

**T.C.  
EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı**

**ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNE  
ETKİSİ: ÖRGÜTLERDE RESMİ VE GAYRİ RESMİ İLETİŞİM  
DENGELERİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Özge DERELİ**

**DANIŞMANI: Doç. Dr. Cengiz DEMİR**

**İZMİR-2010**

## YEMİN

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum. "Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Özge DERELİ



## TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11.08.2010 tarih ve 27/7 sayılı kararı ile oluşturulan jüri İŞLETME Anabilim Dalı Yönetim Bilimi ve Organizasyon Yüksek Lisans öğrencisi Özge DERELİ'nin "Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi : Örgüt İçerisindeki Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama" başlıklı tezini incelemiş ve adayı 01/09/2010 günü saat 13.30'da ...60... dakika süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerekli olduğuna oybirliğiyle/oyçokluğuyla karar vermiştir.

BAŞKAN  
DOÇ. DR. CENGİZ DEMİR



Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

PROF.DR. AYTEN AYŞEN KAYA  
ÜYE



Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

YRD.DOÇ.DR.TAMER KEÇECİOĞLU  
ÜYE



Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

TEZİN İNGİLİZCE BAŞLIĞI: "The Effect of Organizational Culture on Organizational Communication: An Application to Measure Formal and Informal Balances of Communication in an Organization"

Not: Yüksek Lisans Tezi Savunma Süresi asgari 45 dakika - azami 90 dakikadır.

## ÖNSÖZ

Bu çalışma sırasında yoğun programına rağmen engin bilgisi ve tecrübesiyle yardımlarını esirgemeyen, anlayış ve sabrıyla bana destek olan danışmanım

Doç. Dr. Cengiz DEMİR'e,

Yararlı önerileriyle çalışmama yön gösterici olan ve çalışmanın uygulama aşamasında bana önemli katkılar sağlayan değerli hocalarım ve arkadaşlarım

Ar. Gör. Erhan ZALLUHOĞLU, Işıl TUTAR ve Mehmet Can BAŞLAMA'ya

Yüksek lisans çalışmamın her aşamasında beni sabırla ve tükenmez bir sevgiyle destekleyen babam Ahmet DERELİ ve annem Sevtap DERELİ'ye,

Çalışmanın her aşamasında desteklerini daima hissettiğim ablam Özlem DERELİ'ye ve arkadaşlarım İsmail AKBULUT ile Nur UYLAŞ'a,

Anketlerin toplanmasında büyük emekleri geçen değerli dostlarıma ve anketimi cevaplayan değerli katılımcılara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖNSÖZ .....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	ix
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	4
KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	4
1.1.    Kültür Kavramı.....	5
1.2.    Kültürün Özellikleri.....	7
1.3.    Kültürün Sınıflandırılması.....	9
1.3.1.    Genel Kültür ve Alt Kültür .....	10
1.3.2.    Maddi Kültür ve Manevi Kültür .....	11
1.3.3.    Dinamik Kültürler-Az Dinamik Kültürler.....	11
1.4.    Örgüt Kavramı .....	12
1.4.1.    Örgüt Kavramının Ortaya Çıkış Nedeni .....	15
1.5.    Örgüt Kültürü Kavramı .....	15
1.6.    Örgüt Kültürünün Kaynağı .....	18
1.7.    Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri .....	21
1.7.1.    Değerler ve İnançlar .....	23
1.7.2.    Normlar .....	25
1.7.3.    Varsayımlar .....	26
1.8.    Örgüt Kültürünün Örgüt Üyelerine Aktarılması .....	26
1.8.1.    Hikayeler ve Mitler.....	27
1.8.2.    Kahramanlar.....	27
1.8.3.    Törenler.....	28

1.8.4.	Semboller .....	28
1.8.5.	Dil .....	28
1.9.	Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	29
1.10.	Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması .....	31
İKİNCİ BÖLÜM.....		34
İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....		34
2.1.	İletişim Kavramı.....	35
2.2.	İletişim Süreci.....	37
2.2.1.	Gönderici.....	39
2.2.2.	Mesaj.....	39
2.2.3.	Alıcı.....	40
2.2.4.	İletişim Engelleri.....	41
2.2.4.1.	Gürültü.....	41
2.2.4.2.	Kültür .....	42
2.2.4.3.	Diğer İletişim Engelleri.....	42
2.2.5.	Geri Bildirim .....	44
2.3.	İletişimin Fonksiyonları .....	45
2.4.	İletişim Türleri.....	46
2.4.1.	Sözlü İletişim .....	46
2.4.2.	Sözsüz İletişim .....	47
2.4.3.	Yazılı İletişim.....	50
2.5.	İletişim Şekilleri.....	52
2.5.1.	Kişi İçi İletişim.....	53
2.5.2.	Kişiler Arası İletişim .....	54
2.5.3.	Örgüt İçi İletişim .....	57

2.5.4. Kitle İletişimi.....	57
2.6. Örgütsel İletişim Kavramı.....	58
2.7. Örgütsel İletişimin Amacı.....	60
2.8. Örgütsel İletişim Türleri .....	61
2.8.1. Örgüt İçi Resmi İletişim .....	62
2.8.1.1. Dikey İletişim .....	62
2.8.1.2. Yatay İletişim .....	64
2.8.1.3. Çapraz İletişim .....	65
2.8.1. Örgüt İçi Gayri Resmi İletişim.....	65
2.9. Örgütsel İletişimi Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	67
2.10. Örgütsel İletişimin İşlevleri.....	69
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	70
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM .....	70
3.1. Örgüt Kültürünün Önemi.....	70
3.2. Örgütsel İletişimin Önemi.....	72
3.2.1. Örgüt İçi Resmi İletişim .....	73
3.2.2. Örgüt İçi Gayri Resmi İletişim.....	75
3.2.3. Örgütsel İletişim Araçları.....	76
3.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi .....	77
3.4. Örgüt Kültürünün İletişim ile Çalışanlara Aktarılması.....	81
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	83
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNDE ETKİSİ VE UYGULAMA ÖRNEĞİ	83
4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	83
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	83
4.3. Araştırmanın Kısıtları .....	85

4.4. Araştırmanın Bulguları .....	85
4.4.1. Demografik Özellikler.....	86
4.4.2. Betimsel Analizler .....	88
4.4.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişime Yönelik İfadeler için Betimsel Analiz .	88
4.4.2.2. Örgüt Kültürünün Örgütsel İletişim Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelerde Betimsel Analiz.....	94
4.4.3. İletişim Dağılımına Yönelik Frekans Analizleri.....	97
4.4.4. Korelasyon (İlişki) Testleri .....	100
4.4.5. Tek Yönlü (Oneway) Anova Analizleri .....	109
4.4.6. Bağımsız Örneklem T-Testleri .....	117
4.5. Bulguların Değerlendirilmesi .....	120
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	125
KAYNAKÇA.....	127
EK 1: ANKET FORMU .....	134
ÖZGEÇMİŞ .....	137
ÖZET .....	138
ABSTRACT .....	139



## ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI UYARLAMASI	18
ŞEKİL 2: ÖRGÜTÜN DEĞER YARATMASI	20
ŞEKİL 3: ORGANİZASYONLARIN VAR OLMA SEBEPLERİ.	21
ŞEKİL 4: KÜLTÜRÜN SEVİYELERİ VE ETKİLEŞİMİ	23
ŞEKİL 5: İLETİŞİM SÜRECİ	38
ŞEKİL 6: KİŞİLER ARASI İLETİŞİMİN SINIFLAMASI	54
ŞEKİL 7: DİKEY İLETİŞİM	75

## TABLolar LİSTESİ

TABLO 1: YAZILI İLETİŞİM İLE SÖZLÜ İLETİŞİMİN KARŞILAŞTIRILMASI	52
TABLO 2: ÖRGÜT YAPISI-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	78
TABLO 3: ANKETE KATILANLARIN CİNSİYET DAĞILIMI	86
TABLO 4: ANKETE KATILANLARIN YAŞ DAĞILIMI	86
TABLO 5: ANKETE KATILANLARIN EĞİTİM DÜZEYİ	87
TABLO 6: ANKETE KATILANLARIN İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRELERİ DAĞILIMI	88
TABLO 7: KAR AMACI GÜDEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	90
TABLO 8: ŞEBEKELEŞMİŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	91
TABLO 9: BÖLÜMLENMİŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	92
TABLO 10: TOPLULUKSAL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	93
TABLO 11: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNE ETKİLERİ	95
TABLO 12: İLETİŞİM ŞEKİLLERİNİN KULLANIM DAĞILIMI	98
TABLO 13: İŞYERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ İLE İŞ YERİNDE YAŞADIĞIM SORUNLARI RAHATLIKLA YÖNETİCİMLE PAYLAŞABİLİRİM İFADESİNE YÖNELİK KORELASYON TABLOSU	100
TABLO 14: İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ İLE İŞİM İLE İLGİLİ BİLGİLERİ İŞ ARKADAŞLARIMDAN ÖĞRENİRİM İFADESİNE YÖNELİK KORELASYON TABLOSU	101
TABLO 15: İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ İLE İŞ YERİMİZDEKİ TÜM ÇALIŞANLARA ZAMAN ZAMAN ÖRGÜTÜN DEĞERLERİ, AMAÇLARI, İNANÇLARI VE FAALİYETLERİ HAKKINDA BİLGİLENDİRME YAPILIR İFADESİNE YÖNELİK KORELASYON TABLOSU	102
TABLO 16: İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ İLE İŞ ARKADAŞLARIMLA ARAMIZDA ÇIKAN ÇATIŞMALAR HOŞGÖRÜ İLE ÇÖZÜMLENİR İFADESİNE YÖNELİK KORELASYON TABLOSU	103
TABLO 17: İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ İLE GÜN İÇERİSİNDE YAPMAM GEREKEN İŞLER DİREKTİFLER HALİNDE YÖNETİCİMDEN GELİR İFADESİNE YÖNELİK KORELASYON TABLOSU	103
TABLO 18: EĞİTİM DÜZEYİ İLE İŞ ARKADAŞLARIMLA İŞ YERİ DIŞINDA DA İLETİŞİM KURABİLİYORUM İFADESİNE YÖNELİK KORELASYON TABLOSU	104

TABLO 19: EĞİTİM DÜZEYİ İLE İŞ ARKADAŞLARIM İHTİYAÇ DUYDUĞUM BİLGİYİ PAYLAŞMAYABİLİRLER İFADESİNE YÖNELİK KORELASYON TABLOSU .....	105
TABLO 20: EĞİTİM DÜZEYİ İLE İŞİM İÇİN GEREKLİ OLAN BİLGİYE ULAŞMAM ZORDUR İFADESİNE YÖNELİK KORELASYON TABLOSU .....	105
TABLO 21: RESMİ İLETİŞİM KANALI İLE YÖNETİCİLERİM BENDEN BEKLEDİĞİ PERFORMANSI AÇIKÇA BELİRTİRLER İFADESİNE YÖNELİK KORELASYON TABLOSU .....	106
TABLO 22: RESMİ İLETİŞİM KANALI İLE İŞ YERİMİZDE ÇALIŞANLAR YA DA ŞİRKETİ KURANLAR HAKKINDA, ÇALIŞANLARI TEŞVİK EDEN HİKAYELER ANLATILIR İFADESİNE YÖNELİK KORELASYON TABLOSU .....	107
TABLO 23: RESMİ İLETİŞİM KANALI İLE İŞ ARKADAŞLARIMLA ARAMIZDA ÇIKAN ÇATIŞMALAR HOŞ GÖRÜ İLE ÇÖZÜMLENİR İFADESİNE YÖNELİK KORELASYON TABLOSU.....	108
TABLO 24: RESMİ İLETİŞİM KANALI İLE İŞİMLE İLGİLİ BİLGİLERİ YÖNETİCİMDEN DEĞİL DE İŞ ARKADAŞLARIMDAN ÖĞRENMEM BİZİ GAYRİ RESMİ İLETİŞİME YÖNLENDİRİR İFADESİNE YÖNELİK KORELASYON TABLOSU .....	109
TABLO 25: YÖNETİCİLERİM BENDEN BEKLEDİĞİ PERFORMANSI AÇIKÇA BELİRTİR İFADESİ İLE YAŞ ARASINDAKİ FARKLILIĞI GÖSTEREN ANOVA TABLOSU .....	110
TABLO 26: YÖNETİCİLERİM BENDEN BEKLEDİĞİ PERFORMANSI AÇIKÇA BELİRTİR İFADESİ İLE YAŞ KARŞILAŞTIRMASI.....	111
TABLO 27: YÖNETİCİLERİM BENDEN BEKLEDİĞİ PERFORMANSI AÇIKÇA BELİRTİR İFADESİ İLE YAŞ FARKLILIĞI ORTALAMA TABLOSU .....	112
TABLO 28: İŞ İÇİN GEREKLİ OLAN BİLGİYE ULAŞMA ZORLUĞU İLE YAŞ ARASINDAKİ FARKLILIĞI GÖSTEREN ANOVA TABLOSU .....	112
TABLO 29: İŞ İÇİN GEREKLİ OLAN BİLGİYE ULAŞMAM ZORDUR İFADESİ İLE YAŞ KARŞILAŞTIRMASI.....	113
TABLO 30: İŞ İÇİN GEREKLİ OLAN BİLGİYE ULAŞMAM ZORDUR İFADESİ İLE YAŞ FARKLILIĞI ORTALAMA TABLOSU .....	113
TABLO 31: İŞ İLE İLGİLİ BİLGİLERİ İŞ ARKADAŞLARINDAN ÖĞRENİRİM İFADESİ İLE YAŞ ARASINDAKİ FARKLILIĞI GÖSTEREN ANOVA TABLOSU.....	114
TABLO 32: İŞ İLE İLGİLİ BİLGİLERİ İŞ ARKADAŞLARIMDAN ÖĞRENİRİM İFADESİ İLE YAŞ KARŞILAŞTIRMASI.....	114
TABLO 33: İŞ İLE İLGİLİ BİLGİLERİ İŞ ARKADAŞLARINDAN ÖĞRENİRİM İFADESİ İLE YAŞ FARKLILIĞI ORTALAMA TABLOSU .....	115
TABLO 34: İŞ ARKADAŞLARIMLA ARAMIZDA ÇIKAN ÇATIŞMALARIN HOŞ GÖRÜ İLE ÇÖZÜMLENMESİ RAHAT İLETİŞİM KURMAMIZI SAĞLAR İFADESİ İLE YAŞ ARASINDAKİ FARKLILIĞI GÖSTEREN ANOVA TABLOSU.....	115
TABLO 35: İŞ ARKADAŞLARIMLA ARAMIZDA ÇIKAN ÇATIŞMALARIN HOŞ GÖRÜ İLE ÇÖZÜMLENMESİ RAHAT İLETİŞİM KURMAMIZI SAĞLAR İFADESİ İLE YAŞ KARŞILAŞTIRMASI.....	116
TABLO 36: İŞ ARKADAŞLARIMLA ARAMIZDA ÇIKAN ÇATIŞMALARIN HOŞGÖRÜ İLE ÇÖZÜMLENMESİ RAHAT İLETİŞİM KURMAMIZI SAĞLAR İFADESİ İLE YAŞ FARKLILIĞI ORTALAMA TABLOSU .....	116
TABLO 37: İŞİM İÇİN GEREKLİ OLAN BİLGİYE ULAŞMAM OLDUKÇA ZORDUR ÖNERMESİNE İLİŞKİN BAĞIMSIZ T-TEST.....	118
TABLO 38: İŞ YERİMDE OLUŞAN ÇATIŞMALARIN YASAL MAKAMLARCA ÇÖZÜMLENMESİ İŞ YERİNDE İLETİŞİMİMİZİ KUVVETLENDİRİR ÖNERMESİNE İLİŞKİN T-TEST .....	119

TABLO 39: İŞ ARKADAŞLARIMIZ İLE ARAMIZDA ÇIKAN ÇATIŞMALARIN HOŞ GÖRÜ İLE ÇÖZÜMLENMESİ RAHAT İLETİŞİM KURMAMIZI SAĞLAR ÖNERMESİNE İLİŞKİN T-TEST .....	120
---	-----

## GRAFİKLER LİSTESİ

GRAFİK 1: RESMİ İLETİŞİM KANALI	99
GRAFİK 2: GAYRİ RESMİ İLETİŞİM KANALI	99

## GİRİŞ

Günümüzde değişen ve gelişen teknolojinin etkisiyle makineleşme yoluna gidilmesine karşın insan sermayesi hala örgütler için çok önemlidir. Örgüt içindeki bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda birleştirecek öge kültürdür. Örgüt kültürünün örgüt üyelerine aktarılmasında ihtiyaç duyulacak şey ise iletişimdir.

Örgütler amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak yapmış oldukları eylemler çerçevesinde kendi kültürlerini de oluştururlar. Örgütlerin büyümeleri ve yapılarının giderek karmaşıklaşması örgütsel bütünleşme açısından örgüt kültürün varlığını zorunlu kılmaktadır. İletişim ise, örgüt üyelerinin aralarındaki etkileşimi sağlaması açısından örgütteki eş güdümlenme sürecine katkıda bulunmaktadır (Terzi, 2000: 1-4).

Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulmuş olan her türlü örgüt başarılı olmak ve hedeflerine ulaşmak ister. Bunun için örgüt kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesi ve gelecek kuşaklara aktarılması önem arz eder. Örgütsel iletişim bu noktada devreye girer. Örgütün değerlerinin, inançlarının, amaçlarının ve hedeflerinin örgüt üyeleri tarafından öğrenilmesi örgütsel iletişim ile söz konusudur. Örgütsel iletişimin etkinliği örgütsel başarı ile doğru orantılıdır.

Değerler, anlamlar, semboller, inançlar ve tutumlardan oluşan tarihsel bir gerçeklik olarak kültür, zaman içerisinde iletişim aracılığıyla değişimler geçirmektedir. Her örgütün kendine özgü bir kültürü olması nedeniyle, her örgütün aynı zamanda da kendine özgü bir iletişim sürecinin olduğu ileri sürülebilir (Gizir, 2007). İletişim “bir mesaj alışverişidir”, şeklinde tanımlanabilen iletişim süreci olmadan örgütün mevcudiyeti düşünülemez (Koçel, 2005: 530).

Örgütler, iletişim kurnadan faaliyetlerini gerçekleştiremezler. İş görenlerin koordinasyonu iletişimle olur. Çalışanlar birbirlerinin ihtiyaçlarından haberdar olmadıkları zaman, iş birliği mümkün olmaz. İletişim ile ilgili her eylem, örgütlere etkide bulunur. İletişim; planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur (Tutar ve Yılmaz, 2003: 129).

Etkin bir örgütsel iletişim sistemi ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde bilgi akışında sorun yaşanmaması, ortak değer ve amaçların paylaşılması çalışanların örgüte bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Örgüt içinde kurulan etkili bir örgütsel iletişim sistemi, örgüt yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, yetki akışını, çalışanların davranışını ve performansını da etkiler (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008).

Herkes tarafından paylaşılan örgüt kültürünün dinamiğini örgütsel iletişim oluşturur. Kültür, bir örgütün bütün işleyişi, iç süreçleri hakkında fikirler vermektedir. Örgütün yapısını ve kanallarını oluşturan örgütsel iletişim, bunun çatısını oluşturan ise örgüt kültürüdür. Kültürün özelliklerine bağlı olarak çalışanlar ne tür davranışlarda bulunabileceklerini, neleri yapmaları neleri yapmamaları gerektiğini anlayabilirler. Bunun sağladığı avantaj ise kısa süreli de olsa örgütte olabilecek herhangi bir belirsizlik anında kültürün devreye girerek yol göstermesi ve yoğun rekabet ortamında örgütün olumsuz yönde etkilenmesini engelleyebilmesidir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün örgüt içi iletişim teknikleriyle çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesi ve benimsetilmesi önem taşımaktadır (Vural ve Bat, 2008).

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine etkilerini görmek ve aynı zamanda resmi ve gayri resmi iletişim dengelerini anlamaya çalışmaktır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır: İlk bölümde kültür, örgüt ve örgüt kültürü kavramları incelenmiş, farklı tanımlara ve özelliklere yer verilmiştir. İkinci bölümde iletişim ve örgütsel iletişim kavramları incelenerek bunların tanım ve özelliklerine değinilmiş, örgütsel iletişim şekilleri olarak resmi ve gayri resmi iletişim kanalları incelenmiştir. Üçüncü bölümde örgüt kültürünün ve örgütsel iletişimin önemi anlatılarak örgüt kültürü ve örgütsel

iletişim ilişkisi incelenilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine etkilerini anlamaya yönelik yapılan uygulama çalışması anlatılarak örgüt kültürü ve örgütsel iletişim ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür; bilgiyi, dini, sanatı ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün özellikleri içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlanır. Kültürün en önemli özelliklerinden biri; grup, topluluk ya da örgüt içinde gerçekleşmekte olmasıdır. Kültür bir topluluğun grubun ya da örgütün yaşam biçimidir. Schein (1996) kültürü; dünyanın nasıl olduğuna ilişkin söylenmeden bilinen varsayımlar, kişilerin algıları, hisleri, bazı aleni davranışları tarafından belirlenen ve paylaşılan değerler olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü ise, bir takım kültürel değerler aracılığı ile bireylerin, örgütle, diğer örgüt üyeleriyle ve örgütün amaçları ile bütünleşmesidir (Usta, 2006: 27-29).

Toplumlar bireylerin tek başlarına üstesinden gelemediği ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ilerlemek, problemlerini çözmek ve daha rahat yaşamak için örgütlere ihtiyaç duymuştur. Örgütler farklı sosyal kültürlerden gelen bireylerden oluşur. Bu bireyler, meslek ve görev normları, ölçütleri çevresinde bir araya gelmişlerdir. Farklı kültürlerin belirli bir sosyal yapı içerisinde birlikteliği meslek ve görev normlarının ötesinde o sosyal yapıya özgü ortak ve paylaşılan bir değerler sistemi oluşturur. Bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce ve anlayışların bir arada var olmasına yardım eden örgüt kültürüdür (Leblebici ve Karasoy, 2009).

Kültür ve örgüt insani gereksinimlerin karşılanması için ortaya çıkan kavramlardır. Kültür tek başına bireylerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılarken, örgüt kültürü örgütün amaçlarına hizmet eder. İnsanların kendilerine özgü kişilikleri vardır, farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerden oluşan toplumun kültürü bireylerin özellikleri ile şekillenir, benzer bir şekilde örgüt kültürü de örgüt üyelerinin özellikleri ile şekillenir. Zamanla oturan, şekillenen ve kabul gören örgüt kültürü örgütün dış çevresine ve iç çevresine ışık tutan bir ayna niteliğindedir.

### 1.1. Kültür Kavramı

Fransızca'da ekip biçmek anlamına gelen "cultura" sözcüğü, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş 1793 tarihli bir Alman dili sözlüğünde "cultur" olarak kullanılmış, dilimize kültür olarak geçmiştir. Sosyal bilimlerde kültür kavramı genellikle bilgi, inanç ve adetleri içine alan katılım olarak tanımlanır. Buradaki bilgi ve hüneler, toplum üyelerine yararlı olanlardır. Bu bağlamda kültür, bir yaşam tarzının sınırlanmasıdır (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004: 11). Ürün yetiştirmek (cultivation), hayvan yetiştirmek (çobanlık ve besicilik) ve zihin eğitimi anlamlarında kullanılmış olan kültür kavramı zamanla anlam genişlemesine uğramış ve bir toplumun "bütün bir hayat tarzı" demek olan genel bir "ruh hali" ni ifade etmek üzere benimsenmeye başlanmıştır (Özkuş, 2008: 19).

Kültür çevremizi tamamen saran bir olgudur (Schein, 1997: 1). Sosyal/kültürel antropolojinin konusu, ise tek kelimeyle "kültür" dür. Ancak kültürü değil bir kelime, başlı başına bir denemeyle bile anlatmak, tanımlamak kolay bir iş değildir. Kültürü tanımlamayı zorlaştıran kültür sözünün çok anlamlı oluşundan gelmektedir. Bir sözcük veya kavram bu kadar çok ve çeşitli anlamlar yüklenince, onun tanınmaz ya da tanımlanamaz hale gelmesi de doğal ve olağandır. Kültür şu temel kavramlar karşılığında kullanılan soyut bir sözcüktür (Güvenç, 1979: 95);

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür bir insan ve toplum teorisidir.

Yukarıda saydığımız temel kavramlardan hareketle kültür bir toplum bilimidir diyebiliriz.

Kültürden söz ettiğimizde, genellikle bir toplumun bilgi, ideoloji, değer, hukuk ve günlük ritüel sistemine yansıyan gelişme modelinden söz ediyoruz demektir. Kelime,



“kültürlü olmak” kavramında olduğu gibi, inanç ve gelenek sitemlerinde ortaya çıkan eğitilmişlik derecesini belirtmek için de sık sık kullanılır. Her iki kullanım da 19. yüzyılda “ilkel” toplumlarla ilgili gözlemlerden kaynaklanır ve farklı toplumların farklı toplumsal gelişme düzeyleri ortaya koyduğu fikrini ifade eder. Ne var ki şimdilerde kültür kavramı, değerlendirmeye yönelik bu eski bakış açısını içermemekte; daha ziyade, farklı insan gruplarının farklı yaşam biçimlerine sahip olduklarını ifade etmede kullanılmaktadır (Morgan, 1997: 140).

Birçok araştırmacıya göre kültür sadece yönetimin müdahalesi ile değişebilen sabit, tutucu ve dirençli bir güçtür (Hatch, 2004: 2). Günümüzde yöneticilerin çoğu “kültür” ü inançlarla, değerlerle, normlarla, düşünce tarzı ve yönetsel stil ile ilgili olan herhangi bir şeye değinmek için özgürce kullanmaktadır (Schein, 1997: 7).

Eleştirel yaklaşımların çoğunun dayandığı diyalektik materyalist felsefeye göreyse kültür sadece değerleri, yargıları, tutumları vb. taşıyan düşünsel bir süreç değil, fakat daha çok yaşanmış ve yaşanandır. Kültür hem bilinçli şekilde seçen ve deneyimlerinin muhasebesini yapan insan (özgür bir şekilde hareket eden tek bir birey değil, üretim ilişkilerindeki insan) tarafından oluşturulur; hem de, aynı anda, geçmişteki insanların yaşam biçimi ve ifadelerinden miras kaldığı için, önceden belirlenmiş ve süregelenlerdir. Dolayısıyla, kültür sosyal yaşamı anlatırken, aynı zamanda o yaşamı anlamaya ve farklı etkinlikler yapmaya engel de teşkil eder (Erdoğan, 2007: 24).

Briggs kültürü “bizi en çok ilgilendiren tüm konularda, dünyada en iyi düşünülmüş ve söylenmiş sözler hakkında bilgi sahibi olmak anlamına gelen tam mükemmelliğimizin peşine düşmek” olarak tanımlar (Briggs, 1992: 3-11).

Antropolojik bir yaklaşımdan baktığımızda; Marksist düşüncede kültür hem meta hem de düşüncenin üretimi bağlamında ele alınır. Marx, insanların bilinç biçiminin insanların maddi yaşam koşulları tarafından belirlendiğini öne sürer Marx’a göre:

*...”insanın gerçekleştirdiği toplumsal üretimde insanlar zorunlu olarak ve kendi gereksinimleri dışında belirli üretim ilişkileri kurarlar. Bu üretim ilişkileri onların, üretimden kaynaklanan maddi güçlerinin artışı demektir. Bu ilişkilerin toplamı*

*toplumun ekonomik yapısını oluşturur. Bu yapı, oluşan yasal ve siyasi yapının gerçek kaynağıdır ve bu toplumsal bilince de bağlıdır. Maddesel yaşamın üretim biçimi; toplumsal, siyasal ve yaşamın özünün, genel toplumsal yaşam karakterinin oluşumunu sağlar. Bu insanın kendi varlığının bilincine varması değil, tam tersine onun toplumsal varlık bilincini oluşturmasıdır”.*

Marx, bir toplumdaki ekonomik dizgeyi ‘alt yapı’, bu ekonomik dizge ya da üretim biçimini ise toplumun kurum ve değerlerini etkilediği için ‘üst yapı’ olarak niteler. Marx’a göre ekonomik üretim koşulları sosyo toplumsal değişim sürecini belirlemede başrol oynar. Bir başka deyişle kültürün özünü saptayan üretim biçimidir. Kültür, üst yapının ögesi olarak ekonomik ilişkiler tarafından tayin edilir. Üretim biçimi, dolayısıyla üretim ilişkileri değiştikçe kültür de değişmeye uğrar (Sungur, 2007: 30).

Kültür, grupların özel mülkiyetidir ve zaman içerisinde belirli bir grup içerisinde çoğalarak ve birikerek öğrenilen şey olarak düşünülebilir. Tanımın vurgulamaya çalıştığı; çoğalarak öğrenmenin özelliği ve uygulanabilirliğinin ancak gruba yeni katılanlara aktarılmasıyla sağlanabileceğidir. Kültür grubun özel mülkiyetidir, örgütün tümü eğer belirli bir süre için sabit bir şekilde grup olmayı başarabilirse kültüre sahip olabilir ve bu örgütün içerisinde her alt grup da kendi kültürüne sahip olabilir (Schein, 1997: 120).

Kültür kavramı için yukarıda yaptığımız tanımlamalardan hareketle kültürü; bir yaşam tarzı, çoklu anlamlar içerdiği için anlaşılması zor olan, sosyal süreçlerin bileşkesi, eğitilmişlik düzeyinin göstergesi, tutucu dirençli bir güç, çok yaşanmışlığı olan ve halen yaşanan şey, özü üretim şekli tarafından belirlenen ve çoğalarak öğrenilen şey olarak tanımlayabiliriz.

## **1.2. Kültürün Özellikleri**

Modern toplumlarda pek çok ortak yön olmasına rağmen, kültürlerinde ülkeden ülkeye ortaya çıkan farklılıklar bulunmaktadır. Tarihin akışı, ulusal toplumsal özelliklerde ve yaşamın anlamıyla ilgili görüşlerde, örgüt ve yönetimle ilgili ulusal tarzlarda ve felsefelerde birçok farklılık yaratmıştır. Örneğin, Japon çalışma kavramını ve çalışanlar ile kuruluşları arasındaki ilişkileri incelendiğinde, bu kavramların Batı’daki

benzerlerinden çok farklı tanımlandığı görülür. Örgüt, ayrı bireylerden oluşan bir işyeri olmaktan çok, çalışanların ait oldukları bir topluluk olarak görülür. Bir köyün ya da yerel topluluğun işbirliği ruhu genellikle çalışma deneyimine de yansır ve birbirine bağlılık, ortak kaygılar ve karşılıklı yardımlaşmaya büyük önem verilir. Çalışanlar, ailelerinin uzantısı olarak gördükleri örgütlerine genellikle ömür boyu bağlanırlar (Morgan, 1997: 142).

Kültür toplumdan topluma farklılık göstermekle birlikte evrensel olarak bazı özelliklere sahiptir. Bunlar; (Güvenç 1974: 101-106, Aktaran: Çüçen, 2005):

- Kültür öğrenilir ve öğretilir: Hangi anlamda olursa olsun kültür insan yarattığı olduğu için öğretilir ve aktarılabilir bir özelliğe sahiptir. Her insan belli bir toplumda doğar ve öncelikle doğduğu toplumun kültürünü öğrenir.
- Kültür tarihidir ve süreklidir: İnsan öğrendiklerini ve yaratıklarını, sonraki kuşağa aktarma yetisine sahiptir. Bu nedenle insanlar hem önceki kuşaktan aldıklarını hem de kendilerinin yaratıklarını bir sonraki kuşağa devrederler. Bu da kültürü tarihsel ve sürekli yapar.
- Kültür toplumsaldır: İnsanlar kültürü boşlukta değil belli bir toplumda yaratırlar. Kültür, toplumda yaşayan insanlarla birlikte oluşturulur ve ortaklaşa paylaşılır.
- Kültür ideal bir sistemdir: Kültür insanların yararına ortaya konulan değerler olduğu için ideal kuralları ve sistemleri içerir. Fakat genelde bireyler davranışlarıyla idealden uzak hareket ederler.
- Kültür gereksinimleri karşılar: Kültür insan için, insan tarafından yaratıldığı için öncelikle insan gereksinimlerini giderecek özelliklere sahiptir. Kültür, hem fiziksel hem de sosyal gereksinimleri karşılar.
- Kültür değişim sürecine tabidir: Kültür zaman, mekan ve koşullara göre değişime uğrar. Her değişim uyuma doğru giden süreci getirir.
- Kültür bütünlüktedir: Farklı birey ve gruplar, buldukları kültür ve üst kültürle uyum içinde yaşayarak toplumla bütünleşirler.
- Kültür sosyalleştiricidir: İnsan kültür sayesinde yaşadığı toplumun değerlerini öğrenerek sosyal bir varlık olur.

Bir başka sınıflandırmadan hareketle kültürün özellikleri şu şekildedir (Bakan ve diğerleri 2004:15-16):

- Kültür kurallar toplamı ve semboldür: Kültür bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkileşimlerinden oluşan ve genel olarak uyulması zorunlu bulunan bir kurallar toplamı ve toplumun tüm ideallerinin ve sosyal kişiliğinin sembolüdür. Bu bağlamda kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.
- Kültür markadır: Kültür bir toplumu diğerlerinden ayırmak için kullanılan bir tür “alameti farika” (marka) dır.
- Kültür sistematiktir: Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.
- Kültürel değerler birbirine bağlıdır: Kültürel değerler ile dinsel, ahlaksal, estetik, ekonomik ve hukuksal değerler iç içe sayılabilecek kadar birbirlerine bağlıdırlar.
- Kültür kendine özgüdür: Kültürler, kendilerine özgü bazı merasim (somut adet ve görenekler) ile işaretler (dil, beden hareketleri vb.) meydana getirirler.
- Kültür organik bir bütündür ve dinamiktir: Her kültür içindeki bütün unsurların sentezinden oluşan organik bir bütündür. Kültür çevresel gelişmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Yine toplumun modern bir toplum olup olmamasına bağlı olarak değişme, hızlı veya yavaş gerçekleşebilir. Küçük bir toplumda değişme yavaş olabilirken modern bir toplumda değişme hızı son derece yüksektir. Kültürel değişme hızı yavaş, keyfi veya zorla gerçekleşebilir. Burada vurgulanmak istenen her şeyden önce, kültürün dinamik nitelik taşımasıdır.
- Kültür soyut bir sistemdir: Kültür sistemi, kavramsal boyutta soyut bir sistemdir ve kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler.

### **1.3. Kültürün Sınıflandırılması**

Kültür kelimesini ve kavramını tanımlarken görülen çeşitlilik kültürün sınıflandırılmasında da söz konusudur. Kültür farklı kriterler göz önünde bulundurarak sınıflandırılmaktadır. Kültür sınıflandırmalarından bazıları şu şekildedir: Kültürü

yaygınlık derecesine göre ikiye ayıran genel kültür ve alt kültür sınıflandırması, kültürü maneviyatına ve maddiyatına göre ayıran maddi kültür ve manevi kültür sınıflandırması ve kültürün dış çevre ile alışverişe açıklık ve kapalılık düzeyini gösteren dinamik kültür ve az dinamik kültür sınıflandırmasıdır.

### **1.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür**

Genel kültür ve alt kültür sınıflaması kültürün yaygınlık derecesine göre yapılan bir sınıflandırmadır. Kültür içerik bakımından bütün toplumsal olgularla, hatta toplumun bir üyesi olarak bireylerin ürettiği pratik ve teknik unsurlarla da ilişki içinde olan geniş bir yelpazeye sahiptir (Özkul, 2008: 25). Genel kültür, geniş bir kesim tarafından benimsenmiş olan ulusal kültürdür. Alt kültür ise genel kültürün özelliklerini taşımaktadır ama kendi içinde farklılık gösterir.

Genel kültür, bir üst sistem olarak toplumun her kesiminde çok sayıda alt ve yan sistemlerden meydana gelmiştir. Alt Kültür ise, bir toplumdaki ya da bir ülkedeki genel kültürü oluşturan kendilerine has değerleri olan, sahip oldukları tutum, davranış ve yaşama biçimleri ile farklılıklar gösteren küçük grupların kültürüdür. Alt kültürler ulusal kültürün özelliklerini taşır, ancak kendi iç ve dış çevre özelliklerine göre oluşturduğu özellikleri de mevcuttur. Alt kültürler, genel kültür içinde yer alarak, genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına karşın genel kültür alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez (Erdoğan, 1987: 123, Aktaran: Cansu, 2006: 6). Türkiye'nin kültürü bir ulusal kültürdür ancak, bölgeden bölgeye de farklılık göstermektedir, Karadeniz bölgesinin ya da Ege bölgesinin kültürü Doğu Anadolu bölgesinin kültürü ile bir değildir. Bütün bu bölgelerin kültürleri alt kültürü temsil etmektedir.

Alt kültürler, bazı kültürel özellikleriyle birbirlerinden ayrılırlar; farklı sentezlere doğru yönelirler. Kalkınma ve modernleşme çabaları, ulusal sınırlar içindeki farklı alt kültürleri (kültür bölgelerini) milli bir senteze doğru götürürken; kalkınmanın sebep olduğu nüfus hareketleri, kentleşme, endüstrileşme, tabakalaşma ve sınıflaşma eğilimleri kültürel birimlerin sınırlarını sürekli olarak değiştirir, birleştirir ve ayırır.

Kültür sınırlarının karmaşıklığı sadece Ortadoğu ve tarım ülkelerinde görülen bir olgu değildir. Amerika ve Rusya gibi endüstrileşmiş ülkelerde bile kültürel bölgeler ve farklar vardır; endüstri hayatının ve kitle haberleşme araçlarının bütün etkinliğine karşı, kültürel farklılıklar sürüp gider (Güvenç, 1979: 115-119).

### **1.3.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür**

Aynı zamanda uygarlık adı da verilen maddi kültür, yapılan teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşan ve insanın kendi eseri olan çevre şartlarıdır. Manevi kültür ise, bir ulusu diğer bir ulustan ayırt edebilme imkanı veren örf ve adetler, kolektif davranışlar, değer hükümleri, ahlak anlayışı, sosyal normlar ve zihniyet değişikliğidir (Erdoğan, 1987: 123 aktaran: Cansu, 2006: 6).

