

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİMDALI**

**YÖNETİM TARZLARININ BEDEN
EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULLARINDAKİ
İNFORMAL İLETİŞİM KANALLARINA ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

HASAN ULUKAN

DANIŞMAN

DOÇ. DR. FİKRET SOYER

ŞUBAT 2017

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİMDALI**

**YÖNETİM TARZLARININ BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR
YÜKSEKOKULLARINDAKİ İNFORMAL İLETİŞİM
KANALLARINA ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

HASAN ULUKAN

DANIŞMAN

DOÇ. DR. FİKRET SOYER

ŞUBAT 2017

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Hasan ULUKAN

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

“Yönetim Tarzlarının Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi” başlıklı bu doktora tezi Beden Eğitim ve Spor Öğretmenliği Anabilim/bilim dalında hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Hakan Sabar (İmza)

Üye Doç. Dr. Fikret Soyra (İmza)

Üye Doç. Dr. Fikret RAMAZANOĞLU (İmza)

Üye Yrd. Doç. Dr. Mehmet Semra (İmza)

Üye Doç. Dr. A. Haydar SARIL (İmza)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

13.08/2017

(İmza)



Doç. Dr. Halil İbrahim SAĞLAM

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

“Yönetim Tarzlarının Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi “ isimli bu çalışmada Türkiyede’ki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarda görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarını ve infomal iletişim kanallarına etkisini tesbit etmek amaçlanmıştır.

Tez çalışmamın planlanması ve yürütülmesinde desteğini esirgemeyen, çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren danışman hocam Doç. Dr. Fikret SOYER’e Jüri üyeleri Doç. Dr. Fikret RAMAZANOĞLU’na, Doç. Dr. Ali Haydar ŞAR’a, Doç. Dr. Hasan ŞAHAN’a ve Yard. Doç. Dr. Mehmet DEMİREL’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmamda yardımcı olan Yard. Doç. Dr. Ersin ESKİLER’e ve Okt. Erkan BİNGÖL’e, Öğr. Gör. Alparslan BAŞARIK ve Öğr. Gör. Murat ÇAĞLAR’a teşekkür ederim.

Ayrıca hakkımı hiçbir zaman ödeyemeyeceğim sevgili ANNEM’e, her daim minnetle anacağım BABAM’a ve güç kaynağım kardeşlerime, çalışmalarına sağladığı kolaylıklar ile her zaman yanımda olan eşim’e, sabırlarından dolayı oğlum Alperen’e ve kızım Şefika Tuana’ya teşekkür ederim.

Hasan ULUKAN

ÖZET

YÖNETİM TARZLARININ BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULLARINDAKİ İNFORMAL İLETİŞİM KANALLARINA ETKİSİ

Ulukan, Hasan

Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği
Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Fikret SOYER

Şubat, 2017. xiii+ 216 Sayfa.

Bu araştırma, Türkiye'deki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının görev yaptığı eğitim kurumlarında ortaya çıkan informal iletişim kanallarına etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada serbestiyetçi, demokratik, otoriter ve paternalist yönetim tarzı olmak üzere dört tür yönetim tarzının, informal iletişim kanallarından olan informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim kanallarına etkisi belirlenmeye çalışıldı.

Araştırmada, mevcut durumu ortaya çıkartmayı amaçlayan betimsel taramaya ve ilişkisel taramaya yönelik bir yöntem kullanılmıştır. Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşaması, Türkiyede'ki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının belirlenmesi; ikinci aşaması, ilişkisel tarama modeline uygun bir şekilde Türkiyede'ki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında ortaya çıkan informal iletişim kanalları ile yönetim tarzları arasındaki etkileşimin belirlenmesidir.

Araştırmanın evreni, Türkiye'deki üniversitelerin spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında 2015-2016 eğitim-öğretim yılında görev yapan öğretim elemanlarını kapsamaktadır. Araştırmanın örneklemini ise uygun örneklem yöntemiyle belirlenen 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Türkiyede'ki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarda görev yapan toplam 405 ($n_{(erkek)}=300$, $n_{(kadın)}=105$,) öğretim elemanı oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama araçları olarak, demografik değişkenlerle birlikte yönetim tarzları ve informal iletişim kanallarına ait ölçeklerden oluşan bir anket kullanılmıştır. Yönetim tarzları ölçeği Bektaş (2014)'tarafından doktora tezinde geliştirdiği, 4 alt boyutlu (paternalist yönetim, serbestiyetçi yönetim, demokratik yönetim ve otoriter yönetim). 23 sorudan oluşan 5'li Likert ölçeği kullanıldı.

Yöneticilerin yönetim tarzlarının kurumda oluşan informal iletişim kanallarını ne derece etkilediğini ölçmek amacıyla kullanılan informal iletişim kanalları ölçeği Bektaş (2014) tarafından doktora tezinde geliştirilmiştir. Ölçeğe ait boyutlar Koçel (2007)'in yaptığı boyutlandırmalar kapsamında 36 madde ve 6 boyutlu bir ölçek olarak hazırlanan 5'li Likert ölçeği kullanıldı.

Verilerin analizinde, katılımcıların kişisel özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, ölçeklere verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak, araştırmanın amaçlarına uygun olarak örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin kişisel özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır.

Maddelerin normallik dağılımlarını incelemek için Çarpıklık ve Basıklık değerlerine bakılmıştır. Ayrıca tüm maddelerin ortalama ve standart sapmaları alınmıştır. İnfomal iletişim kanalları ve yönetim tarzları ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarını etkilediği ortaya çıkmış, üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında, yöneticilerin daha çok otoriter yönetim tarzını uyguladıkları, öğretim elemanlarının ise informal iletişim kanallarından informal gruplar oluşturdukları görülmüştür.

Yöneticilerin bu informal iletişim kanallarını ortadan kaldırması mümkün olmadığı için kurum lehine kullanmaları yerinde olacaktır. Bu çalışmanın, informal iletişim kanallarının varlığını reddetmeyen ve bu kanalları kurum yararına kullanmayı arzulayan yöneticilere önemli bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetici, Yönetim Tarzları, İletişim, İnfomal İletişim.

ABSTRACT

EFFECT OF ADMINISTRATIVE STYLES ON INFORMAL COMMUNICATION CHANNELS AT SCHOOL OF PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS

Ulukan, Hasan

Phd Thesis, Educational Sciences Institute, Physical Education and Sports Teaching
Department

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Fikret SOYER

February, 2017. xiii + 216 Pages.

This research was conducted to measure the effect of the management style of managers working in physical education and sport schools on the channels of informal communication that occur in educational institutions in Turkey. In the study, it was tried to determine the effects of four types of management style, namely liberalist, democratic, authoritarian and paternalist style of administration, informal groups of informal communication channels, informal visits of managers, in-house conversations, talkers, jokes and informal virtual communication channels.

In the research, a method for descriptive and relational scanning aimed at revealing the current situation has been used. The research consists of two phases. The first step is to determine the management styles of managers who work in physical education and sports colleges; the second step is to determine the interaction between management styles and informal communication channels that occur in physical education and sport colleges in accordance with the relational screening model.

The universe of the research includes the faculty and the colleges of the universities in Turkey that are engaged in sports education and the faculty members who worked in the academic year of 2015-2016. The sample of the study constitutes a total of 405 (n (male) = 300, n (female) = 105) instructors who work in Faculty of Sports Sciences and Physical Education and Sports Colleges in Turkey in the academic year 2015-2016 determined by appropriate sampling method.

As a means of data collection in the survey, a questionnaire consisting of demographic variables, management styles and scales related to informal

communication channels was used. Developed in doctoral dissertation by Bektas (2014), 4 sub-dimensions (paternalistic administration, liberal administration, democratic administration and authoritarian administration). A 5-point Likert scale consisting of 23 questions was used.

The Informal Communication Channels Scale (IİKÖ) was developed by Bektas (2014) in the doctoral dissertation to measure the extent to which the management styles of the administrators affect the informal communication channels in the institution. Dimension measurements A 5-point Likert scale was used as a 36-item scale and a 6-dimensional scale within the scope of Koçel's (2007) scaling.

