkiye genelindeki bireysel ve kurumsal müşterilerine geniş bir hizmet yelpazesi sunmaktadır. Genişbant operatörü TTNET, yakınsama teknolojileri şirketi Argela, BT çözüm sağlayıcısı Innova, online eğitim yazılımları şirketi Sebit A.Ş., online oyun şirketi Sobee ve çağrı merkezi şirketi AssisTT şirketlerinin %99,9'una, toptan data ve kapasite servis sağlayıcısı Pantel International AG ve iştiraklerinin ise %100'üne sahip olan Türk Telekom, aynı zamanda Türkiye'deki üç GSM operatöründen biri olan Avea'nın hisselerinin %81,4'üne de sahiptir. Bunun yanı sıra Türk Telekom, Arnavutluk'taki yerleşik telekom operatörü Altelecom şirketinde de dolaylı azınlık hissesine sahiptir. Türk Telekom'un hisselerinin %55'i Ojer Telekomünikasyon A.Ş. ve %30'u Türkiye Hazine Müsteşarlığı'na aittir. Geriye kalan %15'lik hissesi de halka arz edilmiştir. Türk Telekom hisseleri, Mayıs 2008 itibariyle İMKB'de işlem görmektedir.



Şekil 15. Türk Telekom Hisse Dağılımı

3.2.2.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmayı daha çok yazılı anket yöntemiyle gerçekleştirmeye çalıştık. Ankete katılım oranı %33,75' tir. Anketler, tarafımdan tek tek katılımcılara dağıtıldıktan bir süre sonra, tekrar gidilerek katılımcılardan toplanmıştır. Anketi o esnada yapmayı tercih etmeyişimizin sebebi, iş yoğunluğunun çok olduğu bir kurumu seçmiş olmamız ve

çalışanların işlerini anket sorularına cevap vererek aksatmalarına sebep olmak istemeyişimizdendir. Böylece anketi gerçekten cevaplamak istedikleri vakitte cevaplamaları ve buna bağlı olarak da daha gerçeğe yakın sonuçlar elde etmeyi amaçladık.

Çalışan sayısı toplamda 240 olan Türk Telekom çalışanlarına yaklaşık 240 adet anket dağıtılmıştır. Ancak toplamak için gidildiğinde 81 adet cevaplanmış anket formu geri alınabilmiştir. Böyle olmasının nedeni gerçekten anketi cevaplamak isteyenlerin cevaplamış olmasıdır, hiçbir çalışana doldurmak zorundaymış hissi vermemeye çalışıldı ki, cevaplar daha samimi ve doğru olmalıydı. Katılımcılar da kendi istekleriyle araştırmaya katılmış oldular ve gerçeğe yakın veriler elde edilmiş oldu. Yönetimden, genel nitelikli personele ve hizmet personeline kadar bütün çalışanların bu ankete katılmasını sağlamak amaçlanmıştır.

Bir diğer husus olarak katılımcılardan geriye dönüşün neredeyse 1/3 olduğu görülüyor. Anket formlarını dağıtırken veya toplarken yapmış olduğum gözlemler sonucu izlenimlerim sırasıyla şöyledir:

- Bazı çalışanlar herhangi bir zorunluluk olmadığı için cevaplamak istemediklerini belirttiler,
- Bazı çalışanlar da buna benzer olarak eğer yönetim cevaplamaları hususunda emir verseydi ancak o zaman cevaplayacaklarını belirttiler,
- Bazı çalışanlarsa anket sorularının kurumu çok fazla sorguladığını ve bu soruları cevaplarsa kuruma ait özel bilgilerin sızdırılacağı hissine kapıldıklarını belirttiler,
- Bazı çalışanlar anket sorularını yeterli ve bilimsel bulmadıklarını bu yüzden cevaplamadıklarını belirttiler,
- Bazı çalışanlar ise il müdürünün izni olmaksızın cevaplamak istemediklerini belirttiler.

İl müdüründen izin aldığımı, bunu teyit etmek için il müdürleriyle iletişime geçerek, bana güvenmemelerinin asılsız çıkacağını belirtmeme rağmen izinsiz anket yaptığım izlenimine kapılmalarından dolayı anketi cevaplamayan çalışanlar olmuştur.

Burada özellikle il müdüründen iznim olduğunu kanıtlamak için bizzat çaba göstermememin sebebi, çalışanın bunu öğrenmek için, kendisinin il müdürüyle iletişime geçebileceğini söylediğimde bundan kaçınıp kaçınmayacağını veya hiç çekinmeden il müdürüyle böyle bir konuda iletişime geçebilecek güveni kendisinde bulup bulamayacağını gözlemlemektir. Burada şaşırtıcı olansa, orta düzey bir yöneticinin il müdürüyle iletişime geçmekten kaçınmasıyken, hizmet personelinde bir çalışanın il müdürüne bu anket çalışmasının onaylandığını teyit etmek için danışmasıydı. Yani hizmet personeli fonksiyonel iletişimi kullanırken, orta düzey yönetici bu iletişim tarzını kullanmaya yanaşmamıştır.

Ancak anket çalışmamı yaparken hem çok olumlu tepkilerle karşılaştım, hem de olumsuz tepkilerle karşılaştım. Örneğin, daha önce yüksek lisans yapmış olan çalışanlar, hem kendileri çok iyi karşılayarak anket formlarını aldılar hem de diğer çalışma arkadaşlarına cevaplamalarının bir öğrencinin araştırmasına katkısı olacağını, cevaplamaktan kaçmamaları gerektiğini söyleyerek katılımcı sayısının artmasını sağladılar. Aynı şekilde özellikle Türk Telekom il müdürü, bu araştırmayı yapacağımı anlattığım zaman soruları da inceleyerek çok memnun olacaklarını belirtmiş ve kurumun kendi içinde geliştirilebilecek yönlerini bulmalarına katkısı olacağını düşündüğünü ve hemen anket uygulamaya başlayabileceğimi belirtmiştir. Diğer bir yönetici olan ticari faaliyetler müdürünün de bu çalışmaya olumlu bakması ve yönlendirmeleri sonucu anketi oldukça hızlı bir şekilde dağıttım. Toplarken uzun sürmesinin sebebiyse, çalışanların daha sonra gelmemi tekrar tekrar rica etmelerinden kaynaklanmıştır. Ancak bazı çalışanlar anket formlarını dağıtırken, tekrar döndüğümde hemen orada cevaplamış ve hemen teslim etmiştir. Hatta o sırada kaç kişi varsa o kadar anket dağıttığımdan, daha sonra izinden gelen arkadaşlarına anket formundan fotokopi çekerek, onun da ankete katılmasını sağlayacak kadar olumlu yaklaşan çalışanlar da olmuştur. Bir başka olumlu karşılanmam da bana çay ve kahve ikram etmeleri hatta öğle arasına denk geldiğim anlarda yemek salonunda beni de yemeğe davet etmeleri, çoğu çalışanın aralarındaki iletişimi, görebildiğim kadarıyla ve bana karşı davranış ve tutumlardan yola çıkarak tahmin edebilme olanağı vermiştir. Tabii bunun yanında odadan derhal çıkmamın söylendiği durumlar, anketi kesinlikle cevaplamayacağını söyleyerek tamamen sert ve olumsuz tepki aldığım da olmuştur. Ancak genel olarak Türk Telekom çalışanlarının, yapmış olduğum çalışmaya ilgi göstermeleri, çalışmamın konu başlıklarını ve amacını sormaları ve bunları da öğrendikten sonra

cevaplayacaklarını söyleyerek güler yüzlü yaklaşımları kurum hakkında olumlu izlenimler edinmemi sağlamıştır.