Maddi kültür uluslararası bir özelliğe sahiptir. Başka bir deyişle bir toplum ya da ülke için faydalı olan bir maddi kültür öğesi başka bir toplum için de faydalı olabilir. Ancak manevi kültür elemanları ulusaldır. Kültürün manevi kısmına milli kültür de denilmektedir. Bir topluma ait özel kural ve kurumlardan oluşur. Her toplumun kendine özgü manevi kültür elemanları mevcuttur. Bir topluma ait bir manevi kültür öğesi o topluma çok şey ifade ederken başka bir topluma hiçbir şey ifade etmeyebilir. Maddi kültürün değişimi teknolojik ve ekonomik şartlara göre bazen çok hızlı olurken, manevi kültürün değişimi ve değiştirilmesi bir hayli uzun sürebilir. Kültürün manevi yönünü değiştirmek maddi yönünü değiştirmekten daha zordur (Cansu, 2006: 6).

### **1.3.3. Dinamik Kültürler-Az Dinamik Kültürler**

Dinamik kültürler, sürekli değişime açık, kendisi dışındaki toplumlarla bilgi alışverişi içinde olan, dolayısıyla etkileyen ve etkilenen kültürlerdir. Tarihi süreç içinde göç ve işgal yoluyla bazı toplumlar, dinamik bir nitelik kazanmışlardır. Mesela, Türkler tarih boyunca çok dinamiklerdir. Bu dinamizmin sürdüğü süreçte, başka kültürlerle alışverişlerini sürdürmüş ve özgün bir medeniyet kurmuşlardır. Az dinamik kültürler, kendi kültürü dışındaki kültürleri ve dünyayı fazla önemsemeyen, yenilik peşinde olmayan, kendi kendisiyle yetinen kültürlerdir. Bazı kültürler ise belirli bir dönemde canlı ve dinamik iken, bir takım faktörlerin etkisiyle zamanla dinamizmlerini

kaybedebilmektedirler (Özkul, 2008: 30). Az dinamik kültüre örnek olarak komünizm sistemi ile yönetilen ülkeleri verebiliriz, bu kültürde dışarıdan bilgi alımı az olduğu gibi dışarıya bilgi paylaşımı da azdır. Sosyalist Cumhuriyet olarak yönetilen Kuzey Kore’de mevcut olan kültür az dinamik kültüre güzel bir örnek teşkil eder. Ülkede cep telefonu kullanımının yasak olması dış dünya ile iletişime ne kadar kapalı olduklarının bir göstergesidir. Az dinamik kültürlerde dışarıdan bilgi alınması kadar dışarıya bilgi verilmesi de pek yaygın bir durum değildir.

#### **1.4. Örgüt Kavramı**

Örgütler, insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını daha etkili bir şekilde sağlayan sosyal bir araç niteliğindedir. Örgüt, insanlardan ve onların eş güdümlenmiş eylemlerinden oluşur. Örgütlerde yer alan insanların eylemlerini belirleyen öge, örgütün kuruluş nedeni olan örgütsel amaçlardır. Örgütsel amaçlar, örgüt etkinlikleri için bir dayanma noktası, eşgüdümlü etkinlikler için bir gereklilik ve aynı zamanda yöntemlerin, stratejilerin ve ilkelerin saptanmasında ön bilgiler sağlayan bir işlev görürler (Hicks, 1979:80, aktaran: Terzi, 2000: 1-2).

Ackoff örgütü, ortak bir amaca sahip en az iki kararlı unsur içeren kararlı bir sistem olarak tanımlamaktadır. (Ackoff, 1971: 661-671). Bir başka tanımlamada ise örgüt; belirli bir otorite ilişkileri kümesini içeren, büyük bir insan grubu olarak ifade edilebilmektedir (Giddens, 2000: 619 aktaran: Gürüz ve Gürel 2006: 13).

Örgüt, insanlar tarafından hareketlerini koordine ederek, bazı isteklerini veya değerlerini elde etmek, hedeflerine ulaşmak için, kullanılan bir araçtır. Güvenliğe önem veren kişiler örgüt olarak polis gücü, askeriye veya banka yaratır. Eğlenceye önem veren kişiler ise Walt Disney gibi örgütler yaratırlar. Örgütler kişilerin ihtiyaçlarını karşılama isteğinin bir sonucudur. Yeni örgütler, yeni teknolojilere erişilebilir olduğunda ve yeni ihtiyaçlar fark edildiğinde ortaya çıkar, ihtiyaç karşılanıldığında ve önemini yitirdiğinde veya başka bir ihtiyaçla değiştirildiğinde, örgüt ölür veya dönüştürülür ( Jones, 2001: 2).

Geniş bir ifadeyle örgüt, iki veya daha fazla kişinin bilinçli bir şekilde oluşturduğu eylem ve güç birliğine yönelik bir yapılandırma. Bir işi gerçekleştirmek üzere bir araya

gelen ve söz konusu faaliyet kapsamında belirli görev, sorumluluk ve yetkileri yerine getiren kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri içeren yapı, örgüt olarak adlandırılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 13).

Gareth Morgan örgütü tanımlamak için örgütü metaforlara ve imgelere dayandırmıştır. Metafor genellikle söylemi süslemeye yönelik bir söz sanatından ibaret sayılır, ama önemi bundan çok daha fazladır. Metafor kullanımı, genel olarak dünyayı kavrayışımıza sinen bir düşünme biçimi ve bir görme biçimi anlamına gelir. Sözgelimi, çeşitli alanlarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki metafor, düşünme biçimimiz, dilimiz ve bilim üzerinde olduğu kadar, kendimizi günlük temelde ifade edişimiz üzerinde de biçimlendirici bir etki yaratır. Örgütün metafor olarak açıklanması aşağıdaki gibidir (Morgan, 1997: 14):

- **Makine Olarak Örgütler:** Makineymiş gibi tasarlanmış ve işleyen örgütler, günümüzde bürokrasi olarak adlandırılır. Ama çoğu örgüt şu ya da bu ölçüde bürokratiktir; çünkü mekanik düşünce biçimi, örgütle ilgili en temel anlayışları biçimlendirmiştir. Örgütlerden makineymiş gibi söz edilir ve sonuç olarak makine gibi, alışılmış, verimli ve öngörülebilir bir biçimde işlemesini beklenir.
- **Organizma Olarak Örgütler:** Örgütleri organizma olarak düşünüldüğünde, örgütler çeşitli ihtiyaçların karşılanması açısından bağımlı oldukları geniş bir çevrede varlığını sürdüren canlı sistemler olarak kabul edilir. Ve örgüt dünyasına bakıldığında, farklı türden çevrelerde farklı örgüt türlerini saptanmasının mümkün olduğu görülmeye başlanır.
- **Beyin Olarak Örgütler:** Örgütler yaşayan beyinler olarak düşünülürse ne olur sorusundan hareketle, örgütsel işleyişin her yönü şu ya da bu biçimde enformasyon işlenmesine bağlıdır. Bürokratlar enformasyonu uygun düşen kurallar ışığında işleyerek kararlar alırlar. O politikalar ve planlar daha sonra başkalarının enformasyonu işlemesi ve kararlar alması için başvuru noktası sağlar. Bilgisayarlar karmaşık enformasyon akışını otomatikleştirir ve internetin, iç şebekelerin ve diğer elektronik iletişim ağlarının gelişmesiyle, örgütlerin, günlük pratiği oluşturan kararlar, politikalar ve veri akışlarıyla eş anlamlı hale



geldiği görülür. Örgütler enformasyon iletişim ve karar alma sistemleridir. Yani örgütler enformasyon işleyen beyinlerdir.

- **Kültür Olarak Örgütler:** Kültür olarak toplumdan söz ederken, toplumsal gelişmenin çok özgül yönlerine dikkat çekmek için, tarımla ilgili bir metafor kullanmış olur. Bu metaforun örgüt anlayışı ilişkisi büyüktür. Öncelikle örgütün kendisinin toplumun gelişme aşamasına göre değişen bir kültür olgusu oluşu ele alınmaktadır. Sonra kültürün bir toplumdan diğerine değiştiği görüşü üzerinde durulmaktadır. Metafor daha sonra şirket kültürü ve şirket içi alt kültür modellerini incelemekte ve örgütlerin toplumsal olarak kurulmuş gerçeklikler oluşu üzerinde durmaktadır.
- **Politik Sistem Olarak Örgütler:** Bir örgütün niteliğini tanımlamak için otokrasi ve demokrasi gibi terimlere başvurulduğunda, örgütler ile politik sistemler arasında örtülü bir benzerlik kuruluyor demektir. Yöneticiler sık sık otoriteden, yetkiden ve ast-üst ilişkilerinden söz ederler. Bunlar yöneticilerin ve yönetilenlerin faaliyetlerini kapsayan politik konular olarak görülebilir. Bu fikir geliştirecek olursa, kuruluşları, kullanılan politik ilkelere göre değişiklik gösteren yönetim sistemleri olarak anlaşılabilir.
- **Ruhların Hapishanesi Olarak Örgütler:** İnsanlar kendi yarattıkları ağların tuzağına düşme gibi bir beceriye sahiptir. Bu metafor, örgütlerin sonuçta bilinçli ve bilinçdışı süreçlerin ürünü olduğu ve insanların ise bu süreçlerden kaynaklanan imge, fikir, düşünce ve eylemlerin tutsağı olabileceği fikriyle birleşir. Bu metafor, örgütler toplumsal olarak kurulan gerçeklikler olmalarına rağmen, bu toplumsal yapılara, genellikle, yaratıcıları üzerinde bir ölçüde denetim kurma olanağı sağlayan bir varlık ve güç atfettiğinin anlaşılmasını sağlar.
- **Akış ve Dönüşüm Olarak Örgütler:** Bir ırmaktaki girdap düşündüğünde; görece değişmez bir biçim taşımakla birlikte, bu girdabın varlığı ırmağın hareketine bağlıdır. Bu karşılaştırma açık bir düzenin, tutarlı bir dönüşüm sürecine uygun olarak nasıl örtük bir düzenden çıktığını gösterir. Dünyayı şekillendiren

değişikliklerin bir iç mantığı varsa, yeni ve daha yüksek bir düzeyde değişimi anlamak ve yönlendirmek mümkün olabilir.

- Tahakküm Araçları Olarak Örgütler: Tarih boyunca örgütler, bireylerin ya da gurupların kendi iradelerini başkalarına dayatma yolunu bulduğu toplumsal tahakküm süreçleriyle ilişkili olmuştur. Genellikle örgütleri herkesin çıkarlarını tatmin etmeyi amaçlayan rasyonel işletmeler olarak görmeye eğilim vardır; oysa bu görüşün bir gerçeklikten çok bir ideolojiyi ifade ettiğini gösteren çok sayıda kanıt vardır. Örgütler çoğu zaman başkalarının pahasına seçkin tabakaların bencil çıkarlarını önde tutan tahakküm araçları olarak kullanılırlar.

#### **1.4.1. Örgüt Kavramının Ortaya Çıkış Nedeni**

Örgüt insanlar tarafından, istedikleri veya değer verdikleri bir şeyi elde etmek amacıyla faaliyetlerini koordine etmek için kullanılan bir araçtır. Örgüt bir takım insani gereksinimleri karşılamak için kullanılır. Örgütlerin ortaya çıkmasında ihtiyaçlar önemli bir yer tutar, yeni örgütler, yeni teknolojiler erişilebilir olduğunda ve yeni ihtiyaçlar fark edildiğinde ortaya çıkar, ihtiyaç karşılanıldığında, önemliliğini yitirdiğinde veya başka bir ihtiyaçla değiştirildiğinde, örgüt ölür veya dönüştürülür (Jones, 2001: 2-3).

Resmi bir organizasyon, teknolojik koşullar tek bir bireyin kapasitesinin ötesinde fiziksel güç, hız, dayanıklılık, mekanik adaptasyon veya devamlılık gerektirdiğinde ortaya çıkacaktır (Ouchi,1980). İnsanın doğası gereği kısıtlı güce ve yapabilirliğe sahip olmasına rağmen, yaşamını sürdürmek için belirli faaliyetleri gerçekleştirmek zorunda olması ve belirli amaçların, ancak birden fazla kişi veya grubun çabalarıyla gerçekleştirilebilecek olması, örgütlerin varlık nedenidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 13).

Örgütlerin ortaya çıkış nedeni, ihtiyaçların karşılanmasına olanak tanıyacak bir örgüte duyulan gereksinimdir. Nasıl kültür toplum olmanın bir gereği ise örgüt de toplum olmanın bir gereğidir denilebilir.

#### **1.5. Örgüt Kültürü Kavramı**

Örgüt kültürü kavramı ilk kez 1979 yılında Pettigrew'in Adminstrative Science Quarterly'de yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerine Çalışırken" adlı makalesi ile

Amerikan akademik alan yazınına girmiş (Hofstede ve diğerleri, 1990: 286) ve örgüt kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980’li yıllarda gelişme göstermiştir (Bakan ve diğerleri, 2004: 21).

Örgüt kültürü; belirli bir grup tarafından keşfedilmiş, düşünülmüş veya dışsal adaptasyon ve içsel bütünleşme problemleriyle baş edebilmek için geliştirilmiş, geçerliliği kabul edilmiş ve bu yüzden yeni gelen örgüt üyelerine bu tür problemlerle ilişkili olarak doğru düşünmeleri, algılamaları ve hissetmeleri için öğretilen temel varsayımların bir modelidir (Schein, 1996).

Bir örgütün kültürü, örgüt üyeleri tarafından öğrenilen ve paylaşılan inançlar, beklentiler ve değerler topluluğudur. Bunlar örgüt üyeleri tarafından bir kuşaktan diğer kuşağa aktarılırlar. Örgüt kültürü, örgütün üst düzey yönetimden, en alt kademedeki çalışanlara kadar bilinen kabul edilebilir davranışlar standardını oluşturur (Wheelen ve Hunger, 1995: 129).

Schein’a (1997:8) göre; kültür kelimesinin birçok anlamı ve çağrışımı vardır, bu gruplara ve örgütlere uygulandığında neredeyse kesin olarak kavramsal ve şekilsel bir karmaşa çıkar, çünkü örgütleri tanımlamak zordur. Çoğu insanın kültüre ilişkin çağrışımları vardır ama yine de onu tanımlamada güçlük çekerler. Schein bu durumu “Meslektaşlarla ve örgüt üyeleriyle örgüt kültürü üzerine konuşulduğunda çoğunlukla varlığından emin ve etkilerinin önemli olduğunda hem fikir oldukları ancak ne olduğuna ilişkin tamamıyla farklı fikirler yürüttükleri kavram” şeklinde ifade etmektedir.

Her insanının kendine özgü kişiliği vardır, tıpkı bireyler gibi örgütlerin de kendine özgü kişiliği vardır ve buna örgüt kültürü denir. Örgüt kültürü genellikle kalıcı ve değişmeyen davranışlar ve diğer insanlarla etkileşim şeklini etkileyen özellikler topluluğu olarak tanımlanır. Bir kimse sıcak, dışa dönük, rahat, utangaç veya saldırgan diye tanımlandığında bu kişinin kişilik özellikleri tanımlanmış olur. Aynı şekilde örgüt de kişiliğe sahiptir ve buna örgüt kültürü denir. Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin birbirlerine ve dışarıdakilere nasıl davranacaklarını büyük ölçüde belirleyen, örgüt

üyeleri tarafından benimsenen ortak anlamlar ve inançlar sistemidir. Örgüt üyeleri davranışlarını etkileyen ortak olarak inanılmış bir algı sergiler. Her örgütte zamanla gelişmiş olan değerler, semboller, ritüeller (törenler), mitler ve uygulamalar vardır. Bu ortak değerler ve deneyimler büyük ölçüde çalışanların neyi algıladığını ve dış dünyaya nasıl tepki vermesi gerektiğini belirler. Herhangi bir sorunla karşılaşıldığında örgüt kültürü çalışanların düşünme, analiz etme ve durumu çözme şekillerini etkiler. Robbins ve Coulter'ın örgüt kültürü tanımlaması üç nokta üzerinde yoğunlaşır; Birincisi kültür algılamadır; bireyler örgüt kültürünü; örgüt içerisinde gördüklerine, duyduklarına ve deneyimlerine dayanarak algırlar. İkincisi kültürün paylaşılr özellikleridir; bireyler farklı geçmişlerden gelmiş olsalar, farklı seviyelerde çalışıyor olsalar bile örgüt kültürünü tanımlamada benzer ifadeler kullanma eğilimindedirler. Son olarak örgüt kültürü tanımlayıcı bir ifadedir; üyelerin örgütü sevmeleri ya da sevmemeleri üzerine değil nasıl algıladıkları üzerinde durur (Robbins ve Coulter, 2005: 51-52).

Robbins ve Coulter (2005)'e göre örgüt kültürü yedi boyuttan oluşur (Şekil 1). Bunlardan;

- Detaylara gösterilen dikkat; çalışanlardan göstermesi beklenen detaylara dikkat ve analiz derecesini,
- Çıktı oryantasyonu; yöneticilerin çıktılara nasıl ulaşıldığından ziyade çıktı ve sonuçlar üzerine odaklanma derecesini,
- İnsan oryantasyonu; yönetimin karar alırken bu kararın örgüt içerisindeki insanlara olan etkisini hesaba katma derecesini,
- Takım oryantasyonu; işlerin bireysellikten çok takımlar çevresinde oluşturulma derecesini,
- Saldırganlık; çalışanların işbirlikçi olmaktan çok saldırgan ve yarışçı olma derecelerini,
- Denge; örgütsel kararlar ve aktivitelerin mevcut durumun sürdürülebilirliğini sağlama derecesini,
- İnovasyon ve risk alma; çalışanların risk alma ve yaratıcı olmak için cesaretlendirilme derecesini ifade eder.

### Şekil 1: Örgüt Kültürünün Boyutları Uyarlaması



Kaynak: (Robbins ve Coulter, 2005: 51).

Kültürün birçok tanımlaması olmasına karşın; örgüt kültürü bütünsel, tarihsel olarak belirlenmiş ve sosyal olarak yapılandırılmış bir kavram olarak görülür. Kültür inançları ve davranışları içerir, örgütsel hayatın farklı seviyelerinde ve geniş bir alanında varlığını gösterir (Hofstede, 1990). Örgüt kültürü, örgütü genel anlamıyla şekillendiren inançlar, değerler ve normlar bütünüdür.

#### 1.6. Örgüt Kültürünün Kaynağı

Örgüt kültürünün resmi tanımı kültürün ne olduğunu açıklar, ancak kültürel varsayımların ne olduklarını, neden en başta şekillendirildiklerini ve hayatta kalmak için neden gerekli olduklarının anlaşılmasını sağlamaz. Örgüt kültürünün içeriğini ve dinamiklerini anlamak için temel varsayımların nasıl ortaya çıktığına bakılmalıdır (Schein, 1997: 51).

Örgütün mevcut gelenekleri, adetleri ve işleri genel olarak yapma şekilleri büyük ölçüde daha önce yapılan şeylere ve bu çalışmalardan elde edilen başarının derecesine bağlıdır.

Örgüt kültürünün ana kaynağı genellikle örgüt kurucularının vizyonunu veya misyonunu yansıtmaktadır (Robbins ve Coulter 2005: 54).

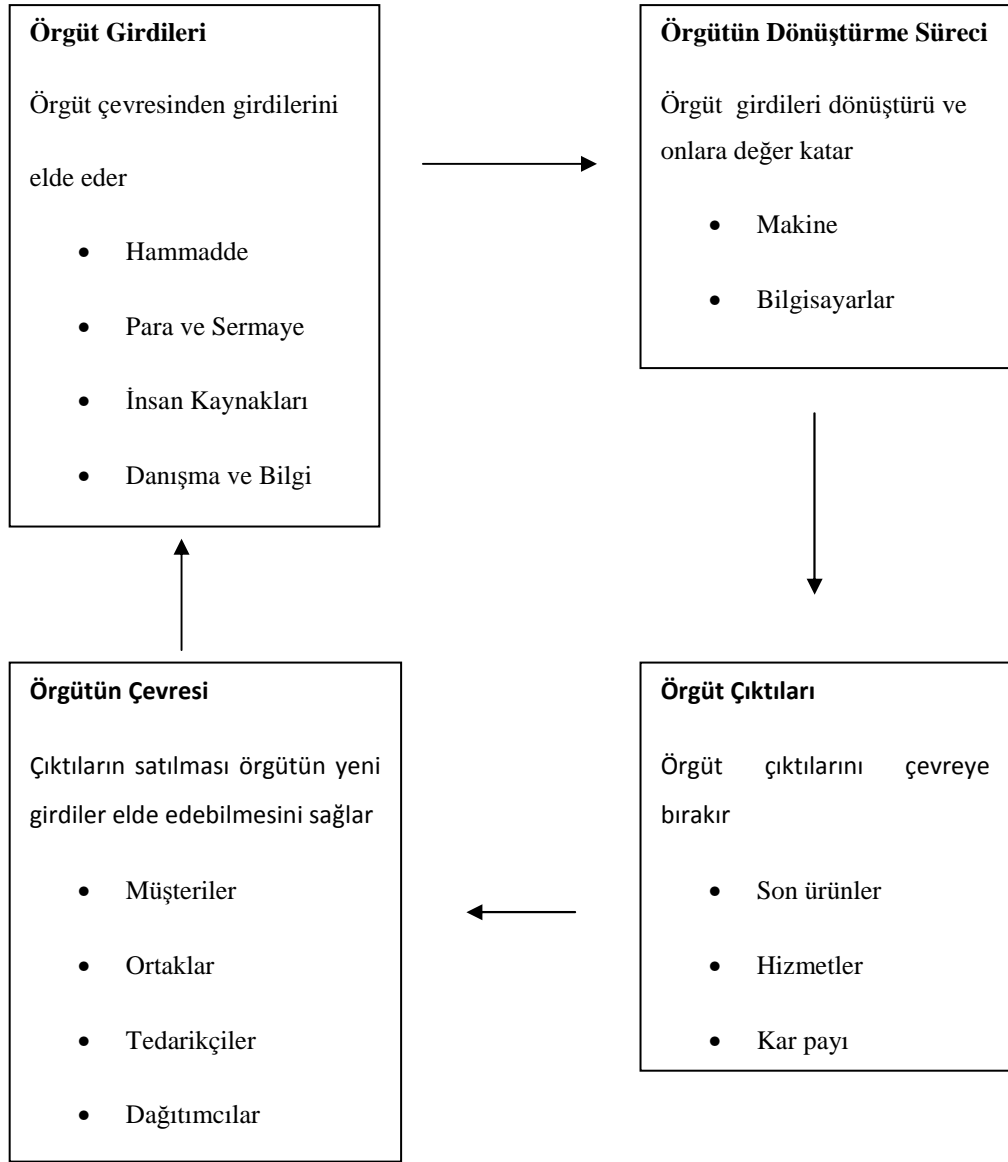
Örgüt kültürünü şekillendiren çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Tüm örgütler çevreleriyle etkileşim halinde olduklarından çevrenin kültürün şekillenmesinde önemli bir rolü vardır (Rue ve Holland 1989:140, aktaran: Terzi 2000: 29). Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içinde olmalarından dolayı örgüt kültürü de değişen bir süreç içinde, iç ve dış çevre öğelerinin değişen oranlardaki etkisiyle oluşur. Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç faktörlerden bazıları; kurucular, faaliyet alanı, yöneticiler ve yönetim yaklaşımı, alt kültürler, ödül sistemi, çatışma toleransı ve iletişim kalıplarıdır. Dış faktörler arasında; toplumun yapısı, genel kültür, içinde bulunulan sektör, devlet ve yasalar, tüketiciler ve rakipler bulunmaktadır (Bakan ve diğerleri 2004: 28).

Jones örgütün değer yaratmasını üç aşamada incelemektedir; bunlar girdi, dönüştürme ve çıktıdır. Her aşama örgütün faaliyet gösterdiği çevreden etkilenmektedir. Şekil 2 bu aşamaları göstermektedir. Bu şekle göre; girdiler, insan kaynaklarını, danışma ve bilgiyi, ham maddeleri, para ve sermayeyi kapsamaktadır. Örgütün çevresinden ürün ve hizmet üretmek için seçtiği ve elde ettiği girdiler örgütün girdi aşamasında ne kadar değer yarattığını belirlemektedir. Örgütün girdileri çıktıya dönüştürmek için insan kaynaklarını ve teknolojiyi kullanma biçimleri örgütün dönüştürme sürecinde ne kadar değer yaratacağını belirler. Dönüştürme sürecinin sonucunda örgüt tamamlanmış ürünlerini ve hizmetlerini müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla satın almaları ve kullanmaları için çevreye bırakırlar. Bu aşamanın sonunda da örgüt çıktıların satışından elde ettiği parayı yeni girdi elde etmek için kullanır ve döngü tekrar başlar (Jones, 2001: 3-4).

Örgütlerin neden var olduklarına tekrar bakıldığında Jones (2001: 5) örgüt içerisinde çalışan insanların bireysel olarak çalışanlara göre daha etkin ve verimli olduğunu söylemektedir. Çoğu verimli işte örgütlerin kullanılması uzmanlaşmanın ve işbölümünün geliştirilmesini sağlamaktadır. Örgütlerin kollektif doğası bireylerin dar uzmanlık alanlarına yoğunlaşmalarına olanak vermektedir bu da yaptıkları işte daha fazla beceri kazanmalarına ya da uzmanlaşmalarına olanak tanımaktadır. Şekil 3'de

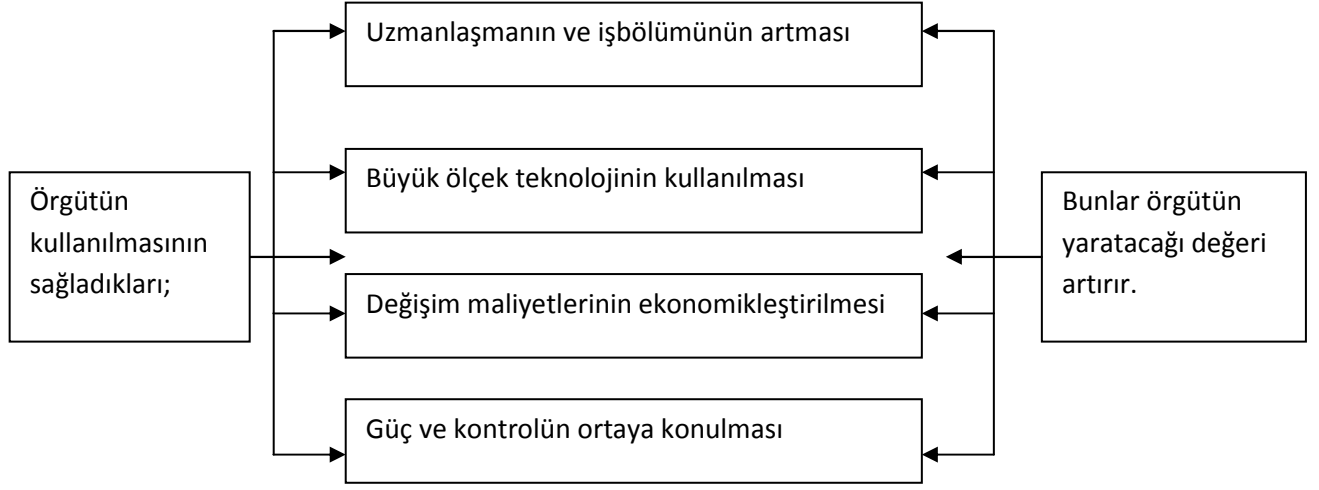
örgütlerin varoluş nedeni şematik olarak gösterilmektedir. Şekil 3'e göre; örgüt; uzmanlaşmanın ve iş bölümünün artmasını, teknolojinin büyük ölçekte kullanılmasını, değişim maliyetlerinin ekonomik hale getirilmesini, güç ve kontrolün sergilenmesini sağlar ve bütün bunların sonucunda değer artış gerçekleşir.

**Şekil 2: Örgütün Değer Yaratması**



Kaynak: (Jones, 2001: 4).

**Şekil 3:** Organizasyonların Var Olma Sebepleri.



Kaynak: (Jones, 2001: 6).

### 1.7. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Örgüt kültürü ya da başka bir deyişle kurumsal kültür açıkça ifade edilmemiş olsalar da insanların davranışlarını ve işleri halletme biçimlerini şekillendiren değerlerin, normların, inançların, tutumların ve varsayımların bir modelidir (Armstrong, 2007: 303).

Değerler, normlar (yazılı olmamasına rağmen toplum tarafından benimsenen davranış beklentileri) bireylerin doğru ve yanlışla ilişkin olarak var olan varsayımları örgüt kültürünün üç temel sacayağıdır.

Schein (1984) örgüt kültürünü sınıflandırırken öncelikle yapay olgulardan başlayarak, değerler ve temel varsayımlarla devam etmiştir. Şekil 4’de bu sınıflandırmayı şematik halde görebilmekteyiz. Buna göre;

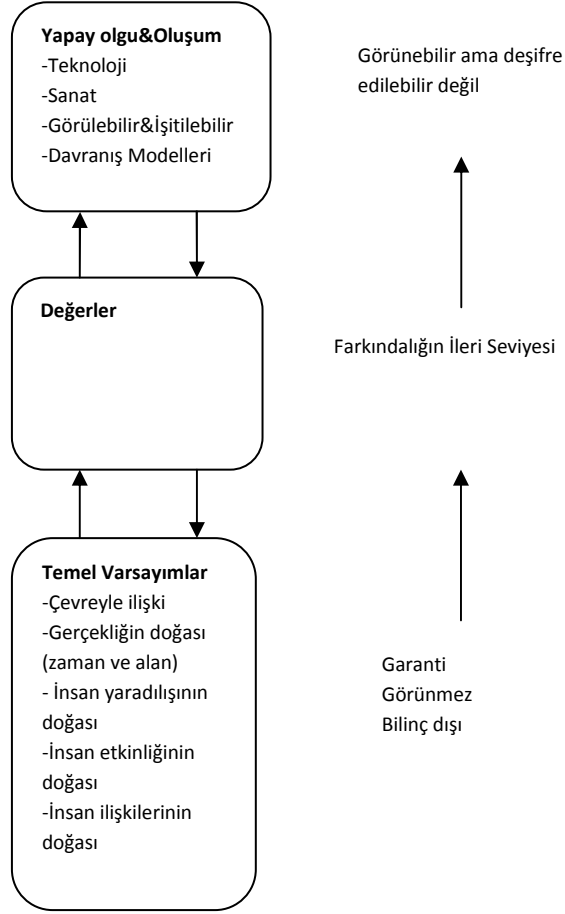
- Görünebilir yapay olgular; örgütün yapılandırılmış çevresi, mimarisi, teknolojisi, ofis görünümü, giyim tarzı, görünür veya işitilebilir davranış modelleri ve çalışan oryantasyon materyalleri ile hikayeler gibi ortak belgelerden oluşur. Analizde bu seviye biraz aldatıcıdır çünkü veriyi elde etmek kolay olmasına rağmen onu yorumlaması zordur. Grubun çevresini nasıl oluşturduğunu ve hangi



davranış modellerini benimsediğini tanımlanabilir ancak grubun davranış şeklinin altında yatan mantığı anlamak zordur. Davranışı kontrol edilebilmesi için ikinci seviyeye değerlerin analiz edilmesi gerekir.

- Davranış temellerinin anlaşılması için kazanılmış değerlere bakıldığında. Değerlerin doğrudan analiz edilmesi zor olduğundan sonuca ulaşmak için örgütün anahtar kişileriyle görüşülmesi, ya da belgeler, sözleşmeler gibi gözle görülebilen yapay olguların içeriğinin analiz edilmesi gereklidir. Bunlar kültürün kesin olarak kabul edilmiş açık ortada olan ve desteklenen değerleridir. Bu yüzden kişilerin davranışı neden yaptıklarına ilişkin olarak söyledikleri üzerinde durulur.
- Temel Varsayımlar: Örgüt üyelerinin davranışlarının altında yatan nedenleri anlayabilmek için gereklidir.. Temel varsayımlar genellikle bilinçsizdir ancak bunlardan grup üyelerinin nasıl algıladıkları, düşündükleri ve hissettikleri gerçekten tespit edebilmektedir. Temel varsayımlar, doğayla ilişki içerisinde olup ilişkilerinin doğasında yer alır.

**Şekil 4: Kültürün Seviyeleri ve Etkileşimi**



Kaynak: (Schein, 1984).

### 1.7.1. Değerler ve İnançlar

Bütün grupların öğrenme süreci birisinin orijinal fikirlerini içerir. Bir grup bir sorunla karşı karşıya kaldığında çözüm önerisi bazı bireylerin neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkında varsayımlarını yansıtır. Bu bireyler, lider veya kurucu olarak probleme yaklaşım tarzını benimsemeleri için grubu etkileyen kimselerdir. Başlangıçta grup henüz bir grup olarak olası problemlere karşılık verebilecek değerlere ve düşünce yapılarına sahip olmadığı için ortak bir bilgiyi de paylaşmamaktadır (Terzi, 2000: 39).

Değerler genelde düzenli ve uzun dönemli inançlar olup, örgüt için önem taşıyan unsurları gösterir. Değerler, aynı zamanda örgüt içindeki bireylere rehberlik eden, onlar için önemli olan bir amaca ulaşılmasını sağlayan kalıplardır (Özkalp, 2004: 104).

Kültürün çekirdeği değerler tarafından şekillendirilir. Değerler, bir mesele konusunda kesin bir yargıya varmak için diğerleri arasından seçim yapmada başvurulan geniş eğilimlerdir. Bazı kalıplaşmış değerler aşağıdaki gibidir (Hofstede, 2005: 8);

- Kötü-iyi
- Kirli-temiz
- Tehlikeli-güvenli
- Yasak-izinli
- Edepsiz-terbiyeli
- Ahlaksız-ahlaklı
- Çirkin-güzel
- Yapay-doğal
- Anormal-normal
- Çelişkili-tutarlı
- Mantıksız-mantıklı

Değerler hayatımız için önceden kazanılmıştır. İnançlar da benzer şekilde gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur (Bozkurt, 1996: 91, Aktaran: Terzi 2000: 45). Bireylerin kendi iç dünyalarıyla ilgili algılardan oluşan inançlar; bilgi, kanaat ve imanı kapsayan psikolojik bir olay olarak bireysel ilkelerin kaynağı haline gelmektedir. Kişiler, bilgi, kanaat ve inançlarını açığa çıkarmak istediklerinde, bunu davranış ve tutumlarıyla belli etmeye çalışmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2004: 52).

Çoğu hayvanın tersine insanlar doğdukları zaman hayat için tam anlamıyla donanımlı değillerdir. Neyse ki insan fizyolojisi (çoğunlukla bilinçsizce) kendi için gerekli bilgiyi alabilmek için on ila on iki yıllık bir süreç sağlamaktadır. Bunlar, bazı sembolleri (Örn:

Dil), kahramanları (Örn: Aile) ve faaliyetleri (Örn: Tuvalet eğitimi) içerir, en önemlisi de temel değerlerimizi içerir (Hofstede, 2005: 8).

Toplumun kültürel yapısı örgütün kültürel yapısını etkileyebilmektedir. Toplumun mevcut normları, inanç ve değerleri eninde sonunda örgütün içinde yer almaktadır. Toplumsal değerler, genelde bireylerin karşılıklı olarak iletişimleri, medya ve eğitim yoluyla diğer üyelerine geçer ve sonunda temel öğeler olarak örgüt kültürü içinde yer bulur. Toplumun kültür yapısı ile örgütün kültür yapısı arasında yakın bir ilişki vardır. Örneğin, Finlandiya'nın en temel ve toplumsal değerlerinin başında yardımlaşma ve birliktelik gelmektedir. Bu değer ülkenin en büyük elektronik şirketlerinden olan Nokia'nın kültürel yapısı içinde de görülmüştür (Özkalp, 2004: 104).

### **1.7.2. Normlar**

Norm, kültürün belirlediği yerleşik davranış kurallarıdır. Her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bulunur. Bütün bunlara norm adı verilir. Norm yaptırımı olan kurallar sistemidir. Her toplumda bireyin tutum ve davranışlarını belirleyen, nasıl giyinileceğinden nasıl yemek yeneceğine, belirli yerlerde nasıl oturulacağına kadar çeşitli normlar yer alır (Özkalp, 2004: 63).

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili yazılmamış olan gayri resmi davranış beklentileridir. Örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha belirgin olduklarından daha somut araçlardır. Normlar, iş görenlerin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, iş görene örgüt içerisinde neyi, nasıl yapması gerektiğini gösterir (Terzi, 2000: 46).

Normlar yazılı olmamalarına rağmen örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin “üstlerle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgi vermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 47).

Her grubun kendi içerisinde yakınlık, arkadaşlık ve aşk üzerine normlarını oluşturması gerekmektedir. Gruplar, iş arkadaşlık ilişkileri, karşı cinsle ilişkiler ve uygun olan yakınlık derecesinin ne olduğunu belirlemek üzere örgütsel bağlamda bu normlar üzerinde çalışmalıdır (Schein, 1997: 71).

### **1.7.3. Varsayımlar**

Varsayımlar kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinçdışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden temel farkı, varsayımların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslanma imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla varsayımlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılır (Bozkurt, 1996: 91, Aktaran: Bakan ve diğerleri, 2004: 45).

Varsayımlar, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir. Bu yorumlar; zamanın ve mekanın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 46).

### **1.8. Örgüt Kültürünün Örgüt Üyelerine Aktarılması**

Örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasının çeşitli yolları vardır. Bu yöntemlerden en yaygın olanlarının arasında geçmişte yaşanmış olan olayların hikayeleştirilerek ya da efsaneleştirilerek örgüt üyelerine aktarılmasını içeren hikaye ve mitler, geçmişte ya da günümüzde örgütün faaliyetlerinde bir şekilde başarıya ulaşmasını sağlamış kişilerden oluşan kahramanlar, örgüte yeni katılanları kültüre alıştırmak adına düzenlenen çeşitli faaliyetlerden oluşan törenler, örgütün kişiliğini dışarıya yansıtan çeşitli maddi unsurlardan meydana gelen semboller ve örgüt üyeleri arasında ortak hale gelmiş, o kültürün aynası olan dil vardır.

### **1.8.1. Hikayeler ve Mitler**

Örgütsel hikayeler ve mitler genellikle geçmişte yaşanmış önemli bir olayın ya da kişinin anlatımını içerir, örneğin, örgüt kurucuların kuralları çığneyen bir elamana verdikleri cezayı anlatan bir hikaye ya da efsaneleştirilmiş bir hali olabilir (Robbins ve Coulter, 2005: 56).