In the analysis of the data, the frequency and percentage distributions describing the participants' personal characteristics were extracted and the arithmetic mean and standard deviation of the responses given to the scales were calculated and the frequency and percentage distributions that accounted for the personal characteristics of the administrators constituting the sample group in accordance with the objectives of the research were extracted.

To examine the normality distributions of the material, the values of Skewness and Kurtosis were examined. In addition, mean and standard deviations of all materials were taken. Correlation analysis and regression analyzes were conducted to determine the relationship between informal communication channels and subscales of the management style scales.

According to the results of the research, management styles of the administrators were found to affect the informal communication channels and it was seen that the administrators applied more authoritarian management style in the physical education and sports colleges and the instructors constituted informal groups from the channels of informal communication.

Since it is not possible for managers to remove these informal communication channels from the center, it will be appropriate to use them for the institution. It is thought that this study will provide important information to managers who do not reject the existence of informal communication channels and who are willing to use these channels for the benefit of the organization.

Keywords: Management, Administrator, Management Style, Communication, Informal Communication.

İÇİNDEKİLER

Bildirim.....	ii
Jüri Üyelerinin İmza Sayfası.....	iii
Önsöz.....	iv
Özet.....	v
Abstract.....	viii
İçindekiler.....	ix
Tablolar Listesi.....	xii
Şekiller Listesi.....	xiii
1. Bölüm, Giriş.....	1
1.1 Problem.....	4
1.2 Alt Problemler.....	8
1.3 Önem.....	9
1.4 Varsayımlar.....	10
1.5 Sınırlılıklar.....	11
1.6 Tanımlar.....	11
1.7 Simgeler ve Kısaltmalar.....	12
2. Bölüm, Araştırmanın Kuramsal Kapsamı ve İlgili Araştırmalar.....	13
2.1 Yönetim Süreci ve Yönetim Tarzları.....	13
2.1.1 Yönetim Süreci.....	14
2.1.2 Yönetim Kavramı.....	14
2.1.3 Yönetimin Erk Kaynakları.....	17
2.1.4 Yönetici Kavramı.....	24
2.1.5 Yönetici Rollerini.....	31
2.1.6 Eğitim Yönetimi.....	34

2.1.7 Yönetimde İnsan İlişkileri	35
2.1.8 Eğitim Yönetiminde İnsan İlişkileri	37
2.1.9 Yönetim Tarzlarının Gelişim Süreci.....	38
2.1.10 Yönetim Tarzları Kavramsal Çerçevesi	46
2.1.11 Yönetim/Liderlik Tarzları	53
2.1.12 Kurumlardaki Yönetim Tarzları.....	59
2.2 İletişim Süreci ve Kurumlardaki İnfomal İletişim	70
2.2.1 İletişim Sürecinin Temel Ögeleri.....	72
2.2.2 İletişim Türleri	79
2.2.3 Kurumlarda İletişim.....	87
2.2.4 Kurumlardaki Formal İletişim Süreci.....	98
2.2.5 Kurumlardaki İnfomal İletişim Süreci	100
2.2.6 İnfomal iletişim kanalları	104
2.2.7 İnfomal İletişimin Kurumlardaki Avantaj ve Dezavantajları.....	147
2.3 Alana Özgü Yurt İçinde ve Yurt Dışında Yapılmış Başlıca Çalışmalar	150
3. Bölüm,Yöntem.....	155
3.1 Araştırmanın Modeli	155
3.2 Evren ve Örneklem.....	155
3.3 Veri Toplama Araçları.....	157
3.3.1 Kişisel Bilgi Formu	157
3.3.2 İnfomal İletişim Kanallarına İlişkin İfadeler.....	157
3.3.3 Yöneticilerin Yönetim Tarzlarına İlişkin İfadeler	157
3.4 Verilerin Analizi.....	158
4. Bölüm,Bulgular.....	159159
4.1 Araştırmaya Katılan Üniversitelerde Spor Eğitimi Veren Fakülte ve Yüksekokullardaki Öğretim Elemanlarının Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular .	159

4.2 Ölçme Araçlarından Elde Edilen Verilere İlişkin Bulgular.....	162
4.2.1 Yöneticilerin Yönetim Tarzlarına İlişkin İfadeler	162
4.2.2 İnfomal İletişim Kanallarına İlişkin İfadeler.....	163
5. Bölüm,Sonuç Tartışma ve Öneriler.....	17172
5.1 Sonuç ve Tartışma	172
5.2 Öneriler.....	178
5.2.1 Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler	178
5.2.2 İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler	179
Kaynakça.....	180
Ekler.....	211
Özgeçmiş ve İletişim Bilgileri	216

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. İletişim Engelleri ve Bu Engellerin Üstesinden Gelebilme	97
Tablo 2. Formal ve İnfomal İletişim Arasındaki Farklar	103
Tablo 3. Farklılık Türleri.....	108
Tablo 4. Dedikodunun Kişisel ve Örgütsel Sonuçları.....	129
Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	159
Tablo 6. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları	160
Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları	160
Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları	161
Tablo 9. Katılımcıların Meslekteki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	161
Tablo 10. Yöneticilerin Yönetim Tarzlarına İlişkin İfadeler	162
Tablo 11. İnfomal İletişim Kanallarına İlişkin İfadeler	163
Tablo 12. Araştırma değişkenleri alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler	166
Tablo 13. Araştırma Değişkenleri Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi.....	167
Tablo 14. Yönetim Tarzları ve Laf Taşıyıcılara Ait Regresyon Analizi.....	168
Tablo 15. Yönetim Tarzları ve İnfomal Sanal iletişime Ait Regresyon Analizi	169
Tablo 16. Yönetim Tarzları ve İnfomal Gruplara Ait Regresyon Analizi.....	169
Tablo 17. Yönetim Tarzları ve Şakalara Ait Regresyon Analizi	170

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Temel İletişim Modeli	73
Şekil 2. Kişilerarası İlişkilerde Korunan Mesafe	84
Şekil 3. Homans'ın Sosyal Modelindeki Karşılıklı İlişkiler	110
Şekil 4. Söylentinin Bileşenleri	133



BÖLÜM I

GİRİŞ

İnsanlar arasındaki farklı olma durumu, hayatın her alanı ve evresinde yönetilmesi gereken olgu olarak görülmekte ve kurum içinde daha fazla önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş birey ya da grupların sahip oldukları kişiler arası uyum, koordinasyon kurumsal başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, verimlilik, etkinlik gibi kurumsal amaçlara ulaşmak için grup oluşturan insanlar, bir taraftan diğer üyelere ve kuruma uyum sağlama uğraşı verirken, diğer taraftan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik vb.) serbestçe yaşamayı arzu etmekte ve bu değerlere saygı duyulmasını beklemektedir.

Yönetim süreci içerisinde yönetici bazen kişilik yapıları itibariyle sert mizaçlı ve katı görüşlü profil gösterir. Astları ile fikir alışverişi yapmadan kararların hemen hepsini bizzat kendileri vererek astlarından mutlak itaat beklerken “otoriter yönetici” tarzını ortaya koyar. Bazen bir rehber bir temsilci gibi grupta yer alarak, grup çabasını kontrol ve koordine eden kişi olarak grup üyelerini karar almaya teşvik edip kurum içi iletişime önem vererek, “demokratik yönetici” tarzını ortaya koyar. Bazen temel politikası, iş sorunlarına ve çalışanlara karışmayıp insana asgari düzeyde ilgi gösteren yumuşak mizaçlı bir yönetim tarzı uygularken “serbesiyetçi (Liberal) yönetici” tarzını ortaya koyar. Bazen de yönetici çalışanlara bir babanın çocuklarına davrandığı gibi davranmakta, onları önemseyip, korumakta ve birçok alternatif sunarken bir aile ortamı oluşturmaya çalışmaktadır. Çalışanlarında yöneticinin otoritesini sorgulamaksızın kabul ederek, kendileri için iyi olanı yaptığına inanmaları beklenir yönetici kendisini çalışanların ailesinin bir parçası görerek, kimi zaman çalışanlara sormaksızın onlar adına birtakım kararlar alıp uygularken ise “paternalist (babacan) yönetici” tarzını ortaya koyar.