3.2.3.Anket Sorularının Niteliği

Anket formu, 28 sorudan oluşmaktadır. Üç ayrı bölüm hâlinde sorular toplanmıştır: Birinci bölümde, 6 madde hâlinde demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, 15 adet örgütsel iletişim araştırma soruları bulunmaktadır. Üçüncü bölümde 7 adet örgütsel bağlılık araştırma soruları bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen “Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nin sadece duygusal bağlılık bileşeni ele alınarak kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel bağlılığın üç boyutunu içeren toplam 20 ifadeden; normatif bağlılıkla ilgili 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 ve 20. sorular ile devam bağlılığıyla ilgili 8, 9, 10, 11 ve 12. sorular çıkarılarak, duygusal bağlılıkla ilgili ifadeleri içeren 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7.sorular değerlendirilmeleri için katılımcılara sunulmuştur. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ölçek, literatürde örgütsel bağlılığı ele alan ve açıklayıcı olduğundan ve bağlılık üzerine yapılan araştırmalarda yaygın olarak kullanıldığından tercih edilmiştir.

Anket formunda demografik sorular hariç, diğer tüm sorularda 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Aşağıda sorulardan iki tanesi örnek olarak verilmiştir:

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAŞTIRMA SORULARI	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
1. Üstlerimden, iş ve görevimle ilgili son derece açık ve anlaşılır emir ve talimatlar alıyor olmam işimi daha iyi yapmama imkan veriyor.					
1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARAŞTIRMA SORULARI					
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					

Anket sorularının iletişimle ilgili olanları ise daha önce yapılan birçok araştırmadan derlenmiştir. Örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan; 2, 5, 6, 7 ve 12. sorular iletişim boyutunu, 1, 4, 15 ve 10. sorular bilgi paylaşımı boyutunu, 3, 8 ve 9. sorular biçimsel olmayan örgüt dışı iletişim boyutunu ve 11, 13 ve 14. sorular dedikodu ve söylenti olarak biçimsel olmayan iletişim boyutunu ölçmeye yöneliktir.

3.2.4. Verilerin Analizi

Çalışmamızın varsayımlarını ispatlamaya yönelik olarak 5'li likert ölçeğine göre elde edilen veriler Spss Windows 13.0 paket programında derlenerek, değerlendirilmiştir. Veri analizinde ankette hem örgütsel bağlılığı hem de örgütsel iletişimi tespit etmeye yönelik sorular, şu şekilde puanlandırılmıştır:

- 1- Kesinlikle katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle katılıyorum

Demografik sorular için nominal ölçek kullanılırken, diğer tüm sorularda, ordinal ölçek kullanılmıştır. Nominal ölçek kullandığımız soruların analizinde sıklık dağılımı uygulanmıştır, ordinal ölçeğe göre sıraladığımız sorular içinse ortalamalar alınarak değerlendirmeler yapılmıştır.

3.3. BULGULAR VE YORUMLAR

Türk Telekom Denizli İl Müdürlüğü' nde yapılan Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerine etkilerini araştırdığımız anket soruları için yapılan güvenilirlik analizi ve bulgular aşağıdadır.

3.3.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik yöntemleri içerisinde en çok kullanım alanına sahip olan yöntem alfa yöntemidir. Alfa katsayısı, anketteki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit eder. Güvenilirlik katsayısı 0'a yaklaştıkça güvenilirlik düşer 1'e yaklaştıkça da güvenilirlik yükselir.

81 denek üzerinde yapmış olduğumuz anket sorularının SPSS 13.0 for Windows paket programında değerlendirilmesi sonucu hem 20 denek üzerinde hem de tüm katılımcıların anket sonuçlarına göre yapılan aşağıdaki güvenilirlik analizi tablosu örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan boyutların ve örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunun alfa değerlerini göstermektedir. Söz konusu değerler 1.00'a yakın değerler olduğundan anketin güvenilirliğine ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo. 2. Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alfa Değeri
Orgütsel Bağlılık	0,773
İletişim	0,752
Bilgi Paylaşımı	0,752
Biçimsel Olmayan Örgüt Dışı İletişim	0,805
Dedikodu ve Söylenti	0,820

3.3.2. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında incelenen konular örgütteki anketi dolduran kişilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, örgütte çalışma süresi, örgütteki görev konularını içermektedir.

Ankete katılanların 13 kişisi kadın, 68 kişisi ise erkektir. Yüzde olarak bakıldığında ise %16'sı kadın, %84'ü erkektir. Bu bakımdan Türk Telekom Denizli İl Müdürlüğü'nde çalışanların daha çok erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Yani ankete katılanlardan ve gözlemlerimizden de anlaşılabilceği gibi erkek çalışanlar çoğunluktadır.

Ankete katılanların % 9,9 (8)'u 21-25 yaş arasında, %38,3 (31)'ü 26-30 yaş arasında, %12,3 (10)'ü 31-35 yaş arasında, %6,2 (5)' sı 36-40 yaş arasında, %33,3 (27)'ü de 41 ve üzeri yaş arasındadır. Buna göre ankete katılanların %38,3'ü 26-30 yaş aralığında olduğundan genç çalışanların daha çok olduğu söylenebilir. Ancak 41 yaş ve üzeri çalışanlar da %33,3'le ikinci sıradadır. Sayıların birbirine yakın olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

Ankete katılanların 23 (%28,4)'ü bekâr, 58 (%71,6)'sı evlidir. Ankete katılanların daha çok evli çalışanlar olduğu görülmektedir.

Ankete katılan çalışanların %16 (13)'sı ilköğretim, %19,8 (16)'si lise, %32,1 (26)'i önlisans, %28,4 (23)'ü lisans, %3,7 (3)'si lisansüstü seviyesinde öğrenim görmüşlerdir. Çalışanların öğrenim düzeylerini yükseltmeye çalışmadıkları sonucuna varılabilir.

Aşağıdaki Tablo 3'te demografik verilerin frekans değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3. Demografik Verilerin Frekans Değerleri

	Frekans	% Değeri		Frekans	% Değeri
<u>Cinsiyet</u>			<u>Eğitim</u>		
Kadın	13	16,0	İlköğretim	13	16,0
Erkek	68	84,0	Lise	16	19,8
<u>Yaş</u>			Ön lisans	26	32,1
21-25 yaş arası	8	9,9	Lisans	23	28,4
26-30 yaş arası	31	38,3	Yüksek lisans	3	3,7
31-35 yaş arası	10	12,3	<u>Medeni Durum</u>		
36-40 yaş arası	5	6,2	Bekâr	23	28,4
41 ve üzeri	27	33,3	Evli	58	71,6
<u>Kıdem</u>			<u>Unvan</u>		
1 yıldan az	3	3,7	Hizmet personeli	5	6,2
1-2 yıl arası	22	27,2	Teknik personeli	51	63,0
3-4 yıl arası	17	21,0	Genel personel	14	17,3
5-6 yıl arası	7	8,6	Uzman personel	7	8,6
7 yıl ve üzeri	32	39,5	İdarî personel	4	4,9
Toplam	81	100,0		81	100,0

Ankete katılanların %3,7 (3)'si 1 yıldan az, %27,2 (22)'si 1-2 yıl arası, %21 (17)'i 3-4 yıl arası, %8,6 (7)'si 5-6 yıl arası, %39,5 (32)'si 7 yıl ve üzeri süreyle örgütte çalışmaktadır. Bu açıdan, çalışanların örgütte uzun süre istihdam olanağı buldukları söylenebilir.

Ankete katılanların kurumdaki görevleri 5 başlık altında toplanmıştır. İdarî işlerde görev alanlar idarî personel, uzmanlık gerektiren işlerde çalışanlar uzman personel, genel anlamda işlerde görev alanlar (büro memuru, veznedar, danışma gibi) genel personel, teknik işlerde görev alanlar (mühendis, teknisyen, tekniker gibi) teknik personel, diğer hizmet işleriyle ilgilenenler (güvenlik işi, çay ocağı çalışanları gibi) ise hizmet personeli olarak gruplandırılmıştır.

Katılımcı çalışanların %6,2 (5)'si hizmet personeli, %63 (51)'ü teknik personel, %17,3 (14)'ü genel personel, %8,6 (7)'si uzman personel, %4,9 (4)' u idarî personeldir. Teknik personelin sayısı daha fazladır. Bayan çalışanların sayısının erkek çalışan

sayısına göre daha az olmasının sebebi, bayan çalışanların teknik personel olarak çok fazla tercih edilmemesi olabilir.