Kültürel mitler, mimarların bina çizimlerinden daha gerçek değildir. Efsanelerin fonksiyonu olayları anlatmak ve kararlara rehberlik etmektir. Mitler olayların gerçekliğini tamamen yansıtmaları biraz abartılmış olsalar bile, kültür bu mitolojiyi gerçeklikle yüzleşmek için kullanır. Efsaneler içeriği evrim geçirdikçe evrimleşir (Wines ve Hamilton, 2009: 433–447).

Hikaye ve mitler örgüt kültürüne ilişkin geçmiş bazı deneyimlerin örgüt üyelerine zorlama yoluyla değil de bir nevi kıssadan hisse çıkarma yoluyla öğretilme şeklidir denilebilir.

### **1.8.2. Kahramanlar**

Kahramanlar örgütün kültürünü ve değerlerini hareketlerinde somutlaştıran insanlardır. Örgüt içinde herkesin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Tüm iş görenler sadece kahraman olmayı arzulamakla kalmayıp, bir gün bu payeye ulaşabileceklerinin de bilincindedirler. Yani kahramanlık, iş görenlerin yeteneklerinin ve kapasitelerinin ilerisinde bir şey değildir (Özkalp, 2004: 118).

Kahramanlar, toplum tarafından takdir görmüş özellikler gösteren ve bu yüzden rol modeli haline gelmiş canlı veya ölü, gerçek veyahut hayal ürünü insanlardır. Barbie, Batman, Snoopy, Asterix vb. bilinen kahramanlara örnek teşkil eder (Hofstede, 2005:7).

### **1.8.3. Törenler**

Kurumsal törenler örgütün değerlerinin anlaşılması için, örgüt için hangi hedeflerin ve kimlerin daha önemli olduğunun vurgulandığı tekrarlanan aktivitelerdir (Robbins ve Coulter, 2005: 57).

Törenler sosyal olarak gerekli kabul edilen ancak beklenen sonuca ulaşmak için teknik açıdan gereksiz toplu faaliyetlerdir. Örnekler arasında, tebrik etmek ve diğerlerine saygı göstermenin bir yolu olan sosyal ve dini törenler vardır (Hofstede, 2005: 8).

### **1.8.4. Semboller**

Semboller örgütün kimliğini vurgulayan unsurlardır. Şirket amblemi, kuruluş yıldönümü etkinlikleri, özel iş giysileri, üniversite üyelerinin akademik giysileri örnek teşkil eder. Semboller, bireylere kendini organizasyonun bir parçası olduğu duygusunu verir ve özel bir anlam ifade eder (Koparal, 2004: 192).

Her hangi bir örgütün içerisine girildiğinde örgütün kişiliğini oluşturan maddi semboller fark edilir. Örgütün tesislerinin dış görüntüsü, çalışanların giyim tarzı, üst düzey yöneticiler için tahsis edilen arabaların türü, kurumsal uçakların varlığı gibi şeyler maddi sembolere örnek oluşturur. Bunlara ek olarak ofislerin büyüklüğü, ofis mobilyalarının şıklığı, ekstra menfaatler, çalışanlar için iş yerinde dinlenme imkanı sağlayan tesislerin ve park yerlerinin varlığı maddi sembolere örnek teşkil eder (Robbins ve Coulter, 2005: 57).

### **1.8.5. Dil**

Çoğu örgüt veya birim üyelerinin kültürünü belirlemek için dili bir araç olarak kullanır. Örgüte ait olan dili öğrenerek üyeler örgüte katılma hevesini ve aidiyet durumunu kanıtlamış olur (Robbins ve Coulter, 2005: 57).

Örgütün dili, kültürel farklılıkların algılanmasına yardımcı olur. Birçok örgütte üyelerin kullandığı dil, örgütün kültürünün de bir aynasıdır. Ortak kaynağı ne olursa olsun paylaşılan norm ve değerleri iletmede ve kültür için ortak bir payda oluşturmada dil önemli bir rol oynar (Özkalp, 2004: 119).

Örgüt olmanın bir gereği olarak bir araya gelen bireyler ne olup bittiğini anlayabilmek için bir iletişim ve dil sistemi oluşturmalarıdır. İnsan yapısı çok fazla belirsizliği ve/ve ya uyarıcı fazla yüklemeyi tolere edemez. Anlamın sınıflandırılması algıların ve düşüncelerin organize edilmesini sağlar böylece neyin önemli olduğu üzerinde yoğunlaşırken önemsiz olan filtrelenmiş olur, bu sadece fazla yüklemeyi ve endişeyi azaltmak anlamına gelmeyip herhangi düzenlenmiş faaliyet için gerekli bir önlem niteliğindedir (Schein, 1997: 71).

### 1.9. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü konusunda çalışan, çeşitli yazar ve düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgüt kültürünün özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Eren, 1998: 88-89).

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan, ya da ortaya çıkan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Tevrüz (1996) işletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapıları dikkate alarak örgüt kültürüne ilişkin şu özellikleri belirlemiştir (Bakan ve diğerleri 2004: 33).

- İşletme kültürü kendini oluşturan parçalarla bütüncül bir özellik taşır.
- Kültür, işletmedeki insanlar arasındaki uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtır.
- Kültür, işletmenin yapısal özelliklerini yansıtan kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Kültürün değiştirilmesi çok zor ve uzun vadeli olduğunda, kültürün bütünü yerine onu oluşturan değişkenlerin değişimine gidilir.
- Kültür, örgüt içindeki insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir.



- Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygusal ilişki önemli rol oynadığından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.
- Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulamadan kabul edilen bilinçdışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

Örgüt kültürü; bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği görülmektedir. Daha yakından incelendiğinde, paylaşılan anlam sistemi örgütün değer verdiği ana özellikler dizisidir. Robbins (2001: 138); birleştirildiğinde ve eşleştirildiğinde kültürün temelini oluşturan yedi özellik bulunduğunu belirtmiştir. Bunlar:

- Kişisel Özerklik; örgütteki insanların sahip olduğu sorumluluk, bağımsızlık derecesi ve kişisel teşebbüs fırsatları.
- Yapı; çalışanların davranışını kontrol ve idare etmek için kullanılan kuralların ve düzenlemelerin derecesi ve doğrudan gözetimin miktarı.
- Destek; yöneticilerin astlarına sağladıkları yardımın ve samimiyetin derecesi.
- Kimlik; üyelerin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.
- Performans-ödül; örgüt içindeki ödüllerin (maaş artışları, terfiler v.b.) iş görenlerin performanslarına göre dağıtılma derecesi.
- Çatışma toleransı; iş görenler ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde var olan çatışma düzeyi ve aynı zamanda farklılıklar konusunda dürüst ve açık olma istekliliği.
- Risk toleransı; iş görenlerin atılman olmaya, yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi.

Örgüt bu yedi özelliğe göre değerlendirildiğinde, örgüt kültürünün bileşik bir görüntüsü oluşur. Bu resim; üyelerin örgüt hakkındaki ortak duyguları, örgüt içindeki çeşitli

şeylerin nasıl yapıldığı ve üyelerin nasıl davranması gerektiği konusunda bir temel oluşturur. Farklı öğelerden oluşan ve farklı özelliklere sahip olan örgüt kültürü örgütlerde pek çok önemli işlevi yerine getirmektedir (Robbins, 2001: 138).

### 1.10. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Kültürün sınıflandırılmasında olduğu gibi örgüt kültürünün sınıflandırılmasında da farklı akademisyenler ve yazarlar farklı yöntemler izlemişlerdir. Burada bunlarından bazılarına yer verilecektir.

Cameron ve Quin (2006: 66) çalışmasında örgüt kültürünü klan kültürü, adokrazi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü olmak üzere dörde ayırarak incelemiştir;

- **Klan Kültürü;** İnsanların kendilerine ilişkin çok şey paylaştığı arkadaş canlısı çalışma ortamıdır. Bir nevi gelişmiş aile gibidir. Örgütün liderleri ya da başı olan kimseler danışman ya da ebeveyn figürü oluşturmaktadır. Örgütü bir arada tutan şey, sadakat ya da gelenektir. Bağlılık yüksektir. Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun vadedeki faydası üzerinde durur ve uyum ve morale önem gösterir. Başarı müşterilere gösterilen hassasiyet ve insanlara gösterilen alaka olarak tanımlanır. Örgütte takım çalışmasına rağbet, katılım ve fikir birliği görülür.
- **Adokrazi Kültürü;** dinamik, girişimci ve yaratıcı çalışma ortamıdır. İnsanlar ilerlemeye cesaret eder ve risk alırlar. Liderler yaratıcı ve riske girişen olarak düşünülür. Örgütü bir arada tutan birleştirici güç denemeye ve yeniliğe olan bağlılıktır. İstenilen lider konumunda olmaktır. Örgütün uzun vadede hedefi büyüme ve yeni kaynakları bünyesine katmaktır. Başarı, benzersiz kaynaklar ile yeni ürün ve hizmetler elde etmek olarak tanımlanır. Örgüt bireyleri girişkenliğe ve özgürlüğe yönlendirir.
- **Hiyerarşi Kültürü;** oldukça resmi ve yapısal çalışma ortamıdır. İnsanların ne yapacağını prosedürler belirler. Liderler etkin zekalı, iyi koordinatörler ve organizatörler olmaları ile gururlanırlar. Sorunsuz işleyen bir örgütün sürdürülmesini sağlamak en kritik şeydir. Uzun vadeli düşünce etkin ve

sorunsuz operasyonlarla birlikte istikrar ve performans üzerinedir. Başarı, güvenilir teslimat, sorunsuz programlama ve düşük maliyet kavramları ile tanımlanır. Çalışanların yönetilmesi güvenli çalışma ve tahmin edilebilirlik üzerinedir.

- **Pazar Kültürü;** sonuç odaklı örgütlerdir. Ana tema işin tamamlanmasıdır. İnsanlar rekabetçi ve hedef odaklıdır. Liderler prosedürlerin ve rakiplerin yakın takipçisidir. Örgütü bir arada tutan birleştirici güç kazanmaya olan düşkünlüktür. İtibar ve başarı ortak endişelerdir. Uzun vadeli odak noktası rekabetçi faaliyetler ölçülebilir amaçlar ve hedeflere ulaşmak üzerinedir. Başarı, pazar payı ve nüfuz etme terimleri ile tanımlanır. Rekabetçi fiyatlar ve pazar liderliği önemlidir. Örgüt stili zorlayıcı rekabetçiliktir.

Goffee ve Jones örgüt kültürünü, şebekeleşmiş kültür, kar amacı güden kültür, bölümlenmiş ve topluluksal kültür olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre (Goffee ve Jones, 2003: 75-79):

- **Şebekeleşmiş kültür;** insanların çalışma saatlerini sosyalleşmek için kullandığı ve böyle yaptıkları için de cezalandırılmadıkları bir kültürdür. Bu örgüt kültüründe sosyal etkinlikler çoğu zaman iş dışına da taşar, bu durum iş saatlerini uzatabilir ama bu saatlerin bir bölümü barda, golf sahasında ya da sosyal bir kulüpte geçebilir. İnsanlar birbirlerini kısa zaman içinde tanırlar, birçoğu da zaten uzun zamandır birbirinin tanıdığıdır. İş alanlarında kapılar kilitlenmez ve çoğunlukla açıktır. Ofisler resimler, hediyeler gibi kişisel eşyalarla süslenmiş olabilir. Çalışanlar rahatça birbirlerinin odasına girip çıkabilirler. Sosyal aktiviteler için geniş alanlar tahsis edilmiştir. Bu örgüt kültüründe bol bol konuşulur.
- **Kar amacı güden kültür;** uzun çalışma saatlerinin kıstas olduğu, ama yine iş ne zaman biterse o zaman çıkılan bir kültürü temsil eder. Performans ve zaman ölçüleri kesin ve nettir. Kişilerin mümkün olan yerlerde kendilerine ayırdıkları zaman çok değerlidir ve buna ilişilmesi pek hoş karşılanmaz. Çalışanların birbirlerini işteki rolleri dışında tanımaları uzun zaman alır. Aylak muhabbet bir

zaman kaybı olarak görülür. Çalışma alanları, insanların işlerini görmelerine yardımcı olacak kadar işlevsel bir biçimde düzenlenmiştir. Dekorasyonda öne çıkan unsurlar ödüller, başarı belgeleri vb. olmaktadır. İletişim, hızlı, doğrusal ve işe endekslidir.

- **Bölümlenmiş kültür;** çalışanların ofislerine yalnızca zorunlu oldukları zamanlarda gittikleri bir örgüt kültürüdür. Zaman değil ama başarı ölçüdür. Zamanın çoğu bireysel profesyonelliğe ve teknik mükemmelliğe ulaşmak adına ayrılmıştır, buna engel olan her şey; iş arkadaşları, yönetime ilişkin angaryalar, hatta müşteriler bile zaman kaybı damgasını yer. Bireyler için yıllarca birbirini tanımadan birlikte çalışmak olasıdır. Çoğunlukla karmaşık program kontrolünü de içeren titiz zaman yönetimi, anahtar beceridir. Çalışma alanları çalışanları herhangi bir dış etkiden rahatsız olmayacağı şekilde tasarlanmıştır, ofis kapıları kapalı tutulur. Konuşmalar, koridorda ya da telefonda yapılan kısa, birebir iletilerle sınırlıdır.
- **Topluluksal kültür;** insanların neredeyse iş yerinde yaşadığı, özel yaşamların yok denecek kadar az olduğu bir kültürdür. İş yaşamı ve özel yaşam aynı potada erimiştir. Eve de her an iş getirilebilir. Yakın iş ilişkileri kendini o örgütün çalışanları arasında arkadaş grubu, evlilik, flört vb. şekillerde gösterebilir. İş bir yaşam biçimi olmuştur, sosyal etkinlikler profesyonel ilgi alanları dışında kalan zaman kaybı olarak nitelendirilebilir. Gerek resmi gerekse gayri resmi olsun yer paylaşımı oldukça fazladır. Kimi zaman kimin ofisine girdiğinizi anlamak güç olabilir. Her kanalda iletişim görülebilir. Fakat sözel ve yüz yüze yöntemler ağırlıktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İnsanların bir arada yaşayabilmesinin gereği olarak iletişim vazgeçilemez bir kavramdır. İnsanlar iletişim aracılığı ile birbirleri ile etkileşime geçerler. Benzer şekilde örgütlerin örgüt olabilmeleri için de iletişim vazgeçilmez bir unsurdur. İnsanlar kendilerine dair her şeyi anlatmada iletişimden faydalanırlar. İlk çağlardan bu yana gerek resim çizerek, gerek vücut hareketleriyle ya da konuşarak insanoğlu birbiriyle iletişim kurmayı başarmıştır. Örgütler de gerek iç çevreleri ile gerekse dış çevreleri ile iletişim halinde olmak zorundadır, iletişim örgüt olmanın bir gereğidir.

İletişim bilginin bir insandan başka bir insana aktarılmasıdır. Bu; fikirlerin, gerçeklerin, düşüncelerin ve değerlerin aktarılması yoluyla diğerlerine ulaşmaktır (Newstorm ve Keith, 1993, 91). İnsanlar bildiklerini ya da öğrenmek istediklerini diğer insanlara iletişim yoluyla bildirirler.

İletişim, belli yer ve zamanda, belli koşullarda, belli tarihi geçmişi olan insan etkinliğinin yapılmasının zorunlu koşuludur. Bu etkinlik belli bir amaçla konuşma, yazma, gösterme, bir davranışta bulunma, bir kültürel, siyasal, ekonomik veya sosyal faaliyet yoluyla insanın kendini ve toplumunu yeniden üretmesidir (Erdoğan, 2007: 155).

İnsan çevresi ile sürekli etkileşim ve iletişim halinde olan sosyal bir varlıktır. Örgütler insanların bir araya gelerek ortak amaçlar ve hedefler belirlemeleri ile oluşur. Örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba harcayan bir örgütte, çalışanlar arasında sürekli olarak bilgi ve düşünce akışı yaşanmaktadır. Aynı zamanda örgüt dış çevresi ile de bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Örgütsel iletişim kısaca, örgüt üyeleri arasında ve örgütle dış çevresi arasında sürekli olarak yaşanan etkileşimlerdir. İletişim bir anlamada örgütü bir arada tutan en temel unsurdur. İnsanların kendilerini ifade etmelerini sağlayan örgütsel iletişim örgüt için hayati bir öneme sahiptir (Ada, Alver ve Atlı, 2008).

## 2.1. İletişim Kavramı

İletişim sözcüğü, Latince kökenli “communication” sözcüğünün karşılığıdır. Birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgulara ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimlerine iletişim denir. Batı dillerindeki “communication” sözcüğünün, Latincedeki “communis” sözcüğünden gelişi de bunu gösteriyor. “Communication” ya da dilimizdeki karşılığı ile “iletişim” kavramı benzer insanların oluşturduğu ortaklık ya da topluluk anlamına gelen bir sözcükten kaynaklanır (Özçağlayan, 1998: 32).

Kavram olarak bakıldığında iletişim; bir kişiden diğer kişi veya kişilere, bilgi veya anlayışın aktarılmasıdır. İletişim insanın kendini sosyal bir varlık olarak ifade etmesi için zorunludur. İnsan çevresi ile iletişim kurarak yaşar. Onun her davranışı, konuşması, susması, duruşu ve oturma biçimi, kendini ifade etmesi; yani çevresine mesaj iletmesidir. İletişim, bilgi üretme, iletme ve algılama sürecidir. İletişim kurmakta asıl amaç, anlaşılabilir mesajların gönderilmesi ve karşı tarafın tutum ve davranışlarında değişiklik yapmaktır. İnsan yaşamını iletişim kurarak sürdürür. Yaşam bir bakıma iletişim kurma serüvenidir. Normal zihinsel fonksiyonlara sahip olan bir insan, iletişim kurmadan yaşayamaz. İletişim, insanın bireysel ve sosyal yaşamının vazgeçilmez unsurudur. İnsan gündelik yaşamında diğer insanlarla, kurumla, kuruluşla, grupla veya kendisiyle iletişim kurarak yaşar. Sessizliği ve yalnızlığı seçen insan, vücut diliyle çevrelerine mesaj iletmeye çalışır; yani insanlar sessiz kaldığı zamanlarda bile, ya vücut diliyle dışa doğru, ya da oto kritik yoluyla, içe doğru kendisiyle iletişim halindedir. Kendisiyle iletişim kurduğu zaman duygu ve düşüncelerini değerlendirir, etkileşim içine girer, kendine mesaj gönderir, onları yorumlar ve geribildirimde bulunarak inanç, tutum ve davranışlarında değişikliğe gider. Bu süreç insanın iletişim kurmadan edemeyeceğini gösterir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 5).

İletişimin amacı alıcının mesajı gönderildiği şekli ile algılamasını sağlamaktır. İletişim etkin olduğu zaman iki kişi arasından anlamdan oluşan bir köprü oluşturur ve böylece

her ikisi de hislerini ve bildiklerini birbiriyle paylaşabilir. Bu köprüyü kullanarak bazen ayrılıklara bile sebep olabilen yanlış anlaşılma riski ortadan kaldırılmış olur. İletişim her zaman en azından iki kişi içerir; gönderici ve alıcı. Bir insan tek başına iletişim kuramaz. Bir ya da daha fazla alıcı iletişim eyleminin tamamlanmasını sağlar. İletişim; göndericinin söylediği değil alıcının anladığıdır (Newstorm ve Keith, 1993: 91).

Clow ve Back (2007)'de iletişimi bilginin aktarılması, alınması ve işlenilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Bir kişi, grup ya da örgüt bir düşünceyi ya da mesajı iletmeye çalıştığı zaman ve alıcı bilgiyi doğru kavrayabildiği zaman iletişim meydana gelir (Clow ve Back, 2007: 5-6).

Dökmen (2010), kısaca iletişim adını verebileceğimiz bilgi alışverişini yaşamdaki önemli olaylardan biri olarak tanımlamaktadır. Canlılar varlıklarını sürdürebilmek için iletişimde bulunmak zorundadırlar. Bütün canlıların ihtiyaç duyduğu iletişimin, insan yaşamındaki yeri ise bambaşkadır. Çünkü insan, diğer canlılardan farklı olarak, sürdürmekte olduğu iletişim şekillerini inceleme ve geliştirme şansına sahiptir (Dökmen, 2010: 15).

İnsan iletişiminin üretim tarzı ilişkinin bağlamındaki doğaya göre değişir. Unutulmamalıdır ki, bu doğayı da oluşturan ve değiştiren örgütün çıkar yapıları içinde yaşamını üreten insandır. Kendi kendine iletişimde birey tek başına olduğu için iletişim, kişinin ruh hali ve bunu yaratan duruma göre şekillenir ve değişir. Diğer bir kişi veya kişilerle ilişkideki iletişim ise, iletişimin tarzına, örgütün durumuna, bulunulan yere ve zamandaki bağlama göre çeşitlenir. Bu bağlamda da yine bireylerin karakterleri, duyguları, anlık ruh halleri, örgütlü yapıların getirdiği egemenlik ve mücadele bağlamı ve ilişki biçimleriyle birlikte iletişimin tarzını belirlerler (Erdoğan, 2007: 155-156).

İnsan, beslenme ve korunmaya yönelik ihtiyaçlarını doğal çevresini paylaştığı diğer insanlarla ilişkiye girerek gidermiştir. İnsanın birey olarak diğer insanlarla kurduğu ilişkiler çok önemlidir. Bu ilişkiler sonucunda toplumsal yaşam ortaya çıkmıştır. İnsan, duygularını, düşüncelerini başka insanlara aktarmaya çalışmıştır. Bu konu, insan yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. En basit şekliyle her insan gördüğü, yaşadığı bir olayı başka insanlara çeşitli nedenlerle aktarmak ister. İlk insan, vahşi bir hayvan

avlarken yaşadıklarını mağarasına döndüğünde diğer insanlara anlatmaya çalışmıştır. Bunun için sesini, el ve kol hareketlerini kullanmıştır. Belki de kalıcı olmasını sağlamak için mağara duvarına bir resim çizmiştir. İnsanların duygu ve düşüncelerini başka insanlara aktarma kaygısı ilk insandan beri vardır., bunun adı iletişimdir (Bayram, 2002: 5).

Fiske'e göre iletişim, herkesin bildiği insan faaliyetleridir ancak kimse tatmin edici bir tanımlama yapamamaktadır. İletişim birisinin diğerine konuşmasıdır, iletişim televizyondur, yayılan bir düşüncedir, saç stilidir vb. bu liste böyle uzar. Bu yüzden akademik olarak çalışılması pek kolay değildir (Fiske, 2002).

İletişim özetle insanlar için beslenme gibi bir ihtiyaç olan, örgütler için vazgeçilmez öneme sahip olan, duyguların, fikirlerin, davranışların, anlayışın ve bilginin diğerlerine aktarılmasında kullanılan araçtır. İletişim bilinçli olarak meydana gelebildiği gibi bilinçsizce de meydana gelebilir. Ancak bilinçsizce meydana gelmiş olsa bile kişilerin ve örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan hayati bir unsurdur.

## **2.2. İletişim Süreci**

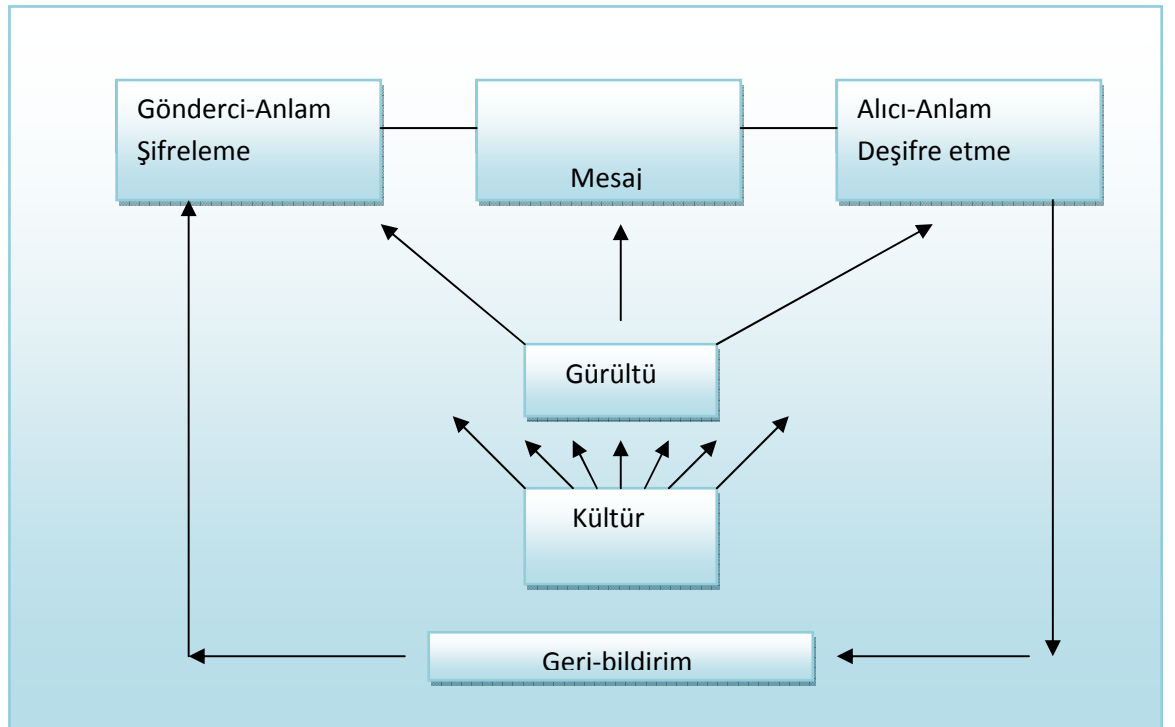
İletişim kelimesi, anlamın mesaj haline getirilerek medya üzerinden kelime davranış ya da maddi el emeği şeklinde paylaşılmasını ifade eder. Yöneticiler ve çalışanlar aktiviteleri kontrol etmek, bilgiyi yaymak, insanları motive etmek, gelecek planlarını müzakere etmek için iletişim kurarlar. Mesajı alan kişinin mesajın içindeki dikkat edilmesi gereken anlamı yorumlamada, göndericinin belirtmek istediği anlamda yorumlayabilmesi hayati önem taşır. Maalesef iletişim süreci aşağıdaki şekil 5'de görülebileceği gibi anlamın bozulabileceği aşamalar içermektedir. İletişimde verilmek istenen anlamı baltalayacak her şey tipik olarak gürültüyle ilgilidir (Deresky, 2008: 126).

İletişimin tam olarak gerçekleşebilmesi için, üç temel faktörün bulunması gerekir. İletişimin temel faktörleri denilen bu üç faktör, gönderici, mesaj ve alıcıdır. Bazı kaynaklarda gönderici yerine kaynak da denilmektedir. Bu üç faktör olmadan iletişim sağlanamayacağı gibi, gerçekleşen iletişim olgusunun etkinliği de, söz konusu olan üç faktörün taşıyacağı özelliklere bağlıdır. Kişiler arası iletişim, gönderici ve alıcı olmak



üzere en az iki kişiyi gerektirir. Kişiler arası iletişimin alıcısı ikiden fazla olabileceği gibi, göndericisi de, ikiden fazla olabilir. Kişiler arası iletişim, insanlar arasında veri değişimini kapsar. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin temel koşullarından biri, göndericinin uygunluğudur. Gönderici mesajını, alıcının zihinsel algı yeteneğine göre kodlamalıdır. Alıcının algılayamayacağı bir mesaj, onun açısından sadece bir gürültüdür (Tutar ve Yılmaz, 2003: 19).

### Şekil 5: İletişim Süreci



Kaynak: (Deresky, 2008: 126).

Deresky'nin şekline göre iletişim sürecinde bir gönderici vardır. Bu gönderici anlamı şifreler, daha sonrasında mesaj gelir. Mesaj söylenilmek istenilen şeydir. Mesaj alıcıya gittikten sonra deşifre edilir ve daha sonrasında geri bildirim aşamasında da mesajın doğru iletilip iletilmediği anlaşılır. Şekil 5'de yer alan kültür ve gürültü ise iletişim sürecini etkileyen faktörlerdir.

### **2.2.1. Gönderici**

İletişim sürecinin var olması için gerekli olan iki kişiden birisi göndericidir. İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericiye bağlıdır. İletişim süreci ilk önce göndericinin zihninde düşündükleri ile başlar (Elkins, 1980: 358, aktaran: Koçel, 2005: 531).

Gönderici başka bir isimle kaynak, algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığı ile gönderen kişi ya da kişilerdir (Zıllıoğlu, 1993: 97).

Kaynak bir yayın spikeri, bir dergi için röportajcı veya hastasını tedavi eden bir doktor olabilir. Kaynak veya gönderici bir insan, grup, örgüt veya bir topluluk, radyo televizyon vb. de olabilir. İletişim sürecinde şekil 5’de gösterilmemiş olan ama süreç de var olan bir de kanal vardır ancak kanal her zaman kullanılmadığı için burada zorunlu bir unsur olarak gösterilmemiştir. Örneğin, havadaki ses dalgası, telefon, telgraf telleri ve bunların üzerindeki titreşimler, iletişimin kanallarıdır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 11).

### **2.2.2. Mesaj**

İletişim, kaynağın gönderdiği mesajın, alıcı tarafından algılanmasıdır. İletişimin görünen yönü genellikle mesajdır; çünkü mesajın alıcıları ve iletişimin izleyicileri, öncelikle mesajı, mesajın anlamını, amacını ve etkisini algılamak durumundadırlar. Bu nedenle, iletişimin ilk algılanan yönü olan mesajın, iletişimin türünü ve etkinliğini belirlemede önemli bir payı vardır. Bir mesaj bilgi içerir. Genellikle insanlar arasında konuşma ve yazma ile ilişkili, çeşitli işaretler mesaj olarak düşünülür. Bu işaretler, sözlü veya sözsüz olabilir. Jestlerle, göz kırpmakla, kaş çatmakla insanlar sözsüz olarak mesajlarını iletirler. İnsanlar yazılı ve sözlü olarak da mesaj iletirler. Mesaj, göndercinin düşünce ve isteğinin sembollere dönüşmüş halidir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 19).

İletişimle, temelinde çevremiz ve kendimiz üzerinde etkili olabilme amacımızın bulunduğu değişik amaçlara ulaşmaya çalışırız. İletişimin bu amaçlara ulaşmada etkili olabilmesi, mesajlar başka bir adla iletilerin üretilişindeki, aktarılışındaki ve alınışındaki başarı düzeyi ile ilgilidir. Mesaj, bir şeyi aktarmayı, iletmeyi isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel, görsel-işitsel fizik bir üründür (Zıllıoğlu, 1993: 99).

### 2.2.3. Alıcı

İletişimin gerçekleşmesi için en az iki kişiye ihtiyaç vardır. Bunlardan biri kaynak, diğeri alıcıdır. İnsan kendisiyle kurduğu iletişimin dışında, tek başına bir iletişim kuramayacağına göre, mutlaka alıcı ve alıcılar gerekir. İletişim, alıcının gönderilen mesajı algılamasına kadar tamamlanmaz. Kaynak gönderdiği mesajın alıcı tarafından mutlaka alınmasını ister. İş iletişiminde ise alıcının sadece mesajı alması yetmez, anlaması, kabul etmesi ve bir davranış gerçekleştirmesi gerekir. O halde iletişimin tamlığı, mesajın alınmasına bağlı iken, etkinliği mesajın alınması ve istenilen davranışın alıcı tarafından gösterilmesine bağlıdır. Alıcı gönderilen mesajı alan kişidir. İletişim sürecinde, kaynağın gönderdiği mesaja hedef olan kişi, grup ya da kitleye iletişim sürecinde alıcı denir. Örgütlerde gönderilen mesaj tek olmasına rağmen, aynı mesajın bir tek alıcısı bulunabilir, birçok alıcısı da. Aynı şekilde bir veya birçok göndericisi olabilir. Kitle iletişimde bir tek mesajın milyonlarca alıcısı olabilir. Mesajın alıcısı çoğaldıkça, mesaj aslından uzaklaşır ve iletişimde başlangıçta arzu edilen amaç gerçekleşmez. Etkin bir iletişim, hedef tarafından kodun alındığı, kodun çözüldüğü ve ona kaynağın verdiği anlamın verildiği zaman ortaya çıkar. Karmaşık iletişim sistemlerinde, askeri örgütlerde olduğu gibi, gizli kodlar kullanılır ve alıcıya ilave olarak bir kod çözücü bulunur. Bu tür karmaşık ve gizli mesajların iletildiği sistemlerde alıcı, kodları çözer ve mesaja bir anlam vererek, gerekiyorsa geri bildirimde bulunur (Tutar ve Yılmaz, 2003: 28-29).

Budak (1998) alıcıyı açıklamada dört aşamadan bahsetmektedir. Bu aşamalar; alma, kod çözümü, anlama ve değişim (tepki) şeklindedir. Etkili bir iletişim, alıcı tarafından mesajı alındığı, kodun çözüldüğü ve ona göndericinin yüklediği anlama çok yakın bir anlama bağlanıp göndericinin istediği doğrultuda harekete geçildiğinde gerçekleşir. Alıcı, mesajı aldıktan sonra kod çözümünü gerçekleştirerek, simgelerden belirli anlamlar çıkarır. Eğer alıcının mesajdan algıladığı, göndercininkinden farklı ise iletişim başarısız olur. Alıcı, mesajın kod çözümünü yapıp, ona belli bir anlam bağlarken, kendi anlayış ve yeteneği ve bir bakıma da çıkarlarına uygun bir değerlendirme yapar. Alıcının iletişimdeki başarısı bir ölçüde, onun önyargılardan uzak ve objektif bir şekilde mesajı değerlendirmesine bağlıdır. Alıcı, mesajı alıp, kod çözümünü yapıp, ona belli bir

anlam bağladıktan sonra mesajdan çıkardığı anlama göre bir tepki gösterir. Alıcının tepkisi, mesajı ne derece doğru algıladığının bir ölçütüdür (Budak: 1998: 92-93).

#### **2.2.4. İletişim Engelleri**

İletişimin temel amacı, kişilerin anlayacakları ve kabul edecekleri mesajlar göndererek, onları etkilemek ve bir davranışta bulunmaya yönlendirmektir. Örgütlerde yeterli iletişim becerileri olmayan kişiler, genellikle çalışma arkadaşları ve üstleri ile iletişim kurmada başarısız olurlar. Bu problem bir ölçüde, neyin iletilmesi gerektiğini bilmemekten kaynaklanır. Kişilerin bir mesajın neden gönderilmesi gerektiğinin farkında olmamaları, etkin iletişimi engeller. İletişimin etkinliğini engelleyen çeşitli bozucu etkenler, etkin iletişim yönetimi sayesinde ortadan kaldırılabılır. İletişimde engeller olduğu zaman, anlaşmazlıklar olur; bireysel ve örgütsel çatışma ortaya çıkar. Çatışmaları gidermenin en etkin yolu, insanların birbirleri ile yaşadıkları iletişim kopukluklarını ortadan kaldırarak, anlaşma ve uzlaşma zemini yaratmaktır. İletişim engelleri aşağıdaki faktörlerden kaynaklanır ( Tutar ve Yılmaz, 2003: 64-65);

- İnsanların, iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
- İnsanların iletişimin önemini yeterince kavrayamamaları,
- İnsanların etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri,
- İnsanların mesajı anlamadan önce onu yargılama ve değerlendirmeye kalkmaları.

##### **2.2.4.1. Gürültü**

İletişim sürecini geliştiği ortamdan ayrı değerlendirmek mümkün değildir. Ortamı etkileyen en önemli özellik gürültüdür. Mesajın gönderilmesi müdahale eden herhangi bir dış etkeni ifade etmektedir. Sürecin hemen her aşamasında ortaya çıkabilir. Gürültü çoğaldıkça iletişim zorlaşacaktır (Tayfun, 2009: 16).

Gürültü, haberleşmenin doğruluğunu veya güvenilirliğini azaltan herhangi bir unsurdur. Sistem üzerinde bir şemsiye gibi durur ve haberleşmenin diğer bütün unsurlarının içinde bulunabilir. Bir gönderici, eğer bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun ise gürültü

yaratır. Eğer, anlam yeterli sembollerle açıklanamıyorsa, kodlama sürecinde gürültü meydana gelir. Mesaj, gereksiz tekrarlar, imla hataları ya da başka hatalar da taşıyabilir, bunlar anlamı bozar ya da değiştirir. Ayrıca, kanalda da mesajın iletilmesini engelleyen bazı aksaklıklar olabilir. Bunlara da kanal gürültüleri denir. Alıcı, mesajı yanlış çözebilir veya mesaja yanlış anlam verebilir. Bu da alıcının kişisel ve duygusal özelliklerinden ve kod bilgisinden kaynaklanan gürültülerdir (Eren, 2008: 455-456).

#### **2.2.4.2. Kültür**

Bir kültürün üyesi diğer bir kültürün üyesine mesaj gönderdiği zaman kültürler içi iletişim oluşur. Mesaj şifreleyici tarafından tasarlanan anlamı içerir. Ancak mesaj alıcıya ulaştığı zaman şifre çözücünün kültürünün anlam üzerinde etkisinin olduğu bir dönüşüme uğrar. Atfetme; insanların diğer insanların davranışları için açıklama beklediği süreçtir. Diğer tarafı anlayamayacaklarını fark ettiklerinde, kendi karışıklıklarını diğerinin aptallığından, düzenbazlığından ya da çılgınlığından sorumlu tutarlar (Deresky, 2008:128).

Kültür gürültü gibi iletişim sürecini olumsuz etkileyebilen bir unsurdur. Alıcı ve göndercinin içinde bulunduğu, ya da içinde yetiştiiği kültürün farklı olması taraflar arasın iletişim eksikliğine sebebiyet verebilmektedir. Kültür mesaj alıcıya iletdikten sonra yorumlama kısmında da sorunlara yol açabilir. Alıcının etkisi altında olduğu kültür algılamasına ve yorumlamasına yansiyacaktır, bu durumda kültürel farklılık ne kadar büyükse iletişimsizlik de o kadar büyük olabilmektedir.

#### **2.2.4.3. Diğer İletişim Engelleri**

İletişim sürecini gürültü ve kültür dışında etkileyen başka faktörlerde vardır. Tutar ve Yılmaz (2003: 66-81) bunları şu şekilde sıralamaktadır;

- İletişimin Yapıcı Engelleri: Çeşitli yanlışların yapılmasını engelleyen engellerdir. Toplumsal kurallar ver resmi protokol kuralları, yapıcı engel türleridir. Ayrıca yazılı iletişimdeki yazışma kuralları da iletişimin yapıcı engelleri arasındadır.