İletişim, kişiler arasında karşılıklı bilgi, duygu ve fikir alışverişini gerektiren bir ilişkinin kurulmasıdır. Söz konusu ilişki bir üst merci tarafından daha önceden belirlenmiş ve gerekli kılınmış ise buna *biçimsel* yani *formal ilişki* denilmektedir. Formal iletişim genellikle kurum hiyerarşisinde ve formal yapılarda kullanılır. İletilmek istenen mesajın mahiyeti; Biçimsel iletişim kanallarından hangisi veya hangilerinin seçileceğini belirler. Alışlagelmiş vasıf taşıyan iletiler daha çok elektronik ortamlar ve raporlar aracılığıyla iletilirken, rutin olmayan mesajların iletilmesinde yüzyüze görüşme tercih edilir. Bunun sebebi; yüz yüze görüşmenin sözleri, beden dilini, jest ve mimikleri, ses tonunu bir arada kullanma şansı vermesidir. Kurum içindeki dikey ya da yatay kanallarda meydana gelen tıkanıklıklar nedeniyle resmi iletişim iyi organize edilememekte ya da iyi işleyememektedir. Bu nedenle kişiler, gruplar, bölümler arasında bu tıkanıklıkları giderecek iletişim ağları kurulmaktadır.

İnformal örgütler ve gruplar, formal örgüt ve grupların, mekanik, asosyal ve merkezi, hiyerarşik yapısına bir tepki olarak ortaya çıkar. Söz konusu örgüt ve gruplarda ortaya çıkan informal iletişim de formal iletişimin resmi, hiyerarşik ve duygusallıktan uzak soğuk görüntüsüne bir tepki olarak doğar. İletinin filtrelenmesi kurumlarda informal iletişimin en başta gelen sebeplerinden biridir. Sürekli denetlenen (filtrelenen) bir iletinin, gönderenin iletişim ihtiyacını karşılamaya yetmez. Söz konusu eksiklik, informal iletişim kanalıyla giderilmeye çalışılır. Genellikle astlar üstlerine vermesi gereken bilgilerin tümünü aktarmadıkları gibi, üstler de astlarına vermeleri gereken tüm bilgileri iletmemektedirler. İletişimde bilginin ayıklanması kişileri informal iletişimi kullanmaya itecektir. Kurumlarda iletilen bir mesajın filtrelenmesi, daha çok ara yöneticilerden kaynaklanır. Kurumsal hiyerarşinin ara basamaklarında yer alan yöneticiler, yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya akmakta olan mesajları ya kasıtlı olarak sansüre uğrattırır ya da anlama kapasitelerine göre iletirler. Bu durumda da; bazen zaman baskısı altında kalarak işi hızlandırmak ve etkinliğini yükseltmek, kimi zaman da kurumda ortaya çıkan gayri resmi grupların doğal sonucu ortaya çıkan, kurumda yetkili kişi veya birim tarafından organize edilmeyen iletişim türüne *informal iletişim* denir.

Kurumsal yaşamda formal iletişim kadar informal iletişim de yadsınamaz bir rol oynar. İnfomal iletişim insanlar arasındaki sosyal ilişkilere dayanır. İnfomal iletişim sayesinde kurum çalışanları kendi problemleri, davranışları, işleri, sevdikleri

ya da sevmedikleri hakkında konuşabilirler. Dedikodu ve söylenti gibi informal iletişim kanalları formal iletişimin başarısız ve yetersiz olduğu durumlarda ortaya çıkmış olmakla birlikte çoğu zaman fayda sağlamaktadır. Çünkü bazen informal iletişim formal iletişim kanallarından daha doğru bilgiler sağlayabilmektedir.

Yönetici kurumsal yapıyı oluştururken, biçimsel iletişim sistemini oluştursa da, zamanla ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim sistemleri de gelişecektir. Biçimsel olmayan kanallar ile gerçekleştirilen iletişim sorun çözme ve koordinasyon sağlama konusunda önemli bir yardımcıdır. Bu şekilde mesajlar kişiler arasında hızla aktarılır, grup dayanışmasını kuvvetlendirici yönde etkileyebilir. Bu tarz iletişim kurumlarda yönetsel ve kurumsal değişikliklerin gerçekleştirildiği durumlarda daha da ön plana çıkar. Biçimsel iletişim kanallarının yetersiz kalması ya da bunlara duyulan itimatın azalması çalışanlar arasında dedikodu, rivayet, söylenti türü mesajların yaygınlaşmasına neden olur.

Yönetim kavramı klasik yönetim yaklaşımında, başkalarını sevk ve idare etmek anlamına gelirken, çağdaş yönetim yaklaşımında, iş görenler yardımıyla iş yapabilme bilimi ve sanatı anlamında kullanılmaktadır. Geleneksel yaklaşım yönetimi, başkaları üzerinde otorite kurma olarak görürken; çağdaş yaklaşım, çalışanları motive etme ve onların yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görmektedir (Genç, 2005). Bilginin yayılması açısından, formal (biçimsel olan) ve informal (biçimsel olmayan) iletişim tarzlarının olumlu ve olumsuz etkilerini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Formal iletişim kanalları iletilen bilginin doğruluğu; informal iletişim kanalları ise ulaştırılma hızı yönünden üstünlük taşımaktadır. Öte yandan, bilgi akışının hiyerarşik kademelere bağımlı kalması esnekliği önlemekte iken bu kademelerin dışında gerçekleşmesi ise dedikodu ve söylentilerin yayılmasına yol açmaktadır.

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987: 139-140). Bu bağlamda, kurumsal başarının elde edilebilmesi için yöneticilerin kurumun amaçlarına ve işgörenlerin niteliklerine en uygun olan yönetim tarzını seçmeleri ve uygulamaları gerekmektedir (Karimi, Hosseinzadeh ve Azizi, 2011: 1685).

İnfomal iletişim ve ilişkiler, Türkiyede'ki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullardaki yönetim tarzları üzerinde etkili bir problem olarak düşünölmektedir.

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurum hizmet yılı, görev, unvan. Yukarıda verilen değişkenler açısından yönetim tarzlarının Türkiyede'ki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullardaki informal iletişim kanallarına etkisine yönelik sorulara cevap aranmak istenmiştir.

Bireylerin içinde bulunduğu çalışma yaşamında iletişimin niteliği, toplumsal yaşamın diğer tüm boyutlarını doğrudan etkilemektedir. Toplumsal yaşam içerisinde bireylerin çoğu, hayatlarının önemli bir bölümünü çalışarak geçirir. Hayatın her evresinde olduğu gibi çalışma hayatı boyunca da insanlar birbirleriyle her anlamda iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmak zorundadırlar. Bu da iletişimin farklı boyutlarının oluşmasına sebep olmaktadır. İletişimin bu farklı boyutlara taşınmasında ve informal iletişimin ortaya çıkmasında, yönetim tarzlarının etkisinin olup olmadığı şayet etkilemekte ise yönetim tarzlarının etkisinin ne şekilde olduğunu belirlemek amacı ile yapılan çalışmalara ve bilime katkı sunmak için bu konuda bir araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmanın amacı; yönetim tarzlarının, informal iletişime etkilerini araştırmaktır.

Araştırmanın sınırlılıklarını; Türkiyede'ki farklı bölgelerde bulunan üniversitelerin beden eğitimi ve spor eğitimi veren yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarından (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent, Doktor, Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi ve Okutman) oluşmaktadır. Örnekleme 72 adet kurum ve 405 öğretim elamanı ile sınırlı tutulmuştur. Evren tamamına ilişkin sonuç elde etmek üzere çalışmamız yapılmıştır. Evren genişliğine ilişkin bütün bilgiler çalışmanın yöntem kısmında belirtilmiştir.

1.1 PROBLEM

İçinde bulunduğumuz asırda ekonomik, sosyal ve teknolojik açıdan baş döndürücü nitelikte değişim ve gelişmeler yaşanmaktadır. 21 yy. bilgi ve iletişim çağı olarak adlandırılmaktadır. Bu çağın en önemli özelliği, bilginin en etkili güç kaynağı olmasıdır. Bilgiyi kontrol edenler, gücü de kontrol eder hale gelmişlerdir.