3.3.3. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

Araştırmamızda örgütsel bağlılık düzeyini saptamak amacıyla yedi soru örgütsel iletişimi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini saptamak için on beş soru hazırlanmıştır. Bu sorulara verilen cevaplarda örgütsel bağlılık olup olmadığını saptamak için yüzde beş anlamlılık düzeyinde t testi uygulanmıştır.

“Meslek hayatımın kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.” Diyen çalışanların aritmetik ortalaması $X=4,2$ 'dir. Bu değer oldukça yüksek bir değerdir. Bu anket sorunun cevabına göre çalışanların örgütten yüksek düzeyde mutluluk duydukları söylenebilir.

Tablo. 4. Meslek Hayatımın Kalan Kısmını Bu Örgütte Geçirmek Beni Mutlu Eder.

	Frekans	% Değeri
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0
Katılmıyorum	3	3,7
Kararsızım	12	14,8
Katılıyorum	31	38,3
Kesinlikle katılıyorum	35	43,2
Toplam	81	100,0

“Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.” Sorusuna cevap verenlerin aritmetik ortalaması $X= 4,1$ 'dir. “Katılmıyorum” boyutu %3,7 iken, “Katılıyorum” boyutu (%38,3 + %43,2) %80,6'dır. Bu durumda çalışanların örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyduklarını söylemek doğru olacaktır.

Tablo. 5. Bu Kuruma Karşı Güçlü Bir Aidiyet Duygusu Hissediyorum

	Frekans	% Değeri
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,2
Katılmıyorum	2	2,5
Kararsızım	13	16,0
Katılıyorum	34	42,0
Kesinlikle katılıyorum	31	38,3
Toplam	81	100,0

“Bu örgütün sorunlarını kendi sorunlarımış gibi benimsiyorum” Sorusunun cevaplarına göre yapılan aritmetik ortalama değeri $X=4,3$ 'tür. “Kesinlikle katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” boyutu ($\%1,2 + \%2,5$) 3,7 iken, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” boyutu ($\%42 + \%38,3$) $\%80,3$ 'tür. Buna göre çalışanlar özverili bir şekilde bu örgütte çalışmaktan zevk duymaktalar ve buna bağlı olarak örgüte yüksek düzeyde bağlılık duymaktadırlar.

Tablo. 6. Bu Örgütün Sorunlarını Kendi Sorunlarımış Gibi Benimsiyorum

	Frekans	% Değeri
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,2,
Katılmıyorum	1	1,2
Kararsızım	6	7,4
Katılıyorum	41	50,6
Kesinlikle katılıyorum	32	39,5
Toplam	81	100,0

“Yakın çevreme çalıştığım örgütü övüp, önerebilirim.” Sorunun cevaplarına göre aritmetik ortalama $X= 4,1$ 'dir. “Kesinlikle katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” oranı ($\%1,2 + \%1,2$) $\%2,4$ iken, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” oranı ise, ($\%50,6 + \%39,5$) $\%90,1$ 'dir. Buna göre çalışanlar çevresindeki kişilere örgüt hakkında olumlu ve övgüler içeren görüşlerini paylaşmaktadırlar.

Tablo. 7. Yakın Çevreme Çalıştığım Örgütü Övüp, Önerebilirim

	Frekans	% Değeri
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,2
Katılmıyorum	3	3,7
Kararsızım	12	14,8
Katılıyorum	35	43,2
Kesinlikle katılıyorum	30	37,0
Toplam	81	100,0

“Kendimi örgütün bir parçası olarak, ‘aileden biri’ gibi görüyorum.” sorusunda verilen cevaplarda aritmetik ortalama $X=4,1$ 'dir. Çalışanlar örgüte yüksek düzeyde bağlıdır. Kesinlikle katılıyorum cevabı verenler %34,6'dır, katılıyorum diyenler %43,2'dir, kararsızım diyenler %7,4'tür, katılmıyorum diyenler ise %6,2'dir. Kesinlikle katılmıyorum cevabı veren katılımcı olmamıştır. Yapmış olduğumuz T testinde aritmetik ortalama değerine göre ve bu frekans değerlerine göre yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık olduğu söylenebilir; bu örgütün olumlu havasından kaynaklanmaktadır.

Tablo. 8. Kendimi Bu Örgütün Bir Parçası Olarak, “Aileden Biri” Gibi Görüyorum

	Frekans	% Değeri
Kesinlikle katılmıyorum	0	0,0
Katılmıyorum	5	6,2
Kararsızım	6	7,4
Katılıyorum	42	51,9
Kesinlikle katılıyorum	25	34,6
Toplam	81	100,0

“Örgütte kişiler arası etkili ve kaliteli bir iletişim vardır.” Sorusunun cevaplarına göre elde edilen aritmetik ortalama $X=4,4$ 'tür.

Tablo. 9. Örgütte Kişiler Arası Etkili ve Kaliteli Bir İletişim Vardır

	Frekans	% Değeri
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,5
Katılmıyorum	1	1,2
Kararsızım	4	4,9
Katılıyorum	30	37,0
Kesinlikle katılıyorum	44	54,3
Toplam	81	100,0

Frekans değerlerine göre %54,3 oranında kesinlikle katılıyorum, %37 oranında da katılıyorum cevabı verilmiştir. 4,4 düzeyinde aritmetik ortalama değeri de gösteriyor ki, çalışanların örgüt içindeki iletişimin etkili ve kaliteli olduğunu düşünmektedirler.

“Örgütte fikirlerimi açıkça söyleyebileceğim güven ortamı vardır.” Sorusunun verilerine göre aritmetik ortalama değeri $X=4,3$ 'tür.

Tablo. 10. Örgütte Fikirlerimi Açıkça Söyleyebileceği Güven Ortamını Vardır

	Frekans	% Değeri
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,5
Katılmıyorum	2	2,5
Kararsızım	3	3,7
Katılıyorum	36	44,4
Kesinlikle katılıyorum	38	46,9
Toplam	81	100,0

Frekans değerlerine göre kesinlikle katılıyorum %46,9 ve katılıyorum %44,4 oranları birbirlerine yakındır. Buna göre çalışanlar örgütte fikirlerini açıkça dile getirebilmektedirler.

3.3.4. Varsayımlara İlişkin Bulgular

Anket sorularımızdaki önermelerle varsayımlarımızı destekleyen bulgular incelenmiştir. Sırasıyla varsayımlar ilgili oldukları anket sorularıyla ilişkilendirilerek doğrulanma düzeyleri belirlenmiştir.

3.3.4.1. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Öncelikle örgütsel iletişim boyutlarıyla örgütsel duygusal bağlılık boyutunun arasında ilişki olup olmadığını öğrenebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo. 11. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim Boyutları Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Tablosu

		Correlations				
		PAYLASIM	ILETISIM	BICOLMAYAN	DEDIKODU	BAGLILIK
PAYLASIM	Pearson Correlation	1	,740**	,403**	,464**	,553**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	81	81	81	81	81
ILETISIM	Pearson Correlation	,740**	1	,420**	,361**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000
	N	81	81	81	81	81
BICOLMAYAN	Pearson Correlation	,403**	,420**	1	,408**	,433**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	81	81	81	81	81
DEDIKODU	Pearson Correlation	,464**	,361**	,408**	1	,349**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,001
	N	81	81	81	81	81
BAGLILIK	Pearson Correlation	,553**	,670**	,433**	,349**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	
	N	81	81	81	81	81

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

Tablo 11'e göre, bütün boyutların birbiriyle ilişkisi bulunmaktadır. İletişim ile örgütsel bağlılık arasında %67'lik orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Biçimsel olmayan örgüt dışı iletişim ile örgütsel bağlılık arasında %43'lük orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Dedikodu ve söylenti boyutu ile örgütsel bağlılık boyutu arasında ise, %35'lik orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Örgüt içi bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık arasında, %55'lik pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

“Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerinde etkisi vardır.”