- İletişimin Bozucu Engelleri: İletişimin çeşitli bozucu engelleri vardır; tutarsızlık, güvensizlik, isteksizlik, yetersiz dinleme, aşırı bilgi yükleme, semantik faktörler, statü yaş ve cinsiyet uyumsuzlukları, gürültü ve diğer çevresel faktörler bunlardan bazılarıdır.
- İletişimin Kişisel Engelleri: İletişimin kişisel engelleri, gönderici ve alıcının mesajı kodlarken, gönderirken veya kod açarken gerekli dikkati göstermemelerinden kaynaklanan engellerdir. Bunların içerisinde; dil ve anlatım güçlükleri, dinleme ve algılama yetersizliği, bilgi eksikliği, statü farklılıkları, cinsiyet ve kültürel farklılıklar son olarak da hatalı tamamlama yer almaktadır.
- İletişimin Kanal Engelleri: Kanaldan kaynaklanan engellerin bir kısmı fiziksel ve teknolojik niteliktedir. Fiziksel ve teknolojik nitelikte olan iletişim kanallarından kaynaklanan engeller, mesajın mekanik olarak iletimine engel olur; yani mesaj ya hiç iletilmez ya da mekanik bir gürültü olarak kalır. Bir başka kanal engeli de; örgütsel engellerdir. Örgütsel hiyerarşinin kendisi ve resmi yapısı başlı başına bir iletişim engelidir.
- İletişimin Psikolojik Engelleri: İnsanlar genellikle kendi inançları ile çatışan mesajları ya inkar eder ya da reddederler. Bazen inkar etmediği mesajı önyargılarına uydurmak için şeklini değiştirir veya dönüştürür. Çoğu kez bilgiler alıcının bilgileri ile çatışır. İletici alıcının inancına uygun değilse, alıcı onun geçerliliğini reddeder, dahası onu çarpıtır ve unutmaya çalışır veya duyduğunu saptırır. İletişimin engeli olarak sadece alıcının kişisel tecrübesi değil; aynı zamanda göndericinin anlatım biçimi ve psikolojisi de iletişim engeli olabilir.
- İletişimin Teknik Engelleri: İletişim sürecinde şifreleme, filtreleme, mesajı iletilme, kullanılan kanal, deşifre problemleri ve geri besleme gibi, iletişimin unsurlarında teknik problemlere neden olabilir. İletişim kanallarının çoğu, çeşitli teknik kargaşa nedeniyle, mesajın kaybolmasına, ertelenmesine ya da yanlış anlaşılmasına neden olabilir.

- Fiziksel Uzaklık: Yüz yüze görüşmenin yapılamadığı farklı mekanlarda bulunma durumu, iletişim engeli oluşturur. Telefonda görüşme sırasında, beden dilini iletememenin sıkıntısı yaşanır. Yüz kişilik bir gruba konferans veriliyorsa, ön sıralarda kurulan dolaysız ilişki arka sıradakilerle kurulamayabilir. Bu fiziksel uzaklıktan kaynaklanan bir engeldir.
- Zaman Baskısı: İletişim hiçbir olumsuz çevre faktörünün olmadığı bir zaman kapsülü içinde meydana gelmemektedir. Sosyal bir çevrede, insanlarla iletişim ve ilişki kurmaya çalışıldığı zaman, birçok engelle karşılaşılır. Ya biz iletişim kurmak için zaman bulamayız ya da karşımızdaki insanın bize ayıracağı zamanı yoktur. Her iki durumda da zamandan kaynaklanan bir iletişim engeli ile karşılaşılır.
- Kesintiler: İletişimi engelleyen kesintiler farklı şekillerde ortaya çıkar. Örneğin bir rapor okunurken içeri başka bir çalışma arkadaşı girer ve konuşmaya başlar. Rapor üzerindeki dikkat çalışma arkadaşına yönelir. Bu durumda rapordaki mesaj kesintiye uğramış olur.

### **2.2.5. Geri Bildirim**

Geri bildirim bir başka deyişle geri besleme, bir nevi geriye yansıtmadır. Geriye besleme, bireyin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece amaçlarına kolaylıkla ulaşmasını sağlar. Başkalarını nasıl etkilediği hakkında göndericiye verilen bilgi iletişim ile istenilen hedefe ne ölçüde ulaşıldığını kontrol etmek ve gereken düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olmak için yapılır (Eren, 1998: 333).

Geri bildirim içinde, iletişim konusunda olumlu özelliklerin olması önyargısız, içten, duyarlı, empatik ve samimi davranılması, mesajın anlaşılmasına ve gelişmesine imkan verir. Geri bildirim kalitesi, iletişimin hem devamını, hem de yönünü belirler. Geri bildirim alıcının kaynak karşısındaki konumunu açıklığa kavuşturur. Alıcı hem sözlerini, hem de beden dilini iletişimi destekleyecek şekilde kullanır. Geri bildirim verilen mesajların kullanılmasına imkan sağlar. Bu durum dersler ve seminerler sırasında açıkça görülür. Dinleyicilerin bir toplantıdan yararlanma düzeyi verdikleri geri bildirimde yatmaktadır. Bir sınıf ve eğitim grubu konuya ne ölçüde istekle katılırsa,

anlatılanlardan o ölçüde yararlanılır. Kişisel gelişmeye kapalı olan kimseler aldıkları bilgiden nasıl yararlanabileceklerini değil, bu bilginin hangi durumlarda işe yarayacağını düşünürler. Bu tür kişiler eğitim programlarından yeterince yararlanamazlar (Tayfun, 2009: 15).

### **2.3. İletişimin Fonksiyonları**

İletişim, yalnız haber ve mesaj alışverişi değil; her türlü fikrin, gerçekliğin ve verinin nakledildiği ve paylaşıldığı, hem bireysel hem de toplu yapılan bir etkinliktir. En geniş anlamıyla değerlendirildiğinde, iletişimin herhangi bir sosyal sistem içindeki ana fonksiyonları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Özçağlayan, 1998: 37-38 );

- Enformasyon: Kişisel, çevresel, yerel, ulusal ve uluslararası koşulları anlamak, bilinçli tepkiler göstermek ve doğru sonuçlara ulaşmak için gerekli olan haber, veri, bilgi, resim, mesaj, fikir ve yorumların toplanması, depolanması, işlenmesi ve yayılması.
- Sosyalizasyon: Kişilerin içinde yaşadıkları toplumun etkin üyeleri olarak faaliyet göstermelerini sağlayacak; toplumsal bağlılığı ve bilinci besleyecek genel bilgi birikimini oluşturmak ve böylelikle, toplumsal yaşama aktif bir şekilde katılmalarına izin vermek.
- Motivasyon: Her toplumun ve topluluğun yakın ve uzak hedeflerinin koşullarını oluşturmak; kişisel tercihlerin ve isteklerin teşviki; kişisel ve toplumsal etkinlikleri geliştirmek; herkesçe kabul gören doğru hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak.
- Tartışma: Karşılıklı fikir birliğini ve alışverişini kolaylaştırmak ve kamuoyunu ilgilendiren konularda farklı görüşleri netleştirmek için gerekli ortamı oluşturmak; genelde kabul gören tüm yerel, ulusal ve uluslararası konularda daha geniş bir kamuoyu ilgisi ve katılımı sağlamak.
- Eğitim: Yaşamın tüm aşamalarında entelektüel gelişme, kişilik oluşumu, kişisel yetenek ve kapasitenin gelişmesini sağlamak için bilgi aktarımı.



- **Kültürel Gelişme:** Geçmişin mirasını koruma amacıyla kültürel ve sanatsal ürünlerin yayınlanması, bireyin ufkunun genişletilmesi, hayal gücünün, estetik gereksinmelerin ve yaratıcılığın canlandırılması yoluyla kültürel gelişimin sağlanması.
- **Eğlence:** Kişisel veya toplu olarak eğlenme amacıyla işaret, sembol, ses ve görüntü aracılığıyla tiyatro, dans, sanat, edebiyat, müzik, spor vb. aktivitelerin yaygınlaştırılması.
- **Enformasyon:** Tüm insanların, grupların ve ulusların birbirlerini tanımak ve anlamak; kendileri dışındakilerin yaşam koşullarını, görüşlerini ve isteklerini değerlendirebilmek için gereksinim duydukları farklı mesajlara ulaşmalarını sağlamak.

## **2.4. İletişim Türleri**

İletişim türlerini sınıflandırırken farklı yöntemler izlenmektedir. En yaygın kullanılan yöntem iletişimin; sözlü ve sözsüz olarak sınıflandırılmasıdır. Ancak sözlü iletişim, sözsüz iletişim ve yazılı iletişim olmak üzere üçlü sınıflandırma da yapılmaktadır. Bu çalışmamızda bu üçlü sınıflandırmadan yola çıkarak devam edilecektir.

### **2.4.1. Sözlü İletişim**

Sözlü iletişim birincil bir iletişim biçimidir. Sözsüz iletişim ise ikincil iletişim biçimi olarak değerlendirilir. İnsanlar herhangi bir söz söylemeden de iletişim kurabilirler. İletişimde sözlü iletişim “dil ve dil ötesi” olmak üzere, iki kısma ayrılır. Karşılıklı konuşmalar hatta mektuplaşmalar, “dil ile iletişim” olarak kabul edilebilir. Dil ile iletişimde kişiler ürettikleri bilgileri birbirlerine iletirler. Dil ötesi iletişim ise, sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler, dil ötesi iletişim sayılır. Sözlü iletişim biçimlerinde jest ve mimikler, dil ve dil ötesi anlamlar, şahıstan şahısa ve kültürden kültüre değişir. Etkin iletişim için dil ve dil ötesi faktörler kadar, iletişim yöntemlerinin de başarıyla kullanılması gerekir. Buna göre, sözlü iletişim her zaman resmi olmayan bir iletişim biçimidir ve bu tür iletişimde, aynı zamanda sempatik kanallar kullanılır. Sözlü iletişim, iletişimin en yaygın biçimidir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 53-54).

Hartley ve Bruckham (2000) iletişimde dil sadece bilgiyi taşıyıcı değildir, dil duruma göre kendi içerisinde çeşitle anlamlar barındırır demektedir. Her dilin nasıl iletişim kuracağımızı etkileyen belirli yapısal özellikleri vardır. Sözlü iletişimde, iletişimi etkileyen dil ile alakalı faktörler vardır, örneğin diyalektik ve aksan farkı doğru anlaşılmadığında iletişim kopukluğuna sebebiyet verebilmektedir. Diyalektik bölgeden bölgeye, sosyo ekonomik düzeye bağlı olarak değişiklik gösteren dil çeşitliliğidir. Aksan ise çoğunlukla diyalektik ile karıştırılıyor olsa da belirgin tonlama farklılığıdır; belirli bir bölgenin ya da grubun belirleyici özelliği olarak tanımlanır (Hartley ve Bruckham, 2000: 33-34). Örneğin Türkiye’de İstanbul Türkçesi ile taşrada yaşayanların konuştuğu Türkçe arasındaki farklılık diyalektik iken Karadeniz bölgesinde yaşayanların kullandığı Türkçedeki farklılık aksan olarak tanımlanabilir. Hem sözlü hem de yazılı iletişimde kelimenin birçok anlamı olabilmektedir. Bazı kelimeler birçok anlama birden gelebilir. Mesela Türkçedeki “ben” kelimesi hem kişiyi ifade ederken hem de vücudumuzda doğuştan gelen ya da sonra meydana gelen koyu renkli noktacıları da ifade etmede kullanılmaktadır. Vurgudaki farklılıklarda sözlü iletişimi önemli derecede etkilemektedir. Örneğin ilkokuldan bu yana okullarda öğretilen bir cümle vardır “Çalış baban gibi eşek olma” bu cümlede vurguyu çalış kelimesine yapıp virgül koyarsak cümledeki baba için eşek denilmiş olurken, çalış baban gibi cümlesine vurgu yapıp virgül konulursa baban gibi çalışkan ol denilmiş olur. Bu örnekten de görülebileceği gibi vurgulamadaki farklılıklar iletişimi çok farklı yönlere çekebilmektedir.

#### **2.4.2. Sözsüz İletişim**

Sözcükler iletişimin birincil araçlarıdır. Sözlü iletişimde kullanılan sözcükleri destekleyen birçok öge vardır. Bu ögelere ikincil mesaj kanalları denir. İkincil mesaj kanalları sözsüz iletişim kanallarıdır. Jestler, hareketler, materyal kullanımı, zaman ve mekanın kullanımı, sözsüz iletişimin önemli unsurlarıdır. Sözsüz iletişim göndericinin hisleri, duyguları ve vücut hareketleri ile mesajı pekiştirmesi amacıyla kullanılır. Sözsüz iletişim çoğu kez alıcı üzerinde sözlü iletişimden daha fazla etki bırakır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 57-58).

Sözsüz iletişimin, bir başka adıyla beden dilinin, ne olduğuna ilişkin herkesin aklında bir fikir vardır ama kullanmaya geldiğinde bilgilerin tam olduğu söylenemez. Gorman, vücut dilini tanımlarken, vücut dili bilgisayar gibidir demiştir, buna ek olarak herkesin ne olduğunu bildiği ancak çoğunluğun tam olarak nasıl işlediğini bilemediği bir olgu olduğunu da belirtmektedir. Bu yüzden de sözsüz iletişimde mesajın alınması ve kodun çözülmesi çoğunlukla bilincimiz dışında gelişir. İnsanlar genetik olarak yüzsüz veya davranışsal ipuçlarına bakmak ve hızlıca ne ifade ettiğini anlamak üzere programlanmışlardır. Biz başka birilerinin hareketini görürüz ve otomatik olarak o hareketin amacının ne olduğuna ilişkin yargıda bulunuruz (Gorman, 2008: 11).

Mehrabian, sözsüz iletişim yerine sözsüz davranış (nonverbal behavior) terimini kullanıyor ve sözsüz davranış; konuşmadan farklı olan eylemler olarak tanımlıyor. Bunlar yüz ifadelerini, el ve kol hareketlerini, tavırları, duruşları ve vücudun, bacakların veya ayakların çeşitli hareketlerini içeriyor (Mehrabian, 2009: 1).

Kelimeler olmadan iletişim kurmayı sağlayan davranışlara (çoğunlukla kelimelere eşlik eden) sözsüz iletişim denir. İnsanlar genellikle duyduklarına değil gördüklerine inandıklarından 'bir resim milyonlarca kelimeye bedeldir' ifadesi vardır. Araştırmalar göstermektedir ki bu ince mesajlar iletişimin yorumlanmasının %65 ila %93'ünü oluşturur. Vücut dilindeki, konuşma ritmindeki ve noktalamadaki küçük bir fark bile genellikle karşılıklı taraflar üzerinde güvensizlik ve yanlış algılama yaratır. Deresky, sözsüz iletişim için araçları 4 kategoriye ayırarak incelemiştir bunlar: beden dili, mesafe (proxemics), yan dil (paralanguage), materyal dildir (object language).

**Beden dili;** vücut hareketleri-duruşu, jest, yüz ifadeleri ve göz temasını ifade eder. Hareketler evrensel olabilir ama anlamları çoğunlukla aynı değildir. Çünkü anlamın beden dili sistemi kültürde belirlidir ve öğrenilmiştir, kültürlerarası genellenilmemelidir. Göz hareketlerindeki güç fark edilen farklılıklar eğer anlaşılmadıysa iletişimi kötü bir şekilde böler. Göz davranışı, sadece göz temasındaki değişiklikleri içermez, karşılıklı gözünü dikerek bakılsa da bakılmasa da diğer mesajları taşımada da kullanılır.

**Mesafe;** yakınlığın, hem kişisel alanın hem de ofis alanının ya da düzeninin iletişim üzerinde etkisiyle ilgilenir. Birisiyle konuşurken kendinizi anlaşılmasız bir şekilde

rahatsız hissedip yavaşça geriye doğru hareket etmeye başladığınız olduysa bu durum o kişi sizin kişisel balonunuzu-alanınızı istila ettiği anlamına gelir Kişisel alan kültürel örnektir ve yanlış anlaşılmanın kaynağında kültürel farklılıklar vardır.

**Yan dil;** bir konuşmanın içeriğinden çok nasıl söylendiği ile ilgilenir, tonlama, ses, gürültü ve gülme gibi. Sessizlik güçlü bir iletişim aracıdır. Gücendirmektense hayır demenin veya karar vermek için daha fazla açıklama beklemenin bir yoludur.

**Materyal dil;** terimi bizim mimari, ofis dizaynı ve mobilya, giyim, araba veya kozmetik gibi materyal yapılar üzerinden nasıl iletişim kurduğumuzu ifade eder. Materyal dil kişilerin önemli olduğuna inandıkları şeyleri nakleder (Deresky, 2008: 133-136).

Sözsüz mesajlar vermeyi ret edemeyiz. Bilinçli olarak sözsüz mesaj vermemek için uğraşılsa bile, bir taraf ya da her iki taraf iletişim kurmak istemediğinin mesajını göndermiş olur. Göz kontağı, gülümseme veya el sıkışmak için uzanmak bunların hepsi iletişim kurmak için isteklilik düzeyini çeşitlendiren mesajlardır (Hartley ve Bruckham, 2000: 39).

İletişim esnasında karşı taraftan gelen tüm sinyallerin bir bütünlük içinde değerlendirilmesi, etkili iletişimin temel şartı olmasının yanında, tarafların birbirlerini daha iyi anlamasına, isabetli yaklaşımların sunulmasına, sağlıklı ve kalıcı ilişkilerin kurulmasına katkıda bulunma yönüyle de vazgeçilmez bir özellik taşımaktadır. Bu süreç, sözlü iletişim bilgisi ve yeteneği kadar, sözsüz faktörlerin de kavranmasını gerektirir. Sözsüz iletişimin özellikleri, gönderilen mesajın taşıdığı anlamı güçlendirmekle birlikte, genellikle farkında olmaksızın geri planda kalan ayrıntıları da ortaya çıkarmaktadır. İnsan hareket, duruş ve tavırları ile iletişim kurduğunun farkında olmasa da, bu tür işaretler iletişimde sürekli kullanılır. Bazen sözlerle ifade edilemeyen duygu ve düşüncelere ait izler, sözsüz iletişim aracılığı ile ortama yansımaktadır (Tayfun, 2009: 130).

### 2.4.3. Yazılı İletişim

Yazı, insanların ve toplumların geçirdiği toplumsal ve kültürel evrim sürecinin ürünüdür. Yazının icadı, bürokrasinin kurulmasına ve gelişmesine katkıda bulunmuş ve aynı zamanda yazı, hem din kurumunun, hem de devletin siyasi örgütlenme biçiminin üzerinde önemli etkide bulunmuştur. Yazı, merkezi bürokrasi ve taşra örgütleri arasında toplumsal yaşamın temel ilkelerinin, siyasi otorite tarafından eş güdümlenmesi olanağı sağlamıştır. Yazılı hukuk kuralları, geleneklere dayalı hukuksal düzenlemelerin, yerel özelliklerinin ve farklılıklarının aşılmasında, hukukun genel, soyut ve süreklilik kazanmasında rol oynamıştır. Yazılı iletişim; mektuplar, memorandumlar, raporlar, özetler, makaleler, tutanaklar, basın bildirimleri ile el yazısı, basılı notlar ve bilgisayar ağı gibi bir elektronik ortamda gönderilen çeşitli yazılı mesajları içerir. Bunların yanında yazılı iletişim; araştırma raporları, özel raporlar, aylık raporlar, muhasebe raporları, gelişme raporları, geçici raporlar, mektuplar, telgraflar, bültenler, yıllık raporlar gibi, örgütsel faaliyetlerin sonuçlarını gösteren ve alınan kararlarla ilgili bilgilendirici raporlar içerir. Yazılı iletişim, sözlü iletişime göre, alıcının onu okuması, yorumlaması ve cevaplandırması nedeniyle, gecikmeli olarak kurulur. Yazılı iletişimi yeniden düzenlemek ve onu sürekli korumak olanaklıdır. Görüşmelerde sözlü iletişim ile birlikte, çoğu kez bunların yazılı olmasına da dikkat edilir. Alıcı söylenenleri yeniden okuyarak, duyduklarından emin olmaya çalışır. Yazma belli bir zaman alsa bile, sözlü iletişimde var olan birçok problem, yazılı iletişimde yoktur. Yazılı iletişim çok fazla başvurulan bir iletişim biçimi değildir; çünkü yazılı iletişimde otorite imajı zayıftır. Yazılı iletişim kurmak zordur ve zaman kullanımını bakımından sözlü iletişime göre bazı dezavantajları vardır. Bunun yanında, yazılı iletişimin bazı avantajları da söz konusudur. Gönderici mesajını yeniden gözden geçirebilir, kontrol edebilir, bilgileri toplamaya ve özümsemeye zaman bulur. Bu nedenle yazılı iletişim, ayrıntıların önemli olduğu durumlarda tercih edilen bir iletişim biçimidir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 63-64).

Örgütlerde sıklıkla kullanılan iletişim şekillerinden birisi raporlamadır. Bu raporlar; üst yönetimden birinin emir ve isteği üzerine belirli bir sorunu ortaya koymak, bir inceleme, araştırma veya gizli sonuçları iletmek amacıyla gönderilir. Raporlar, katı bürokrasi

kurallarının bir gereği olarak isteksiz ve inançsız bir biçimde düzenlemiş ise, sadece kırtasiye ve zaman harcamasına neden olacaktır (Sabuncuoğlu, 1978: 65).

İnternet ve e-posta gibi yeni teknolojiler örgütler için yazılı iletişimde yeni metotlar haline gelmiştir. Ancak hala bazı soru işaretleri vardır. Yazılı iletişim bazı iş hedeflerine ulaşmalıdır, gerekli bazı işlerin tamamlanmasına yardımcı olmalıdır örneğin (Hartley ve Bruckham, 2000: 137);

- Açıklama sayfası aracılığıyla, kişiye ne yapacağını ve nasıl yapacağını anlatmalı
- Ürün bilgi sayfasında olduğu gibi, kişiye kesin bilgi vermelidir.
- Reklam veya basın açıklaması ile ürünü veya olayı pazarlamalıdır.
- Proje teklifi veya raporu ile kişiyi projeye başlaması ya da devam etmesi için ikna etmelidir.

Yazılı iletişimde geri dönüş daha belirsiz olduğu için amacına ulaşp ulaşmadığını anlamak zordur. Yazılı iletişim tercih edildiği süreçte iletişim şeklinin en etkin yöntem olduğundan emin olunması gereklidir. Tablo 1 bize yazılı iletişim ve sözlü iletişim arasındaki farklılıkları net bir şekilde göstermektedir.

İletişim sürecini başlatmadan önce iletişim sürecinin sonucunda ne elde etmek istenildiğine karar verirse yazılı ve sözlü iletişiminin avantaj ve dezavantajları incelenerek kişi ya da örgüt için en etkin iletişim yöntemini seçilebilir.

**Tablo 1:** Yazılı iletişim ile Sözlü İletişimin karşılaştırılması

<b>Yazılı İletişim;</b>	<b>Sözlü İletişim;</b>
Zamandan ve uzaydan bağımsız	Yüz yüze
Tarafsız	Kişiler Arası
Monolog	Diyalog
Uzun vadeli	Kısa vadeli
Detaylı incelenebilir	Sadece doğrusal olarak ulaşılabilir
Planlı	Doğaçlama
İyi yapılandırılmış	Zayıf yapılandırılmış
Sözdizimsel olarak karmaşık	Sözdizimsel olarak basit
Geçmiş ve gelecek ile ilgili	Şu an ile ilgili
Resmi	Gayri resmi
Açıklayıcı	Anlatımsal
Tartışma amaçlı	Olay amaçlı
Bağlamsal olmayan	Bağlamsal
Soyut	Somut

Kaynak: (Baron, 1998: 137).

## **2.5. İletişim Şekilleri**

İletişim şekillerini anlatırken daha önce anlattığımız iletişim türlerinden tekrar bahsedilecektir. Örneğin kişiler arası iletişimi açıklarken Dökmen (2010) de yer alan sözlü ve sözsüz iletişim sınıflandırmasından faydalanılacaktır. Sözlü iletişim dil ve dil

ötesi olarak iki bölümde incelenilmekte, sözlü iletişim ise; yüz ve beden, bedensel temas, mekan kullanımı ve araçlar olmak üzere dört aşamada incelenmektedir.

### **2.5.1. Kişi İçi İletişim**

Kişinin kendisi ile iletişimi; onun düşünmesi, hayal kurması, duygulanması, ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yapması veya rüya görerek iç dünyasından mesajlar alması kendine sorular sorarak bunlara cevaplar aramasıdır. Aslında iletişim bireyin önce kendi içinde başlar, sonra isterse çevresi ile devam eder. Kişinin kendi iç dünyası ile iletişim kurması durumunda hem kaynak, hem de alıcı kendisidir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 95).

Dökmen (2010: 39)'de kişi içi iletişimi tanımlarken, Tutar ve Yılmaz'ın çalışmasında olduğu gibi, kişinin 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 olarak kabul etmektedir.

Karşı karşıya gelen iki insan arasında gerçekleşen iletişimin benzeri, tek bir insanın içinde de gerçekleşmektedir. İnsanlar, kendi içlerinde bir takım mesajlar üreterek ve bunları yorumlayarak kişi içi iletişimde bulunurlar. İnsanların çevresi ile kuracağı iletişim, kendi içinde başlar. Kişiler arası iletişim sürecindeki bir insan, kısa sürelerle hem bilgi kaynağı hem de alıcı olmaktadır. Bilgi kaynağı olduğunda bilgi üretmeye, hedef olduğunda ise genel bilgileri yorumlamaya çalışan bu kişi, her iki durumda da iç iletişim gerçekleştirmek zorundadır (Dökmen, 2010: 39).

İnsanın iletişimde içine yönelmesi, kendi iç dünyasını ilgilendiren psikolojik bir olaydır. Kişinin kendi kendini anlaması ve çeşitli duyu organları arasında gerekli ilişkileri kurabilmesiyle ilgilidir. Yemek ve içmek, insan biyolojisi için ne anlama geliyorsa, iletişim de, insan psikolojisi için aynı anlama gelir. İnsan iletişim kurma ihtiyacını başkaları ile karşılayamadığı zaman, kendi kendisiyle iletişim kurarak, bu ihtiyacını gidermeye çalışır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 96).



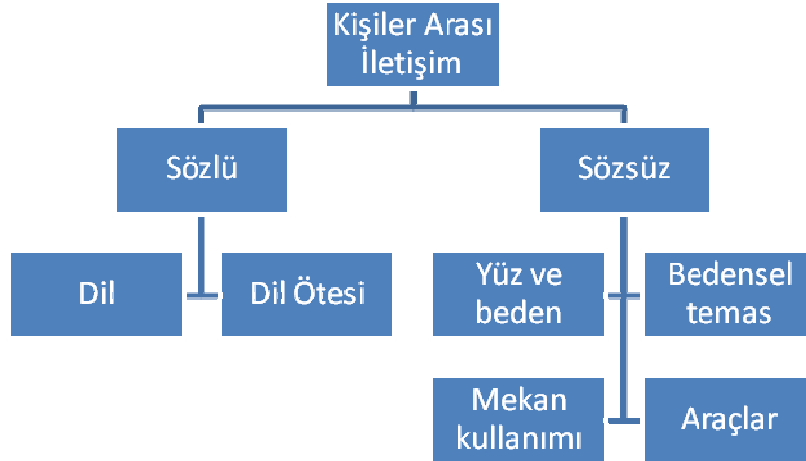
### 2.5.2. Kişiler Arası İletişim

Genel bir tanımlamayla, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişime “kişiler arası iletişim” adı verilir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, bilgi/sembol üreterek, bunları birbirine aktararak ve yorumlayarak iletişimi sürdürürler (Dökmen, 2010: 41).

Kişiler arası iletişim süreci bakışlarla başlamaktadır. Öncelikle göz teması sağlanarak hedefe bakılır, ardından baş çevrilerek devam edilir, iletişimin niteliğine bağlı olarak gövde aynı istikamete yönelir, destekleyen diğer etkenler ve karşıdan gelen iletişim sinyallerine göre, adım atarak sürece hareketlilik kazandırılır. Ancak henüz sözel iletişim kurulmamıştır. Ardından dokunma (tokalaşma) yaşanır ve bedensel duruş gösterildikten sonra sözel iletişime geçilir. O ana kadar kurulan sözsüz iletişimin verdiği etkileşime paralel olarak sözel iletişimin nitelik ve süresi, karşısındakinin tepkisiyle birlikte belirginleşerek, iletişim gerçekleşir (Tayfun, 2009: 145).

Kişiler arası iletişim kendi içerisinde sınıflandırılmaktadır. Şekil: 6 kişiler arası iletişimin şematik halini göstermektedir.

**Şekil 6:** Kişiler Arası İletişimin Sınıflaması



Kaynak: (Dökmen, 2010: 45).

Dökmen, kişiler arası iletişimi sınıflandırırken öncelikle sözlü ve sözsüz olmak üzere ikiye ayırmaktadır, sözlü iletişimi; dil ve dil ötesi olarak incelerken, sözsüz iletişimi;

yüz ve beden, bedensel temas, mekan kullanımı ve araçlar olmak üzere dörde ayırmaktadır.

İletişimde dil ve dil ötesi: Sözlü iletişim “dil” ve “dil ötesi” olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmaktadır. İnsanların karşılıklı konuşmalarını, hatta mektuplaşmalarını “dille iletişim” olarak kabul edebiliriz. Dille iletişimde kişiler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlam kazanmasını sağlar. Dil ötesi iletişim; sesin niteliği ile ilgilidir; ses tonu, sesin hızı, şiddeti, hangi kelimelerin vurgulandığı, duraklamalar ve benzeri özellikler dil ötesi iletişim sayılır. Dille iletişimde kişilerin “ne söyledikleri”, dil ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” önemlidir. İsteyerek farkında olarak yaptığımız konuşmalara “niyet edilmiş dil davranışı” adı verilir. Konuşurken dilin sürçmesi ise, niyet edilmemiş dil davranışına bir örnektir.

Yüz ve beden; yüzümüzdeki ifade, el ve vücut hareketleri, vücudun duruşu ve göz teması, sözsüz iletişimde önemli yer tutar. Sözlü iletişimde vokal sistem (ses telleri, dil, dişler, vb.) “gönderici” olarak görev yapmakta iken, sözsüz iletişimde ise yüz ve beden “gönderici” olarak kullanılır. Yüz ve beden ifadeleri, niyet edilerek ya da niyet edilmeden yapılır. İnsanlar niyet edilen ifadeler yoluyla birbirlerine birtakım anlamlar iletirler. Başı “evet-hayır” anlamında sallamak, kaşları kaldırarak “hayır”, dudakları büzerek “belki” demek, ya da omuzları kaldırarak umursamazlık belirtmek, niyet edilen ifadelerdir. Bu tür ifadeler sözlü olmamakla birlikte sözlü anlatımda kullanılan ifadelerle eş anlam taşırlar. Bu yüzden de niyet edilen ifadeler, diller gibi kültürden kültüre farklılık gösterebilir. Niyet edilmemiş yüz ve beden ifadelerine ise “duygusal ifade”, adı verilmektedir. İnsanların yüzünde ani korku ya da hayret ifadesi belirmesi, duygusal yüz ifadelerine örnektir. Bu tür ifadeler, niyet edilmeden yapıldıkları için, sözlü anlatımdan farklıdır (Dökmen, 2010: 45-46).

Sözsüz iletişim üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre ne söylediğimizden çok nasıl söylediğimiz önemlidir. James (1995: 9) tarafından yapılan sözsüz iletişim araştırmasının sonuçları şu şekildedir (Hartley ve Bruckham, 2000: 39); Söz; %7, ses tonu %38, beden dili %55.

Bu sonuçlar beden dilinin ağızımızdan çıkan sözlerin önüne nasıl geçtiğinin açık bir örneğidir.

Bedensel Temas; sözsüz iletişim yollarından birisi de bedensel temastır. Farklı bedensel temaslar kurarak karşımızdakine çeşitli mesajlar vermeye çalışırız. Örneğin, birisinin elini öpüp başımıza koyduğumuzda, onun bizden büyük olduğunu kabul ettiğimizi gösteririz. Diğer sözsüz iletişim şekilleri gibi, bedensel temasın anlamı da kültürden kültüre değişebilir.

Mekan Kullanımı; İnsanlar çevrelerinde oluşturdukları boş mekanlar yoluyla da iletişimde bulunurlar. Başka insanlara olan mesafemizi ayarlayarak, onlara uzak ya da yakın durarak, bir takım mesajlar iletiriz. Sevdiğimiz insanlara yakın durmayı tercih ederken, daha az sevdiklerimizle aramızda biraz daha fazla mesafe olmasına dikkat eder, hiç tanımadığımız insanlara ise daha uzak dururuz (Dökmen, 2010: 47-48).

İletişim alanımız olarak da ifade edebileceğimiz mekan kullanımında yapılan araştırmalara göre; bizden 25 cm. uzağa kadar olan alana özel alan denilmektedir ve bu alanda kimseyi istemeyiz. 1,50 metre uzağa kadar olan alana ise kişisel alan denilmektedir ve bu alana ancak yakınlarımızı, sevdiklerimizi kabul ederiz. 2,50 metre içindeki alan sosyal alan olarak tanımlanıp insanların genel olarak bizimle aralarına koymasını beklediğimiz etkileşim alanıdır (Selçuk, 2010).

Araçlar; kişiler arası iletişimde kullanılan sembolik şeylerdir, bu kişilerin taktıkları, takı rozet vb. aksesuarlar olabileceği gibi, giyilen kıyafetin rengi, duruşu gibi şeylerde araç olarak kullanılabilir. Örneğin resmi bir iş yerine girildiğinde çalışanların giyim tarzı o işyerinin resmi bir müessese olduğunu belli edecek niteliktedir.

Araç ve mekan kullanımı birlikte güç gösterme yolu olarak kullanılabilir. Örneğin iş yerlerinde memurlar en ufak masaları kullanırken, şefler biraz daha büyük, genel müdürler ise en büyük masaları kullanırlar. Bu durumda masanın büyüklüğü sahibinin güç düzeyini gösterir ve o kişiye ne kadar yaklaşılabileceğini belirler. Masasının eni 80 cm. olan bir memura en çok 80 cm. kadar yaklaşılabilir, oysa masasının eni 150 cm. olan bir genel müdüre o kadar fazla yaklaşılmamalıdır. Mesafeli durma, özünde güçlü

kişiyeye saygı duyma anlamı taşır; fakat bu kural yoluyla güçlü kişilerin tehlikelerden korunması da amaçlanmış da olabilir (Dökmen, 2008: 51).

### **2.5.3. Örgüt İçi İletişim**

İnsanlar birbirlerini anlamak ve bilgi alışverişinde bulunmak için iletişim kurma eğilimindedirler bunun sonucu olarak hayatın tümünde iletişim yer almaktadır ve nihayetinde iletişim örgütler içinde önemli bir unsur halini almıştır. Örgütsel iletişim açısından iki tür iletişim vardır, bunlardan birisi yönetim tarafından kontrol edilebilen resmi iletişim, diğeri ise gayri resmi iletişimidir.

Örgüt içi iletişim mevcut örgütsel yapıya ve kültüre bağlı olarak örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir (Gürdal, 1997: 83).

İletişim türleri içerisinde yer alan örgütsel iletişim başlı başına bir kavram olarak örgütsel iletişim türleri başlığı altında detaylı olarak incelenilecektir.

### **2.5.4. Kitle İletişimi**

İletişim, kişi veya gruplar arasında karşılıklı etkileşim sağlanmasıdır. Bu süreç, aynı zamanda bir diyalogu ve paylaşımı ifade ettiğinden, bireysel ve kitlesel açılardan da değerlendirmek mümkündür. Özellikle son dönemlerde yaşanan çarpıcı teknolojik gelişmeler, kitle iletişim anlayışını ön plana çıkarmıştır ( Tayfun, 2009: 12).

“Kitle iletişim” sözcüğünün İngilizce dilindeki karşılığı “mass communication” olarak verilmektedir. “Mass” kelimesi kitle ve çokluk anlamlarını içerir bu da kitle iletişimi açıklarken birden fazla sayıda kişiyeye ulaşmayı sağlayan iletişim şekli olarak tanımlayabiliriz.

Kitle iletişime ilişkin yapılan tanımlamalara bakıldığında; Dökmen, kitle iletişimi bir takım bilgilerin/sembollerin üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması süreci olarak tanımlamaktadır. Kitle iletişiminde, kaynak ile hedef arasındaki kanallara “kitle iletişim araçları” adı verilir. İlgili kaynaklarda kitle iletişim araçları denildiğinde genellikle, radyo, televizyon, gazete, dergi ve benzeri yayınlar kastedilmektedir. El ilanlarını kitle iletişim aracı sayılabileceği

gibi, romanlar, çizgi romanlar, tiyatrolar, hikayeler, masal kitapları ve benzerleri de kitle iletişim aracı olarak kabul edilebilir (Dökmen, 2010: 57).

Erdoğan, kitle iletişimini; kitle denen halkı kullanıcı olarak amaçlayan örgütlü yönetsel/yönetimsel iletişim biçimi olarak tanımlamıştır. Buna göre kitle iletişimi örgütlerinin büyük çoğunluğu kar amaçlı kurulmuş kapitalist şirketlerdir. Kar amacı gütmeyenler ise devlet kontrolünde yürütülen kurumsal yapıdır. Vakıf veya sivil toplum örgütleri gibi kuruluşların kurdukları kitle iletişim yapıları ticari görünmeyen ticari yapılanmalardır. Kitle iletişiminin örgüt ve içerik konusu, kapitalist ekonomik süreçler ve ideolojik kontrol mekanizmaları kapsamı içinde yer alır. Bu bağlamda kitle iletişimi kapitalist ekonomik, siyasal ve kültürel pazar yapısının bütünleşik bir parçasıdır. Aktif bir şekilde hem ticari şirket olarak kendini hem de kapitalist ideolojinin üretiminden geçerek kapitalist pazar yapısını destekleyen bilinci üretir (Erdoğan, 2007: 156).

İletişim türleri arasında kitle iletişim en resmi ve en pahalı olandır. İki kişi arasında ya da küçük bir grup arasında yapılan iletişime nazaran geri dönüşümü daha düşüktür. Kitle iletişiminin alıcısı oldukça fazla, hetorejen ve kaynağı anonimdir (Tubbs ve Moss, 1991: 17).