Bilgi etkili bir iletişim için hayati bir önem taşıırken, aynı zamanda bütün yönetsel ve kurumsal faaliyetlerin de temelini oluşturmaktadır. Diğer taraftan bilişim çağı, kurumsal ve yönetsel faaliyetlerin boyutlarında da değişime neden olmaktadır. Etkin bir yönetsel ve kurum içi iletişim olmadan en iyi stratejiler veya çok iyi hazırlanmış planlar bile başarısızlığa mahkûmdurlar. (Ergun, 2004: 131–132). Çünkü iletişim, içinden bütün yönetsel faaliyetlerin aktığı bir kanal olarak kabul edilmektedir. (Marşap, 2000: 207). İletişim, kurumun sinir sistemini oluşturmaktadır. Bu durum kurum içinde ve dışında meydana gelen gelişmeleri takip etmeyi kolaylaştırdığı gibi bunlara kısa sürede uyum sağlanmasına da imkân vermektedir.

Bilginin yayılması açısından, biçimsel olan ve biçimsel olmayan iletişim tarzlarının olumlu ve olumsuz etkilerini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Öte yandan, bilgi akışının hiyerarşik kademelere bağımlı kalması esnekliği önlemekte; bu kademelerin dışında gerçekleşmesi ise dedikodu ve söylentilerin yayılmasına yol açmaktadır. (Andersen 2006; Dahl ve Pedersen, 2004),

Gerek kamu ve gerek özel sektörde görev yapan tüm yöneticilerin yönetsel ve kurumsal amaçları gerçekleştirebilmek için belirli temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeleri gerekmektedir. (Ülgen, 1978: 372). Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi için alınacak kararlarla ilgili bilgiler ise kurum içinden ve dışından iletişim yoluyla sağlanabilmektedir (Polatoğlu, 1988: 65).

İletişim, yöneticinin doğru karar ve önlemleri alabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasına, personelin örgüt içerisinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikâyet, istek ve önerilerden yönetimin bilgi sahibi olmasına hizmet etmektedir (Paksoy ve Acar, 2001: 2).

Örgütsel iletişim, birden fazla insanın ortak amaçları etrafında toplanıp, güç birliği yaparak çalışabilmeleri için biçimsel ve biçimsel olmayan her türlü insan etkinliğinin paylaşılması olarak tanımlanır. (Baker 2002).

Örgütsel iletişimin sözü edilen önemli işlevlerinin yerine getirilmesinde farklı yapı, yöntem ve kanallar kullanılmaktadır. Daha örgütün kuruluş aşamasındaki örgütsel yapı tasarımında, hiyerarşik yapıya bağlı biçimsel (yönetsel, formal) iletişim süreçleri belirlenmektedir. Çalışanlar ise örgüt yaşamlarında, psikolojik ve toplumsal gereksinimleri doğrultusunda farklı bir süreç olan biçimsel olmayan (psiko-sosyal, informal) iletişimi oluşturmaktadır (Gürüz ve Eğinli, 2008: 178).

Biçimsel olmayan iletişim; kuralların ve hiyerarşinin görece yok edildiği iletişim biçimidir. Doğal olarak ortaya çıkmakta olup özellikle belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda geribildirim mekanizmasıyla biçimsel iletişimden daha verimli olabilmekte ve farklı referans çerçevelerini ortaklaştırmaktadır. (Kraut, Fish ve Chalfonte, 1990).

“Her yöneticinin yönetim görüşünden kaynaklanan inancına, etkilendiği yönetim kuramına ve kişilik özelliklerine dayalı olarak örgütünde sergilediği kendine özgü yönetsel davranışları vardır. Çoğunlukla yöneticinin yönetsel davranışı, yönetilenlerin davranışına baskın çıkarak, örgütün yönetsel değerlerini değişime uğrattığı düşünülmektedir” (Başaran, 2008: 272).

Örgütler kendi başlarına etkili ve düzgün bir şekilde çalışamazlar; onların başarısı büyük ölçüde yönetim adı verilen faaliyetler dizisinin etkinliğine bağlı olmaktadır.

Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. (Ekenci ve İmamoğlu, 2002: 21).

Yönetim; kaynakların (maddî ve beşerî), belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için düzenlenmesi ve kullanılması faaliyeti ya da sürecidir (Eryılmaz 2009).

Yönetim, bir kuruluşta amaca ulaşma yolunda yapılan çalışmaların düzenlenmesidir (Ertürk, 2000).

Yönetim tarzı, yöneticiler ile iş görenler arasındaki etkileşimi niteleyen, iş görenlerin örgüte yönelik ilgi ve bağlılık düzeyini arttıran veya azaltan böylece çalışanların ve örgütün verimliliğini etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir (Ogunola, Kalejaiye ve Abrifor. 2013: 1). Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987: 139-140). Bu bağlamda, örgütsel başarının elde edilebilmesi için yöneticilerin örgütün amaçlarına ve işgörenlerin niteliklerine en uygun olan yönetim tarzını seçmeleri ve uygulamaları gerekmektedir (Karimi ve diğerleri, 2011: 1685).

Yönetim tarzı, üyelerin eğitim, deneyim ve uzmanlık düzeyleri değiştirildiğinde, alınan kararların kalitesi ve verimlilik yükselebilir. Yönetim tarzları, kurumun başarısında doğrudan etken olur. Fakat belli bir yönetim tarzı esas alınsa da bazen

diğer yönetim tarzlarından bazı unsurların kullanılması gerekebilir. Mesela normal süreçte geçerli olan serbestiyetçi yönetim anlayışı, kriz anında çok daha disiplinli ve hiyerarşik şekilde uygulanabilir.

Yükseköğretimdeki uygulamalarda meydana gelen gelişme ve ilerlemeler dolayısıyla öğretim elemanlarının görev ve sorumlulukları, görev tanımları, katıldıkları etkinlikler ve mesleki yeterlilikleri de hızlı bir şekilde değişime uğramıştır. Günümüzde gelişmiş ülkelerin liderliğinde oluşan yeni yükseköğretim olgusu bilgi çağına uyum sağlayabilen, yaratıcı, verimli ve rekabetçi nitelikleri öne çıkararak “girişimci üniversite” kavramını ön plana çıkarmıştır (Odabaşı, 2006: 101).

Kurumlardaki uygulanması mümkün olan yönetim tarzlarının belirlenmesinde ve sınıflandırılmasında genellikle yöneticilerin sahip olduğu gücün ve yetki düzeyinin dikkate alındığı görülmektedir. Böylece yöneticiler, yetkisini ve gücünü kullanma düzeyine göre üretim odaklı ve kişi odaklı olarak nitelendirilmektedir. Bu bakış açısı çerçevesinde literatürde yönetim tarzları bazı araştırmacılar tarafından otokratik, demokratik, serbestiyetçi ve babacan yönetim tarzları olarak sınıflandırılmaktadır (Abu Mansor ve diğerleri, 2012: 523-524; Marshall, 2012: 9-10; Ogunola ve diğerleri, 2013: 2).

Otokratik yönetim tarzı: Genellikle bürokratik örgütlerde ve hiyerarşik emirkomuta zincirine sahip yapılarda yaygın olarak tercih edilmektedir. Otokratik yönetim tarzında, yöneticiler astlarının belirlenen kurallara, prosedürlere politikalara ve amaçlara uygun davranmasını istemektedir (Ronald, 2004: 821).

Demokratik yönetim tarzı: İş görenlerin karar alma süreçlerine katılımının ve yetki devrinin önemini vurgulayan bir yönetim tarzı olması sebebiyle modern örgüt yapılarında kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir. (Marshall, 2012: 19).

Serbest-Bırakıcı yönetim tarzı: Daha çok yenilikçiliğin ve yaratıcılığın ön planda olduğu örgütlerde tercih edilen, astların üzerinde minimum düzeyde gözetim kurmayı amaçlayan bir tarzdır (Steinke, 2013: 9-10).

Babacan yönetim tarzı: Astlarıyla tüm iş süreçlerinde ilgilenen, mümkün olan düzeyde onlara yardım etmeyi amaçlayan ve yöneticiden ziyade bir baba gibi davranmayı niteleyen bir tarzdır (Anwar, 2013: 109).

Türkiyede'ki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarda görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının bu kurumlardaki infomal iletişimler üzerindeki etkileri, bu araştırmanın problemi olarak düşünülmektedir.