“Örgüt dışı biçimsel olmayan iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

“Örgütteki dedikoduların örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”

“Örgüt içindeki bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezlerini test etmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizle iki değişkenden bağımsız olanın bağımlı olan değişken üzerindeki etkisi ve şiddeti belirlenecektir. Örgütsel iletişim bağımsız değişken olarak, örgütsel bağlılık bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Hipotezlerin testinde kullanılan basit regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablolardadır.

Tablo. 12. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Örgütsel İletişime İlişkin Basit Regresyon Değerlerini Gösteren Tablo

F (Anova)	R	R ²
17,776	0,660	0,483

(Beta= 0,660)

Tablo. 13. Örgütsel Bağlılık Boyutu ve Örgütsel İletişim Boyutları Regresyon Katsayıları Tablosu

		Katsayılar				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,184	,489		,376	,708
	PAYLASIM	,075	,144	,067	,521	,604
	ILETISIM	,660	,155	,532	4,246	,000
	BICOLMAYAN	,191	,116	,158	1,653	,102
	DEDIKODU	,062	,098	,061	,632	,530

a. Dependent Variable: BAGLILIK

Örgütsel bağlılık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,660 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık bağımlı değişkenken, örgütsel iletişim bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. R değerine göre iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulunmuştur. R² değeri 0,483 olarak hesaplanmıştır. Yani örgütsel bağlılığın %48'i örgütsel iletişimle açıklanmıştır. Beta katsayısı, 0.660, p<0.01 anlamlılık düzeyinde anlamlı, pozitif yönlü bir birlikteliğin varlığını göstermektedir. T değerine de bakarak $t \geq 2$ olması gerektiğinden iletişim boyutundaki t değeri 4,246 olduğundan bağlılık üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu hesaplamalara göre iletişim örgütsel bağlılığı etkilemektedir. F=17,76 değeri örgütsel iletişimin boyutlarının %17,76'sının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu gösterir. Bu sonuca göre birinci varsayımımız doğrulanmıştır. Bu varsayım doğrultusunda oluşturulan H1 de kabul edilmiştir.

Diğer varsayımlarımız ise regresyon analizi tablosuna göre, örgütsel iletişimdeki bilgi paylaşımı, dedikodu ve biçimsel olmayan örgüt dışı iletişim boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuyla doğrulanamamıştır. Yani örgütsel iletişimin anket sorularımıza göre ayrılan boyutlarından sadece iletişim boyutu örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etki göstermiştir. Yani 2, 3 ve 4. Varsayımlarımız doğrulanamamıştır ve bu doğrultuda oluşturulan H2, H3 ve H4 hipotezleri reddedilmiştir. H1'in kabul edilip diğerlerinin kabul edilmemesindeki sebep olarak, Tablo 11'deki korelasyon değerlerine bakarak bir yorum yapmak mümkün olabilir. Bu değerlere göre zaten en yüksek düzeyde ilişki iletişim boyutuyla örgütsel bağlılık

arasındaydı, bu sebeple sorularımıza göre ayırdığımız bu iletişim boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olması bu yüksek ilişkiye de bağlanabilir.

Tablo. 14. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

	Kabul	Red
H1.Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.	X	
H2.Örgüt dışı iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
H3. Örgütteki dedikoduların örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X
Örgüt içindeki paylaşılan bilgilerin, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		X

3.3.4.2. Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Yapılmış Bazı Araştırma Bulgularıyla Karşılaştırma

Başığitin (2006) araştırmasında, örgütsel bağlılığın örgütsel iletişimden etkilenme düzeyi pozitif yönlü ve zayıf bulunmuştur. Bizim araştırmamızda ise örgütsel iletişim boyutunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve orta düzeyde çıkmıştır.

Başığit araştırmasında, biçimsel olmayan örgüt dışı iletişimin örgütsel bağlılığa etkisini zayıf pozitif yönlü bulmuştur. Bizim araştırmamızda da örgüt dışı iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olmadığı sonucu bulunmuştur.

Dedikodu ve söylentilerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen Başığit, dedikodu ve söylentilerin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği

sonucuna ulaşmışsa da bizim araştırmamızdaki regresyon analizinde, dedikodunun örgütsel bağlılık üzerine etkisi çıkmamıştır. Buradaki ayrımın sebebi, Başyığıt'in korelasyon analiziyle bu etkiyi incelemiş olmasıdır. Bizim korelasyon analizimiz, zaten iletişim boyutlarının örgütsel bağlılıkla aralarında ilişki olduğunu doğrulamaktadır. Ancak, etkiye bakmak için regresyon analizi gerekli olduğundan, bu inceleme sonucu dedikodunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Bilgi paylaşımı boyutunun örgütsel bağlılık üzerine etkisi yönündense; Başyığıt'in araştırmasında sadece aralarındaki ilişki yönüyle incelenmiş olup, orta düzeyde bir ilişki elde edilmiştir. Bizim araştırmamızda da orta düzeyde bir ilişki olduğu korelasyon analizi kısmında zaten mevcuttur, ancak etkiyi ölçmek amacımız olduğundan, yapılan regresyon analizinde örgüt içi bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yılmaz'ın (2011) araştırmasında ise, örgütsel iletişimin iletişim boyutunun duygusal örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi regresyon analizi sonucu, pozitif yönlü bir etki olarak bulunmuştur. Bizim araştırmamızda da böyle bulunmuştur. Bilgi paylaşımı boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi de pozitif yönlü güçlü bulunmuştur. Bizim araştırmamızda bu etki kanıtlanamamıştır. Biçimsel olmayan örgüt dışı iletişim boyutunun duygusal örgütsel bağlılığa etkisini ise Yılmaz, pozitif yönlü ancak zayıf olarak bulmuştur. Bizim araştırmamızda bu sonuç bulunmamıştır.

Diğer araştırmalardaki hipotezlerle benzer nitelik gösterdiğinden, önceki araştırmaların bulgularıyla karşılaştırma yapmak gerekli görülmüştür. Sonuçların ise farklı çıkması, sosyal yapıların hızla değişmesi buna bağlı olarak da fikirlerin hızla değişmesi olarak düşünülebilir. Ayrıca araştırma için seçilen örgütlerin farklı faaliyet alanları olmasından da kaynaklanıyor olabilir.

SONUÇ

İletişim; sosyal, biyolojik, mekanik ve sanal olan her yapı için ana unsurlardandır. Çevresiyle uyum içinde yaşamını sürdüreceği olan her yapı iletişime ihtiyaç duyar. İletişimin ne anlama geldiği tanımlanmaya çalışılırsa; iletişimin kaynak veya kaynaklarla, alıcı veya alıcılar arasındaki anlam aktarımı ve bu anlamların yorumlanmasına bağlı olarak davranış ve tutumların yönlendirilmesi süreci olduğu söylenebilir. Kişilerin arasındaki iletişimden yola çıkılarak sosyal bir yapı olan örgüte ve örgütsel iletişime ulaşılır. Örgütsel iletişim örgüt içindeki, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla yapılan tüm ileti alış-verişlerini kapsar. Örgüt yapısının işleyişi, örgütsel iletişimle mümkündür. Örgütsel iletişimin yeterli ve olumlu olması, çalışanların memnuniyetlerini, örgüt ikliminden hoşnut olmalarını sağlar. Böylelikle çalışanlar arası iyi ve yakın ilişkiler kurulabilir. Bu iyi ilişkilerin birbirine yakınlaştırdığı çalışanlar, birbirleriyle aynı ortamda iş görmeyi sevmeye başlarlar. Bu olumlu ilişkiler sayesinde örgüte karşı bağlılık hissi oluşmaya başlayacaktır. Çalışanlar, iletişim sonucu edindikleri olumlu izlenimleri örgütle ilişkilendirecekler ve örgütün bir parçası olma hissini yaşamaya başlayacaklardır. Bu sayede örgütsel bağlılık oluşacak ve örgütsel iletişimin yeterli ve kaliteli olmasına bağlı olarak bu bağlılık yükselecektir.