## **2.6. Örgütsel İletişim Kavramı**

Örgütsel iletişim, örgüte gündelik faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları (iç çevre), örgüt ve dış çevre arasında, bilgi ve düşünce alış verişidir. Tesadüflerin dışında, örgütlerde hiçbir iş, iletişim fonksiyonu olmaksızın yapılamaz. Günümüzde çağdaş örgütler, faaliyetlerini değişken ve dinamik bir çevrede sürdürmektedirler. Dinamik çevre, örgütleri açık sistem olarak örgütlenmeye zorlamaktadır. Açık sistem olarak örgütlenme durumu, iletişime, örgütle çevresi arasında ilişki kurmada yaşamsal bir önem kazandırmaktadır. Bu önem sürekli çevreyi izlemek ve çevresel değişimleri analiz ederek, geleceğe dönük politika ve stratejiler geliştirme ihtiyacından kaynaklanır. Çevreyle ve çevresel değişiklikler ile ilişki, iletişim sayesinde olabilir. Günümüzde “bilgi işleyen birimler” olarak görülen örgütlerin, çevre ile hayati önemi olan ilişkilerinin düzenlenmesinin

öncelikli koşulu, iletişim yoluyla, çevreye ait bilgilerin örgüte aktarılmasıdır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 102).

Dilin uygarlık ile arasında yakın bir ilişki vardır. Uygarlık zaman içerisinde biriken toplumsal başarıların, kuşaktan kuşağa aktarılarak süreklilik kazanması ile oluşmaktadır. Bu süreç ise, öğrenme yolu ile gerçekleşir. Öğrenme ise temel olarak dil üzerinde ağırlık kazanır. Kullanılan dil sayesinde insanlar, daha önceki kuşaklardan kazandıkları tecrübeler ile yaşadıklarından faydalanarak yeni ilişki biçimleri belirlemektedirler. Örgüt kültürü de aynı şekilde gelişmektedir (Tayfun, 2009: 109). Eğer telepatiye inanılmıyorsa, zihinsel imajların, düşüncelerin, hislerin başkalarına aktarılması için iletişimden başka yöntem söz konusu değildir. Telepatinin gerçekliği olabilir ancak örgüt söz konusu olduğunda daha elle tutulabilir şeylerin olması tercih edilir. Bu yüzden de iletişim sürecine gidilir (Hartley ve Bruckham, 2000: 29).

İletişim kavramının hayatımızdaki önemi göz önünde bulundurulduğunda, örgüt hayatı için de iletişim oldukça büyük önem taşımaktadır. Örgütsel iletişimin önemini kavrayabilmek için zayıf örgütsel iletişimin nelere sebep olabileceğine bakmakta fayda vardır. Bowes, çalışmasında zayıf kişiler arası iletişimin iş yerinde, çalışanlar ve iş arkadaşları, çalışanlar ve yöneticiler arasında çıkacak sorunların sorumlusu olduğuna değinmiştir. Bu durum çalışanların moralini olumsuz etkilemektedir ve bunun sonucunda takım çalışmasında ve genel anlamda üretkenlikte düşüşe sebebiyet vermektedir. Bu durum sağlıklı olmayan tartışmalı bir çevre yarattığı gibi, iyi çalışanları uzaklaştırıp, neredeyse çalışanların kendine olan güvenini yok eden zehirli bir iş atmosferi yaratır. Sonuç olarak bu durum olumsuzluk kültürünü yaratır ve örgütün kazancının düşmesine neden olurken, örgütün başarısının önünde tehdit oluşturur. Zayıf kişiler arası iletişim iki sonuçla karşımıza çıkmaktadır. En belirgin olanı, olumsuz, kaba, acımasız ve saygısızca sergilenen tavırlardır. Kaba bir dil kullanmanın kişisel gücü kanıtlayacağına inanan çalışanlarda görülmektedir. Öte yandan ise bazı çalışanlar ve liderler departmanlar arasında çatışmaya destek çıkarak örgüt içerisinde bize karşı siz mantalitesinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Bowes, 2008: 14).

Örgüt içerisinde düzenin sağlanabilmesi, yönetim fonksiyonlarının tamamlanabilmesi için iletişimin iyi olması gerekmektedir. Yönetici örgütün sistemini bütünsel olarak görebilmeli ve örgütün içinde ve çevresinde önemli bir bilgi bağlantısı sunmalıdır. Yönetici temel değerleri yorumlayabilmeli ve yansıtmalıdır, örgüt faaliyetlerde istikrarın sürdürülebilirliğini sağlamalı ve bunu değişen çevreye kontrollü ve dengeli bir biçimde adapte edebilmelidir (Mitzberg, 1971: 105-107). Yönetici bütün bunları başarıyla tamamladığında örgüt içinde sağlıklı bir iletişim kurmak için önemli bir adım atmış olacaktır.

İletişim “bir mesaj alışverişidir”, şeklinde tanımlanabilen iletişim süreci olmadan örgütün mevcudiyeti düşünülemez. Bütün yönetim faaliyeti, sonunda iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün kararlar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler vs. örgütteki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmezler (Koçel, 2005: 530).

Conrad, örgüt içinde etkin şekilde iletişim kurulabilmesi için iki tür bilginin gerekli olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan birincisi çalışanların etkin iletişim ile örgütün başarılı faaliyetleri arasındaki ilişkinin farkına varması ikinci ise çalışanların farklı durumlarda en uygun iletişim stratejisini nasıl seçeceklerini anlamalarıdır (Conrad: 1990: 5).

## **2.7. Örgütsel İletişimin Amacı**

Örgütsel iletişimin amacı, iş tanımları, standartlar, kalite kontrol uygulamaları, muhasebe işlemleri ve diğer yazılı iletişim biçimleri ve çeşitli departmanlar arasında karşılıklı ilişki kurma ve bunları geliştirmektir. Bu dikey ve yatay iletişim kurularak başarılıdır. Örgütlerde hayati işlemler, dikey iletişim sayesinde yerine getirilir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 138).

Gürgen, örgütlerde iletişim kalitesi isimli çalışmasında örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (Gürgen 1997: 37, aktaran: Tutar ve Yılmaz, 2003: 131) ;

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

## **2.8. Örgütsel İletişim Türleri**

Örgüt insanların hedeflerine ulaşmak için kullandıkları bir araç olarak düşünüldüğünde, en az örgüt kadar önemli olan başka bir şey de örgüt içi iletişimidir. İş hayatına baktığımız zaman gerek yöneticiler gerekse çalışanlar günlerinin büyük bir bölümünü birbirleri ile ve müşterilerle iletişim kurarak geçirirler. İletişimi bir buzdağına benzetildiğinde, iletişimin bir bilinen ve bir de hep göz ardı edilen buzdağının altında kalan yönü vardır. Bilinen yönü resmi (biçimsel/formal) iletişim iken, kontrol edilmesi zor olan buzdağının altında kalan kısmı gayri resmi (biçimsel olmayan/ informal) iletişimidir.

Resmi iletişim, belirli türdeki bilgilerin, örgüt tarafından kabul edilmiş tanımlanmış ve resmi olarak oluşturulmuş kanallar aracılığı ile değişiminin sağlanmasıdır (Conrad, 1990: 103).



### **2.8.1. Örgüt İçi Resmi İletişim**

Örgütlenme süreci sonucunda ortaya çıkan yapı resmi örgüt yapısıdır. Resmi yapı önceden bilinçli olarak tanımlanan ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Resmi yapı örgütün kurucusunun oluşturduğu yapıdır. Bu yapı genellikle bir organizasyon şeması şeklinde belirtilir. Resmi organizasyon yapısı önceden bilinçli olarak belirlenen olması arzu edilen yapıyı ifade eder (Koçel, 2005: 171).

Resmi iletişim sistemi; örgütün hiyerarşik yapısı ile ilgili ve çevre ile bilgi akışı sağlayan kanalları gösterir. Dikey iletişim (yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim), yatay iletişim ve çapraz iletişim olmak üzere üçe ayrılır. Gayri resmi iletişim ise; örgüt çalışanları arasında biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişimi göstermektedir. (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 53-54).

#### **2.8.1.1. Dikey İletişim**

Dikey iletişim örgüt içerisinde üst yönetim ile çalışanlar arasında var olan iletişimdir. Yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarı doğru olmak üzere ikiye ayrılır. Yukarıdan aşağıya doğru olduğu zaman yöneticilerin örgüt üyeleri ile iletişim kurması söz konusudur. Aşağıdan yukarıya doğru olduğunda ise örgüt üyelerinin üst yönetim ile iletişime geçmesidir.

Örgütün üst yönetimi tarafından başlatılan süzülerek mesajın yukarıdan aşağıya doğru “emir komuta” zinciri aracılığı ile aktarıldığı iletişim şekline aşağıya doğru iletişim denir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde bazı iletişim kanalları aşağıdaki gibidir (Tubbs ve Moss, 1991: 346);

- Örgütler arası notlar
- Bölüm toplantıları
- Astlar ile yapılan yüz yüze diyaloglar
- Şirket gazetesi
- Bülten panoları

- Eve gönderilen mektuplar
- Posterler
- Telefon görüşmeleri
- Çalışanların tümüne yapılan konuşma
- Videobant kayıtları

Yukarıda sayılan iletişim kanallarından her hangi bir tanesi ya da birkaç tanesi birlikte duruma göre örgüt içinde mesajın yukarıdan aşağıya doğru iletilmesini sağlamaktadır. En etkin kanal denilebilecek bir kanal yoktur, bir konuda etkili olan yöntem bir başka durum söz konusu olduğunda etkili olamayabilir.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim süreci ise; alt seviyedeki çalışanların, fikirlerini, duygularını ve algılarını örgütün üst seviyesindekilere iletilmesiyle meydana gelir (Tubbs ve Moss, 1991: 352). Astların üstlere verdiği rapor ve tepkiler, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi oluşturmaktadır. Örgüt çalışanlarının üstlerine, yaptıkları işler konusunda bilgi vermeleri, sorun oluşturan ya da örgüt politikalarına ilişkin konularda öneri ve görüşlerini iletmeleri aşağıdan yukarıya doğru iletişimi sağlamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 55). Araştırmalara göre yukarıya doğru iletişimin en azından beş önemli fonksiyonu bulunmaktadır (Scholz, 1962: 61);

- Yönetime karar almak için gerekli olan bilgiyi sağlar.
- Çalışanların işle ilgili hissettikleri baskının ve hayal kırıklığının hafiflemesine yardımcı olur.
- Çalışanlarda teşebbüse dahil olma hissi geliştirir.
- Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin ölçülmesi için hizmet sunar.
- Ekstra olarak, aşağıya doğru iletişimin geleceği açısından daha ödüllendirici önerilerde bulunur.

Örgütlerde, bu denli önemli fonksiyonlara sahip olmasına rağmen her zaman aşağıdan yukarı doğru iletişime gereken önem gösterilemeyebilmektedir.

### **2.8.1.2. Yatay İletişim**

Yatay iletişim, aynı veya benzer kademedekilerin, rutin faaliyetleri sırasında kurdukları iletişimdir. Yatay iletişim, örgütsel hiyerarşide eşit statüdekiler arasında kurulan iletişimdir. 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 ile farklı departmanlardaki grup üyeleri arasındaki ilişkilerden ve kurmay ilişkilerden kaynaklanır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 140).

Gürdal, yatay iletişimin örgütte çalışanlar arasında mesaj gönderilmesinden ibaret olmadığını aynı zamanda amacının bilgi sağlamanın yanı sıra çalışanlara destek vermek ve örgüt faaliyetlerini eş güdümlenmek olduğunu söylemektedir. Aynı zamanda yatay iletişimi aşağıdaki gibi üç gruba ayırmaktadır (Gürdal, 1997: 98-99);

- Bölüm içi sorunların çözülmesine yönelik yatay iletişim: Bölüm içinde işe ilişkin çeşitli konularda bilgi, görüşe dayalı iletişimdir. Kimi zaman gayri resmi biçimde de olabilir.
- Bölümler arasında eş güdümlenmeye yönelik yatay iletişim: Farklı bölümlerde çalışanların işle ya da bireysel olarak iletişimde bulunmasıdır.
- Kurmay yöneticilerin hat yöneticilerine danışmanlık yapmaları durumunda gerçekleşen yatay iletişim: Örgütte kurmay görevde bulunanların hatta bulunanlara uzmanlıklarına ilişkin sorunlarda danışmanlık yapabilirler.

Günümüzün kaotik ve hızlı değişen dünyasında, zamandan kazanmak ve koordinasyonu hızlandırmak için yatay iletişime oldukça ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin işlevler arası takımlarda bu tür iletişime öncelik verilmektedir. Ancak çalışanlar yöneticilerini aldıkları kararlarla ve yaptıkları faaliyetlerle ilgili bilgilendirmezlerse çatışma çıkabilir (Robbins, 2005: 267).

### **2.8.1.3. Çapraz İletişim**

Çapraz iletişim, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasına kurulan iletişimdir. Birçok örgütte çapraz iletişim olmadığı gözlenmektedir. Halbuki çapraz iletişim örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimleri birbirlerine karşı sorumluluklarını, daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki yaratır. Özellikle grupsal çalışmalara ağırlık verilen örgütlerde, örgütsel katılımı sağlar ve işlerin koordinasyonunu kolaylaştırır. Çapraz iletişimde, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümdeki ast ve üstler arasında, ya da bir bölümdeki yöneticinin, kendi bölümü dışındaki, iş görenlerle doğrudan ilişki kurması söz konusudur. Çapraz iletişimde, çalışanlar işleri hakkında üstlerini bilgilendirir, onların bilgi ve görüşlerinden yararlanma olanağı bulurlar. Bu durum sorumluluk duygusunun artmasına yardımcı olur. Örgütte çapraz iletişimin varlığı, insanların örgüt içinde empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 141-142).

Kredi departmanındaki bir analist, doğrudan bölge pazarlama müdürü ile iletişim kurduğu zaman çapraz iletişim meydana gelmiş olur. Verimlilik ve hız göz önünde bulundurulduğunda çapraz iletişim faydalı olabilir. İletişimde e-posta kullanımının yaygınlaşması çoğu örgütte herhangi bir çalışanın başka bir yerden veya seviyeden bir başka çalışanla iletişim kurabilmesine olanak sağlamıştır. Ancak eğer çalışanlar üstlerini bilgilendirmezlerse, yatay iletişimde meydana gelebileceğinden bahsedilen çatışma sorunu ortaya çıkabilir (Robbins, 2005: 267).

### **2.8.1. Örgüt İçi Gayri Resmi İletişim**

Gayri resmi örgüt yapısı, tabii olarak, bilinçli bir dizayn sonucu olmadan çalışanların bir araya gelmesiyle planlanmamış bir şekilde ortaya çıkan ilişkilerin ifade ettiği yapıdır. Örgüt mensuplarının birbirleri ile iş içi ve iş dışı ilişkileri nedeniyle, aralarında bazen resmi yapının öngörmediği ilişkiler gelişir. İşte bu tür önceden planlanmayan, öngörülme, personelin birbiri arası ilişki kurması sonucu oluşan ilişkiler topluluğu gayri resmi örgüt yapısını oluşturur. Bir yöneticinin gayri resmi yapıyı görmezlikten gelmesi mümkün değildir. Resmi yapının etkinliğini gayri resmi yapı önemli ölçüde etkiler (Koçel, 2005: 171).

Gayri resmi iletişim; örgüt çalışanları arasında biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişimi göstermektedir. Örgüt üyeleri arasındaki yakınlık (arkadaş-akraba) ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkan bu tür iletişim çalışanların insancıl düşünce ve amaçlarla iletişim kurmak istemeleri ile gerçekleşmektedir. İşletmenin hiyerarşik, biçimsel düzeninde yanıtlanamayan çalışanların ihtiyaçlarının, resmi olmayan kanallarla karşılanmaya çalışıldığı (dedikodu, söylenti vb.) bir iletişim şeklidir. Bu tür iletişim genellikle resmi iletişim sisteminin etkin işlemediği, çalışanların tam olarak bilgilendirilmediği ortamlarda ortaya çıkmaktadır. İşten çıkarma terfi, transfer, yeniden yapılanma gibi belirsizliklerin yoğun olduğu ve bilgi ihtiyacının karşılanmadığı dönemlerde çalışanların gayri resmi iletişim biçimine olan yönelimlerinin arttığı görülmektedir. Genelde dedikodu, kulaktan kulağa söylenti biçiminde ortaya çıkan gayri resmi iletişim; her kurumda var olan bir olgudur. Çalışanlar arasında yakınlaşmaların ya da bir ihtiyacın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Resmi iletişimin ağır çalışan işleyişine karşın, gayri resmi iletişim oldukça hızlı ve esnek çalışmaktadır. (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 55-56).

Gayri resmi iletişimin; resmi iletişimin yükünü hafifletmesi, örgüt üyelerinde birlik ruhu geliştirmesi, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olması, değişen çevre hakkında hızla bilgi sağlanması ve takım çalışmalarının etkinleştirilmesi bakımından oldukça büyük yararı bulunmaktadır. Ancak gayri resmi iletişimin, örgütsel iletişime negatif yönde etki ettiği durumların var olabileceği unutulmamalıdır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009) .

Gayri resmi iletişimin iletişim ağı olarak “Grapevine” (fısıltı gazetesi) teriminden bahsedebiliriz. “Grapevine” yönetimin resmi iletişim sistemi ile bir arada var olmaktadır. “Grapevine” iç savaş döneminde ortaya çıkan bir terimdir. İç savaş döneminde haberleşme hatları ağaçtan ağaca asılan seyrek tellerle oluşuyordu. Hatlardan gelen mesajlar genellikle yanlış veya karmaşık olduğu için meydana gelen herhangi bir söylentinin “grapevine” den olduğu söyleniyordu ve bu şekilde günümüze kadar gelmiştir. Bu kelime dilimizde fısıltı gazetesi olarak kullanılmaktadır. Fısıltı gazetesine ilişkin bilgi sözsözsel olarak gönderiliyor olsa da, bazen yazılı da olabilmektedir. Modern elektronik ofislerde bilgisayar ekranlarında çok hızlı

yayılmaktadır ve elektronik fısıltı gazetesi olmak üzere yeni bir devir yaratmaktadır (Robbins, 2005: 268).

Genel olarak “dedikodu” olarak adlandırılan gayri resmi iletişimler, örgütlerde verimliliklerin düşmesine, çalışma zamanlarının azalmasına faaliyetlerin yerine getirilmesini güçleştirmektedir. Genelde örgütlerde çalışanların yeterince bilgi ve haber ile donatılmaması durumlarında dedikodu ortamlarına daha fazla rastlanır. Gayri resmi iletişimin oluşmasında yalnızca örgüt sorumlu değildir. Kimi zaman çalışanların kişilikleri, yapıları, beklentileri de bu tür ortamların hızla yayılmasına neden olabilir (Gürdal, 1997: 101).

## **2.9. Örgütsel İletişimi Olumsuz Etkileyen Faktörler**

Örgütsel iletişim sürecinin etkin bir şekilde işlemesine engel olan çeşitli faktörler vardır bunları Eren (2008), kişisel faktörler, dil güçlükleri, dinleme eksikliği, ifade açıklığının bulunmaması ve geri besleme eksiklikleri olarak sıralamaktadır. Bu faktörleri ortadan kaldırmak her zaman mümkün olmayabilir ancak etkilerinin azaltılması mümkündür, eğer bu faktörler göz ardı edilirse örgüt içerisinde etkin bir iletişim kurmak pek mümkün olmayacaktır.

İletişimi etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir (Eren, 2008: 460-462);

- Kişisel faktörler; iletişim sürecinin etkinliğini azaltan en önemli etkenlerden biri gönderici ve alıcının farklı kişilikte olmasıdır. Kişisel arzu ve istekleri, değer yargıları, kültür düzeyleri, içinde buldukları duygusal ortam, alışkanlıkları, zevkleri ve tutkuları birbirinden farklıdır. Bu farklılık mesajı gönderen için kullandığı sembollerin niteliğini etkilerken mesajı alan içinde buna gönderilecek tepkinin olumlu, olumsuz ya da kayıtsız olmasına yol açabilir. Bunun dışında, alıcının göndericiye olan güveni inancı, tutumu da göndericiden gelecek mesajları farklı şekilde yorumlamasına yol açacaktır.
- Dil güçlükleri; bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdıklarını ve bu anlamların birbiriyle hiç ilgisi olmayan hususlar olduğunu söylenebilir. Göndericinin bir kelimeye ya da kavrama verdiği anlam ile alıcının bu sembol

veya kavrama verdiği anlam farklı olabilir. Hatta bazen alıcı göndericinin kullandığı kelime veya kavramı hiç bilmiyor olabilir. Bu durumda bilmediği şeyi başka anlama çeker yani yorumlar. Bütün bunlar dil güçlüklerinin iletişimi ne kadar etkilediğini gösterebilmektedir.

- Dinleme yetersizliği; çoğu kimse karşısındaki kişinin ne söylemek istediği ile ilgilenmez aksine kafasındaki fikri ve düşünceleri karşısındakine aktarmaya çalışır. Bu başkasının söylediklerinin yalnızca bir bölümünün işitilmesine yol açar. Üstelik karşıdaki kimse daha sözünü tamamlamadan hemen mesajın eksik algılanmasına ve kişinin duygularına daha az önem verilmesine yol açar. Bu durum da her şeyden önce iyi bir dinleyici olmanın ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir.
- İfade açıklılığının bulunmaması; bir kimse mesajla ilişkin konuşma veya yazma işlemlerini çoğu kez kendi bildiği olay ve durumları alıcıların da bildiğini farz ederek yetersiz bir biçimde yerine getirir. Aksine bazı kimseler de birkaç satırda ifade edilebilecek olayları birkaç sayfa içinde ya da iki dakika içinde söylenebilecek bir olayı yarım saate açıklayabilirler. Doğaldır ki her iki durumda da ifadenin ilgiliye gerektiği biçimde açıklanmamış olması söz konusu olmaktadır. Özellikle fazla ayrıntıya boğulan haberlerde öze inilmez ve ana fikir kaybolur. Bazen de çok öz vereyim derken bazı açıklanması gereken hususlar gözden kaçırılabilir.
- Geri besleme eksikliği; geri besleme adeta bir geriye yansıtmadır bu nedenle, bir değerleme işlemi değildir. Aksine, alınan mesajın tanımlama işlemidir. Tanımlamaktan çok değerleyici bir ifade kullanmak göndericinin alıcıya tepki göstermesine ve kendini savunucu bir tutum içine girmesine neden olacaktır. Bu ise, iletişimde beklenen sonucu vermediği gibi gönderici ile alıcının ilişkilerinin bozulmasına veya çatışmalarına kadar gidebilir.

## 2.10. Örgütsel İletişimin İşlevleri

İletişimin örgütsel anlamda en temel işlevi uyumlaştırma, eşgüdüm sağlama işlevidir. Örgütsel amaçlara ulaşmada, yöneten yönetilen arasındaki etkileşimde kopukluğun yaşanması, tüm çalışanlar ve birimler arasında etkin bir iletişimin sağlanması ve eş güdümlenme işlevinin gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Gerek insanların gerekse örgütlerin ihtiyaçları olan bilgi, çevre ile uyumlu etkileşimin yaratılmasında iletişim önemli bir yer tutmaktadır. Bilginin paylaşımı iletişimin temelidir. Hem bireyler hem de kurumlar amaçlarına ulaşabilmek, çevreleri ile iletişim kurabilmek için bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Bu anlamda iletişimin bilgi sağlama işlevinden söz edilmektedir. İletişimin en önemli çabalarından biri, insanları etkileme ve ikna etmedir. Kişilerin düşünce, tutum ve davranışlarını istenilen yönde değiştirmeye yönelik çalışmalar, iletişimin ikna etme ve etkileme işlevini ortaya koymaktadır. Bilgi ve düşüncenin paylaşımı olan iletişimde, insanlara farklı konularda bilgi aktarmak, onları aydınlatmak, bazı kuralları belirtmek, yön vermek vb. konularda eğitime ve öğretme işlevi de gerçekleştirilmektedir. Özellikle çalışma ortamında görev ve sorumlulukların bildirilmesi, çalışanların eğitilmesi, emirlerin yerine getirilmesi ve raporlama çalışmaları ile iletişimin öğretici işlevi gerçekleştirilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 49-50).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Herkes tarafından paylaşılan örgüt kültürünün dinamiğini örgütsel iletişim oluşturur. Kültür, bir örgütün bütün işleyişi, iç süreçleri hakkında fikirler vermektedir. Örgütün yapısını ve kanallarını oluşturan örgütsel iletişim, bunun çatısını oluşturan ise örgüt kültürüdür. Kültürün özelliklerine bağlı olarak çalışanlar ne tür davranışlarda bulunabileceklerini, neleri yapmaları neleri yapmamaları gerektiğini anlayabilirler. Bunun sağladığı avantaj ise kısa süreli de olsa örgütte olabilecek herhangi bir belirsizlik anında kültürün devreye girerek yol göstermesi ve yoğun rekabet ortamında örgütün olumsuz yönde etkilenmesini engelleyebilmesidir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün kurum içi iletişim teknikleriyle çalışanlara etkili bir biçimde iletilmesi ve benimsenmesi gerekmektedir (Vural ve Bat, 2008).

Örgüt kültürü, çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentilerinin zihinsel oluşumunu ve bunların sembolik gerçekliklerini ifade eder. Bu sembolik gerçeklikler, iletişim yoluyla oluşur, değişir, aktarılır ve öğretilir. Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün yaşama alanıdır (Eroğlu ve Özkan, 2009).

Örgütsel iletişim örgüt kültürünün örgüt üyelerine aktarılmasında önemli bir fonksiyona sahiptir. Örgüt kültürü çeşitli hikayeler, törenler, semboller ve dil ile üyelere aktarılır ve aktarılma yönteminde örgütsel iletişim gündeme gelir. Örgüt kültürü örgütsel iletişimin şekillenmesinde önem arz eder. Her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve bu kültüre uygun olan iletişim şekli kültürün özelliklerine göre şekillenir. Bunun yanı sıra kültür de iletişim aracılığı ile şekillenir zamanla değişime uğrar.

#### **3.1. Örgüt Kültürünün Önemi**

Günümüzde örgütlerin çok büyük değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Örgütler çalkantılı çevre koşulları içerisinde çalışanların etkinliği ve verimliliği ile ayakta kalabilmektedir. Artan rekabet, nitelikli çalışanlara sahip olmayı ve onlardan en verimli şekilde yararlanmayı gerektirdiğinden örgütler, çalışanların iş tatmin düzeylerini yükseltmeye yönelik uygulamalar içerisine girmişlerdir. Böyle bir ortamda örgütün

bütünleşmeyi sağlamak için çalışanlarını ortak bir kültür kapsamında bir araya getirmesi gerekliliğinin hem önemi hem de güçlüğü artmaktadır. Örgüt kültürü kavramının çok ilgi gören bir kavram olmasının temel sebeplerinden biri de budur. Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır. (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Örgüt kültürü, bir grup tarafından adaptasyon ve entegrasyon sorunlarını çözmeye çalışırken öğrenilmiş, geçerliliği ve başarısı yeterli kabul edilmiş ve bu yüzden de yeni üyelere bu sorunları çözmeye doğru algılama, düşünme ve hissetme yöntemi olarak öğretilmiş paylaşılan temel varsayımlardır (Schein, 1997: 12).

Örgüt kültürü öğrenilmiş davranışlardan oluşması sebebiyle kişinin biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılamaktadır. Üyelerine farklı bir kimlik veren, bağlılık geliştirilmesine yardımcı olan örgüt kültürü aynı zamanda üyelerce paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Bun anlamda kültür çalışanların davranışlarını dolayısıyla örgütsel davranışı açıklamakta ve örgütü diğerlerinden farklı kılmaktadır. Kişilerin belirli esaslara göre bir araya gelmeleri gerekmekte, bu nedenle bütünleyici bir rol üstlenmektedir (Aydoğan, 2004).

Alvesson, örgüt kültürünü; düşünme şeklinde kültürel ve sembolik fenomen üzerinde yoğunlaşan şemsiye bir kavram olarak tanımlamaktadır (Alvesson, 2002: 3).

Değerler, anlamlar, semboller, inançlar ve tutumlardan oluşan tarihsel bir gerçeklik olarak kültür, zaman içerisinde iletişim aracılığıyla değişimler geçirmektedir (Gizir, 2007).

Örgüt kültürü geçmişte başarılı olmuş olması nedeniyle benimsenmiş olan iş yapma yöntemlerini kapsamakta, çalışanların bireysel davranışlarını etkileyerek performanslarını arttırmaya yönelik bir çevre oluşturmaktadır. Bu nedenlerle örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin saplanmasında ve

değişimin yönetiminde çok etkilidir. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların kimlikleri örgütün kültürüyle bütünleşmiştir. Kültür öğeleri birbirine bağlı ve uygundur, herkes tarafından paylaşılır. Böyle örgütlerde çalışanlar kendilerinden bekleneni bilmekte ve başarı yönünde motive olmaktadır. Yöneticiler örgüt kültürünü benimsemiş çalışanların davranışlarını yönlendirmek için daha az kural ve yönetmeliğe ihtiyaç duymaktadırlar. Yapılan araştırmalar başarılı işletmelerin hikaye, slogan, anekdot ve mitoloji yönünden zengin bir kültüre sahip olduklarını göstermektedir (Aydoğan, 2004).

### **3.2. Örgütsel İletişimin Önemi**

Ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir grup insanın oluşturduğu örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri için iç ve dış çevreleri ile etkili iletişim kurup geliştirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin çevreleri ile kurdukları iletişim; onların varoluşları ve yaşamlarını sürdürmelerinde, başarılarında ve amaçlarına ulaşmalarında önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 53).

Bir örgütün var olma sebebi olarak görülebilecek olan ortak amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan ortak bir anlayışın geliştirilmesinde etkili olması nedeniyle bir örgütün başarısı ve başarısızlığında en etkin süreç olarak da tanımlanabilir örgütsel iletişim (Gizir, 2007).

Örgütsel iletişim, örgütün başlangıçta belirlenen hedeflerini gerçekleştirmek için örgüt üyeleriyle ve örgütün çevresiyle gerekli olan bu ilişkileri sağlayan, bilgi ve düşünce alışverişini gerçekleştiren bir süreçtir. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi, örgütün işlerlik kazanması, içinde bulunduğu toplumsal yapının bir parçası olarak diğer birimlerle düzenli ilişkiler kurması ancak iletişim süreciyle gerçekleşebilir. Etkili bir örgütsel iletişim, biçimsel örgüt yapısını güçlendirecek; bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını giderecek; örgüte bağlılık duygularını artırmanın yanında, motivasyon sağlayacak ve dolayısıyla iş verimliliğini arttıracaktır (Uysal, 2007: 5).

Örgütler, iletişim kurnadan faaliyetlerini gerçekleştiremezler. İş görenlerin koordinasyonu iletişimle olur. Çalışanların birbirlerinin ihtiyaçlarından haberdar olmadıkları zaman, iş birliği mümkün olmaz. İletişim ile ilgili her eylem, örgütlere

etkide bulunur. İletişim; planlama, örgütleme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur. Bu sayede örgütler görevlerini gerçekleştirebilirler. İş gören açısından bakıldığında, etkin iletişimin performans geliştirmeye ve iş doyumuna katkı sağladığı görülür. Etkin iletişim sayesinde çalışanların işine bağlılığı artar. Örgütlerde yönetsel ve örgütsel etkinliklerin yerine getirilmesi, örgütsel iletişim sayesinde olur. Örgütlerde farklı departmanların, görev ve unvanların bulunması, örgütsel hiyerarşiyi doğurur. Örgütsel hiyerarşi, farklı departmanlar arasında resmi ve gayri resmi iletişim kanallarının bulunmasını zorunlu kılar. Örgütsel bir etkinlik için iletişim, yönetici açısından zorunludur ancak yeterli değildir. İletişimin beklenen mesajı aktarabilmesi için aynı zamanda algılanabilmesi, yani iş göreni motive edebilme yeteneğinin olması gerekir. Örgütsel iletişimin etkin bir biçimde sağlanması, çalışanları iletişim becerilerine bağlıdır. Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerin verimli ve etkin bir biçimde yerine getirilmesinin temel aracıdır. Bunun için yönetimin etkin bir örgütsel iletişim kurmak için nasıl bir iletişim sistemi kuracağı ve bu sistemde ne tür iletişim araçlarının kullanılacağını belirlemesi gerekir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 129-131).

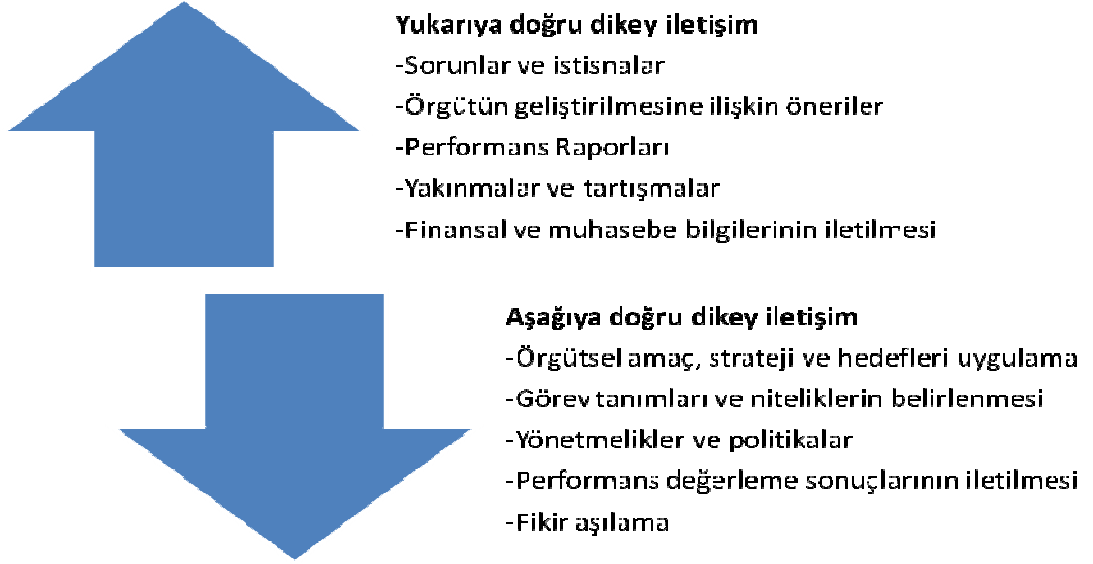
### **3.2.1. Örgüt içi Resmi İletişim**

Örgütün verdiği yetki ve sorumluluk zincirine bağlı olarak kimin kimlerle, ilişki kuracağı, kimin hangi konularda ne kadar yetkili olduğunu, kimlerin ne tür bilgileri toplayıp, kimlere ileteceği ve bilgi bankasının nerede oluşacağını tanımlar resmi iletişim. Aşağıdan yukarıya doğru ve yukarıdan aşağıya doğru olmak üzere dikey olarak, yatay olarak ve çapraz olarak gerçekleşir. (Gürdal, 1997: 90).

Aşağıya doğru dikey iletişim; tepe yöneticilerden en alt kademedeki çalışanlara doğru, bilgilerin, iletilerin gönderilmesidir. Amaç tüm çalışanların kendilerini ilgilendiren, örgüt faaliyetleri konusunda bilgilendirilmesidir. Yukarıya doğru dikey iletişim ise çalışanların üst ya da üstleri ile iletişimde bulunmasıdır. Amacı çalışanların olumsuz iklimden etkilenmeleri, raporların düzenlenmesi ve yönetime verilmek üzere yapılan çalışmalar, elde edilen bilgiler doğrultusunda geri bildirim sağlamaktır. Her iki şekilde de dikey iletişim çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişimin etkinlikle yürütülmesini sağlamaktadır (Gürdal, 1997: 91-94).

Şekil 7, aşağıdan yukarıya doğru ve yukarıdan aşağıya doğru dikey iletişimin gerçekleşme biçimin göstermektedir. Şekil 7’de yer alan sorunlar ve istisnalar; sorunların çözülmesi için çalışanların üstlerden yardım istemesiyle ortaya çıkar. Örgütün geliştirilmesine yönelik öneriler; genelde çalışanların iş kalitesini artırma düşüncesi ile önerilerini üst yönetime iletmesi şeklindedir. Performans raporları; tamamlanan işe ilişkin olarak çalışanın üstünü bilgilendirmesidir. Yakınmalar ve tartışmalar; çalışanların yakınmalarının ve tartışmalarının üst yönetime ulaşması sonucu oluşan iletişimdir. Finansal ve muhasebe bilgilerinin iletilmesi; genel raporlama şeklinde üste yapılan bilgilendirmedir. Aşağı doğru dikey iletişimde yer alan, örgütsel amaç, strateji ve hedefleri uygulama; yönetim tarafından çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine ilişkin olarak bilgilendirilmesini içerir. Görev tanımları ve niteliklerinin belirlenmesi; hangi çalışanın kime bağlı olarak çalışacağına belirlenmesi bunun yanı sıra görev ve sorumluluklarının neler olduğuna ilişkin bilgilendirilmesidir. Yönetmelikler ve politikalar; örgütte sahip olunan sosyal hakların neler olduğunun, örgütün benimsediği politikanın ne olduğuna ilişkin açıklamalardır. Performans değerlendirme sonuçlarının iletilmesi; ücret politikasında ve iş geliştirme de faydalanılmak üzere yapılan işlerin değerlendirilmesidir. Son olarak fikir aşılama ise; örgütün kültürünün çalışanlara aktarılmasıdır.

## Şekil 7: Dikey İletişim



Kaynak: (Gürdal, 1997: 94).

Örgüt içinde aynı düzeydeki kişi ve birimler arasında oluşan iletişim olarak tanımlanan yatay iletişim, tüm örgüt birimleri arasında faaliyetlerin eş güdümlenmesini sağlamak açısından önem taşımaktadır. Bilgi verici bir amaç taşıyan yatay iletişimde, hiyerarşik düzen söz konusu olmamaktadır. Yatay iletişim ile örgütlerde grup dayanışması ve takım ruhunun gelişmesi sağlanabilmektedir. Günümüzde değişim süreci kapsamında yatay iletişimin önem kazandığı, özellikle toplam kalite yönetimi çalışmalarında yatay örgütlenme ve yatay iletişim çabalarının gerçekleştiği görülmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 55).

Resmi iletişim içerisinde yer alan son iletişim şekli çapraz iletişimdir. Çapraz iletişim, farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstlerin arasında kurulan iletişimdir. Özellikle grupsal çalışmalara ağırlık verilen örgütlerde, örgütsel katılımı sağlar ve işlerin koordinasyonunu kolaylaştırır (Tutar ve Yılmaz, 2003: 141).