1.2 ALT PROBLEMLER

1. Serbestiyetçi yönetim tarzının informal grupların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Serbestiyetçi yönetim tarzının laf taşıyıcıların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Serbestiyetçi yönetim tarzının şakaların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Serbestiyetçi yönetim tarzının informal sanal iletişim kanallarının oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. Otoriter yönetim tarzının informal grupların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Otoriter yönetim tarzının laf taşıyıcıların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
7. Otoriter yönetim tarzının şakaların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Otoriter yönetim tarzının informal sanal iletişim kanallarının oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
9. Paternalist yönetim tarzının informal grupların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
10. Paternalist yönetim tarzının laf taşıyıcıların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
11. Paternalist yönetim tarzının şakaların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
12. Paternalist yönetim tarzının informal sanal iletişim kanallarının oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
13. Demokratik yönetim tarzının informal grupların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?

14. Demokratik yönetim tarzının laf taşıyıcıların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
15. Demokratik yönetim tarzının şakaların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?
16. Demokratik yönetim tarzının informal sanal iletişim kanallarının oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3 ÖNEM

İnsanlar, doğdukları andan itibaren toplum içerisinde yaşamak durumundalar. Toplumsal yaşamda ihtiyaçlarını gidermek içinde birbirleriyle ilişki kurarlar. Bu ilişkiler ailede, okulda, iş yerinde, çarşıda, pazarda, hastanede devam edip gider. Anne, baba - çocuk ilişkisi, arkadaş ilişkisi, hasta - doktor ilişkisi, satıcı - müşteri ilişkisi, öğretmen - öğrenci ilişkisi bunlara örnektir. Kişiler arası ilişkiler sağlıklı olduğu kadar bireyler toplumda mutlu ve huzurludur.

Eğitim düzeni ve yönetiminde oluşan değişimler, şüphesiz eğitim yöneticilerinin rollerinde büyük ölçüde değiştirmiştir. Eğitim yöneticisi küreselleşme, enformasyon teknolojisi, öğrenme gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmişlerdir. Bu da yeni bir görev, liderlik ve her şeyden önce yeni bir yönetsel davranış gerektirir.

İnsan ilişkilerinde iletişimi kolaylaştıran ve zorlaştıran bazı nedenler vardır. Bu nedenlerin bilinmesi etkili iletişim kurmak için önemlidir. İnsanlar diğer canlılardan farklı olarak etkili iletişim kurmayı öğrenmekte, iletişim becerilerini geliştirmektedir.

21.yy da toplumlar; başarılı insan ilişkileri kurabilen, hızlı karar alıp uygulayabilen, kendine güven içerisinde sorumluluk sahibi zeki, çok yönlü kişiliğe sahip olup etkili iletişim kurma yeteneğine sahip olan yöneticiler ile yönetilmek istemektedir. Gelişmiş toplumlar bu özelliklerin yanı sıra günümüzde özellikle eğitim yöneticilerinin kriz dönemlerinde bile soğukkanlı hareket ederek problemleri doğru tespit etme ve beraberinde çözme kabiliyetlerinin olması beklenmektedir

Toplumsal yaşamda birbirimizle sürekli iletişim hâlindeyiz. Duygu ve düşüncelerimizi başkalarıyla iletişim yoluyla paylaşıyoruz. Anlamak, anlatmak, öğrenmek, başkalarına ulaşabilmek için iletişime başvuruyoruz. İletişim, beşikten mezara kadar hep bizimledir ve bizim için hava kadar yaşamsal bir ihtiyaçtır.

Günümüz yönetim biçimlerinde yöneticiler, şeffaf yönetim anlayışı çerçevesinde kapalı kapıları açarak çalışanlarını dinlemeye fikirlerine önem vermeye başlamış, onların dilek ve şikâyetlerini dinleyerek, kurum da dolaşan söylenti ve fısıltıları dikkate almaya başlamıştır. Çalışanlarına doğru yaklaşmasını bilen yöneticiler istediklerinde formal iletişim kanallarının mesafelerini kısaltarak, informal iletişim kanallarını aralayarak bu kanalları kurum yararına yönetebilirler. Bu nedenle hangi yönetim tarzını uygulamış olursa olsun yöneticilerin kurumlarda kullanılan formal iletişim kanallarının yanında informal iletişim kanallarına da önemi vermelidirler.

Bu araştırmada Türkiyede'ki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarda görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarının bu kurumlarda oluşan informal iletişim kanallarına etkisini tespit amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada, sık kullanıldığı düşünülen yönetim tarzları arasında yer alan demokratik, otoriter ve serbestiyetçi ve paternalist yönetim tarzları kullanılmış ve bu yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarından; informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, sosyal etkinlikler, dedikodu ve söylenti ağı, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim kanallarına etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu amaçla oluşturulan hipotezler test edilerek denenmiştir. Farklı bir yapıya sahip olan spor bilimleri fakülteleri ile beden eğitimi ve spor yüksekokullarında kendiliğinden ortaya çıkan ya da kasten oluşturulan ve kurumu sararak yankı yapan informal iletişim kanalları yönetim sürecini olumlu ya da olumsuz olarak pek çok konuda etkileyebilmektedir. Bu araştırma, İnfomal iletişim kanallarının varlığını reddetmeyen ve informal iletişim kanallarını kontrol altına alarak kurum lehine kanalize etmek isteyen üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarının yöneticilerine önemli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4 VARSAYIMLAR

Bu çalışmanın uygulanmasıyla ilişkili temel varsayımlar aşağıda belirtilmektedir:

- Araştırmaya katılan öğretim elemanlarına uygulanan ölçme araçlarındaki soruları samimi, içten ve doğru olacak şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının çalışma evrenini temsil edecek sayıda olduğu varsayılmıştır.

- Araştırma kapsamında öğretim elemanlarının çalışmalara gönüllü olarak katıldıkları varsayılmıştır.

1.5 SINIRLILIKLAR

Araştırmanın yapısında bulunan veya araştırmacı tarafından bu araştırma için getirilen başlıca sınırlılıklar şöyle açıklanabilir:

- Araştırma Türkiyede'ki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanları ile sınırlıdır. Bu sebeple diğer kamu kurumları ve özel sektörde farklı sonuçlar çıkabilir.
- Araştırma demokratik, otoriter, serbestiyetçi, paternalist yönetim tarzı ve informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, laf taşıyıcılar, şakalar, ve informal sanal iletişim kanalları ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar ile sınırlandırılmıştır.

1.6 TANIMLAR

Mahrem Mesafe: 0-45 cm Mahrem Alan/En Yakın Alan: Buraya seçtiğimiz, izin verdiğimiz kişileri almak isteriz. Çocuğumuz, eşimiz, sevgilimiz. Bu alanda bizim seçmediğimiz kişiler ile uzun süre birlikte olmak istemeyiz; uzun süre birlikte olmak kızgınlık yaratabilir. Kalabalık otobüslerde sıklıkla kavga çıkması, sınırların gergin olması bu yüzdendir.

Formal: Sıfat olarak kullanıldığında; "resmi, biçimsel, geleneklere göre, kanuna göre, düzgün, muntazam" anlamına gelmektedir.

İnformal: Resmi olmayan, gayri resmi, (Politika, Siyaset) gayriresmi (Kanun) gayri resmi {s} teklifsiz (Dilbilim) ölçsüz gündelik {s} laubali {s} formaliteye uygun olmayan {s} kanunen geçersiz enformel (Bilgisayar) resmi değil gayriresmi argolu, biçimsel olmayan anlamlarına gelmektedir.

Ast: Derece yönünden alt, ast, birinin buyruğu altında olan görevli veya rütbe ve kıdemce küçük olan askere denir.