Örgütler, rakiplerine nazaran fark yaratmak için çabalarlar. Müşteri için vazgeçilmez olmayı başarabildiklerinde, rekabet konusunda ciddi anlamda söz sahibi olurlar. Ancak örgüt, müşterinin bağlılığını kazanmak istiyorsa, öncelikle bir anlamda iç müşteri olarak görebileceği çalışanlarının bağlılığını kazanmalıdır. Çünkü çalışanlar, bilgiyi üreten, alan, işleyen, paylaşan unsur olarak öne çıkarlar. Örgüt için rekabeti sağlayacak olan bilgi gücü ise, bağlılığını kazandığı çalışanlarının örgüt yapısı içinde bilgi paylaşımlarının yeterli, doğru ve kaliteli olmasıyla elde edilir. Örgüt içi bilgi paylaşımı, çalışanların bağlılığını etkiler. Özellikle örgüte yeni katılan bir çalışanın bu

bilgi paylaşımından faydalanarak, işe ilişkin deneyimlere ulaşmalarını ve güven ortamında çalışmayı sürdürmelerini sağlar.

Örgüt kültürünün, çalışanlar tarafından benimsenmesi de yine bilgi paylaşımına bağlıdır. Yöneticiler bu iletişim sürecini iyi yönetip, bilgilerin doğru zamanda doğru kişilere ulaştırılmasını sağlamalıdır. Böylelikle, örgüt kültürünü benimseyen çalışan, kendi değerleriyle örgütün değerlerini yakın bulmaya başlayacak ve daha verimli çalışacaktır. Sonuçta da örgüte bağlanmaya başlayacaktır. Çalışanların örgütte kararlara katılımının sağlanması, örgüte olan bağlılıklarını artırır. Kararlara katılabildiklerini hissetmeleri örgütün bir parçası olarak kendilerine değer verildiğini düşünmelerini sağlar. Bütün bu önemli hususlardan dolayı ‐algılama yönetimi‐ kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin algılarını yönlendirebilmeye algılama yönetimi denmektedir. Örgütsel iletişimin iyi yönetilebilmesi örgütsel bağlılık oluşumundaki algıları yönetebilmek anlamına gelmektedir. Bu sebeple, kişilerin algılarını yönlendirebilen bir örgüt, örgütsel bağlılıklarını da yüksek düzeylere getirme hususunda ciddi bir güce sahip olur.

Bu çalışma, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık oluşumundaki algıları yönlendirme etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu amaçla faaliyet alanı iletişim olan bir kurum seçilmiş ve anket çalışması Türk Telekom Denizli İl Müdürlüğü'nde yapılmıştır. Yapılan bu araştırmanın diğer illerdeki Türk Telekom Müdürlüklerini kapsamadığı ortadadır. Yapılan anket çalışmalarında ve anket dağıtımı sırasındaki gözlemlerle elde edilen genel görüş, Denizli Türk Telekom çalışanlarının çoğunluğunun işlerinden ve kurumlarından memnun olduğudur. Uzun yıllar bu kurumda çalışan kişiler daha güler yüzle karşıladıklarından, bu yargı düşünülmüştür. Bu çalışmayla, ileride bu sahada yapılacak olan çalışmalara basamak teşkil edecek nitelikte katkı sağlamak amaçlanmıştır. Anket dağıtımı sırasında ise çalışanların, yönetimden gelen bir anket mi yoksa bağımsız bir anket mi olduğunu öğrenmek istemeleri, yönetimden çekindiklerini düşündürmüştür. Bu bakımdan, daha sonra yapılması muhtemel araştırmalarda; söz konusu anket çalışmasını yaptığımız çalışanlar üzerinde, örgütsel bağlılığı nasıl algıladıklarını iletişim alt yapısıyla oluşturulmuş ölçeklerle karşılaştırabilecek başka araştırmalar da yapılabilir. Daha çok gözlemlerle yapılacak araştırmalar ise, araştırmaya konu olan kişilerin daha doğal ve yönetim çekingenliklerinden uzak olmalarını sağlayacaktır.

Örgütlerdeki iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkilerini incelediğimiz birinci varsayımımızda, örgütsel iletişimin anket ölçeğine göre iletişim boyutunun örgütsel bağlılık algılamasını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel iletişime bağlı olarak, çalışanların örgütsel bağlılık algılamaları değişmektedir. Yöneticiler, örgüt içi iletişim konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar. Örgütte işten ayrılmalar, işe geç kalmalar, etkinliklere katılmama gibi durumlar artmaya başlarsa yöneticiler ilk olarak, örgüt içi iletişimin olumsuz yönlerini bulmalı, yetersiz kaldığı noktaları düzeltmeye yönelik tüm çalışanların da fikirlerini alabileceği açık bir iletişim ortamında etkinlikler ve toplantılar düzenlemelidir. Böylelikle örgütsel iletişimi engelleyen unsurlar konusunda çözümler üretilebilir ve olumlu iletişimlerin temeli atılabilir.

Örgüt dışı iletişimin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olduğunu savunduğumuz ve örgüt içindeki bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu savunduğumuz varsayımlarımız çok yüksek değerler gösteren verilerle desteklenememiştir. Örgüt dışı iletişim biçimsel olmayan örgütsel iletişimin tamamlayıcı nitelikteki bir şekli olduğundan zaten, örgütsel bağlılık üzerinde çok fazla bir etkisi bulunmamış olabilir. Bilgiler gerekli kişilere zamanında ve eksiksiz ulaştığında, iletişim sonucu memnuniyet artacak, verimlilik ve motivasyon da artacaktır. Bu açıdan örgüt içi biçimsel iletişimde bilgi paylaşım süreci iyi denetlenmeli; bilgilerin gecikmesi, eksik gitmesi, ulaşmaması gibi sorunlarla karşılaşılıyorsa derhal biçimsel iletişim kanallarının işleyişi kontrol edilmeli ve aksaklıklar düzeltilmeye çalışılmalıdır.

Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından iyi şekilde anlaşılabilmesi ve kendi kültürel değerleriyle kıyaslayabilmeleri örgütteki bilgilerin dolaşımına bağlıdır. Örgüt kültürünü çalışanın net olarak anlaması sağlanmalıdır. Bu hususta yöneticilerin de yeni çalışan alırken, örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek değerlere sahip olduğunu düşündüğü adayları tercih etmeleri önerilir. Böylece örgüt içi bilgi paylaşımı açısından uyumlu bir ekip kurulmuş olacaktır.

Örgütlerdeki dedikodu ve söylentilerin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediğimiz varsayımımızda ise, dedikodu ve söylentilerin örgütsel bağlılık üzerinde kuvvetli bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Biçimsel iletişim kanallarının yetersiz kaldığı durumda biçimsel olmayan iletişim olarak dedikodu ve söylentiler ortaya çıkmaktadır. Fakat dedikodu ve söylentiler artarsa, çalışanların örgütsel bağlılıkları

azalmasa da iletişimleri olumsuz etkilenecektir. Bu durumda yöneticiler, örgüt içindeki bilgi paylaşımının adil ve eşit olmasını sağlamalıdır. Böylece biçimsel iletişim kanalları, örgütsel iletişimin işleyişinde yeterli olur ve dedikodular azalır.

Örgütün başarısını kişisel başarıdan daha ön planda tutarlar. Bu bakımdan örgüt yöneticileri, çalışanlar arasındaki olumlu ilişkilerin iletişim sonucu yükselmesini sağlamalıdır. Böylece çalışanlar edindikleri yakın kişiler arası iletişim sayesinde, örgüte duygusal olarak bağlanmaya başlayacak ve örgüt başarılı bir şekilde işleyişini sürdürecektir.

Türk Telekom Denizli çalışanlarının örgütsel iletişimlerinin iletişim boyutunun, örgütsel duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaştığımız bu araştırmadan çıkarılabilecek en genel sonuç, çalışanların iletişimin etkisiyle örgüte duygusal bağlılık hissettikleri ve örgütün başarısını ön planda tuttuklarıdır. Yapmış olduğumuz gözlemlerle de bu sonucu desteklememiz mümkündür. Çalışanların genel olarak birbirleriyle iletişimleri olumlu olarak gözlemlenmiştir. Uzman personellerden, asansördeki temizlik arabasını çıkaramadığı için yardım isteyen temizlik görevlisine yardım etmek için koşarak giden, birbirleriyle şakalaşarak, güler yüzle birbirlerine yardım eden çalışanlar, bu ilişkilerin iyi yönde işlediğini gösteren bir örnek olmuştur. Yöneticisine yabancı insanlar varken, unvanıyla hitap eden çalışanlar, izlenmedikleri duygusuna kapıldıkları zaman sadece isimle, hatta yakın arkadaş hitaplarıyla bile iletişim kurmaktadırlar. Bu da iletişim alanında faaliyet gösteren Türk Telekom firmasının, örgüt içi iletişim konusunda olumlu bir hava oluşturabildiğini gösteriyor.