### 3.2.2. Örgüt içi Gayri Resmi İletişim

Gayri resmi iletişim; resmi iletişimin yükünü hafifletmesi, örgüt üyelerinde birlik ruhu geliştirmesi, yöneticiler için etkin bir yönetim aracı olması, değişen çevre hakkında hızla bilgi sağlanması ve takım çalışmalarının etkinleştirilmesi bakımından oldukça

büyük yararı bulunmaktadır. Ancak gayri resmi iletişimin, örgütsel iletişime negatif yönde etki ettiği durumların var olabileceği unutulmamalıdır. Örgütsel yapı içerisinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Örgütlerde bilgi ve haber akısını sağlamak üzere yazılı (rapor, broşür vb.), sözlü (konferans, toplantı vb.), görsel ve sözsüz iletişim araçlarından yararlanılabilir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir (Karcıoğlu ve diğerleri, 2009).

Gayri resmi iletişim kanalları, özellikleri tarif edilmemiş, kendiliğinden oluşan ve iletişimi sağlayan yollar olarak tarif edilebilir. Bu tür kanallara örnek şu şekildedir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 143);

- Örgüt içindeki gayri resmi gruplaşmalar ve örgüt dışında sosyal birliktelikler,
- İşin özelliği nedeniyle değişik departman ve kişiler arasında kurulan ilişkiler,
- Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırma, ve uydurma haberlerin yayılmasını sağlayan birliktelikler gayri resmi iletişime neden olur.

### **3.2.3. Örgütsel İletişim Araçları**

Örgütsel iletişim sürecinde, mesajların iletiminde çok sayıda araç kullanılmaktadır. Ancak bunların sayısal olarak çokluğu değil, örgütsel mesajları etkin bir şekilde iletilip iletilmediği önem taşımaktadır. Bir iletişim aracının etkinliği, mesajı en anlaşılır ve en kısa zamanda iletilip iletilmediğine göre belirlenmektedir. Örgütsel iletişimde, yüz yüze iletişim imkanı ve geri bildirim sağlayan çift yönlü iletişim araçlarının yanı sıra, çalışanların örgütsel konularda bilgilendirilmelerini sağlayan tek yönlü iletişim araçları da kullanılmaktadır. Şirket yayınları, bültenler, gazete, dergi, broşür, mektup, afiş ve duyuru panoları dilek kutuları, toplantılar, eğitsel faaliyetler, yıllık raporlar, yıl dönümü yazıları, telefonla bilgilendirme programı, görsel-işitsel araçlar (sergiler, dia gösterileri, televizyon) örgütlerde sık kullanılan tek yönlü iletişim araçlarıdır. Danışma ve çalışanlarla ilişki büroları, üst düzey yöneticilerin bölümleri ziyaretleri, çalışanların ailelerine yönelik iletişim, "açık kapı günleri", kurslar, seminerler, çalışma grupları ve

e-learning yöntemi örgüt ile çalışanlar arasında ideal bir ilişki oluşturmak için kullanılan çift yönlü iletişim araçlarıdır (Yılmaz, 2005).

Örgütsel iletişim araçlarının seçilmesinde birçok ölçüt kullanılmasına karşın en çok üzerinde durulan ölçütler şu şekildedir (Gürdal, 1997: 104);

- Örgütün amaçları, politikaları, hedefleri,
- Örgüt kültürü,
- Sahip olduğu finansal olanaklar,
- Örgütün insan kaynağının niteliği,
- Örgüt içi ilişkilere verilen önem.

### **3.3. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi**

Örgüt kültürü, çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentilerinin zihinsel oluşumunu ve bunların sembolik gerçekliklerini ifade eder. Bu sembolik gerçeklikler, iletişim yoluyla oluşur, değişir, aktarılır ve öğretilir. Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün yaşama alanıdır (Eroğlu ve Özkan, 2009).

Örgüt kültürünün iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgüt kültürü ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgüt kültürünün öğelerinden olan hikayeler ve mitler iletişim sürecinin işletilmesiyle örgüt üyeleri arasında dolaşım kazanır ve nesilden nesile aktarılma imkanına sahip olurlar. Örgütsel iletişim aynı zamanda örgüte yeni katılan elemanların örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde de önemli rol oynar. Örgüt kültürü, yeni örgüt üyelerinin resmi ve gayri resmi iletişimini sağlar. Resmi iletişim iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, gayri resmi iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Dolayısıyla örgüt kültürü yeni örgüt üyelerinin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir (Kreps, 1986: 143-145, Aktraran: Bakan ve diğeri, 2004: 74).

Örgüt üyeleri, paylaştıkları bir takım kültürel değerler (gelenekler, örf adet, kurallar) aracılığıyla kurumla, diğeri çalışanlarla ve kurumun amaçlarıyla bütünleşirler. Buna



bağlı olarak, güçlü bir kültüre sahip işletmelerin çalışanları arasında dostluk, samimiyet ve güven gibi insani duygular hızla gelişir. Bu ortam örgüt içi iletişime önemli katkılar sağlar. Kültür, örgütsel yapı içerisinde, örgütün iskeleti rolünü yürütmektedir. Yapısal olarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelenlerden oluşan ve belirli kuralları, politika, amaç ve felsefeleriyle yollarına devam eden işlevleri iletimi gibi süreçleri olan bir yapıdır. Örgütte amaçların en iyi biçimde gerçekleşmesi için insanların malzemelerin, makine ve teçhizatın eşgüdümü olarak uyumlaştırılması gerekir. Ancak örgütün aksamadan yürütülebilmesi için görevlerin tanımlanması, örgüt politikalarının belirlenmesi, uygun eleman seçimi, örgütte bireyler, gruplar ve bölümler arasında iletişimin nasıl yürütüleceği, yönetim anlayışına göre olaylar karşısında bireylerin nasıl davranacakları ve benzeri konuların da açıklıkla ortaya konması gerekir (Ada, 2001).

Örgüt içi iletişim mevcut örgütsel yapıya ve kültüre bağlı olarak örgüt içinde yapılan sözel ya da sözel olmayan iletilerin gönderilmesi, alınması sürecidir. Söz konusu iletişim ise örgüt kültürü ve örgütsel yapıya göre biçimlenmektedir. Bireyler de olaylar karşısında davranışlarını buna göre sergilemekte; neleri yapıp neleri yapmamaları gerektiğini öğrenmektedirler. Örgüt yapısı dışa dönük, katılımcı, profesyonelce ve örgüt kültürü de bu yapıyı destekleyici biçimde olduğunda örgütsel iletişim çok daha kolay kurulabilir. Buna karşın merkezi, gayri resmi, otoriter yapının ve geleneksel kültürlerin yoğun olarak hissedildiği örgütlerde ise, iletişim çok daha güç kurulabilir ya da var gibi görünse dahi, gayri resmi biçimde çok daha fazla işleyebilir (Gürdal, 1997: 83).

**Tablo 2:** Örgüt Yapısı-Örgüt Kültürü-Örgütsel İletişim

Örgüt Yapısı	Örgüt Kültürü	Örgütsel İletişim	Sonuç
Otoriter	Tutucu	Gayri resmi	Tatminsizlik
Katılımcı	Çağdaş	Resmi	Yüksek Tatmin

Kaynak: (Gürdal, 1997: 83).

Tablo 2’de görüldüğü üzere otoriter örgüt yapısı, tutucu/geleneksel örgüt kültürü ve gayri resmi iletişimin sonucunun örgüt üyeleri arasında tatminsizlikle sonuçlandığı,

katılımcı örgüt yapısı, çağdaş/modern örgüt kültürü ve resmi iletişimin sonucunun ise çalışanlar üzerinde yüksek tatmin yarattığı tespit edilmiştir.

Birinci bölümde örgüt kültürünün Goffee ve Jones tarafından kullanılan; şebekeleşmiş kültür, kar amacı güden kültür, bölümlenmiş ve topluluksal kültür biçiminde yapılan sınıflandırılmasına yer verilmiştir. Bu bölümde de bu kültürlerin iletişimle olan ilişkisinden bahsedilecektir. Şebekeleşmiş, kar amacı güden, bölümlenmiş ve topluluksal kültürün iletişim ile ilişkisi şu şekildedir (Goffee ve Jones, 2003: 77):

**Şebekeleşmiş** kültürde bol bol konuşulur. Resmi hiyerarşiler ve süreçler olmasına karşın bu konuşmaların çoğu resmi sistemler çerçevesinde yüz yüze iletişim sırasında, telefonda veya toplantı öncesi toplantılar sırasında meydana gelir. Belgelerin üzerine, şebeke içinde bir başkasına ya da başkalarına geçilmeden önce elle notlar düşülebilir. Dedikodu yapmak için elektronik posta kullanılabilir. Yüksek düzeyde entrika dönen şebekeleşmiş kurumsal kültürlerde dokümanlar rutin olarak kilit noktalardaki kişilere geçilir. Ustalıkla yönetildiği takdirde, şebekeler işi çabuklaştırır ve bütünleşmeyi perçinler. Ama sık sık işlevler, kademeler, yapılan işler ya da ülkeler çevresinde hizipçilik ve bölücülük ortaya çıkar ve bu da iletişimi engeller. Bununla birlikte bol bol konuşulduğu için hızlı bir bilgi değiş tokuşu ve yaratıcılık artışı olasılığı da vardır. Sunumda içerikten çok tarza, davranış biçimine ve iletişimin doğru şekilde sağlanmasına özen gösterilmesi uygun düşer.

**Kar amacı güden** kültürde iletişim hızlı, doğrudan ve işe endekslidir. Kısa, öz bilgi notları ve veri dolu raporlar aylak sohbetler için çok az zaman bırakır. Çatışmalar çoğunlukla centilmence bir anlaşma ile çözümlenmez. Bire bir karşılaşmalara veya yasal düellolara sıkça rastlanır. Sınırlar arası iletişim eğer görev adına yapılacaksa beklenir ve buna ancak bu takdirde göz yumulur. Toplantılar iş içeriklidir, iyi planlanmış ve pratikte elde edilmesi olası sonuçlar üzerine yoğunlaşmıştır. Kişi, kişisel problemlerini kendine saklamalıdır.

**Bölümlenmiş** kültürde konuşmalar, koridorda ya da telefonda yapılan kısa, birebir iletişimlerle sınırlıdır. Toplantı, karşı olunan bir kavramdır. Bireyler yalnızca konuşmaya değer gördükleri kişilerle konuşurlar. Kendi biriminizde bile kilit

pozisyonda bireyler bulmak güçtür. Belgeler, konuşmanın yerini alabilir ama okunup okunmayacakları bilinmez. Karşılıklı konuşmaların büyük bir bölümü, kurum dışında müşteriler ve profesyonel emsallerle yapılır.

**Topluluksal** örgüt kültüründe ise her kanalda iletişim görülebilir. Fakat sözel ve yüz yüze yöntemler ağırlıktadır. Buna karşın, sözlü olmayan iletişim de önem taşır; giyim, renkler ve simgecilik olguları, birbirlerine yakın hissetmeleri açısından bireylere yardımcı unsurlardır. Kademeler, birimler ve ulusal kültürler arası iç iletişim akışı rahattır. Buna karşın, kuruma ait olmayanlar kendilerini dışlanmış hissedebilirler. Konuşmalar, firmanın biz bilinci ile onlar bilinci arasındaki farkları tekrar tekrar gündeme getiren, kendine has dili ile arapsaçına dönmüştür. Konuşmamak zordur ve ister özel anlamda olsun, ister profesyonel, akılda daima tutulması gereken birkaç da sır vardır. Suçluluk ve terbiye duygularına, kapalı davranışlardan uzak durulması gerektiğinin vurgulanması durumlarında ıslah edici öğeler olarak başvurulur.

Birinci bölümde de bahsedilen örgüt kültürü sınıflamalarında Goffee ve Jones'un sınıflandırması ile Cameron ve Quinn'in sınıflandırması arasında benzerlikler görülmektedir bu benzerlikler şu şekildedir; Hiyerarşik kültürde görülen özellikler benzer bir şekilde kar amacı güden örgüt kültüründe de yer almaktadır her ikisinde de yapılacak işler prosedürlerle belirlenmiştir, zaman ölçüleri vardır. Beklenen performans açık ve net bir şekilde belirtilmiştir. Şebekeleşmiş kültür ile de klan kültürü benzer özellikler göstermektedir, her iki örgüt kültüründe de örgüt üyelerinin birbirleriyle yakın ilişkileri vardır, iş yeri dışına da taşan ilişkiler söz konusudur, soru sormak gün içerisinde doğal bir faaliyettir. Bölümlenmiş örgüt kültürü ile de adokrasi kültürü arasında benzerlikler vardır, her iki kültürde başarı kilit noktadır, girişimcilik ve özgürlük önem taşıdığı için bireysellik ön plandadır her ikisi içinde, yöneticiler teşvik edici özellik taşır. Son olarak topluluksal örgüt kültürü ile de pazar kültürü birbirine benzer. Kazanmaya olan tutku bir arada tutar örgüt üyelerini, başarı ve itibar önem teşkil ettiği için bilgi paylaşımı vardır. Benzerliklerden hareketle dördü bir sınıflandırma şu şekilde yapılabilir;

- Kar amacı güden örgüt kültürü-Hiyerarşik kültürü

- Şebekeleşmiş örgüt kültürü-Klan kültürü
- Bölümlenmiş örgüt kültürü-Adokrasi kültürü
- Topluluksal örgüt kültürü-Pazar kültürü

Etkin bir örgütsel iletişim sistemi ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde bilgi akışında sorun yaşanmaması, ortak değer ve amaçların paylaşılması çalışanların örgüte bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Örgüt içinde kurulan etkili bir örgütsel iletişim sistemi, örgüt yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, yetki akışını, çalışanların davranışını ve performansını da etkiler (Eroğlu ve Sarıkamış, 2008).

#### **3.4. Örgüt Kültürünün İletişim ile Çalışanlara Aktarılması**

Örgütler farklı sosyal kültürlerden gelen bireylerden oluşur. Bu bireyler, meslek ve görev normları, ölçütleri çevresinde bir araya gelmişlerdir. Farklı kültürlerin belirli bir sosyal yapı içerisinde birlikteliği meslek ve görev normlarının ötesinde o sosyal yapıya özgü ortak ve paylaşılan bir değerler sistemi oluşturur. Bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce ve anlayışların bir arada var olmasına yardım eden örgüt kültürüdür. Birçok araştırmacı örgüt kültürünün örgütü bir arada tutan zank veya çimento görevi gördüğü konusunda hemfikirdirler. Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikayeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Örgüt kültürünün materyal nesnelere, fiziksel donanımları, sembollerini maddi unsurlarını oluşturmaktadır (Leblebici ve Karasoy, 2009).

Örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasında kullanılan kaynaklar aşağıda hikayeler ve mitler, kahramanlar, törenler, semboller ve dil olmak üzere çeşitli kaynaklardan derlenmiştir (Robbins ve Coulter 2005: 56-57, Özkalp, 2004: 118, Hofstede, 2005 :7, Schein, 1997: 71 );

- Hikayeler ve mitler; Örgütsel hikayeler ve mitler genellikle geçmişte yaşanmış önemli bir olayın ya da kişinin anlatımını içerir, örneğin, örgüt kurucuların

kuralları çiğneyen bir elamana verdikleri cezayı anlatan bir hikaye ya da efsaneleştirilmiş bir hali olabilir.

- Kahramanlar; Kahramanlar örgütün kültürünü ve değerlerini hareketlerinde somutlaştıran insanlardır. Örgüt içinde herkesin kişisel performansını ve başarısını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler. Tüm iş görenler sadece kahraman olmayı arzulamakla kalmayıp, bir gün bu payeye ulaşabileceklerinin de bilincindedirler. Yani kahramanlık, iş görenlerin yeteneklerinin ve kapasitelerinin ilerisinde bir şey değildir. Kahramanlar, toplum tarafından takdir görmüş özellikler gösteren ve bu yüzden rol modeli haline gelmiş canlı veya ölü, gerçek veyahut hayal ürünü insanlardır. Barbie, Batman, Snoopy, Asterix vb. bile kahramanlara örnek teşkil eder.
- Törenler; Kurumsal törenler örgütün değerlerinin anlaşılması için, örgüt için hangi hedeflerin ve kimlerin daha önemli olduğunun vurgulandığı tekrarlanan aktivitelerdir.
- Semboller; Her hangi bir örgütün içerisine girdiğimizde örgütün kişiliğini oluşturan maddi sembolleri fark ederiz. Örgütün tesislerinin dış görüntüsü, çalışanların giyim tarzı, üst düzey yöneticiler için tahsis edilen arabaların türü, kurumsal uçakların varlığı gibi şeyler maddi sembollere örnek oluşturur. Bunlara ek olarak ofislerin büyüklüğü, ofis mobilyalarının şıklığı, ekstra menfaatler, çalışanlar için iş yerinde dinlenme imkanı sağlayan tesislerin ve park yerlerinin varlığı maddi sembollere örnek teşkil eder.
- Dil; Çoğu örgüt veya birim üyelerinin kültürünü belirlemek için dili bir araç olarak kullanır. Örgüte ait olan dili öğrenerek üyeler örgüte katılma hevesini ve aidiyet durumunu kanıtlamış olur. Örgütün dili, kültürel farklılıkların algılanmasına yardımcı olur. Birçok örgütte üyelerin kullandığı dil, örgütün kültürünün de bir aynasıdır. Ortak kaynağı ne olursa olsun paylaşılan norm ve değerleri iletmede ve kültür için ortak bir payda oluşturmada dil önemli bir rol oynar. Örgüt olmanın bir gereği olarak bir araya gelen bireyler ne olup bittiğini anlayabilmek için bir iletişim ve dil sistemi oluşturmalarıdır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNDE ETKİSİ VE UYGULAMA ÖRNEĞİ

Bu çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, sınırlılıkları, yöntemi üzerinde durulacak çeşitli istatistiksel analizlere yer verilecek ve araştırma sonucu elde edilen bulgular incelenecektir.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın temel amacı Muğla ilinin Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren Turizm işletmelerinde var olan örgüt kültürünün, örgütsel iletişim üzerine etkisini ölçmektir. Yapılan literatür taraması ışığında araştırmanın temel sorusu “örgüt kültürü iletişimde gayri resmi iletişime yönlendirme yapmakta mıdır?” olarak ifade edilebilir. Araştırma kapsamındaki diğer sorular şu seklide özetlenebilir:

- Marmaris’teki turizm işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri nelerdir?
- Marmaris’teki turizm işletmelerinin örgüt kültürleri nelerdir?
- Marmaris’teki turizm işletmelerinin örgütsel iletişimleri nelerdir?
- Çalışanlar iş yerlerindeki iletişimi nasıl tanımlamaktadırlar?
- Turizm işletmelerinde yaygın olarak kullanılan iletişim şekli nedir?

#### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada alan araştırmasında birinci elden toplanan veriler kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma başlamadan önce anketler 20 kişi üzerinde test edilmiş. Bu çalışma sonuçları değerlendirilip gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra anket formuna son şekli verilmiştir. Ankette yer alan ifadelerin iç tutarlılığının ölçülmesi için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda ifadelerin Cronbach alpha katsayıları 0,62 ile 0,65 arasında olduğu belirlenmiştir. Güvenilirlik katsayıları kabul edilebilir düzeydedir.

Araştırma evrenini Muğla ilinin Marmaris ilçesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren turizm işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma Haziran-Temmuz 2010 dönemleri arasında yapılmış, örnek kütlesi tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket toplama yöntemi olarak kişisel görüşme ve e-posta türleri tercih edilmiştir. Kişisel görüşme yoluyla 300 anket, e-posta yoluyla 100 anket dağıtılmış olup çalışma sonrasında kullanılabilir anket sayısı 305 olmuştur. Kişisel görüşme yoluyla gönderilen anketlerden geri dönen anket sayısı 270 olmuştur. Geri dönen anketlerden 11 tanesi çeşitli eksikliklerden dolayı elenmiş olup, e-posta yoluyla gönderilen 100 anketten de 46 kullanılabilir anket elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %76,25'dir.

Çalışmada veri toplamak için kullanılan anket formu toplam 8 sorudan oluşmaktadır. Birinci ve ikinci sorular likert ölçek kullanılarak hazırlanmıştır. Birinci soru, örgüt kültürü ve örgütsel iletişime ilişkin 16 ifadeden oluşmakta, kendi içerisinde kar amacı güden, şebekeleşmiş, bölümlenmiş ve topluluksal olmak üzere dört farklı örgüt kültürünü temsil etmektedir. İkinci soru, örgüt kültürünün örgütsel iletişime etkisini ölçmeye yönelik 8 ifadeden oluşmaktadır. İlk iki soru hazırlanırken birinci bölümde anlatılan Goffee, Jones (2003) ve Cameron, Quinn (2006) örgüt kültürü sınıflandırmalarından faydalanılmıştır. Üçüncü soru, çalışanların iş yerindeki iletişim şeklini nasıl tanımladıklarını anlamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Dördüncü soru, iş yerinde yaygın olan iletişim şeklinin ne olduğunu belirlemek için ordinal olarak hazırlanmış, katılımcılardan sıralama yapmaları istenmiştir. Beşinci, altıncı, yedinci ve sekizinci sorular ise demografik sorular olup, ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik tanımlayıcı sorulardan oluşmaktadır.

Anketteki likert ölçekli sorularda katılımcılardan; bir ile beş arasında katılma derecelerini gösteren (5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum ) seçeneklerden kendilerine en uygun şikkı işaretlemeleri istenilmiştir. Ordinal ölçekli soruda (dördüncü soru) katılımcılardan; bir ile dört arasında sıklık düzeyini belirleyen (1=en sık 4= en az olmak üzere) bir sıralama yapması istenilmiştir. Çalışmanın sonunda elde edilen veriler, istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu araştırmadaki istatistik analizler SPSS 15.0 programı kullanılarak yapılmıştır.

#### **4.3. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma Marmaris'te faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışanlara yapılmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığından seçilen örneklemin ilgili ana kütleyi ne kadar temsil edebildiği tartışma konusudur. Anket yapılmak istenen kişilerin anketi yanıtlamak istemiyor oluşu başka bir kısıttır. Ankete katılanlardan bazılarının yöneticilerinin yanıtlarını göreceği endişesi ile bazı soruları yanıtlarken kararsız kalmış olmaları sonuçların değerlendirilmesinde kısıt yaratmaktadır. Verilerin sadece anket yoluyla toplanması, mülakat ve gözlem gibi tekniklerin kullanılmaması başka bir sınırlılıktır son olarak bu tarz çalışmanın zaman ve maliyet bakımından getirdiği sınırlılıklar söz konusudur.

#### **4.4. Araştırmanın Bulguları**

Araştırma sonuçları istatistik testler yapılarak analiz edilmiştir. Katılanların demografik profilini ortaya çıkartabilmek için frekans analizleri yapılmıştır. Bu analiz sonuçları demografik özellikler başlığı altında verilmiştir. Betimsel analizler yapılarak anket formunda yer alan 24 ifade için betimsel analiz yapılmış ve bu ifadelerin tek rneklemlilerde t-test ile ortalama değerden ( $\mu=3$ ) farklılıkları test edilmiştir. İletişim dağılımına yönelik frekans analizleri yapılarak katılımcıların iletişim kanalını ve yöntemini nasıl yorumladığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Korelasyon analizi kullanılarak örgüt kültürü ve örgüt iletişimine ilişkin ifadeler ve diğer değerrişkenler arasında ilişki olup olmadığı kontrol edilmiştir. Anket formunda yer alan tüm likert sorular ile yaş dağılımı arasında farklılıkları görebilmek için Anova analizi yapılmıştır. Bağımsız rneklemlilerde T-testi uygulaması yapılarak, örgüt kültürü ile örgütsel iletişime ilişkin ve örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine etkilerine dair tüm ifadelerde bay ve bayan arasında bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.



#### 4.4.1. Demografik Özellikler

Katılımcıların cinsiyet dağılımı Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre ankete katılan 305 kişiden 138’i bayan (%45,2), 167’si (54,8) baydır. Katılımcıların cinsiyet dağılımının birbirine yakın olması dengeli bir dağılım olduğunun göstergesidir.

**Tablo 3:** Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	% Oranı
Bayan	138	45,2
Bay	167	54,8
Toplam	305	100

Tablo 4 ankete katılan katılımcıların yaş dağılımını vermektedir. Buna göre; ankete katılan 31 kişi (%10,2) 20 yaş ve altında, 168 kişi (%55,1) 21-30 yaş arasında, 68 kişi (22,3) 31-40 yaş arasında, 25 kişi (8,2) 41-50 yaş arasında, son olarak 12 kişi (%4,3) 51 yaş ve üzerindedir. Bu sonuçlara göre ankete katılanların büyük çoğunluğunu yirmi bir otuz yaş arasındaki katılımcılar olduğu görülmektedir. Yapılacak olan ilişki analizlerinde bu yaş dağılımını dengelemek adına bazı gruplar kendi içinde birleştirilerek analizlere devam edilecektir.

**Tablo 4:** Ankete Katılanların Yaş Dağılımı

Yaş	Kişi Sayısı	% Oranı
20 yaş ve altındakiler	31	10,2
21-30 yaş arasındakiler	168	55,1
31-40 yaş arasındakiler	68	22,3
41-50 yaş arasındakiler	25	8,2
51 yaş ve üzerindeki	13	4,3
Toplam	305	100

Tablo 5 ankete katılanların eğitim düzeylerini göstermektedir. Buna göre; 4 kişi (%1,3) okuryazar, 38 kişi (12,3) ilköğretim mezunu, 110 kişi (36,1), lise ve dengi okul mezunu, 133 kişi (43,6) üniversite mezunu, 20 kişi ise (6,6) yüksek lisans ve doktora seviyesinde eğitime sahiptir. Örneklemin %79,7'lik büyük bir kısmını lise ve dengi okul mezunu ve üniversite mezunu olan katılımcıların oluşturduğu düşünülürse örneklemin eğitim seviyesi oldukça iyidir.

**Tablo 5:** Ankete Katılanların Eğitim Düzeyi

Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı	% Oranı
Okuryazar	4	1,3
İlköğretim	38	12,5
Lise ve dengi	110	36,1
Üniversite	133	43,6
Yüksek Lisans-Doktora	20	6,6
Toplam	305	100

Katılımcıların iş yerinde çalışma süreleri Tablo 6'a göre incelendiğinde; 0-3 yıldır çalışan sayısı 149 kişi (% 48,9) ile birinci sırada yer almaktadır. Bunu 83 kişi (% 27,2 ) ile 4-7 yıldır çalışanlar takip etmektedir. 8-11 yıldır çalışan sayısı 28 kişi (% 9,2) ile üçüncü sırada, 12-15 yıldır çalışan sayısı 22 kişi (% 7,2) olup beşinci sırada yer almaktadır. Altıncı sırada 10 (% 3,3) kişi ile 16-19 yıldır çalışanlar yedinci sırada ise bunun yarısı yani 5 kişi ( %1,6) ile 20 ile 23 yıldır çalışanlar yer almaktadır. Son olarak 24-27 ve 28 ve üzeri yıllardır çalışan sayısı birbirlerine eşit olup 4 kişi bir grupta 4 kişi bir grupta olmak üzere toplamda 8 kişidir (% 2,6).

Katılımcıların büyük çoğunluğunun birinci sırada gelen 0-3 yıl arasında çalışanlardan oluşması, katılımcıların yaş dağılımının doğal bir sonucu olarak görülebilir. Tablo 4'e göre katılımcıların yarıdan fazlasını yirmi bir otuz yaş arasındakiler oluşturmaktadır.

Yaş dağılımında olduğu gibi iş yerinde çalışma süreleri dağılımı içinde ileride yapılacak olan karşılaştırmalı analizlerde daha iyi sonuçlar elde edebilmek için bazı gruplar kendi içlerinde tekrar gruplandırılacaktır.

**Tablo 6:** Ankete Katılanların İş Yerinde Çalışma Süreleri Dağılımı

Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	% Oranı
0-3 yıl arası	149	48,9
4-7 yıl arası	83	27,2
8-11 yıl arası	28	9,2
12-15 yıl arası	22	7,2
16-19 yıl arası	10	3,3
20-23 yıl arası	5	1,6
24-27 yıl arası	4	1,3
28 yıl ve üzeri	4	1,3
Toplam	305	100

#### 4.4.2. Betimsel Analizler

Ankete katılan 305 kişinin verdiği yanıtlar doğrultusunda tanımsal analizler yapılmıştır ve tek örneklemlili t-test ile ortalama değerden ( $\mu=3$ ) farklılıkları test edilmiştir. Bu analizler öncelikle anket formunda ilk bölümde yer alan örgüt kültürü ve örgütsel iletişime ilişkin 16 ifadeye kendi dördü gruplar halinde temsil ettikleri kültürü tanımlamak için uygulanmıştır. Sonrasında ikinci bölümde yer alan örgüt kültürünün örgütsel iletişime etkilerine ilişkin ifadeler uygulanmıştır.

##### 4.4.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişime Yönelik İfadeler için Betimsel Analiz

Tablo 7’de kar amacı güden örgüt kültürü sınıflandırmasından hareketle katılımcıların hazırlanmış ifadelerine verdikleri cevaplar incelenmiştir. %95 güven aralığında yapılan

tek örneklemlili t-test ile ifadelere verilen cevapların ortalama değerdan ( $\mu=3$ ) farklılıkları da test edilmiştir. Buna göre:

$H_0 = \mu=3$  için

“Gün içerisinde yapmam gereken işler direktifler halinde yöneticimden gelir” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,30$  ile katılıyorum seçeneğine yakındır.  $P=0,000<0,05$  olduğu için %95 güven aralığında  $H_0$  hipotezi reddedilir. Her ne kadar  $\mu=3,30$  değeri kararsızım seçeneğine yakın gibi görünsede yapılan t-test sonucu katılıyorum ifadesini doğrulamaktadır.

“Yöneticilerim yaptığım işlerle ilgili olarak düzenli bilgilendirme yapmamı isterler” ifadesine verilen cevaplar  $\mu= 3,88$  ile katılıyorum seçeneğine yaklaşmaktadır.

“Yöneticilerim, benden beklediği performansı açıkça belirtirler” ifadesinde  $\mu=3,92$  ile yine katılıyorum seçeneğine yaklaşmıştır.

Son olarak; “iş yerimize yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi verilir” ifadesine verilen yanıtlar  $\mu=4,02$  ile katılıyorum seçeneği üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

İfadelerin tümü ortalama değerdan farklılık göstermekte olup tüm ifadeler için  $H_0$  redde dilmiştir. Tablo 7’de görüldüğü üzere Marmaris’te faaliyet gösteren turizm işletmelerinde kar amacı güden örgüt tipinin etkilerinin ağırlık kazandığı söylenebilir.

**Tablo 7: Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü**

	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	Geçerlilik (Çift-tarafli)
Gün içerisinde yapmam gereken işler direktifler halinde yöneticimden gelir.	305	3,30	1,241	4,245	,000
Yöneticilerim yaptığım işlerle ilgili olarak düzenli bilgilendirme yapmamı isterler.	305	3,88	,959	16,057	,000
Yöneticilerim, benden beklediği performansı açıkça belirtirler.	305	3,92	,998	16,060	,000
İş yerimize yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi verilir.	305	4,02	,953	18,693	,000

Tablo 8’de şebekeleşmiş örgüt kültürü sınıflandırmasından hareketle katılımcıların hazırlanılmış ifadelerle verdikleri cevaplar incelenmiştir. %95 güven aralığında yapılan tek örneklemlili t-test ile ifadelerle verilen cevapların ortalama değerden ( $\mu=3$ ) farklılıkları da test edilmiştir. Buna göre:

$$H_0 = \mu = 3 \text{ için}$$

“İş yerinde yaşadığım sorunları rahatlıkla yöneticimle paylaşabilirim” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,77$  ile katılıyorum seçeneğine yakındır.

“Yöneticim bana bir görev verdiğinde görevime ilişkin olarak rahatça soru sorabilirim” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=4,12$  ile katılıyorum seçeneğine yoğunlaşmaktadır.

“İş arkadaşlarımla iş yeri dışında da iletişim kurabiliyorum” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=4,08$  ile katılıyorum seçeneğine yoğunlaşmaktadır.

“İş yerimizde yeni katılan elemanlara kültürün aktarılması kısa sürede uyum sağlamalarına olanak tanır” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,92$  ile katılıyorum seçeneğine yakındır.

İfadelerin tümü ortalama değerden farklılık göstermekte olup tüm ifadeler için  $H_0$  redde dilmiştir. Tablo 8’de görüldüğü üzere Marmaris’te faaliyet gösteren turizm işletmelerinde şebekeleşmiş örgüt tipinin etkilerinin de ağırlık kazandığı söylenebilir.

**Tablo 8:** Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü

	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	Geçerlilik (Çift-terafı)
İş yerinde yaşadığım sorunları rahatlıkla yöneticimle paylaşabilirim.	305	3,77	1,084	12,463	,000
Yöneticim bana bir görev verdiğinde görevime ilişkin olarak rahatça soru sorabilirim.	305	4,12	,926	21,154	,000
İş arkadaşlarımla iş yeri dışında da iletişim kurabiliyorum.	305	4,08	,885	21,286	,000
İş yerimizde yeni katılan elemanlara kültürün aktarılması kısa sürede uyum sağlamalarına olanak tanır.	305	3,92	,875	18,315	,000

Tablo 9’da bölümlenmiş örgüt kültürü sınıflandırmasından hareketle katılımcıların hazırlanmış ifadelerine verdikleri cevaplar incelenmiştir. %95 güven aralığında yapılan tek örneklemlili t-test ile ifadelerine verilen cevapların ortalama değerden ( $\mu=3$ ) farklılıkları da test edilmiştir. Buna göre:

$$H_0 = \mu = 3 \text{ için}$$

“İş yerimde kişiler arası gruplaşmalar söz konusudur” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,24$  ile katılıyorum seçeneğine yaklaşmaktadır.  $H_0$  reddedilir.

“İş arkadaşlarım ihtiyaç duyduğum bilgileri paylaşmayabilirler” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=2,95$  ile kararsızım seçeneğine yakındır. Ho hipotezi reddedilemez.

“İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=2,27$  ile katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Ho reddedilir.

“İş yerimizde çalışanlar ya da şirketi kuranlar hakkında, çalışanları teşvik eden hikayeler anlatılır” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,16$  ile kararsızım seçeneğine yakındır. Ho hipotezi reddedilemez.

İfadelerden ikisi ortalama değerden farklılık göstermekte olup bu ifadeler için Ho redde dilmiştir. Diğer ikisi için ise Ho hipotezi reddedilemez.

**Tablo 9:** Bölümlenmiş Örgüt Kültürü

	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	Geçerlilik (Çift- Taraflı)
İş yerimde kişiler arası gruplaşmalar söz konusudur.	305	3,24	1,200	3,530	,000
İş arkadaşlarım ihtiyaç duyduğum bilgileri paylaşmayabilirler.	305	2,95	1,191	-,769	,442
İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur.	305	2,27	1,095	-11,610	,000
İş yerimizde çalışanlar ya da şirketi kuranlar hakkında, çalışanları teşvik eden hikayeler anlatılır.	305	3,16	1,192	2,402	,017

Tablo 10’da topluluksal örgüt kültürü sınıflandırmasından hareketle katılımcıların hazırlanmış ifadelere verdikleri cevaplar incelenmiştir. %95 güven aralığında yapılan tek örneklemlili t-test ile ifadelerine verilen cevapların ortalama değerden ( $\mu=3$ ) farklılıkları da test edilmiştir. Buna göre:

$$H_0 = \mu = 3 \text{ için}$$

**Tablo 10:** Topluluksal Örgüt Kültürü

	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	Geçerlilik (Çift- Taraflı)
İş yerimde faaliyetler açık bir şekilde yürütüldüğü için dedikodu ve söylenti pek söz konusu değildir.	305	3,18	1,178	2,722	,007
İşimle ilgili bilgileri iş arkadaşlarımdan öğrenirim.	305	3,21	1,225	2,945	,003
İş yerimizdeki tüm çalışanlara zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapılır.	305	3,61	1,065	10,004	,000
İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoş görü ile çözümlenir.	305	3,72	1,012	12,448	,000

“İş yerimde faaliyetler açık bir şekilde yürütüldüğü için dedikodu ve söylenti pek söz konusu değildir” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,18$  ile katılıyorum seçeneğine yaklaşmaktadır. 3,18 rakam olarak 3 yakın olup kararsızım seçeneğine yakın gibi gözüküyor olsa da yapılan t-test sonucunda p değeri 0,007 ile  $\mu=3$ 'den farklılık göstermektedir ve  $H_0$  hipotezi reddedilir.

“İşimle ilgili bilgileri iş arkadaşlarımdan öğrenirim” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,21$  ile yine katılıyorum seçeneğine yakındır.  $H_0$  hipotezi reddedilir.

“İş yerimizdeki tüm çalışanlara zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapılır” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,61$  ile katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır.  $H_0$  hipotezi reddedilir.

“İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoş görü ile çözümlenir” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,72$  ile katılıyorum seçeneğine yakındır.  $H_0$  hipotezi reddedilir.



İfadelerin tümü ortalama değerden farklılık göstermekte olup tüm ifadeler için  $H_0$  redde dilmiştir. Tablo 10'da görüldüğü üzere Marmaris'te faaliyet gösteren turizm işletmelerinde topluluksal örgüt tipinin etkilerinin de görüldüğü söylenilebilir.

Yapılan betimsel analizler ve %95 güven aralığında yapılan tek örneklemlili t-test sonuçlarına göre; Türkiye'de Muğla ilinin Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletmeleri için tek tip bir örgüt kültürünün söz konusu olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kar amacı güden, şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürüne ilişkin ifadeler verilen yanıtlar doğrultusunda katılımcıların buldukları örgüt kültürü için bu üç örgüt kültürünün baskın olduğu, bölümlenmiş örgüt kültürünün de etkilerinin görüldüğü söylenilebilir.