1.7 SİMGELER VE KISALTMALAR

çev. : Çeviren

ss. : Sayfa

pp. : Page (sayfa)

vd. : ve diğerleri

akt. :Aktaran

MBWA: Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri (Managment by Walking)

TDK: Türk Dil Kurumu

YTÖ: Yönetim Tarzları Ölçeği

İİKÖ: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeği

LMX: Yönetici-ast etkileşimi (Leader-Membership Exchange)

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL KAPSAMI VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 YÖNETİM SÜRECİ VE YÖNETİM TARZLARI

Bu bölümde genel olarak yönetim, yönetici, eğitim yönetimi, yönetimde insan ilişkileri ve yönetici rolleri kavramları açıklanarak, yönetim tarzlarının gelişim süreci ve kavramsal çerçevesi ile ilgili genel bilgiler verilmiş ve bu çalışmada kullanılan yönetim tarzları açıklanmıştır. Her alanda olduğu gibi yönetim alanında da içinde bulunduğumuz zaman dilimine gelinceye kadar hayli gelişim ve dönüşüm yaşanmış ve yaşanmaya devam etmektedir. Aktif bir ortamda yaşayan insanoğlu, kendi yaşam şekli için her daim daha iyiyi elde etmek amacıyla bazen yönetici bazen de yönetilen rolünü üstlenmiştir.

Sosyal bir varlık olan insanın çevresi, çeşitli amaçlarla oluşturulmuş örgütlerce çevrilmiştir bu bağlamda insan hayatının büyük bir kısmı ya bu örgütlerin bir üyesi olarak ya da bu örgütlerle ilişkiler içinde geçer.

Teknolojinin de etkisiyle örgüt ve sistemlerin olağan ama hızlı gelişimi yönetim ve yönetici konseptine yeni mana ve vazife yüklemiştir. Sosyal hayattaki gelişmenin en belirleyici ve en mükemmel hali, birey ve toplum çıkarlarının birbirlerine ters olmadığını anlaşılmasıdır. Sosyal bir kurum olan eğitim kurumları eğitim faaliyetlerini yerine getirirken, yönetim süreç ve özelliklerinden faydalanmak, kurumun ve iş görenlerin amaçları yönünde gerçekleştirmek zorundadır.

Bazı yönetim bilimciler, her ne kadar yöneticilerin görev ve rollerini farklı gruplara ayırsalar bile yöneticilerin rutin olarak yaptıkları işler gözlemlendiğinde; görevlerinin büyük bir kısmını yerine getirdikleri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca yöneticilere üstlendiği roller zaman içinde değişiklik gösterebilmektedir.

Bu bağlamda kurumda yer alan yönetici; planlayıcı, kaynak sağlayıcı ve dağıtıcı, iletişim ve eşgüdüm sağlayıcı, hakem, kontrol edici vb. olarak görülür.

2.1.1 Yönetim Süreci

Bu bölümde genel hatlarıyla yönetim, yönetici kavramları açıklanarak, yönetim tarzlarının gelişim süreci ve kavramsal çerçevesi ile ilgili genel bilgiler verilmiş olup ayrıca çalışmada kullanılan yönetim tarzları açıklanmıştır.

2.1.2 Yönetim Kavramı

İnsanoğlunun olduğu her yerde yönetim kavramı, yönetimin olduğu her yerde insan ilişkileri vardır. Ailede başlayıp, okulda devam eden devamında iş hayatında etkisini arttıran yönetim kavramı birçok çalışmaya konu olmuş bir öneme sahiptir. İnsanlarla birlikte hareket eden, onların hareketlerine yönetim ve iletişim becerileriyle hız kazandıran yöneticiler başarısında başmimarları olmaktadır.

Klasik anlamda yönetim, örgütü amaçlarına ulaştırmak için zaman, madde ve insan kaynaklarının en etkili ve verimli şekilde kullanılması sürecidir (Erdoğan, 2010: 7; Memduhoğlu, 2010: 2).

Yönetim, ortak gaye ve değerler çerçevesinde birleşen bireylerin performanslarını arttırarak, kurumsal hedefleri gerçekleştirmelerini sağlayan karar ve hareketler bütünü olarak tanımlanabilir (Bratton ve Gold, 2000: 12; Özden, 2002: 85).

E. Demock'a göre yönetim, bir düğmeye basarak bir kolun çekilmesi, emirler verilmesi, kâr/zarar hesaplarının taranması, kurallar konulup, düzenlemeler yapılması meselesi değildir. Yönetim, mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak, bir grup insan tarafından gerçekleştirilmesi sanatıdır. Yönetim faaliyeti için, yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaçlara ulaştıracak en az iki kişinin varlığı gereklidir. Peter F. Drucker'e göre yönetim, sadece kendi fonksiyonları tarafından tarif edilen bir organdır (Bektaş, 2014). Bu nedenle yönetim, kurumların asıl organlarından biridir. Bu organ yeri geldiğinde bir kalabalığı organizasyona, insan çabasını ise performansa çevirir (Drucker, 1998: 232).

Yönetim kavramı klasik yönetim yaklaşımında, başkalarını sevk ve idare etmek anlamına gelirken, çağdaş yönetim yaklaşımında, iş görenler yardımıyla iş yapabilmek bilimi ve sanatı anlamında kullanılmaktadır. Geleneksel yaklaşım yönetimi, başkaları

üzerinde otorite kurma olarak görürken çağdaş yaklaşım, çalışanları motive etme ve onların yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görmektedir (Genç, 2005: 15).

Sanat ve bilimi içinde barındıran yönetim kavramının sanat kısmını liderlik ruhu, bilim kısmını ise yöneticilik aklı oluşturur (Akçakaya, 2010: 127). Bilimsel yönü kadar sanatsal yönü de ağır basan ve evrensel bir süreç olan yönetim kavramında ister çalışanları sevk ve idare ederken ister çalışanlarla birlikte iş yaparken yöneticilerin mutlaka yönetmeyi bilmesi gerekir.

Sokrates'in verdiği örnekte olduğu gibi doktorun tıbbi öğrenmiş biri olması gerektiği gibi, doğru insanın da neyin doğru olduğunu öğrenmiş biri olması gerekir. *“Eğer doktor tıbbi öğrenmiş olan insansa ve eğer hiçbir hasta kendini hiçbir tıp bilgisi edinmemiş birinin ellerine bırakmak istemeyecekse, yöneticilerinde kura ile ya da deneyimsiz çoğunluğun oylarıyla seçilmesi akıllıca değildir”*. Çünkü gerçek yöneticiler gerekli yer ve zamanda yönetmeyi bilenlerdir. *“Eğer dümencilik sanatından ve geçilecek olan yolun tüm bilgisinden yoksun birini bir tekneye dümenci olarak atamak istemiyorsak, neden hiçbir yönetme bilgisi olmayan ve Devlet için iyi olamı bilmeyen birini Devletin yöneticisi olarak atayalım?”* diyerek Sokrates, gerçek yöneticilik için yönetmeyi bilmek gerektiğini vurgulamıştır (Cosleston, 1997: 103).

Fayol örgütlerde aşağıda belirtilen altı etkinliğin yerine getirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu etkinlikler (Fayol, (1917/2012)).

- Ticari faaliyetler (alım, satım, mübadele),
- Teknik faaliyetler (ürünler, üretim, nakliye),
- Mali faaliyetler (sermaye bulmak ve kullanmak),
- Güvenlik faaliyetleri (insanların hayatını ve malları korumak),
- Muhasebe faaliyetleri (muhasebe defterleri, bilanço, maliyet, fiyat vs.),
- Yönetimsel faaliyetler (planlama, örgütleme, koordinasyon, kontrol) olarak sıralanmıştır.

“Yönetim çeşitli bilim dallarınca farklı biçimde tanımlanabilir. Örneğin ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretimin işlevlerinden biridir. Örgüt ve yönetimi meslek olarak seçen kişilere göre yönetim bir otorite sistemi olarak kabul edilir. Toplumbilimcilere göre yönetim bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilmektedir” (Akat, 1984: 4-6) “Hatta yönetim bilimcilerin bile üzerinde anlaştıkları bir tanım vermek oldukça zordur. Örneğin yönetimi; klasik yönetim taraftarları para, makine, metod, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılması

olarak tanımlarken, davranış bilimciler ise kararların alınması ve uygulamaya aktarılması olarak belirlerler” (Can ve Güney, 2007: 173-74)

Yönetimdeki asıl amaç, yöneticilerin iletişim içinde bulunduğu çalışanlarıyla birlikte amaçlara ve hedeflere ulaşmak için birlikte hareket etmeleridir (Dogani ve Aysal, 2009: 49). Yönetim kavramının başrol oyuncusu olan yöneticiler, çalışanları ile birlikte hareket ederek, yönetim fonksiyonları ile yönetsel faaliyetleri yerine getiren ve bu faaliyetlerin sonucundan sorumlu olan kişilerdir. Bu sorumlulukları yerine getirirken yöneticilerin etkin iletişim becerisi ile hareket ederek yeri ve zamanı geldiğinde çalışanlarını değerlendirmeleri gerekir. Bu değerlendirme sürecinde, yöneticilerin dikkat etmesi gereken genel hususlar, eğer bir iş gören (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 38);

- Hem çalışkan, hem akıllı ve bilgili ise, *takdir edilmeli*.
- Çalışkan, fakat akıllı ve bilgili değilse, *dikkat edilmeli*.
- Akıllı ve bilgili, fakat tembel ise, *ikaz edilmelidir*.