Örgütlerde çalışanlar arasındaki iletişim yeterli olarak algılanmazsa, işten ayrılmaya kadar varan sonuçlarla karşılaşılabilir. Bir örgütün iletişimi ve kişiler arası ilişkileri iyileştirilmezse, verimlilik ve rekabet gücü azalacaktır. Bu yetersiz iletişim ve kişilerin olumsuz ilişkileri, motivasyonlarına etki eder. Motivasyonu düşen çalışan, zamanla örgütten uzaklaşacaktır. İşinden, çalışma arkadaşlarından kendini soyutlayacaktır. Zamanla işe geç kalma, düşük performans, iş kazaları, hatalı iş görme, örgütsel refahın bozulmasına neden olacak, örgütün maddi ve manevi kayıplar yaşamasına sebep olacaktır.

Çalışanlar örgütsel iletişimin örgütsel duygusal bağlılığı etkilediği görüşündedirler. Bu sebeple iletişimde yetersiz veya zayıf kalınan hususlar varsa, yöneticilerin önce bunları tespit etmesi gerekmektedir. Aşağıdaki tespitler ve önerileri bu konuda yol gösterici olabilir.

Yöneticinin astlarına karşı olumlu tutumu ve yakın ilişkileri sayesinde güven ortamında çalıştıklarını hissetmeleri sağlanır. Yöneticiler bu durumun önemini bilerek, iletişim sonucu oluşacak sonuçları önceden görmelidir. Çalışanlara değer verdiğini, onların doğru yaptıkları işi takdir ederek de gösterebilir. Özellikle bu konuda yapılabilecekler; çalışma ortamı dışında piknik, tiyatro, konser gibi etkinliklere yöneticilerin ve astların da katılımlarını sağlamak olacaktır. İş ortamında geliştirilemeyen, kişiler arası ilişkiler böyle ortamlarda da geliştirilebilir. Yönetici ve yönetilen arasındaki ilişkiler de böylece oluşturulmuş ve olumlu yönde etkilenmiş olur.

Erkek çalışanlar çoğunluktadır. Bayanlar örgütsel iletişime daha çok katılırlar. Bu sebeple, bayan çalışanların, Türk Telekom bünyesinde daha fazla iş imkânı bulmaları teşvik edilmelidir.

Evli çalışanların sayısının çok olduğu göz önüne alınarak, örgütsel bağlılıklarını artırıcı uygulamalar ve örgütsel iletişime katılımları hayata geçirilmelidir. Bu noktada örgütsel iletişimdeki tıkanmalara bakmak gerekmektedir. Onların örgütsel iletişime daha fazla katılabilecekleri etkinlikler düzenlenerek, örgütle ilişkileri yükseltilmelidir. Ailelerine daha çok vakit ayıran evli çalışanlar için, aileleriyle beraber katılabilecekleri organizasyonlar düzenlenebilir. Böylelikle ailelerinin de dahil olduğu etkinliklerle, örgütsel iletişime katılımları sağlanacaktır. Bu sayede örgütü daha çok benimsemeleri sağlanabilir.

Örgütte fikirlerin açıkça söylenebildiği bir ortamın olmadığını düşünen çalışanların oranı %8,7'dir. Ancak anketleri dağıtırken gözlemlediğimiz kadarıyla gerçekte bu oran çok daha fazladır. Çünkü yönetimden çekinenlerin ve anketlerin yönetimden bağımsız bir şekilde yüksek lisans araştırması için kullanılacağına ikna ettikten sonra cevaplayanların sayısı daha çok olmuştur. Açık bir iletişimin olmadığını düşünüyor olması, örgütsel iletişimin biçimsel olmayan kanalları yoluyla yayılarak, bu fikre sahip olmayan çalışanların da bu fikre kapılmalarına neden olabilir.

Dedikoduların örgütsel iletişimde ve örgütsel bağlılıkta olumsuz etkisinin olduğunu düşünen çalışanlar %90,1 oranındadır. Bu oran ilerleyen zamanlarda, eğer önlem alınmazsa daha da artabilir. Türk Telekom yöneticilerinin; çalışanlara açık iletişim ortamını hissettirecekleri, periyodik toplantılar yapmaları ve çalışanların kararlara katılım olanağı bulmalarını sağlamaları gerekmektedir. Bu zaten var olan bir uygulama ise, periyotların sayısı artırılabilir.

Sonuç olarak, çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırmak için, aşamaların, gerekli etkenlerin neler olduğu iyi belirlenmelidir. Özellikle etkili iletişimin hem örgütün işleyişini, hem kişilerin duygularını etkilediği önemle bilinmelidir. Etkili iletişimle işlemeyen sistemin varlığıyla, örgüt çalışanlarının gereksinimlerine cevap verilmeyecek, aynı şekilde örgüt de çalışanlarında istediği performans, verimliliği ve motivasyonu göremeyecektir. Bütün bu saydığımız, örgüt için ve çalışanlar için de gerekli olan unsurların sağlanması iletişimle sağlanabilir. Örgüt içindeki süreçlerin işleyişini yönetmek, planlamak ve denetlemekle yükümlü olan yöneticilerin de bu iletişim sürecinin nasıl etkili, kusursuz ve ihtiyaçları tatmin edici yönde işlemesi gerektiğini iyi gözlemlemesi gerekmektedir. Bu doğrultuda çalışanların ve örgütün gereksinimlerine cevap verebilecek, iki tarafın da iletişim doyumunu üst düzeye çıkarabilecek imkânlar yaratılmalıdır ki, bunun sonucunda verimli, motive olmuş ve mutlu çalışanlara sahip olunsun. Böyle çalışanlar örgüt içinde sosyal, ekonomik ihtiyaçlarına cevaplar bulabilmekten mutluluk duyacaktır ve örgütü benimseyip, ona bağlılığı oluşacaktır.

Örgütsel bağlılığı artırabilmek için önce onun oluşturulması gerekmektedir. Kişiler arası ilişkilerin kuvvetli ve olumlu olması çalışanlar için, örgüt için ve özellikle de toplum için çok önemli sonuçlar doğurur. Bireyler örgütleri, örgütler de toplumları oluşturduğundan mutlu, huzurlu olan bireyler örgütlerinde iyi ilişkiler kuracağı gibi, toplum içinde de iyi ilişkiler kuracaktır. Araştırmamızda da değindiğimiz gibi Türk toplumunda yüksek bağlamli iletişime göre hareket eden bir yönetici, bireylerin toplum içinde de kendilerini toplumun bir parçası olarak görmelerine katkıda bulunmuş olur. Birey, örgütünde de yabancılaşmaktan çekmeyecektir, bilinçli ve kültürel değerlerine bağlı yöneticilerin buna uygun geliştirdikleri iletişime bağlı olarak da toplumdan kendilerini soyutlamak yerine daha duyarlı ve bilinçli bireyler olacaktır. Örgütlerin kendi ömürlerini uzatmak gibi, mensubu oldukları toplumun da hayatına getirileri olması ve yaşamı olumlu yönde geliştirmesi gibi görevleri de bulunmalıdır. Sosyal sorumluluk

anlayışı bunu gerektirir. Yani kişiler arası doğru, etkili ve olumlu bir örgütsel iletişim, piramitin ilk basamağını oluşturan temel taşıdır. Bunun üzerinde örgüt ve onun da üzerinde toplum olmak üzere, bu basamaklara bağlı olarak hayatımızı etkileyebilecek bağlantılar yer almaktadır. Kültüre uygun olarak işleyen yapılar, kişileri her zaman daha çabuk uyum sağlamaya yöneltir, örgütler ve toplumlar açısından olumlu yönde gelişim daha rahat olur.