#### **4.4.2.2. Örgüt Kültürünün Örgütsel İletişim Üzerine Etkilerine İlişkin İfadelerde Betimsel Analiz**

Tablo 11'de örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine etkilerinden hareketle katılımcıların hazırlanmış ifadelerine verdikleri cevaplar incelenmiştir. %95 güven aralığında yapılan tek örneklemlili t-test ile ifadelerine verilen cevapların ortalama değerden ( $\mu=3$ ) farklılıkları da test edilmiştir. Buna göre:

$$H_0 = \mu = 3 \text{ için}$$

**Tablo 11: Örgüt Kültürünün Örgütsel İletişim Üzerine Etkileri**

	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	Geçerlilik (Çift- taraflı)
Yöneticilerimin danışman gibi olması onlarla rahat iletişim kurabilmemi sağlar.	305	3,93	,997	16,247	,000
İşyerimin değerlerini, amaçlarını, inançlarını ve faaliyetlerini tümüyle benimsiyor olmam iş arkadaşlarımla iletişimimi kuvvetlendirmektedir.	305	3,89	,912	16,947	,000
İş yerinde işimiz için gerekli olan bilgiye ulaşmamızın zor olması söylenti ve dedikodulara yol açar.	305	2,84	1,138	-2,515	,012
İş yerimde oluşan çatışmaların yasal makamlarca (avukat vb.) çözümlenmesi iş yerinde iletişimimizi kuvvetlendirir.	305	2,50	1,176	-7,402	,000
İş yerimde faaliyetler açık bir şekilde yürütüldüğü için dedikodu ve söylenti pek söz konusu değildir.	305	3,43	1,092	6,867	,000
İş yerimde pek fazla toplantı yapılmaması iş arkadaşlarımla iletişimimi zorlaştırır.	305	3,09	1,178	1,264	,207
İşimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendir.	305	3,08	1,134	1,161	,247
İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmaların hoş görüşle çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar.	305	3,99	,980	17,703	,000

“Yöneticilerimin danışman gibi olması onlarla rahat iletişim kurabilmemi sağlar” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,93$  ile katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Ho hipotezi reddedilir.

“İşyerimin değerlerini, amaçlarını, inançlarını ve faaliyetlerini tümüyle benimsiyor olmam iş arkadaşlarımla iletişimimi kuvvetlendirmektedir” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,89$  ile yine katılıyorum seçeneğine yakındır. Ho hipotezi reddedilir.

“İş yerinde işimiz için gerekli olan bilgiye ulaşmamızın zor oluşu söylenti ve dedikodulara yol açar” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=2,84$  ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Ho reddedilemez.

Bu ifade bölümlenmiş örgüt kültürünün gayri resmi iletişime yönlendirip yönlendirmediğini anlamak amacıyla sorulmuştur. Cevapların kararsızım seçeneğinde yoğunlaşması bu konuda belli bir sonuca ulaşmamıza engel teşkil etmektedir.

“İş yerimde oluşan çatışmaların yasal makamlarca (avukat vb.) çözümlenmesi iş yerinde iletişimimizi kuvvetlendirir” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=2,50$  ile katılmıyorum seçeneğine yakındır. Ho hipotezi reddedilir.

“İş yerimde faaliyetler açık bir şekilde yürütüldüğü için dedikodu ve söylenti pek söz konusu değildir” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,43$  ile katılıyorum seçeneğine yakındır. Ho hipotezi reddedilir.

“İş yerimde pek fazla toplantı yapılmaması iş arkadaşlarımla iletişimimi zorlaştırır” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,09$  ile kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Ho hipotezi reddedilemez.

“İşimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendirir” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,08$  kararsızım seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Ho hipotezi reddedilemez.

“İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmaların hoş görü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar” ifadesine verilen cevaplar  $\mu=3,99$  ile katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Ho hipotezi reddedilir.

Örgüt kültürünün örgütsel iletişime etkisini ölçmeye yönelik hazırlanan ifadeler arasında katılımcıların yanıtlarının altı ifade de ortalama değerden farklılık göstermekte olduğu ortaya çıkmıştır. Bu ifadeler için Ho reddedilmiştir. Geriye kalan iki ifade için ise Ho:  $\mu=3$  reddedilemez.

Yapılan betimsel analizler ve %95 güven aralığında yapılan tek örneklemlili t-test sonuçlarına göre;

Bölümlenmiş örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine etkilerini ölçmeye yönelik sorularda katılımcıların katılmadığı ya da kararsız kaldıkları görülmüştür. Daha önce örgüt kültürüne ilişkin soruların analizinde bölümlenmiş kültürün etkileri en az görülmüştür bu sonuç da bunun doğal bir sonucudur.

“İş yerimde faaliyetler açık bir şekilde yürütüldüğü için dedikodu ve söylenti pek söz konusu değildir” ifadesine katılımcıların katılıyorum yanıtını vermesi nedeniyle kar amacı güden örgüt kültürünün resmi iletişime yönlendirdiği sonucuna varılabilir.

Benzer şekilde, “yöneticilerimin danışman gibi olması onlarla rahat iletişim kurabilmemi sağlar” ifadesine katılımcılar katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu da şebekeleşmiş örgüt kültüründe resmi iletişime eğilim olduğunun göstergesidir.

“İşimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendirir” ifadesinde katılımcıların kararsız kalması topluluksal örgüt kültürünün iletişim üzerine etkisinin anlaşılmasında bir sonuç vermemektedir.

#### **4.4.3. İletişim Dağılımına Yönelik Frekans Analizleri**

İletişim dağılımına yönelik frekans analizlerinde öncelikle katılımcıların iş yerlerinde kullandıkları iletişim yöntemini nasıl sıraladıklarını anlamak amacıyla bir frekans

analizi yapılmıştır. Ardından katılımcıların iş yerlerindeki iletişim şeklini nasıl gördüklerini (resmi ya da gayri resmi) anlamak amacıyla iki frekans analizi daha yapılmıştır.

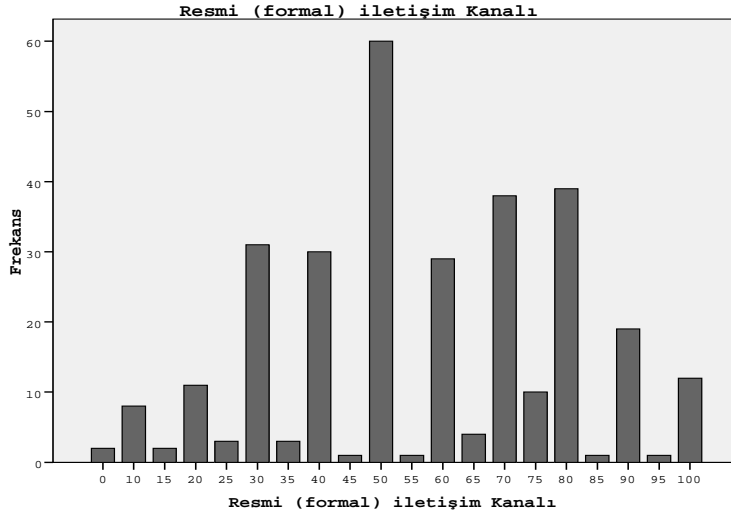
**Tablo 12:** İletişim Şekillerinin Kullanım Dağılımı

	Yüz yüze iletişim.	Elektronik iletişim	Yazılı iletişim	Telefonda iletişim
N Geçerli	305	305	305	305
Toplam	496	877	983	694

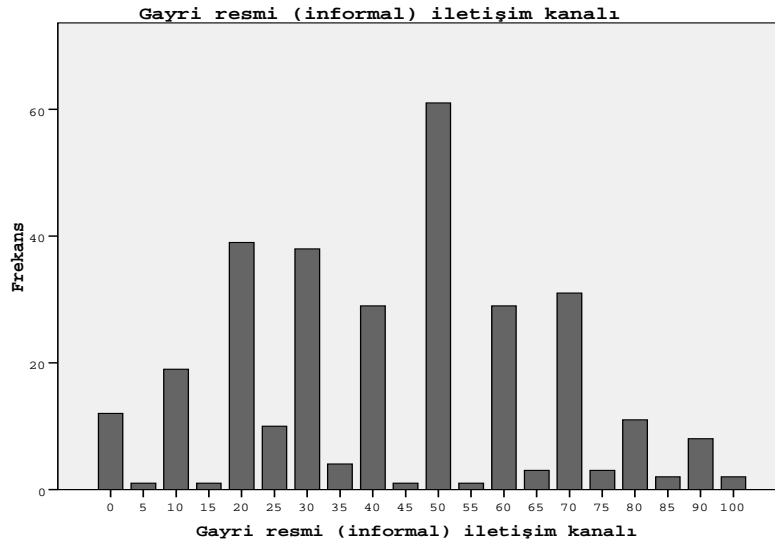
Tablo 12 iletişim şekillerinin dağılımın göstermektedir. Katılımcılardan bu soruda iş yerlerindeki iletişimi 1 en sık, 4 en az olmak üzere sıralamaları istenilmiştir. Frekans analizi yapıp toplamlar alındığında; en düşük rakam en sık kullanılan iletişimi belirtir, en yüksek rakam ise en az kullanılan iletişim şeklini gösterir. Tablo 12’de görüldüğü üzere en yüksek değer 983 ile yazılı iletişim seçeneğinde olduğu görülmektedir. Katılımcılar yazılı iletişimi dördüncü sıraya yerleştirmiştir. Bunu takiben üçüncü sırada 877 rakamıyla elektronik iletişim gelmektedir, ikinci sırada 694 rakamıyla telefonla iletişim gelirken birinci sırada da 496 ile yüz yüze iletişim yer almaktadır. Bu sonuçlara göre Marmaris’teki turizm işletmelerinde yaygın olan iletişim şeklinin yüz yüze iletişim olduğunu, en az kullanılanın ise yazılı iletişim olduğu söylenilebilir.

İş yerindeki iletişim kanalını anlamaya yönelik olarak yapılan frekans analizi sonuçları grafik 1 ve grafik 2’de görülmektedir. Ankete katılan çalışanların genel olarak iş yerlerindeki iletişim şeklini hem resmi hem de gayri resmi olarak değerlendirdikleri sonucuna varılabilir. Grafiklerde her iki iletişim kanalı içinde dengeli bir dağılım görülmektedir.

**Grafik 1: Resmi İletişim Kanalı**



**Grafik 2: Gayri Resmi İletişim Kanalı**



#### 4.4.4. Korelasyon (İlişki) Testleri

Korelasyon analizi kullanılarak örgüt kültürü ve örgütsel iletişime ilişkin ifadeler ve diğer değişkenler arasında ilişki olup olmadığı kontrol edilmiştir. Korelasyon testi sonucunda aralarında ilişki bulunan sonuçlara aşağıda hipotezleri ile birlikte yer verilmiştir.

$H_0$ = İş yerimde yaşadığım sorunları rahatlıkla yöneticimle paylaşırım ifadesi ile iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = İş yerimde yaşadığım sorunları rahatlıkla yöneticimle paylaşırım ifadesi ile iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 13:** İşyerinde çalışma süresi ile iş yerinde yaşadığım sorunları rahatlıkla yöneticimle paylaşabilirim ifadesine yönelik korelasyon tablosu

	İş yerinde yaşadığım sorunları rahatlıkla yöneticimle paylaşabilirim.	Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz.
İş yerinde yaşadığım sorunları rahatlıkla yöneticimle paylaşabilirim.	1 305	-,120(*) ,036 305
Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz	-,120(*) ,036 305	1 305

Tablo 13'e göre  $p=0,036<0,05$  olduğu için %95 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  reddedilmiştir. "İş yerimde yaşadığım sorunları rahatlıkla yöneticimle paylaşırım" ifadesi ile iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ( $H_1$ ) desteklenmiştir. Buna göre; İş yerinde çalışma süresi arttıkça, yönetici ile sorunları paylaşma düzeyi azalmaktadır. Negatif bir ilişki vardır. Bu durum olarak, kişinin örgüt kültürünü ve üyelerini yılların verdiği deneyim ile tanımış olmasını ve yöneticilerin desteğine gerek olmaksızın sorunları çözebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

$H_0$ = İşimle ilgili bilgileri iş arkadaşlarımdan öğrenirim ifadesi ile iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = İşimle ilgili bilgileri iş arkadaşlarımdan öğrenirim ifadesi ile iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 14:** İş yerinde çalışma süresi ile işimle ilgili bilgileri iş arkadaşlarımdan öğrenirim ifadesine yönelik korelasyon tablosu

	Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz.	İşimle ilgili bilgileri iş arkadaşlarımdan öğrenirim.
	1	-,188(**)
Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz.	305	,000 305
İşimle ilgili bilgileri iş arkadaşlarımdan öğrenirim.	-,188(**) ,000 305	1 305

Tablo 14'e göre  $p=0,001<0,05$  olduğu için %95 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  red edilmiştir. "İşimle ilgili bilgileri iş arkadaşlarımdan öğrenirim" ifadesi ile iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ( $H_1$ ) desteklenmiştir. Bu ilişki negatif yönlüdür. İş yerinde çalışma süresi arttıkça iş ilgili bilgileri iş arkadaşlarından öğrenme durumu azalmaktadır bu da kazanılan iş deneyiminin iş arkadaşlarından bilgi almayı gereksiz kılmaya başladığının göstergesidir.

$H_0$ = İş yerimizdeki tüm çalışanlara zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapılır ifadesi ile iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = İş yerimizdeki tüm çalışanlara zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapılır ifadesi ile iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.



**Tablo 15:** İş yerinde çalışma süresi ile iş yerimizdeki tüm çalışanlara zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapılır ifadesine yönelik korelasyon tablosu

	Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz.	İş yerimizdeki tüm çalışanlara zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapılır.
	1	,156(**)
Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz.	305	,006 305
İş yerimizdeki tüm çalışanlara zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapılır..	,156(**) ,006 305	1 305

Tablo 15'e göre  $p=0,006 < 0,05$  olduğu için %95 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  red edilmiştir. "İş yerimizdeki tüm çalışanlara zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapılır" ifadesi ile iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ( $H_1$ ) desteklenmiştir. Tüm çalışanlara zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapılıyor olması ile iş yerinde çalışma süresini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İş yerinde çalışma süresi arttıkça bilgilendirme de artmaktadır.

$H_0$ = İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoş görü ile çözümlenir ifadesi ile iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoş görü ile çözümlenir ifadesi ile iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 16:** İş yerinde çalışma süresi ile iş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoşgörü ile çözümlenir ifadesine yönelik korelasyon tablosu

	Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz.	İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoşgörü ile çözümlenir.
	1	,144(*)
Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz.	305	,012 305
İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoşgörü ile çözümlenir.	,144(*) ,012 305	1 305

Tablo 16'a göre  $p=0,012 < 0,05$  değerinden küçük olduğu için %95 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  reddedilir. "İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoşgörü ile çözümlenir" ifadesi ile iş yerinde çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ( $H_1$ ) desteklenmiştir. İş yerinde çalışma süresi arttıkça, iş arkadaşları ile çatışmaların hoşgörü ile çözümlenmesi artmaktadır bu da örgüt üyelerinin birbirlerini tanımaya başlamış olmasının bir sonucudur denilebilir.

$H_0$ = Gün içerisinde yapmam gereken işler direktifler halinde yöneticimden gelir ifadesi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = Gün içerisinde yapmam gereken işler direktifler halinde yöneticimden gelir ifadesi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 17:** İş yerinde çalışma süresi ile gün içerisinde yapmam gereken işler direktifler halinde yöneticimden gelir ifadesine yönelik korelasyon tablosu

	Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz.	Gün içerisinde yapmam gereken işler direktifler halinde yöneticimden gelir.
	1	-,124(*)
Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz.	305	,030 305
Gün içerisinde yapmam gereken işler direktifler halinde yöneticimden gelir.	-,124(*) ,030 305	1 305

Tablo 17'e göre  $p=0,030 < 0,05$  değerinden küçük olduğu için %95 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  reddedilir. "Gün içerisinde yapmam gereken işler direktifler halinde yöneticimden gelir" ifadesi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ( $H_1$ ) desteklenmiştir. Çalışma süresi ile işlerin direktifler halinde yöneticiden gelmesi arasında negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Çalışma süresi arttıkça yapılacak işlerin direktifler halinde gelmesi azalmaktadır bu da çalışan kişinin kıdemi arttığı ve işini daha iyi bildiği için direktiflere gerek duymamasının ya da çalışana duyulan güvenin bir sonucu olabilir.

$H_0$ = İş arkadaşlarımla iş yeri dışında da iletişim kurabiliyorum ifadesi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = İş arkadaşlarımla iş yeri dışında da iletişim kurabiliyorum ifadesi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 18:** Eğitim düzeyi ile iş arkadaşlarımla iş yeri dışında da iletişim kurabiliyorum ifadesine yönelik korelasyon tablosu

	Eğitim Durumunuz.	İş arkadaşlarımla iş yeri dışında da iletişim kurabiliyorum
	1	,159(**)
	305	,005
Eğitim Durumunuz.		305
	159(**)	1
	,005	
İş arkadaşlarımla iş yeri dışında da iletişim kurabiliyorum.	305	305

Tablo 18'e göre  $p=0,005 < 0,05$  olduğu için %95 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  reddedilir.

"İş arkadaşlarımla iş yeri dışında da iletişim kurabiliyorum ifadesi" ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi arttıkça iş arkadaşları ile iş yeri dışında da iletişim kurabilme düzeyi artmaktadır.

$H_0$ = İş arkadaşlarımla ihtiyaç duyduğum bilgiyi paylaşmayabilirler ifadesi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = İş arkadaşlarım ihtiyaç duyduğum bilgiyi paylaşmayabilirler ifadesi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 19:** Eğitim düzeyi ile iş arkadaşlarım ihtiyaç duyduğum bilgiyi paylaşmayabilirler ifadesine yönelik korelasyon tablosu

	Eğitim Durumunuz	İş arkadaşlarım ihtiyaç duyduğum bilgiyi paylaşmayabilirler
	1	-,126(*)
	305	,028
Eğitim Durumunuz		305
	-,126(*)	1
İş arkadaşlarım ihtiyaç duyduğum bilgiyi paylaşmayabilirler	,028	
	305	305

Tablo 19'a göre  $p=0,028$  değeri  $p=0,05$  değerinden küçük olduğu için %95 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  reddedilir. "İş arkadaşlarım ihtiyaç duyduğum bilgiyi paylaşmayabilirler" ifadesi ile eğitim düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi arttıkça bilgi paylaşımı azalmaktadır.

$H_0$ = İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur ifadesi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur ifadesi ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 20:** Eğitim düzeyi ile işim için gerekli olan bilgiye ulaşmam zordur ifadesine yönelik korelasyon tablosu

	Eğitim Durumunuz	İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur
	1	-,206(**)
	305	,000
Eğitim Durumunuz		305
	-,206(**)	1
İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur	,000	
	305	305

Tablo 20'e göre  $p=0,000$  değeri  $p=0,005$  değerinden küçük olduğu için %95 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  reddedilir. "İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur" ifadesi ile eğitim düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi arttıkça gerekli bilgiye ulaşma zorluğu azalmaktadır bu da eğitimle gelen bilgi düzeyinin hangi bilgiyi nerede bulabileceğine ilişkin bir bilgi birikimi getirmesinin doğal bir sonucu olarak görülebilir.

$H_0$ =Yöneticilerim benden beklediği performansı açıkça belirtirler ifadesi ile resmi iletişim kanalı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = Yöneticilerim benden beklediği performansı açıkça belirtirler ifadesi ile resmi iletişim kanalı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 21:** Resmi iletişim kanalı ile yöneticilerim benden beklediği performansı açıkça belirtirler ifadesine yönelik korelasyon tablosu

	Resmi iletişim kanalı	Yöneticilerim benden beklediği performansı açıkça belirtirler
	1	,135(*)
Resmi iletişim kanalı	305	,018 305
Yöneticilerim benden beklediği performansı açıkça belirtirler	135(*) ,018 305	1 305

Tablo 21'e göre  $p=0,018<0,05$  olduğu için %95 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  reddedilir. "Yöneticilerim benden beklediği performansı açıkça belirtirler" ifadesi ile resmi iletişim kanalı arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ( $H_1$ ) desteklenmiştir. Yöneticilerin beklediği performansı açıkça belirtmesi ile resmi iletişim kanalı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Biri arttığı zaman diğeri de artmaktadır. Yöneticilerin örgüt üyeleri ile iletişimin resmi iletişim şekillerinden dikey iletişim olduğu düşünülürse, yöneticilerin beklediği performansı açıkça belirtmesi sonucunda resmi iletişim kanalının kullanımının artması doğal bir sonuçtur.

$H_0$ =İş yerimizde çalışanlar ya da şirketi kuranlar hakkında, çalışanları teşvik eden hikayeler anlatılır ifadesi ile resmi iletişim kanalı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = İş yerimizde çalışanlar ya da şirketi kuranlar hakkında, çalışanları teşvik eden hikayeler anlatılır ifadesi ile resmi iletişim kanalı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 22:** Resmi iletişim kanalı ile iş yerimizde çalışanlar ya da şirketi kuranlar hakkında, çalışanları teşvik eden hikayeler anlatılır ifadesine yönelik korelasyon tablosu

	Resmi iletişim kanalı	İş yerimizde çalışanlar ya da şirketi kuranlar hakkında, çalışanları teşvik eden hikayeler anlatılır
Resmi iletişim kanalı	1 305	,139(*) , 015 305
İş yerimizde çalışanlar ya da şirketi kuranlar hakkında, çalışanları teşvik eden hikayeler anlatılır	139(*) , 015 305	1 305

Tablo 22'e göre  $p=0,015<0,05$  olduğu için %95 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  reddedilir. "İş yerimizde çalışanlar ya da şirketi kuranlar hakkında, çalışanları teşvik eden hikayeler anlatılır" ifadesi ile resmi iletişim kanalı arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ( $H_1$ ) desteklenmiştir. Teşvik edici hikayelerin anlatılması ve resmi iletişim kanalının kullanımı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır, teşvik edici hikayeler arttıkça resmi iletişim de artmaktadır.

$H_0$ = İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoşgörü ile çözümlenir ifadesi ile resmi iletişim kanalı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoşgörü ile çözümlenir ifadesi ile resmi iletişim kanalı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 23:** Resmi iletişim kanalı ile iş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoşgörü ile çözümlenir ifadesine yönelik korelasyon tablosu

	Resmi iletişim kanalı	İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoşgörü ile çözümlenir
Resmi iletişim kanalı	1 305	,130(*) ,024 305
İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoşgörü ile çözümlenir	,130(*) ,024 305	1 305

Tablo 23'e göre  $p=0,024 < 0,05$  olduğu için %95 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  reddedilir. "İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoşgörü ile çözümlenir" ifadesi ile resmi iletişim kanalı arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ( $H_1$ ) desteklenmiştir. Resmi iletişim kanalının kullanımının artması ile çıkan çatışmaların hoşgörü ile çözülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır bu da resmi iletişimin varlığının, çatışmaları hoşgörü ile çözmeyi sağladığı sonucuna varmamızı sağlayabilir.

$H_0$ = İşimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendirir ifadesi ile resmi iletişim kanalı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ = İşimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendirir ifadesi ile resmi iletişim kanalı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 24:** Resmi iletişim kanalı ile işimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendirir ifadesine yönelik korelasyon tablosu

	Resmi iletişim kanalı	İşimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendirir
	1	-,149(**)
	305	,009
Resmi iletişim kanalı		305
İşimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendirir	-,149(**)	1
	,009	305
	305	

Tablo 24'e göre  $p=0,009<0,05$  olduğu için %95 anlamlılık düzeyinde  $H_0$  reddedilir. "İşimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendirir" ifadesi ile resmi iletişim kanalı arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ( $H_1$ ) desteklenmiştir. Resmi iletişim kanalı ile işimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendirir ifadesi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Resmi iletişim arttıkça gayri resmi iletişimin azalması doğal bir sonuçtur.

#### 4.4.5. Tek Yönlü (Oneway) Anova Analizleri

Oneway Anova testi ilişkisiz örneklem için tek farklı varyans analizidir. Bu test için başlıca varsayımlar şunlardır: (bu varsayımların geçerliliği Levene F testi ile incelenmektedir.)

- I. Bağımlı değişkene ait puanlar veya ölçümler en az aralık ölçeğinde olmalıdır.
- II. Puanlar bağımlı değişkende etkisi araştırılan faktörün her bir düzeyinde normal dağılım göstermelidir.
- III. Ortalama puanları karşılaştırılacak örneklem ilişkisizdir.
- IV. Bağımlı değişkene ilişkin varyanslar her bir örneklem için eşittir.



Anket formunda yer alan tüm likert sorular ile yaş dağılımı arasında farklılıkları görebilmek için Anova analizi yapılmıştır; bunun sonucunda farklılık gösteren ifadelerin hipotezleri aşağıdaki gibidir;

$H_0$ = Yöneticilerin çalışanlardan beklediği performansı açıkça belirtmeleri çalışanların yaşına göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$ = Yöneticilerin çalışanlardan beklediği performansı açıkça belirtmeleri çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.

$H_0$ = İş için gerekli olan bilgiye ulaşma zorluğu çalışanların yaşına göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$ = İş için gerekli olan bilgiye ulaşma zorluğu çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.

$H_0$ =İş ile ilgili bilgileri iş arkadaşlarından öğrenme durumu çalışanların yaşına göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$ = İş ile ilgili bilgileri iş arkadaşlarından öğrenme durumu çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.

$H_0$ =İş arkadaşları ile çatışmaların hoşgörü ile çözülmesinin rahat iletişim kurmayı sağlaması çalışanların yaşına göre farklılık göstermemektedir.

$H_1$ = İş arkadaşları ile çatışmaların hoşgörü ile çözülmesinin rahat iletişim kurmayı sağlaması çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 25:** Yöneticilerin benden beklediği performansı açıkça belirtir ifadesi ile yaş arasındaki farklılığı gösteren anova tablosu

	Kareler toplamı	Sd.	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar arası	7,861	3	2,620	2,673	,048
Gruplar içi	295,090	301	,980		
Toplam	302,951	304			

Tablo 25'e göre, serbestlik derecesi gruplar arasında 3, ve gruplar içinde 301 olmak üzere  $F_{(3-0,05)} = 2,673$  ve  $p=0,048 < 0,05$  olduğu için  $H_0$  reddedilecektir. Yöneticilerin

çalışanlardan beklediği performansı açıkça belirtmeleri çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir. Gruplar arası farklılığın kaynağını tespit edebilmek için çapraz karşılaştırma tablosu incelenmelidir. Tablo 26 yöneticilerim benden beklediği performansı açıkça belirtir ifadesi ile yaş arasındaki farklılığın karşılaştırma tablosudur.

**Tablo 26:** Yöneticilerim benden beklediği performansı açıkça belirtir ifadesi ile yaş karşılaştırması

Çok Yönlü Karşılaştırma						
Bağımlı Değişken: Yöneticilerim benden beklediği performansı açıkça belirtirler.						
(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Farklılık	Std. Hata	P	95 % Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
20 ve Altı	21-30	,094	,194	,627	-,29	,48
	31-40	,109	,215	,613	-,31	,53
	41-50	,565*	,240	,019	,09	1,04
21-30	20 ve Altı	-,094	,194	,627	,48	,29
	31-40	,014	,142	,920	-,27	,29
	41-50	,470*	,178	,009	,12	,82
31-40	20 ve Altı	-,109	,215	,613	-,53	,31
	21-30	-,014	,142	,920	-,29	,27
	41-50	,456*	,201	,024	,06	,85
41-50	20 ve Altı	-,565*	,240	,019	-1,04	-,09
	21-30	-,470*	,178	,009	-,82	-,12
	31-40	-,456*	,201	,024	-,85	-,06

Tabloda 26'da görüldüğü üzere 41-50 yaş grubu ile diğer alt gruplar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ortalama tablosu incelenirse;

**Tablo 27:** Yöneticilerim benden beklediği performansı açıkça belirtir ifadesi ile yaş farklılığı ortalama tablosu

Yöneticilerim, benden beklediği performansı açıkça belirtirler.

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama için güven aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
20 ve altı	31	4,06	,892	,160	3,74	4,39	2	5
21-30	168	3,97	,905	,070	3,83	4,11	1	5
31-40	68	3,96	1,014	,123	3,71	4,20	1	5
41-50	38	3,50	1,331	,216	3,06	3,94	1	5
Total	305	3,92	,998	,057	3,81	4,03	1	5

Tablo 27'e göre, 41-50 yaş grubunun ortalaması 3,50 kararsıza yakın olarak bulunmuştur. Öte yandan 20 ve altı, 21-30 ve 31-40 yaş gruplarının ortalaması incelendiğinde ise grupların eğilimlerinin katılma yönünde ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışanların yaşı ilerledikçe yöneticilerin bu çalışanlara yönelik performans beklentilerini daha az dile getirdiklerini söylemek mümkündür. Bu durumun nedenini çalışanın yaşının verdiği güvene bağlı olarak yöneticinin açıklama yapmayı daha az gerekli görmesi olarak yorumlanabilir.

**Tablo 28:** İş için gerekli olan bilgiye ulaşma zorluğu ile yaş arasındaki farklılığı gösteren anova tablosu

	Kareler toplamı	Sd.	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar arası	9,528	3	3,176	2,694	,046
Gruplar içi	354,885	301	1,179		
Toplam	364,413	304			

Tablo 28'e göre, serbestlik derecesi gruplar arasında 3, ve gruplar içinde 301 olmak üzere  $F_{(3-0,05)} = 2,694$  ve  $p=0,046 < 0,05$  olduğu için  $H_0$  reddedilecektir. İş için gerekli olan bilgiye ulaşma zorluğu çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir. Gruplar arası farklılığın kaynağını tespit edebilmek için çapraz karşılaştırma tablosu incelenmelidir. Tablo 29, iş için gerekli olan bilgiye ulaşmam zordur ifadesi ile yaş arasındaki farklılığın karşılaştırma tablosudur.

**Tablo 29:** İş için gerekli olan bilgiye ulaşmam zordur ifadesi ile yaş karşılaştırması

Çok Yönlü Karşılaştırma						
Bağımlı Değişken: İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur.						
(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Farklılık	Std. Hata	P	95 % Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
20 ve Altı	21-30	,543*	,212	,011	,13	,96
	31-40	,489*	,235	,039	,03	,95
	41-50	,236*	,263	,370	-,28	,75
21-30	20 ve Altı	-,543*	,212	,011	-,96	-,13
	31-40	-,054	,156	,730	-,36	,25
	41-50	-,307	,195	,117	-,69	,08
31-40	20 ve Altı	-,489*	,235	,039	-,95	-,03
	21-30	,054	,156	,730	-,25	,36
	41-50	-,253	,220	,251	-,69	,18
41-50	20 ve Altı	-,236	,263	,370	-,75	,28
	21-30	,307	,195	,117	,08	,69
	31-40	,253	,220	,251	-,18	,69

Tablo 29’da görüldüğü üzere 20 yaş altı grubu ile diğer alt gruplar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ortalama tablosu incelenirse;

Tablo 30: İş için gerekli olan bilgiye ulaşmam zordur ifadesi ile yaş farklılığı ortalama tablosu

İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur.

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama için Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
20 ve altı	31	2,71	1,189	,213	2,27	3,15	1	5
21-30	168	2,17	1,053	,081	2,01	2,33	1	5
31-40	68	2,22	1,091	,132	1,96	2,48	1	5
41-50	38	2,47	1,133	,184	2,10	2,85	1	5
Total	305	2,27	1,095	,063	2,15	2,40	1	5

Tablo 30’a göre, 20 ve altı yaş grubunun ortalaması 2,71 kararsıza yakın olarak bulunmuştur. Öte yandan 21-30, 31-40 ve 41-50 yaş gruplarının ortalaması incelendiğinde ise grupların eğilimlerinin katılmama yönünde ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışanların yaşı ilerledikçe bilgiye ulaşmalarının kolaylaştığını söylemek mümkündür. Bu durumun nedenini çalışanın yaşının verdiği deneyime bağlı olarak bilgiye daha rahat erişebilmesi olarak görülebilir.

**Tablo 30:** İş ile ilgili bilgileri iş arkadaşlarından öğrenirim ifadesi ile yaş arasındaki farklılığı gösteren anova tablosu

	Kareler toplamı	Sd.	Karelerin Ortalaması	F	p
Gruplar arası	12,673	3	4,224	2,868	,037
Gruplar içi	443,314	301	1,473		
Toplam	455,987	304			

Tablo 31'e göre, serbestlik derecesi gruplar arasında 3, ve gruplar içinde 301 olmak üzere  $F_{(3-0,05)} = 2,868$  ve  $p=0,037 < 0,05$  olduğu için  $H_0$  reddedilecektir. İş ile ilgili bilgileri iş arkadaşlarından öğrenme durumu çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir. Gruplar arası farklılığın kaynağını tespit edebilmek için çapraz karşılaştırma tablosu incelenmelidir. Tablo 32 iş ile ilgili bilgileri iş arkadaşlarından öğrenirim ifadesi ile yaş arasındaki farklılığın karşılaştırma tablosudur.

**Tablo 31:** İş ile ilgili bilgileri iş arkadaşlarından öğrenirim ifadesi ile yaş karşılaştırması

Çok Yönlü Karşılaştırma						
Bağımlı Değişken: İşimle ilgili bilgileri iş arkadaşlarımdan öğrenirim.						
(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Farklılık	Std. Hata	P	95 % Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
20 ve Altı	21-30	,522*	,237	,029	,05	,99
	31-40	,668*	,263	,012	,15	1,19
	41-50	,795*	,294	,007	,22	1,37
21-30	20 ve Altı	-,522*	,237	,029	-,99	-,05
	31-40	,147	,174	,401	-,20	,49
	41-50	,273	,218	,212	-,16	,70
31-40	20 ve Altı	-,668*	,263	,012	-1,19	-,15
	21-30	-,147	,174	,401	-,49	,20
	41-50	,126	,246	,608	-,36	,61
41-50	20 ve Altı	-,795*	,294	,007	-1,37	-,22
	21-30	-,273	,218	,212	-,70	,16
	31-40	-,126	,246	,608	-,61	,36

Tabloda 32'de görüldüğü üzere 20 yaş altı grubu ile diğer alt gruplar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ortalama tablosu incelenirse;

**Tablo 32:** İş ile ilgili bilgileri iş arkadaşlarından öğrenirim ifadesi ile yaş farklılığı ortalama tablosu

İşimle ilgili bilgileri iş arkadaşlarımdan öğrenirim.

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama için Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
20 ve altı	31	3,74	,999	,179	3,38	4,11	2	5
21-30	168	3,22	1,186	,091	3,04	3,40	1	5
31-40	68	3,07	1,226	,149	2,78	3,37	1	5
41-50	38	2,95	1,451	,235	2,47	3,42	1	5
Total	305	3,21	1,225	,070	3,07	3,34	1	5

Tablo 33'e göre, 20 ve altı yaş grubunun ortalaması 3,74 ile katılıyorum seçeneğine yakın olarak bulunmuştur. 21-30, 31-40 ve 41-50 yaş gruplarının ortalaması incelendiğinde ise grupların eğilimlerinin kararsızım yönünde ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışanların yaşı ilerledikçe iş arkadaşlarından bilgi almaya gereksinim duymadıklarını söylemek mümkündür. Ayrıca küçük yaşta çalışanların iş arkadaşlarından bilgi almaya ihtiyaç duydukları, yaşları ilerledikçe deneyiminde verdiği bilgi birikimine bağlı olarak daha az bilgi alma gereksinimi duydukları sonucuna da varılabilir.

**Tablo 33:** İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmaların hoş görü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar ifadesi ile yaş arasındaki farklılığı gösteren anova tablosu

	Kareler toplamı	Sd.	Karelerin Ortalaması	F	P
Gruplar arası	8,267	3	2,756	2,923	,034
Gruplar içi	283,720	301	,943		
Toplam	291,987	304			

Tablo 34'e göre, serbestlik derecesi gruplar arasında 3, ve gruplar içinde 301 olmak üzere  $F_{(3-0,05)} = 2,756$  ve  $p=0,034 < 0,05$  olduğu için  $H_0$  reddedilecektir. İş arkadaşları ile çatışmaların hoşgörü ile çözümlenmesinin rahat iletişim kurmayı sağlaması çalışanların yaşına göre farklılık göstermektedir ( $H_1$ ) hipotezi kabul edilir. Gruplar arası farklılığın

kaynağını tespit edebilmek için çapraz karşılaştırma tablosu incelenmelidir. Tablo 35 İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoşgörü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar ifadesi ile yaş arasındaki farklılığın karşılaştırma tablosudur.

**Tablo 34:** İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmaların hoş görü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar ifadesi ile yaş karşılaştırması

Çok Yönlü Karşılaştırma						
Bağımlı Değişken: İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmaların hoşgörü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar.						
(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Farklılık	Std. Hata	P	95 % Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst Sınır
20 ve Altı	21-30	-,487*	,190	,011	-,86	-,11
	31-40	-,422*	,210	,046	-,84	-,01
	41-50	-,662*	,235	,005	-1,12	-,20
21-30	20 ve Altı	,487*	,190	,011	,11	,86
	31-40	,065	,140	,641	-,21	,34
	41-50	-,175	,174	,317	-,52	,17
31-40	20 ve Altı	,422*	,210	,046	,01	,84
	21-30	-,065	,140	,641	-,34	,21
	41-50	-,240	,197	,223	-,63	,15
41-50	20 ve Altı	,662*	,235	,005	,20	1,12
	21-30	,175	,174	,317	-,17	,52
	31-40	,240	,197	,223	-,15	,63

Tablo 35’de görüldüğü üzere 20 yaş altı grubu ile diğer alt gruplar arasında farklılıklar bulunmaktadır.

**Tablo 35:** İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmaların hoşgörü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar ifadesi ile yaş farklılığı ortalama tablosu

İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmaların hoş görü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar.

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Ortalama için Güven Aralığı		Minimum	Maximum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
20 ve altı	31	3,55	1,179	,212	3,12	3,98	1	5
21-30	168	4,04	,888	,069	3,90	4,17	1	5
31-40	68	3,97	1,051	,127	3,72	4,22	1	5
41-50	38	4,21	,991	,161	3,88	4,54	1	5
Total	305	3,99	,980	,056	3,88	4,10	1	5

Tablo 36’a göre, 20 ve altı yaş grubunun ortalaması 3,55 kararsızım olarak bulunmuştur. 21-30, 31-40 ve 41-50 yaş gruplarının ortalaması incelendiğinde ise

grupların eğilimlerinin katılıyorum yanıtı yönünde ağırlık kazandığı görülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışanların yaşları ilerledikçe çatışmaların hoşgörü ile çözümlenmesinin rahat iletişim kurmalarını sağladığına olan inanç artmaktadır.