Arıkanlı ve Ulubaş (2004)’ın da belirttiği gibi, eğer yöneticiler yönetim sürecinde başarılı bir denetim sürecine sahip değillerse “*kötü şoför iyi arabayı devirir*” misali çalışanlarıyla birlikte bir enkaz altında kalabilirler. Arabayı bir örgüte benzetirsek, araba ne kadar iyi bir model olursa olsun direksiyon başındaki şoförün ehliyeti yoksa trafik kurallarına uymuyorsa veya yolcularını düşünmüyorsa yolculuk uzun sürmez ve sonuç hüsrarla sonuçlanır.

Yönetim kavramı bazen “idare” bazen “sevk ve idare”, bazen de “kurum” veya “örgüt” anlamında kullanılmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımlarında yönetim, başkalarını sevk ve idare anlamında kullanılırken, çağdaş yönetim yaklaşımlarında yönetim, işgörenler yardımı ile iş yapabilme bilimi ve sanatı anlamında kullanılmaktadır. Geleneksel yaklaşım yönetimi, başkaları üzerinde otorite kurma olarak görürken çağdaş yaklaşım çalışanları motive etme ve onların yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görmektedir. Bu etkinlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için çeşitli örgütsel kaynakları birleştiren ve koordine eden yöneticiler tarafından yerine getirilir.

Yönetimde başkaları üzerinde otorite kurma yaklaşımı, kamu yönetimine ait bir yaklaşımdır ve bu yönüyle kamu yönetimi, yönetimden çok idare anlamına gelmektedir. İngilizce’de bu ayrımı yapmak için “management” (yönetim) ve “administration” (idare) kavramları kullanılmaktadır. Administration kavramı

başkalarını otoriter tavırlarla sevk ve idare etmek anlamında kullanılırken, management kavramı, çalışanları motive ederek, ikna yöntemlerini kullanarak ve onların yeteneklerini açığa çıkarmanın yöntemlerini geliştirerek, verimlilik ve etkinlik sağlamayı amaçlamaktadır (Genç, 2005).

2.1.3 Yönetimin Erk Kaynakları

Yönetimin, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için, yönetilenler üzerinde yeterli düzeyde yönetme gücüne sahip olmaları gerekir. Başka bir deyişle yönetilenler, yönetimin egemenliği altına girmeyi benimsemelidirler. Tarih boyunca yönetenler, yönetilenleri egemenlikleri altına almak için değişik erk kaynaklarını kullanmışlardır. Yönetenler, yönetme güçlerini artırmak için değişik yollar denemişlerdir.

Yönetsel Egemenlik, İnsanlar, doğal olarak kendi amaçlarını kendileri saptamaya; bu amaçlar için çabalarını diledikleri gibi harcamaya; eylemlerinde bağımsız davranmaya eğilimlidirler. Bu yüzden işgörenler bir örgüte girdiklerinde örgütün yönetsel egemenliğini benimsemeye pek gönüllü olmazlar. Başlangıçta yönetsel egemenlik altına girmeyi benimsemeseler bile zamanla kendilerine örgüt içinde daha bağımsız davranabilecekleri bir görev bulmaya ve ortam yaratmaya çalışırlar. Yönetmenler, işgörenlerin bu doğal eğilimini bildiklerinden, işgörenler üzerinde etkili bir yönetsel erk geliştirmeye çalışırlar.

Yönetsel erk (administrational power), bir kurumda çalışan işgörenler üzerinde yönetimin kurduğu yaptırım gücüdür. Yönetsel erk, kurumu çalıştıran soyut bir güçtür. Fizik bilimine göre erk, iş yapan, gözle görülebilen, etkisi ölçülebilen somut bir kavramdır. Ama kurumdaki yönetsel erk, görülemez, duyulamaz ancak sezilebilir. Yönetsel erk, Kurumun çalışma ortamını etkisi altına alan bir güçtür. Yönetsel erkin hem kaynak hem de işgören üzerindeki etkileri kurumdan kuruma değişebilir.

Örgütler, işgörenlerini yönetsel egemenlik altına almak, böylece işgörenlerine yönetsel erki benimsetmek için onları üç türlü sözleşme ile bağımlı kılmaya çalışırlar. Bunlar yasal, psikolojik ve toplumsal sözleşmelerdir.

Örgütün yasal erk kaynakları, yasalarla örgütün makamlarına verilen yetkelerdir. İşgören, yasalarla örgütün makamlarına verilen bu yetkelerin kendi üstünde kuracağı egemenliği, göreve başlarken kabul etmektedir. Bu yasal sözleşmede işgören,

yönetmelere uymayan eylemler yaptığında kendine verilecek cezaları da kabul etmektedir.

Yasal sözleşme, işgöreni yönetmelere egemenlik altına almada temel dayanaktır. İşgörenin psikolojik ve toplumsal sözleşmesi, yasal sözleşmesine uymasına yardımcı olan sözleşmelerdir.

Psikolojik sözleşme, işgörenin kendi kendine yaptığı ve sezgisine dayanan bir sözleşmedir. Psikolojik sözleşme, işgöreni ruhsal olarak yönetmelere egemenlik altına girmeye, yönetmelere erki benimsemeye hazırlar.

Bir insan, bir örgüte çalışmak için başvurduğunda, daha başlangıç onları üç türlü sözleşme hazırlamaya başlar. İşgören olarak ile bağımlı kılmaya çalışır. Bunılırken, insanın böyle bir ruhsallar yasal, psikolojik ve toplumsal hazırlık içinde olup olmadığı da işe sözleşmelerdir.

Bir insan, bir örgüte çalışmak için başvurduğunda, daha başlangıçta kendilerine verilen işleri yapmaya; sorumlulukları yüklenmeye; verilen buyrukları yerine getirmeye kendini hazırlamaya başlar. İşgören olarak alınırken, insanın böyle bir ruhsal hazırlık içinde olmadığı da işe alanlarca araştırılır. İşgören, işe alındıktan sonra bu ruhsal durumunu sürdürdüğünde, psikolojik sözleşme, yasal sözleşme ile bütünleşerek, kedi üzerinde kurulan yönetmelere erki benimsemesine yardımcı olur. Böylece işgörenin yönetmelere egemenlik altına girmesi kolaylaşır.

İşgörenin psikolojik sözleşmesi, tek yanlı olduğundan, bozulmaya elverişlidir. Psikolojik sözleşmesi zayıfladığında, işgörenin kurumdan kendini çekmeye başlar

İşgörenin psikolojik sözleşmesinin bozulması için birçok neden vardır: İşgörenin kurumdan beklediklerinin umulan düzeyde gerçekleşmemesi bunların en önemlisidir. İşgörenin işten doyum sağlayamaması; kişiliğinin horlanması; çalışma ortamının bozulması; emeğinin karşılığını alamaması; yasal sözleşmenin yönetimce tek yanlı bozulması gibi nedenler de psikolojik sözleşmeyi zayıflatırlar.

Kuruma karşı psikolojik sözleşmesi zayıflayan bir işgören, kendini işine vermektен elverdiğince kaçınmaya çalışarak kuruma karşı yabancılaşmaya başlayabilir.