KAYNAKLAR

- Abalioğlu Denetim Uzmanı Aysel akmak, Yar.Doç. Hakan Saritaş, 4 Mayıs 2009, “ Gelişen ve Değişen Denetim Dünyası” konulu seminer, Denizli, İİB Kongre Salonu.
- Abraham, R. (1997), The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol: 18, No: 4.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 63.
- Altınbaş, B. (2008), *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınöz, M. vd. (2011), Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri zerine Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 21.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., Bayraktaroğlu S. (2002), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- Aşkun, . C. ve Tokat, B. (2003), *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, Eğitsel Yayın, İstanbul.
- Azadovski, M. (1992), *Sibirya’dan Bir Masal Anası*, Kültür Bakanlığı Yayınları, eviren: İlhan Başgöz, Ankara.
- Andersson, L. M. ve Thomas S. B. (1997), *Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects: Journal of Organizational Behavior*, A.S.A. 18.
- Balay, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başaran, İ. E. (2000), *Örgütsel Davranış: İnsanın retim Gücü*, Feryal Matbaası, 3.Baskı, Ankara.
- Başyiğit, A. (2006), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık zerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi: Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Bentley, T. (1999), *İnsanları Motive Etmek*, eviren: Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

- Briggs, A. (2007), Kültür, eviren: Sevim Kebeli, *Milli Folklor Dergisi*, Yıl 19, Sayı 74.
- Bülbül, M. (2007), *rgtsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Büyüköztürk Ő. (2012), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi, 16. Baskı, Ankara
- Can, H. (1999) *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara.
- Cengiz, A.A. (2001), *Kişisel zelliklerin rgtsel Bağlılık zerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli zerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Chapeaux, J. E. (1996), *Organizational Behavior*, West Publishing Company, New York.
- Cole, J. (1999), Flying High at Southwest, *HR Focus*, Vol: 75, No: 5.
- elik, A. (2007), *Eğitim Kurumlarında Paydaşlık Olgusu: Yönetimde Seçme Konular*, MEM Rehberlik ve Araştırma Merkezi Yayını, Kahramanmaraş.
- ınarlı, İ. (2009), *Stratejik İletifim Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- ırpan, H. (1999), *rgtsel ğrenme İklimi ve rgte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- obanoğlu, . (2002), *Halkbilimi Kuramları ve Araştırma Yöntemleri Tarihine Giriş*, Akçağ Yayınları, Ankara.
- Daft, R. L. (1994), *Management*, The Dryden Pres, Third Edition.
- Dağdeviren Gzen, E. (2007) *İş Tatmini ve rgtsel Bağlılık Sigorta Şirketleri zerine Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi: İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Daldal, F. (2008) *Bilgi Yönetimi Sürecinde İletifim Olgusu ve İletifim Engelleri zerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi: Gazetecilik Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Demirel, Y. vd. (2011), *rgtsel İletifim ile rgtsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki zerine Bir Araştırma*, 2011, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, s. 33-48.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007, Temmuz- Aralık), *rgtsel Bağlılığın Sağlanması da Personel Güçlendirmenin Yeri ve nemi*, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, s.37-61.

- Downs C W ve Hazen M D (1977) A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction, *Journal of Business Communication*, 14, (3), 63–73.
- Dökmen, Ü. (2011), *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim çatışmaları ve Empati*, Remzi Kitabevi, 45. Basım, İstanbul.
- Dökmen, Ü. (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Dundes, A. (1998), Halk Kimdir, *Millî Folklor - Türk Dünyası Folklor Dergisi*, Çeviren: Metin Ekici, Sayı: 37, Ankara.
- Durğun, S. (2006, Aralık), Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi: Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 3, Sayı: 2, 112-132, <http://efdergi.yyu.edu.tr>, Erişim Tarihi: 10.02.2012
- Ekinci, K. (2006), *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Erbaş, G. (2008), *Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, R. ve Günlü, E. (2006), İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam Düşük Bağlam Ayrımı İle İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:9, Sayı 2
- Erdem, R. (2007, Ekim), Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), s.63-79.
- Erdoğan, İ. (1996), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E.(2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2008), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınevi, 11. Baskı, İstanbul.
- Eren, E. (2011), *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Yayınevi, 10. Baskı, İstanbul.
- Ergül, B. (2007, Temmuz), Örgütsel Bağlılık, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı Seminer Çalışması, Edirne. <http://www.angelfire.com/nt/zeus/yl/s20.doc>, Erişim Tarihi: 06.04.2012.
- Eroğlu, E. (2011), Örgütlerde İletişim Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,

Sayı:26.

- Eroğlu, Ő. G. (2009), *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eroğlu, F. (2011), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2004), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Ertürk, Y. D. (2007), *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*, Nobel yayın Dağıtım, Ankara.
- Freeman, J. L. (1989),. *Sosyal Psikoloji*, Dönmez A. (Çev.), Ara Yayıncılık, İstanbul.
- Gizir, S. (2002). Üniversite ve İletişim: Bir Durum Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 30, 219-244
- Gudykunts, W. (2003), *Communication With Strangers: An Approach to Intercultural Communication*, McGraw Hill, New York.
- Güllüoğlu, Ö. (2011), *Örgütsel İletişim-İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Gürgen, H. (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul. İnce, M. ve Gül, H. (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Hall, E. T. (1976) *Beyond Culture*, Doubleday, New York.
- Heskett, J. vd. (2003), *Kâr Zincirinin Değeri (The Value Profit Chain)*, The Free Press, New York.
- İrmiş, A. (1998), Bir Örgüt Kültürü Örneği Olarak Türk Milli Kültüründe Ahilik, *Türk Yurdu Dergisi*, Cilt:18, Sayı: 126.
- İrmiş, A. (2003), *Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Jensen, M. T. (2003). *Organizational Communication a Review: Research and Development Report*, No: 1.
- Johnson, W. R. ve Jones, G. (1991), The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment, *Journal of Collective Negotiations in the Public Sektor*, Vol: 20, No: 3.
- Kağıtçıbaşı Ç. (2010). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*, Sistem Yayıncılık, 12.Basım, İstanbul.
- Khan, H. (2006). Deterring Cynicism to Regain American Competitiveness,

Competition Forum Vol: 4, No: 1, s. 48-54.

Kalkandelen H. (1986), *Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare*, İm Eğitim Araştırma ve Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara.

Karatepe S. (2005), *Örgütsel İletişim: Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Editör: M.Tikici, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Katz, D. Ve Kahn, R. (1978), *The Social Psychology of Organization*, Wiley, 2. Baskı, New York.

Kılınç, T. (1985) Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:4.

Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 8. Basım, İstanbul.

Kowalski, T. J. (2000). Cultural Change Paradigms and Administrator Communication. *Contemporary Education*, Vol: 71, No: 2, s. 4-12.

Kurt, T. (2004), *Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Lawler, S. (2004), Rules of Engagement: Habitus, Power and Resistance, *Sociological Review*, Vol: 52, No: 2.

Lazar, J. (2001), *İletişim Bilimi*, Çeviren: Cengiz Anık, 1. Basım, Vadi Yayıncılık, Ankara.

Lee, S. M. (1971), An Emprical Analysis of Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, Vol: 14, No: 2: s. 213-226.

Lily, O. (1999), *An Action Research On Improving Communication Satisfaction Among Teachers In A Local Secondary School*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hong Kong Üniversitesi'nden Özlem Güllüoğlu (2011) *Örgütsel İletişim*, Konya (Söz konusu bilgiyi Güllüoğlu, Lily'den aktarmaktadır.)

McClure, J. C. (1993), Management's Brave New World, *Management Rewiev*.

Mehrabian A. (1981), *Silent messages*. Wadsworth.

Miles, E. W. vd. (1996), Job Level an A Systemic Variable in Predicting The Relationship Between Supervisory Relationship and Job Satisfaction, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 69, No:3.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* Thousand Oaks, Sage Publications, California.