#### **4.4.6. Bağımsız Örneklem T-Testleri**

Independent sample t- test; ilişkisiz (bağımsız) örneklem için farklılık ve ilişki (çoğunlukla farklılık ölçülür) testidir ve bu test ile gruplar arasında bir farklılık olup olmadığı ölçülmeye çalışılmaktadır. Varsayımları ise şu şekildedir (bu varsayımların geçerliliği Levene F testi ile incelenmektedir);

- I. Bağımlı değişkene ait ölçümler ya da puanlar, aralık veya oran ölçeğindedir ve karşılaştırmaya esas iki grup ortalaması aynı değişkene aittir.
- II. Bağımlı değişkene ait ölçümlerin dağılımı, her iki grupta da normaldir.
- III. Ortalama puanları karşılaştırılacak örneklem ilişkisizdir.

Bağımsız Örneklem T-testi uygulamasında, örgüt kültürü ve örgütsel iletişime ilişkin ve örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine etkilerine ilişkin tüm ifadeler (24 adet likert ölçekli soru) analiz yapılmıştır aşağıda yer alan hipotezlerden farklılık görülen ifadelerin tablolarına yer verilmiştir.

“İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur” önermesine verilen cevapların cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmeye yönelik analiz sonuçları incelendiğinde hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;

$H_0$  = İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur önermesine verilen cevaplarda, baylar ve bayanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$  = İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur önermesine verilen cevaplarda önermesine verilen cevaplarda, baylar ve bayanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.



**Tablo 36:** İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur önermesine ilişkin bağımsız t-test

		Varsayımların Geçerliliği F test		Ortalamaların Eşitliği t-test						
		F	p	t	sd.	p. (çift yönlü)	Farklilik	Farklilik	Alt	Üst
İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur.	Varyanslar Eşittir	9,984	,002	-2,388	303	,018	-,298	,125	-,544	-,053
	Varyanslar Eşit Değildir			-2,423	302,533	,016	-,298	,123	-,541	-,056

Tablo 37 incelendiğinde, serbestlik derecesi 302,533’de  $t=-2,423$  için  $p=0,016<0,05$  olduğu için “iş için gerekli olan bilgiye ulaşmak zordur” önermesine verilen cevaplar cinsiyete göre %95 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir.  $H_0$  %95 istatistiksel anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir ve  $H_1$  desteklenmiştir. Dolayısıyla “işim için gerekli olan bilgiye ulaşmak zordur” önermesine verilen cevaplarda, baylar ve bayanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır diyebiliriz.

Bayanların bu önermeye daha çok katılmadıklarını ve bayların ise bayanlara göre bu önermede daha kararsız kaldıklarını görülmüştür.

“İş yerimde oluşan çatışmaların yasal makamlarca çözümlenmesi iş yerinde iletişimimizi kuvvetlendirir” önermesine verilen cevapların cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmeye yönelik analiz sonuçları incelendiğinde hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;

$H_0$  = İş yerimde oluşan çatışmaların yasal makamlarca çözümlenmesi iş yerinde iletişimimizi kuvvetlendirir önermesine verilen cevaplarda, baylar ve bayanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$  = İş yerimde oluşan çatışmaların yasal makamlarca çözümlenmesi iş yerinde iletişimimizi kuvvetlendirir önermesine verilen cevaplarda, baylar ve bayanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 37:** İş yerimde oluşan çatışmaların yasal makamlarca çözümlenmesi iş yerinde iletişimimizi kuvvetlendirir önermesine ilişkin t-test

		Bağımsız Örneklem Testi								
		Esit Varyanslar için Levene Test Equality of Variances		Esit ortalamalar için t-test						
		F	p.	t	sd.	p. (çift yönlü)	Ortalama Farklılık	Std. Hata Farklılık	95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
İş yerimde oluşan çatışmaların yasal makamlarca çözümlenmesi iş yerinde iletişimimizi kuvvetlendirir.	Varyanslar esitir	2,224	,137	-2,288	303	,023	-,307	,134	-,572	-,043
	Varyanslar esit değildir			-2,291	293,353	,023	-,307	,134	-,571	-,043

Tablo 38 incelendiğinde, serbestlik derecesi 303’de  $t=-2,288$  için  $p=0,023<0,05$  olduğu için; “iş yerimde oluşan çatışmaların yasal makamlarca çözümlenmesi iş yerinde iletişimimizi kuvvetlendirir” önermesine verilen cevaplar cinsiyete göre %95 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir.  $H_0$  %95 istatistiksel anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir ve  $H_1$  desteklenmiştir. Dolayısıyla “iş yerimde oluşan çatışmaların yasal makamlarca çözümlenmesi iş yerinde iletişimimizi kuvvetlendirir” önermesine verilen cevaplarda, baylar ve bayanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bayanların bu önermeye daha çok katılmadıklarını ve bayların ise bayanlara göre bu önermede daha kararsız kaldıkları görülmüştür.

“İş arkadaşlarımız ile aramızda çıkan çatışmaların hoş görü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar” önermesine verilen cevapların cinsiyetlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmeye yönelik analiz sonuçları incelendiğinde hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;

$H_0$  = İş arkadaşlarımız ile aramızda çıkan çatışmaların hoşgörü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar önermesine verilen cevaplarda, baylar ve bayanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

$H_1$  = İş arkadaşlarımız ile aramızda çıkan çatışmaların hoşgörü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar önermesine verilen cevaplarda, baylar ve bayanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 38:** İş arkadaşlarımız ile aramızda çıkan çatışmaların hoşgörü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar önermesine ilişkin t-test

		Bağımsız Örneklem Testi								
		Esit Varyanslar için Levene Test		Esit Ortalamalar için t-test						
		F		t	sd.	p. (çift taraflı)	Ortalama Farklılık	Std. Hata Farklılık	95% Güven Aralığı	
									Alt	Üst
İş arkadaşlarımızla aramızda çıkan çatışmaların hoş görü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar.	Varyanslar Esittir	20,110	,000	2,474	303	,014	,277	,112	,057	,497
	Varyanslar Esit Degildir			2,578	284,835	,010	,277	,107	,065	,488

Tablo 39'a göre, serbestlik derecesi 284,835'de  $t=-2,578$  için  $p=0,010<0,05$  olduğu için "iş arkadaşlarımız ile aramızda çıkan çatışmaların hoş görü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar" önermesine verilen cevaplar cinsiyete göre %95 anlamlılık düzeyinde farklılık göstermektedir.  $H_0$  %95 istatistiksel anlamlılık düzeyinde reddedilmiştir ve  $H_1$  desteklenmiştir. Dolayısıyla "iş arkadaşlarımız ile aramızda çıkan çatışmaların hoşgörü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar" önermesine verilen cevaplarda, baylar ve bayanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bayanların bu önermeye daha çok katıldıkları ve bayların ise bayanlara göre bu önermede daha kararsız kaldıkları görülmüştür.

#### 4.5. Bulguların Değerlendirilmesi

Örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine etkisini anlamaya yönelik olarak yapılan uygulama çalışmasından elde edilen sonuçlara göre araştırmanın kapsamındaki sorulara bulunan yanıtlar şu şekilde özetlenebilir;

Marmaris'te turizm işletmelerinde çalışanların cinsiyet dağılımları için bay ve bayanlar arasında benzerlik tespit edilmiştir. Katılımcılar arasında bay ve bayan sayısı birbirine yakındır. Yaş dağılımında ise 21-30 yaş arasında yoğunlaşma olduğu görülmüştür. Katılımcıların iş yerindeki deneyimlerine bakıldığında 0-3 yıldır çalışanlar grubunda bir yoğunlaşma görülmektedir. Bu çalışan nüfusun genç olmasının ya da turizm sektöründe sirkülasyonun çok oluşunun bir sonucu olarak yorumlanabilir.

Yapılan betimsel analizler ve %95 güven aralığında yapılan tek örneklemlili t-test sonuçlarına göre; Türkiye’de Muğla ilinin Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren turizm işletmeleri için tek tip bir örgüt kültürünün söz konusu olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kar amacı güden, şebekeleşmiş ve topluluksal örgüt kültürüne ilişkin ifadelere verilen yanıtlar doğrultusunda katılımcıların buldukları örgüt kültürü için bu üç örgüt kültürünün baskın olduğu, bölümlenmiş örgüt kültürünün de etkilerinin görüldüğü söylenilebilir.

Anket formunda yer alan “yöneticilerimin danışman gibi olması onlarla rahat iletişim kurabilmemi sağlar” ifadesi şebekeleşmiş örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine etkisini ölçmek amacıyla sorulmuştur. Katılımcıların bu ifadeye katılıyorum yanıtını veriyor oluşu şebekeleşmiş örgüt tipinin resmi iletişim kanallarından aşağıdan yukarıya doğru olan dikey iletişim şekline olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna varılmasını sağlayabilir. Literatür çalışmaları, gayri resmi iletişimin şebekeleşmiş örgüt kültürü içinde yer bulduğu yönündedir. Örneğin, Eğinli ve Bitirim (2008) çalışmasında örgütlerde gayri resmi iletişimin ortaya çıkmasının en önemli nedeni olarak yöneticilerin toleransı ve gayri resmi iletişim olanaklı şebekeleşmiş ya da klan örgüt kültürü olarak belirtmişlerdir. Ancak çalışmanın sonucunda turizm işletmelerinin örgüt kültürünün tek bir tip olmayışı bu sonucun normal olarak değerlendirilebilmesini sağlamaktadır. Bir başka ifade de “iş yerinde işimiz için gerekli olan bilgiye ulaşmamızın zor oluşu söylenti ve dedikodulara yol açar” ifadesidir. Bölümlenmiş örgüt kültürünün gayri resmi iletişim üzerine bir etkisi olup olmadığını ölçmek amacıyla sorulmuş olan bu soruda katılımcıların kararsız oluşu anlamlı bir sonuç elde edilmesine olanak vermemektedir. Başka bir açıdan bakıldığında ise katılımcılar bu olumsuz ifadeye katıldıklarını belirtmekten çekinip kararsızım seçeneğini seçmiş de olabilirler. Ama sonuçlar doğrultusunda kesin bir yargıya varmak olası değildir. Kar amacı güden örgüt kültürünün gayri resmi iletişime olan etkisini anlamak amacıyla kullanılan “iş yerimde faaliyetler açık bir şekilde yürütüldüğü için dedikodu ve söylenti pek söz konusu değildir” ifadesine verilen yanıtların katılıyorum şeklinde olması, kar amacı güden örgüt kültürünün gayri resmi iletişime yönlendirme yapmadığı sonucuna varılmasını sağlayabilir. Goffee ve Jones (2003: 77) çalışmasında da kar amacı güden örgüt kültüründe iletişimin genel olarak resmi olduğu belirtilmiştir. Bu da araştırmanın

sonucunun literatürle uyum içerisinde olduğunun göstergesidir. Topluluksal örgüt kültürünün gayri resmi iletişime etkisini ölçmeye yönelik olan “işimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendir” ifadesinde katılımcıların kararsız kalışı, topluluksal örgüt kültürünün gayri resmi iletişime herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmasını sağlamaktadır. Katılımcıların olumsuz ifadeye katılmak isterken tereddüt etmeleri olasılığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Goffee ve Jones (2003: 77) çalışmasında topluluksal örgütler için hem resmi hem de gayri resmi iletişimin örgüt içerisinde yer aldığını belirtmektedir. Bu durum katılımcıların kararsız kalırken her iki iletişim şeklinin de var oluşunun bir sonucu olduğunu düşünmemizi de sağlamaktadır.

Yapılan frekans analizi sonuçlarına göre; ankete katılan çalışanların genel olarak iş yerlerindeki iletişim şeklini hem resmi hem de gayri resmi olarak değerlendirdikleri sonucuna varılabilir. Buradan da Marmaris’te faaliyet gösteren turizm işletmelerinde her iki iletişim şeklide kullanılmaktadır sonucu çıkarılabilir.

Yapılan araştırmalar örgütlerde hem resmi hem de gayri resmi iletişimin bir arada var olduğu yönündedir. Örgütsel iletişim, hiyerarşiye bağlı olarak ortaya çıkan ve adına yapı denilen piramit içinde gerçekleşir. Resmi ve gayri resmi olarak her iki şekilde de örgüt içerisinde yer bulmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2003:135). Solmaz (2003:163) çalışmasında; örgütsel iletişim sürecinde resmi olmayan iletişim kanallarının kullanıldığını ancak etkin olarak resmi kanalların kullanıldığı sonucuna ulaşmıştır. Atak (2005) çalışmasında; iletişim örgütlerde, resmi ve resmi olmayan kanallar vasıtasıyla yürümektedir. Örgütler temelde, resmi iletişim kanalları üzerine kurulmuştur. Bununla birlikte, gerek çalışanların ihtiyaçları gerekse resmi iletişim kanallarının tıkanıklığı, çalışanları resmi olmayan gruplar kurmaya ve resmi olmayan olarak haberleşmeye itmektedir. Resmi olmayan iletişim kanalları; örgütlerde önemsenmeyen, görmezlikten gelinen, hatta engellenmeye çalışılan doğal bir iletişim kanalıdır. Örgütlerde genel olarak resmi iletişime önem verilmekte ancak resmi olmayan iletişim göz ardı edilmektedir demektir.

İletişim yönteminin kullanım yaygınlığını anlamak üzere yapılan frekans analizi sonucunda; Marmaris'teki turizm işletmelerinde yaygın olan iletişim şeklinin yüz yüze iletişim olduğunu, en az kullanılanın ise yazılı iletişim olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın kapsamı içinde yer alan sorular dışında elde edilen sonuçlara bakıldığında;

İş yerinde çalışma süresi arttıkça, yönetici ile sorunları paylaşma düzeyi azalmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Burada negatif bir ilişki söz konusudur. Bu durum için çalışanların örgüt kültürünü ve örgüt üyelerini yılların verdiği deneyim ile tanımış olmasının böylece yöneticilerin desteğine gerek kalmaksızın sorunlarını tek başlarına çözebilme yetisi kazanmak olarak yorumlanabilir.

İş yerinde çalışma süresi arttıkça, iş arkadaşları ile çatışmaların hoş görü ile çözümlenmesi artmaktadır bu da örgüt üyelerinin birbirlerini tanımaya başlamış olmasının bir sonucudur denilebilir.

Çalışma süresi ile işlerin direktifler halinde yöneticiden gelmesi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışma süresi arttıkça yapılacak işlerin direktifler halinde gelmesi azalmaktadır. Bu da çalışan kişinin kıdemi arttığı ve işini daha iyi bildiği için direktiflere gerek duymamasının ya da çalışana duyulan güvenin bir sonucu olarak nitelendirilebilir.

Eğitim düzeyi arttıkça gerekli bilgiye ulaşma zorluğu azalmaktadır. Bu da eğitimle gelen bilgi düzeyinin hangi bilgiyi nerede bulabileceğine ilişkin bir bilgi birikimi getirmesinin doğal bir sonucu olarak görülebilir.

Resmi iletişim kanalı ile işimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendirir ifadesi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Resmi iletişim arttıkça gayri resmi iletişimin azalması doğal bir sonuçtur.

Çalışanların yaşı ilerledikçe yöneticilerin bu çalışanlara yönelik performans beklentilerini daha az dile getirdiklerini sonucuna varılmıştır. Bu durum çalışanın yaşının verdiği güvene bağlı olarak yöneticinin açıklama yapmayı daha az gerekli görmesi olarak yorumlanabilir.

Çalışanların yaşı ilerledikçe bilgiye ulaşmalarının kolaylaştığı görülmüştür. Bu durumun için çalışanın yaşının verdiği deneyime bağlı olarak bilgiye daha rahat erişebilmesi olarak yorumlanabilir.

Bayanlar erkeklere göre iş yerinde daha kolay bilgiye ulaşabildiklerini belirtmişlerdir. Bunun nedeni tam olarak bilinmemekle birlikte bir başka çalışmada katılımcılara bilgiye hangi yollarla ulaştıklarına ilişkin bir soru sorulursa o zaman daha iyi bir sonuç elde edilebilir.

Bu çalışma sonucunda örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine etkisi olduğu, gayri resmi ve resmi iletişim dengeleri söz konusu olunca gerçekten denge söz konusu olduğu, uygulamanın yapıldığı örnekleme (Marmaris'te faaliyet gösteren turizm işletmeleri çalışanları) hem resmi hem de gayri resmi iletişimin aktif olarak kullanıldığı anlaşılmıştır. Örgüt kültürü açısından dört farklı örgüt kültürünün özellikleri de örneklemin örgütlerinde görülmüştür. Ancak etkileri en az görülen örgüt kültürü bölümlenmiş örgüt kültürü olarak bulunmuştur. Şebekeleşmiş örgüt kültürünün resmi iletişime yönlendirme yaptığı, kar amacı güden örgüt kültüründe ise herhangi bir yönlendirme görülemediği sonucuna ulaşılmıştır. Topluluksal ve bölümlenmiş kültür özelliklerinin ise katılımcıların kararsız kalmaları nedeniyle etkileri görülememiştir. Marmaris'te faaliyet gösteren turizm işletmeleri için karma bir örgüt kültürü yapısına sahip oldukları söylenebilir. Yapılacak olan bir başka çalışmada araştırma örneklemini daha geniş tutularak daha farklı sonuçlara ulaşılabilir, ya da tek bir iş yeri üzerine uygulama yapılarak tek bir örgüt kültürü sonucuna ulaşılabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kültür ve örgüt, insani gereksinimlerin karşılanması için ortaya çıkan kavramlardır. Kültür bireylerin gereksinimlerini karşılamak için vardır ve toplum olmanın bir gereğidir. Benzer şekilde örgütlerde; ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkan ortak bir amacı gerçekleştirmek için varolan gruplardır. Kültür tek başına bireylerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılar, örgüt kültürü, örgütün amaçlarına hizmet eder. İçinde insan unsurunun bulunduğu örgütleri kültürden bağımsız olarak ele almak söz konusu değildir. Her bireyin farklı kişilik özelliklerine sahip oluşu, toplum kültürünün farklı özelliklere göre şekillenmesini sağlar. Benzer şekilde örgüt kültürü de örgüt üyelerinin özellikleri ile şekillenir. Zamanla oturan, şekillenen ve kabul gören örgüt kültürünün örgütün dış çevresine ve iç çevresine ışık tutan bir yönü vardır.

Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren, paylaşılan ortak değerler, düşünceler, normlar ve inançlar bütünüdür. Örgüt kültürüne ilişkin olarak yapılan çeşitli sınıflandırmalar vardır. Bu sınıflandırmalar ortak özellikler ölçüt alınarak yapılmaktadır. Ancak tek tip ve ideal olduğu söylenilebilecek bir örgüt kültürü söz konusu değildir. Örgütler sınıflandırmalarda yer alan örgüt kültürü özelliklerinden bir ya da birkaçının özelliklerini aynı anda taşıyabilirler ancak bazılarının daha baskın olduğundan söz edilebilir.

Örgüt kültürü örgütün tüm fonksiyonlarını etkilemektedir. Bununla birlikte örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine de önemli etkileri söz konusudur. İletişim bilginin, düşüncenin, anlayışın ve duyguların başkalarına aktarılması sürecidir. İnsanlar kendilerine ilişkin her şeyi anlatmada iletişimden faydalanır. Örgütsel iletişim ise örgütün iç çevresi ve dış çevresi ile etkileşim kurmak için kullandığı bir süreçtir. İletişim örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan önemli süreçlerden biri olup, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel bir araç olması bakımından da önemlidir. Örgütler bir takım olarak çalışırlar. Üyeleri arasında etkili iletişim olmayan bir takımın kazanması mümkün değildir. Örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İyi bir iletişim sistemi olmayan



örgütlerde planlama yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, gerekli koordinasyonun sağlanması mümkün değildir.

Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün örgüt üyelerine aktarılması açısından önem arz eder. Örgütsel iletişim ile örgüt kültürüne ait değerler, normlar ve inançlar mevcut örgüt üyelerine ve gelecek kuşaklara aktarılır. Bu şekilde sürekliliği sağlanmış olur bir başka ifadeyle örgütsel iletişim örgüt kültürünün sürekliliği için önemlidir. Örgütsel iletişim örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi sağlıyor olmasının yanı sıra onların örgüt kültürü ile bütünleşmelerini de sağlamaktadır. Örgütsel iletişimin örgüt kültürü açısından bu kadar önemli olduğu düşünülürse örgüt içi iletişimin öneminin kabul edilip etkin bir şekilde kullanılmaya çalışılması yerinde olacaktır.

Örgütsel iletişim açısından örgüt içinde hem resmi hem de gayri resmi iletişim kanalları söz konusudur. Örgütlerin temelleri resmi iletişim kanalları üzerine kurulmuştur. Ancak gayri resmi iletişim de varolan bir gerçektir.

Günümüzde örgütlerde resmi iletişim kanallarına önem verilmekte ancak gayri resmi iletişim kanalları göz ardı edilmektedir. Genellikle yöneticiler örgüt içinde gayri resmi iletişimin olmadığını farz etmektedir. Varlığı kabul edilmeyen bir şeyin de kontrol edilmesi söz konusu olmamaktadır. Halbuki gayri resmi iletişimin varlığı kabul edilirse, kontrol edilmesi mümkün olur ve zararları azaltılırken avantajlarından da faydalanılabilir. Örgüt içerisinde gayri resmi iletişim kanallarının resmi iletişim kanallarından daha hızlı hareket ettiği düşünülürse gayri resmi iletişim zarara yol açmadan önce kontrol altına alınıp faydalı hale getirilebilir.

Bu çalışmada örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmanın örneklemindeki işletmelerde var olan resmi iletişim ve gayri resmi iletişim dengeleri incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda gayri resmi iletişimin hangi koşullarda meydana geldiğinin incelenmesi tavsiye edilmektedir.

## KAYNAKÇA

ACKOFF L. R. (1971): "Towards a System of Systems Concepts", Management Science, 17(11): 661-671.

ADA Nesrin (2001): "Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Örgütlerde Kültür Kavramı İlişkisi", Ege Akademik Bakış Dergisi, Sayı 2 (1): 20-27.

ADA Nesrin, ALVER İpek ve ATLI Fatma (2008): "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", Ege Akademik Bakış Dergisi, 8(2): 487-518.

ALVESSON Mats (2002): Understanding Organizational Culture, Sage Publications, London.

ARMSTRONG Michael (2007): A handbook of Human Resource Management, Kogan Page, United Kingdom.

ATAK Metin (2005): "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, 2(2):59-67.

AYDOĞAN Z.Ferhan (2004): "Örgüt Kültürü ve İklimi", Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2) : 203-215.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba ve BEDESTENCİ Çetin (2004): Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul.

BARON Naomi S.(1998): "Letters by phone or speech by other means: the linguistics of e-mail", Language and Communication Journal, (18): 133-170.

BAŞLAMA Mehmet Can (2008): İnternet'te Reklamlar ve E-Alışveriş İlişkisi: İnternet Kullanıcılarına Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

BAYRAM Nazlı (2002): "Toplum ve İletişim", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

- BOLMAN G. Lee ve DEAL E. Terrence (1997): Reframing Organizations, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- BOWES Barbara (2008): “Building Effective Communicators”, CMA Management, 81(9):14-16.
- BRIGGS, Asa (1992): Culture Folklore, Cultural Performances, and Popular Entertainments, Oxford University Press, New York.
- BUDAK Gönül ve BUDAK Gülay (1998): Halkla İlişkiler-Davranışsal Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Üniversitesi Basımevi, İzmir.
- CAMERON S. Kim ve QUINN E. Robert (2006): Diagnosing and Changing Organizational Culture, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- CANSU Can Onur (2006): Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- CLOW E. Kneneth ve BAACK Donald (2007): Integrated Advertising, Promotion, And Marketing Communications, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- CONRAD Charles (1990): Strategic Organizational Communication, Saunders College Publishing, United States of America.
- ÇAPRAZ Burak (2009): Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- ÇÜÇEN A. Kadir (2005): “Kültür Uygarlık Evrenselik ve Çok Kültürlülük”, Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi, (4): 111-115.
- DERESKY Helen (2008): International Managemet, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- DÖKMEN Üstün (2010): Empati, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- EĞİNLİ TEMEL Ayşen ve BİTİRİM Selin (2008): “Kurumsal Başarının Önündeki Engel (Toksik) İletişim”, Selçuk İletişim, 5(3):124-140.

ERDOĞAN İrfan (2007): “Temel Bilgiler: Eleştirel Yaklaşımlarda İletişim Anlayışı”, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, (24): 153-198.

EREN Erol (1998): Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.

EREN Erol (2008): Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.

EROĞLU Erhan ve ÖZKAN Gülden (2009): “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği”, Selçuk İletişim, 5(4): 50-61.

EROĞLU Erhan ve SARIKAMIŞ Çiğdem (2008): “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi”, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (32): 53-66.

FISKE John (2002): Introduction to Communication Studies, Taylor&Francis e-Library, (Erişim Tarihi: 25.04.10).

GİZİR Sıdıka (2007): “Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 13 (50): 247-268.

GOFFEE Rob ve JONES Gareth (2003): Kurum Kültürü, MediaCat Yayınları, İstanbul.

GORMAN Carol Kinsley (2008): Nonverbal Advantage: Secret and Science of Body Language at Work, Berret Koehler Publishers, San Francisco.

GÜRDAL Sahavet (1997): Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar, Simge Matbaacılık, İstanbul.

GÜRGEN Haluk (1997): Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayıncılık, İstanbul

GÜRÜZ Demet ve GÜREL Emel (2006): Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

GÜRÜZ Demet ve YAYLACI Özdemir Gaye (2004): İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, MediaCat Yayınevi, İstanbul.

GÜVENÇ Bozkurt (1979): İnsan ve Kültür, Remzi Kitapevi, İstanbul.

HARTLEY Peter ve BRUCKHAM Clive (2000): Business Communication: An Introduction, Routledge Publishing, England.

HATCH Jo Mary (2004): Dynamics in Organizational Culture, Oxford University Press, New York.

HOFSTEDE Geert (1990): "Measuring Organizational Cultures: Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", Administrative Science Quarterly, (35): 225-429.

HOFSTEDE Geert, ve HOFSTEDE Jan Gert (2005): Cultures and Organizations, Mc Graw Hill, New York.

İŞCAN Ö. Faruk ve M. TİMURÖĞLU Kürşat (2007): "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerinde Etkisi ve Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 21(1): 119-135.

JAMES Judy (1995): Body Talk: The Skills of Positive Image, Industrial Society, London.

JONES R. Gareth (2001): Organizational Theory, Prentice Hall, New Jersey.

KARCIOĞLU Fatih, TİMURÖĞLU Kürşat ve ÇINAR Orhan (2009): "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi, Bir Uygulama", Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 20(63): 59-76.

KOÇEL Tamer (2005): İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Beta Yayınları, İstanbul.

KOPARAL Celil (2004): Yönetim Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

LEBLEBİCİ Doğan Nadi ve KARASOY Alpay (2009): "Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(1): 279-304.

MEHRABIAN Albert (2009): Nonverbal Communication, Pan American, United States of America.

MINTZBERG Henry, (1971): "Managerial Work Analysis From Observation", Management Science, 18(2): 104-107.

MORGAN Gareth (1997): "Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor", Mess Yayın, İstanbul.

NEWTORM W. John ve DAVIS Keith (1993): Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York.

OUCHI, G. William (1980): "Markets, Bureaucracies, and Clans", Administrative Science Quarterly, 25(1): 129-141.

ÖZÇAĞLAYAN Mehmet (1998): Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim, Alfa Basım, İstanbul.

ÖZDEMİR Ali (2008): Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar, Beta Basım, İstanbul.

ÖZKALP Enver (2004): Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

ÖZKALP Enver (2004): Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

ÖZKUL Osman (2008): Kültür ve Küreselleşme, Açılım Kitap, İstanbul.

ROBBINS P. Stephen ve COULTER Mary (2005): Management, Prentice Hall, New Jersey.

SABUNCUOĞLU Zeyyat (1978): Örgütlerde Haberleşme Düzeni, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Akademisi Yayınları, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek (2001): Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SCHEIN Edgar H. (1984): “Coming to The New Awareness of Organizational Culture”, Sloan Management Review, 25(2): 3-16.

SCHEIN Edgar H. (1996): “Three Cultures of Management: The Key To Organizational Learning”, Sloan Management Review, 38(1): 9-20.

SCHEIN Edgar H. (1997): Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Press, San Francisco.

SCHEIN Edgar H. (2009): The Corporate Culture Survival Guide, Josey Bass Press, San Francisco.

SCHOLZ William (1962): Communication in the Business Organization, New Jersey, Prentice Hall.

SELÇUK Dilek (2010): “Sözsüz İletişim” (Beden Dili) Semineri, Elginkan Vakfı.

SOLMAZ Başak (2001): Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

SUNGUR Suat (2007): “Marksist Düşünce sisteminde Kitle Kültürü ve Televizyonda Yayınlanan Çizgi Filmlerin İdeolojik İşlevlerine Bir Bakış”, İletişim Fakültesi Dergisi, (30): 125-140.

ŞAHAL Eda (2005): Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesinde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

ŞİMŞEK M, Şerif, ÇELİK Adnan, AKGEMCİ Tahir ve SOYSAL Abdullah (2004): Kariyer Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara.

TAYFUN Recep (2009): Etkili İletişim ve Beden Dili, Nobel Yayın ve Dağıtım Ankara.

TERZİ Ali Rıza (2000): Örgüt Kültürü, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara.

TEVRÜZ Suna (1996): Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

TUBBS L. Steward ve MOSS Sylvia (1991): “Human Communication”, McGraw Hill Publisher, United States of America.

TUTAR Hasan ve YILMAZ Kemal M. (2003): Genel İletişim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

USTA Murat (2006): Örgüt Kültüründe Halkla İlişkiler ve İtibar Yönetimi Ege Akdeniz Bölgelerindeki Turizm İşletmeleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

UYSAL Fatma Gül (2007): Örgütsel İletişimde Nöro Linguistik Programlama (NLP) ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

VURAL Akıncı Beril Z. ve BAT Mikail (2008): “Kurum Kültürü Analizi: Reklam Hizmet Ajansına Yönelik Bir Araştırma”, Selçuk İletişim, 5(2): 35-60.

WHEELEN Thomas L. ve HUNGER David J. (1995): Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall, New Jersey.

WINES A. William ve HAMILTON III J. B. (2009): “Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories”, Journal of Business Ethics, 89: 433–447.

YILMAZ Elgiz (2005): “Kurum İçi İletişimde Yeni Bir Yaklaşım: E-learning”, Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2: 37-53.

ZILLIOĞLU Merih (1993): İletişim Nedir, Cem Yayınevi, Eskişehir.



## EK 1: ANKET FORMU

1- İş yerinize, yöneticilerinize ve çalışma arkadaşlarınıza ilişkin olarak verilen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Gün içerisinde yapmam gereken işler direktifler halinde yöneticimden gelir.					
Yöneticilerim yaptığım işlerle ilgili olarak düzenli bilgilendirme yapmamı isterler.					
Yöneticilerim, benden beklediği performansı açıkça belirtirler.					
İş yerimize yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi verilir.					
İş yerinde yaşadığım sorunları rahatlıkla yöneticimle paylaşabilirim.					
Yöneticim bana bir görev verdiğinde görevime ilişkin olarak rahatça soru sorabilirim.					
İş arkadaşlarımla iş yeri dışında da iletişim kurabiliyorum.					
İş yerimizde yeni katılan elemanlara kültürün aktarılması kısa sürede uyum sağlamalarına olanak tanır.					
İş yerimde kişiler arası gruplaşmalar söz konusudur.					
İş arkadaşlarım ihtiyaç duyduğum bilgileri paylaşmayabilirler.					
İşim için gerekli olan bilgiye ulaşmam oldukça zordur.					
İşyerimizde çalışanlar ya da şirketi kuranlar hakkında, çalışanları teşvik eden hikayeler anlatılır.					
İş yerimde faaliyetler açık bir şekilde yürütüldüğü için dedikodu ve söylenti pek söz konusu değildir.					
İşimle ilgili bilgileri iş arkadaşlarımdan öğrenirim.					
İş yerimizdeki tüm çalışanlara zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapılır.					
İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmalar hoş görüşle çözümlenir					

- 2- İş yerinizde var olan iletişime ilişkin olarak verilen aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Yöneticilerimin danışman gibi olması onlarla rahat iletişim kurabilmemi sağlar.					
İş yerimin değerlerini, amaçlarını, inançlarını ve faaliyetlerini tümüyle benimsiyor olmam iş arkadaşlarımla iletişimimi kuvvetlendirmektedir.					
İş yerinde işimiz için gerekli olan bilgiye ulaşmamızın zor oluşu söylenti ve dedikodulara yol açar.					
İş yerimde oluşan çatışmaların yasal makamlarca (avukat vb.) çözümlenmesi iş yerinde iletişimimizi kuvvetlendirir.					
İş yerimde faaliyetler açık bir şekilde yürütüldüğü için dedikodu ve söylenti pek söz konusu değildir.					
İş yerimde pek fazla toplantı yapılmaması iş arkadaşlarımla iletişimimi zorlaştırır.					
İşimle ilgili bilgileri yöneticimden değil de iş arkadaşlarımdan öğrenmem bizi gayri resmi iletişime yönlendir.					
İş arkadaşlarımla aramızda çıkan çatışmaların hoş görü ile çözümlenmesi rahat iletişim kurmamızı sağlar.					

- 3- İş yerinizdeki iletişim şeklini yüzde ağırlıkları ile değerlendirseydiniz her birinin yüzdesi ne olurdu? (Lütfen tüm seçenekler için ortalama bir yüzde veriniz ve iki seçeneğin toplamının %100 olmasına dikkat ediniz.)

( ) Resmi (formal) İletişim Kanalı (Yazışma, toplantı, yayın, pano, vb.)

( ) Gayri resmi (informal) İletişim kanalı ( Söylentiler, yemekler, ziyaretler, vb.)

4- Gün içerisinde aşağıdaki iletişim yöntemlerinden hangisini daha çok kullanmaktasınız?  
1 en sık 4 en az olmak üzere sıralayınız.

... Yüz yüze iletişim.

... Elektronik iletişim

... Yazılı iletişim

... Telefonda iletişim

5- Yaşınız

20 ve altı

21-30

31-40

41-50

51 ve üzeri

6- Cinsiyetiniz

Bayan

Bay

7- Eğitim durumunuz.

Okuryazar

İlköğretim

Lise ve dengi

Üniversite

Yüksek Lisans-

Doktora

8- Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?

0-3 yıl

4-7 yıl

8-11 yıl

12-15 yıl

16-19 yıl

20-23 yıl

24-27 yıl

28 yıl ve üzeri

## **ÖZGEÇMİŞ**

25 Ağustos 1984 yılında Marmaris’de doğdum. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimimi Marmaris’de tamamladıktan sonra, 2002 yılında Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde eğitimime devam ettim. 2007 yılında üniversiteden mezun oldum ve Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilimi ve Organizasyon Anabilim Dalında yüksek lisansa başladım. İyi derecede İngilizce orta düzeyde Almanca bilmekteyim. Uluslararası bilimsel toplantıda sunulan ve bildiri kitabında basılan bir bildirim bulunmaktadır.

## ÖZET

Günümüzün küreselleşen ve sürekli değişen dünyasında örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve diğer örgütlerle mücadele edebilmeleri için fark yaratmaları gerekmektedir. Bu fark benzersiz bir örgüt kültürü yaratmak ile sağlanabilir. Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin birbirlerine ve dışarıdakilere nasıl davranacaklarını büyük ölçüde belirleyen, örgüt üyeleri tarafından benimsenen ortak anlamlar ve inançlar sistemidir.

Benzersiz bir örgüt kültürü yaratmakla süreç sona ermemektedir, yaratılan bu kültürün örgütün tüm çalışanlarına doğru bir şekilde aktarılması ve benimsetilmesi gerekmektedir ki başarıya ulaşılabilsin. Bu noktada örgüt kültürünün aktarılmasında devreye örgütsel iletişim girer. Örgütsel iletişim kanalları ile resmi ya da gayri resmi yollarla örgüt kültürü çalışanlara aktarılır. Resmi iletişim, iletişimin genel anlamıyla bilinen yönüken gayri resmi iletişim ise hep göz ardı edilen gizli kalan yönüdür. Bu noktada Örgütsel iletişim kanalının ne olacağına belirleyicisi örgüt kültürü olacaktır. Örgüt kültürü içerisinde hangi iletişim kanalı etkin ise o örgütsel iletişim şekline yansıtacaktır. Aynı örgüt içerisinde her iki iletişim şekli de bir arada da kullanılabilir.

Bu tezin amacı, örgüt kültürünün örgütsel iletişim üzerine etkisini anlamak ve örgüt içindeki resmi ve gayri resmi iletişim dengelerini ölçmeye çalışmaktır. Bu amaçla, Marmaris de faaliyet gösteren turizm işletmeleri çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda bu işletmelerde tek tip bir örgüt kültürünün söz konusu olmadığı, daha çok karma örgüt kültürü yapısının olduğu ortaya çıkmış ve her iki iletişim kanalının da aktif olarak kullanıldığı, dağılımlarının da birbirine yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**ANAHTAR KELİMELEER:** Örgüt Külltürü, Örgütsel İletişim, Resmi İletişim, Gayri Resmi İletişim.

## ABSTRACT

In today's globalized and constantly changing world, organizations need to make difference to be able to survive and compete with other organizations, this difference achieved by creating a unique organizational culture. Organizational culture is a system of beliefs and common espoused values which determine organizational members how to behave to one another.

By creating a unique organizational culture the process does not end. The creation of organizational culture needs to be transferred properly to the all members of organization and members supposed to accept these changes to be able to reach organizational success. At this point, organizational communication takes part in to transfer organizational culture. Organizational communication channels of formal or informal means of organizational culture is transferred to employees. Formal communication is the channel which is always known and being accepted. Informal communication is the one which kept secret and ignored in organizations. Organizational culture will be the determinant of organizational communication channel. The chosen channel would be the reflection of organizational culture and also formal communication and informal communication could be used together in an organization.

The purpose of this thesis, to understand the impact of organizational culture on organizational communication and to measure the balances of formal and informal communication channels in an organizational culture. For this purpose, questionnaire conducted to the employees of tourism sector operating in Marmaris. In conclusion, it is found that there is not one type of organizational culture in surveyed environment. Organizational culture could be categorized as mixed culture. And the conclusion that was reached as active usage of both communication channels and the distribution of communication channel found to be similar to each other.

**KEY WORDS:** Organizational Culture, Organizational Communication, Formal Communication, Informal Communication.