Mullins, L.J. (1999), *Management and Organizational Behaviour*, London'dan M. Şerif

Şimşek (2002) *Yönetim ve organizasyon*, 7. Baskı, Konya (Söz konusu bilgiyi Şimşek, Mullins'ten aktarmaktadır.)

- Morrow, P. C. (1983), Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review* , Vol: 8, No: 3, s. 486-500.
- Mowday, R. T. vd. (1979), The Measurement of Organizational Commitment, *The Journal of Vocational Behavior*, Vol: 14, s. 224-247.
- Nelson, D. ve Quick, J. C. (1995), *Organizational Behaviour: Foundations, Realities And Chauenges*, West Publismng, U.S.A.
- Okay, A. (2000), *Kurum Kimliği*, Media Cat Kitapları, 2.Baskı, Ankara.
- Oktay, M. (2000), *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. (2003), Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, s:113 -130.
- Özkaya, O. vd. (2006), Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı:2
- Özler, D. E. vd. (2010), Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, s.47-57.
- Petty, R. E. ve Cacioppo, J. T. (1986) *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*, Academic Press, New York.
- Porter, L. W. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 59, s. 603 - 609.
- Purvis, R. G. (1997), *An Exploratory Study of The Relationship Among School Superintendent Communicator Style, Communicator Image, And Channel of Communication on Board President Satisfaction*, (Unpublished Doctoral Dissertation), Texas Tech University, UMI Dissertation Service.
- Randall, D. M. (1997), Interrelationships of Work Commitment Constructs, *Work and Occupations*, Vol: 18, No: 2: s. 194-211.
- Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualisation of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Vol: 10, No: 3, s. 465-476.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1996), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sayers, F., Bingaman, E., Wheeler, M. (1993), *Yöneticilikte İletişim*, Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayıncılık, İstanbul.

- Sims, R. R. (2002), *Managing Organizational Behavior*, Greenwood Publishing Group, U.S.A.
- Singh, K. (2010), *Organizational Behaviour: Text and Cases*, Dorling Kindersley, Indiana.
- Somuncu, F. (2008), *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, Y. (1997), *Örgütsel İletişimde Engel ve Bozukluklar: Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi'nde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2010), *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, 2.Baskı, Konya.
- Şimşek, M. Ş. (2002), *Yönetim ve organizasyon*, 7. Baskı, Konya.
- Tamer Gencer, Z. (2011, Mart), Çok Kültürlü Toplumlarda İletişim: Divriği Örneği, *e-gifder: Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Sayı: 1.
- Tiryaki, T. (2005) *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri* (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi: İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Trombetta, J.J. ve Rogers, D.P. (1988), Communication Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Management Communication Quarterly*, Vol.1, No.4, s.494-514, <http://mcq.sagepub.com/cgi/reprint/1/4/494>, Erişim Tarihi: 06.04.2012
- Tokgöz, N. ve Yılmaz, H. (2008) Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Cilt: 8, Sayı: 2, s. 283-305.
- Tutar, H. (2003), *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. (2009), *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. (2010), *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, Seçkin Yayıncılık, 7.Baskı, Ankara.
- Ulutaş, M. (2011), Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 21.
- Uzunçarşılı Soydaş, A. (2010), *Kültürlerarası İletişim Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim*, Parşömen Yayınları, İstanbul.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E. ve Austin, J. T. (1994), Organizational Cynicism: an

Initial Study. *Academy of Management Proceedings*, 269-273.

Yılmaz, E. (2011), *Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay* (Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Sakarya.

Yüksel, İ. (2005), İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2) 2005, 291-306.

İnternet Kaynakları

<http://www.bthaber.com.tr/?p=14619>, Erişim Tarihi: 25.01.2012.

<http://www.webhatti.com/felsefe-sosyoloji-ve-psikoloji/712763-subliminal-mesajlar-25-kare.html>, Erişim Tarihi: 25.12.2011; http://tr.wikipedia.org/wiki/Subliminal_mesaj, Erişim Tarihi: 25.12.2011.

<http://www.sozlukturkce.com/word/mentor/>, Erişim Tarihi: 13.12.2011.

<http://www.zevkli.org/motivasyon-t163124.html>, Erişim Tarihi: 10.01.2012.

<http://mysystem.org/network/networktr/intranet.html>, Erişim Tarihi: 25.04.2012.

EKLER**EK-1****1. DEMOGRAFİK SORULAR****Kurumdaki göreviniz:**.....**Cinsiyetiniz:** Kadın Erkek**Kurumdaki çalışma süreniz:** 1 yıldan az 1-2 yıl arası 3-4 yıl arası 5-6 yıl arası 7 yıl ve üzeri**Yaşınız:** 18-20 arası 21-25 arası 26-30 arası 31-35 arası 36-40 arası 41 ve üzeri**Eğitim durumunuz:** İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek lisans Doktora**Medeni durumunuz:** Bekar Evli**2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAŞTIRMA SORULARI**

	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
1.Üstlerimden, iş ve görevimle ilgili son derece açık ve anlaşılır emir ve talimatlar alıyor olmam işimi daha iyi yapmama imkan veriyor.					
2.Örgütte kişiler arası etkili ve kaliteli bir iletişimin vardır.					
3.Çalışma arkadaşlarımla örgüt dışındaki iletişimimiz iyidir.					
4.Örgütte fikirlerimi açıkça söyleyebileceğim güven ortamı vardır.					
5.Bu örgütte çalışmaya başladığımdan beri yazılı ve sözlü iletişim kabiliyetimin geliştiğini düşünüyorum.					

	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
7. Örgütteki iletişimin işleyişini yeterli buluyorum.					
6. Üst ve ast ilişkileri bakımından örgütümüzde bütün çalışanlara iletişim konusunda adil davranılır.					
8. İşlerin yolunda gitmesi için resmi(biçimsel) iletişim kanallarının dışında kanallar kullanmak zorunda kalırım.					
9. Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirebilmeleri için sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.					
10. Yöneticilerime sorumluluğum altındaki işlerin gelişimiyle ilgili düzenli bilgi veririm.					
11. Örgütümüzde her türlü uygulamanın açık ve şeffaf biçimde yürütülmesi, dedikodu ve söylentileri azaltmaktadır.					
12. Örgüt içi iletişimin oluşturduğu olumlu iklim örgüt hedeflerine ulaşmamız için bizi motive eder.					
13. Dedikodu ve söylentiler örgütümüzdeki ilişkilerin bozulmasına sebep olur.					
14. Örgütteki dedikodu ve söylentiler rahatsız edici şekilde beni örgütten soğutuyor.					
15. Yöneticilerin bizi ilgilendiren yasalarda tüzüklerde, yönetmeliklerde herhangi bir değişiklik olduğu zaman bizi daha önceden bilgilendirirler.					

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARAŞTIRMA SORULARI

	(1) Kesinlikle katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle katılıyorum
1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.					
2. Yakın çevreme çalıştığım örgütü övüp, önerebilirim.					
3. Bu örgütün sorunlarını kendi sorunlarımın gibi benimsiyorum.					
4 Bu kuruma bağlı olduğum gibi başka bir kuruma bağlı olabileceğimi zannetmiyorum.					
5. Kendimi örgütün bir parçası olarak, “aileden biri” gibi görüyorum.					
6. Bu örgüt, hayatımda ayrı bir öneme sahiptir.					
7 Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.					

EK-2

Abalıoğlu Denetim Uzmanı Aysel akmak ile birlikte 4 Mayıs 2009 tarihinde Denizli Pamukkale Üniversitesi İibf Kongre Salonunda vermiş olduğumuz “Gelişen ve Değişen Denetim Dünyası” konulu seminerden bu tezde faydalanılmasını onaylıyorum.

21.05.2012

Doç. Dr. Hakan Sarıtaş

İmza: 

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Esmâ KIRAÇ

Anne Adı: Fatma Yıldız

Baba Adı: Ekrem

Doğum Yeri ve Tarihi: Denizli-1987

Lisans Eğitimi: Pamukkale Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İşletme Bölümü

Mezuniyet Tarihi: 2009

Yabancı Dil: İngilizce (İyi)