Toplumsal sözleşme, kurumca geliştirilen değer ve kuralların işgörence benimsenip üstlenilmesidir. Bir bakıma toplumsal sözleşme, işgörenin, kurumun iç çevresinde yeniden kültürlenmesi ve toplumsallaşması ile gerçekleşir. Bu yüzden, kurumun

çalışma ortamının işgörenin toplumsal sözleşmesine elverişli olması gerekir (French ve Bell, 1978)

Bir kurumda işgörenler, toplu yaşamın, işbölümünün ve karşılıklı dayanışmanın gereği olarak, kendilerine özgü kültürel değerler ve toplumsal kurallar geliştirirler. Bu kültürel değerler ve toplumsal kurallar, genelde kurumun içinde yaşadığı kültürel değerlere ve toplumsal kurallara uygunluk gösterir. Ama bu değer ve kurallar, kuruma özgü kimi ayrılıklar da gösterebilir. Kimi kez, yeni değer ve kurallar üretilerek kurumun toplumsal ortamı, dış çevrenin toplumsal ortamından olumlu ya da olumsuz yönde başkalaştırılmış olabilir.

Kurumda çalışmayı isteyen bir işgören, kurumun iç çevresinde oluşan bu ortamın değerlerini ve kurallarını benimsemek zorundadır. Eğer işgören, bu zorunluluğa uymak istemez ise, kurum toplumunca, kınanmaktan dışlanmaya varıncaya dek, bir dizi yaptırımlarla karşılaşır. Bu tür elem verici yaptırımlarla karşılaşmak istemeyen işgören, kurum toplumunca geliştirilen değer ve kurallara uygun davranmayı yeğleyerek kendi kendine bir sözleşme yapar.

Toplumsal sözleşmesi zayıflayan bir işgören, giderek kurum toplumundan kopmaya başlayabilir. Örgüt toplumundan kopan bir işgören, ya dışlanmanın acısına katlanarak örgütte mutsuz bir çalışma yaşamı sürdürür, ya da uygun bir zamanda örgütten ayrılır.

Yasal, psikolojik ve toplumsal sözleşmeler, işgörenlerce istenildiğinde kolaylıkla bozulabilmektedir. Yönetenler, yönetilenleri egemenlikleri altına almak için, yönetsel erk-lerini yükseltecek değişik erk kaynaklarını kullanmaktadırlar. Bu erk kaynaklarının ilki, kaba güç kullanımıdır. Buna zamanla anamalin sahipliğinden doğan güç eklenmiştir. Daha sonra yönetenler, kendilerine dini inançları araç yaparak yönetsel erklerini güçlendirmeye çalışmışlardır. Toplumdan ve bilgiden güç alan yönetsel erkler bunları izlemişlerdir. Yönetim, örgütte işgörenleri yönetsel egemenlik altına almak ve işgörenler üzerinde yönetsel etkinliğini artırmak için bu erk kaynaklarının, az ya da çok. Her birini kullanabilir. Yönetsel erk bu kaynakların tümleştiği olur.

2.1.3.1 Kaba güç

Yönetmel erkin en ilkel kaynağı kaba güçtür. Bedeni güçlü olan, kendinden daha güçsüz olanları yönetme hakkını da kendinde bulmuştur. İkel toplumlarda önderler, genellikle bedence en güçlü olanlardır. Önder olmak için güçlülerin dövüşmesi ve dövüşü kazananın başa geçmesi, ilkel toplumlarda gelenekselleşmiştir. Bu gelenek, ataerki yönetim döneminde de uzun süre yaşatılmıştır. Bedence güçlü olana hayranlık, imrenme ve tutkulanma günümüzde bile çokça görülmektedir.

Uygarlık ilerledikçe kaba güce yırtıcı, kırıcı, parçalayıcı, delici, kısaca öldürücü araçlar eklenmeye başlamıştır. Böylece, bu araçları kullanmada güçlü ve becerikli olan insanlar, yönetimi ellerine geçirmeye başlamışlardır. İnsanların ilk savaşlarında, kimi kez, böyle güçlü ve becerikli savaşçıların teke tek savaşmaları, orduların birbirleriyle savaşmalarını bile önleyebilmiştir. Savaşı kazanan insanın yönetmel erki daha da artmıştır.

Patlayıcı silahın bulunması, beden gücünden çok becerikliliği ön plana çıkartmıştır. Patlayıcı silahı daha becerikli kullanan, başkalarını yönetme gücünü de bulmuştur. Çağımızda silahlı güçler, yönetmel erkin en etkin dayanağı olmuştur. Silah gücü yüksek olan ülkeler, öbür ülkeler üzerinde yüksek bir etkiye sahip olabilmektedir. Aynı durum, ülkelerin iç yönetimlerinde de görülebilmektedir. Silahlı güce dayanan yönetmenlerin yönetmel erkleri de yükselmektedir.

Tarih boyunca kaba güce dayanılarak insanlara pek çok işler yaptırılmıştır. Tutsakçılık, kölecilik, derebeycilik gibi geçmişte kaldığı varsayılan yönetim biçimleri, yönetmel erklerini kaba güçten almışlardır. Çağımızda, yetkeci (autocratic) yönetim biçimi de, çoğunlukla cezalandırıcı kaba güce dayanmaktadır.

Yetkeci yönetim biçiminin uygulanmasının uygun olacağı örgütler de vardır. Kimi örgütlerde işgörenlerin yetkeci yönetim biçimini daha çok yeğledikleri, istedikleri görülebilmektedir. Yetkeci yönetim biçimi, uygulanan işgörelere uygun düşmediğinde örgütün ortamını kötüleştirilebilmektedir.

2.1.3.2 Sermaye

İnsanın insanı yönetmeye (çalıştırmaya) başladığından bu yana, sermaye (kapital, anamal) gerektiren örgütlerde sermaye sahibi, tüm yönetmel erki elinde tutmuştur.

Sermaye ye sahip olmak, yönetsel egemenliğin kaynağı olmuş; yönetsel erke sahip olmak da semay sahibinin hakkı olmuştur.

Yönetimde ataerkil dönemin başlamasıyla, ailenin malvarlığı, babanın eline geçmeye başlamıştır. Ataerkilliğin genişlemesi ile toplumlarda, mal varlığının çoğunluğunu elinde tutan zenginler ortaya çıkmıştır. Bu zenginler, arkalarına kaba gücü de alarak derebeylikler, krallıklar kurmuşlar; malvarlıklarının sınırını genişletmişler; bu sınır içinde tek yönetici olmuşlardır.

Ataerkil yönetim döneminin en önemli özelliği, gerek devlet gerek örgüt düzeyinde olsun, yönetim yasalarının, kurallarının sermaye sahipleri tarafından konmasıdır. Böyle bir yöntemle konulan yönetim yasalarının ve kurallarının, sermayeyi yönetenden yana olması doğaldır.

Sermaye sahibi, bir ürünü üretmek için girişimde bulunmak; örgüt kurmak; örgütü yönetmek hakkına sahiptir. Örgütünde, yönetim kurallarını sermaye sahibi koyar. Yasalar, gelenekler, görenekler ve kültürel değerler, sermaye sahibinin koyduğu yönetim kurallarının desteğidir. Sermayye sahibinin asıl amacı kâr etmek olduğu için, bu kaynakların kendinden yana olan yönlerini sonuna kadar zorlayarak genişletmeye çalışabilir. Bir başka deyişle yasaların, geleneklerin işgörene verdiği hakları elverdiğince kısıtlamaya, kendine verdiği hakları da elverdiğince genişletmeye eğilimlidir. Sermaye sahibinin bu eğilimini engelleyen, ancak kendi vicdanı olabilir.

Bir örgütün sermaye sahibi, bir kişi, bir aile, devlet ve birden çok kişi olabilir. Devletin sermaye sahibi olduğu örgütte, kâr etme amacının zayıfladığı, buna karşılık işgörenleri korumacılığın arttığı görülebilmektedir. Bir örgütün sermaye sahibi sayısı çoğaldıkça ve payları eşitleştikçe, örgütün yönetiminin bir kişi yerine, daha çok yönetim kurullarınca yapıldığı görülmektedir.

Ülke ya da uluslararası düzeyde büyüyen örgütlerde sermaye sahiplerinin yönetimi, yönetim mesleğinde yetişmiş, deneyimli yönetmenlere bırakılmaktadır. Bu örgütlerde yönetsel egemenlik, sermaye sahiplerinin yönetsel erk, yönetmenlerin elinde bulunmaktadır.

2.1.3.3 Din

İnsanlara davranış kazandırmada ve onların bu davranışını sürdürmede dinlerin büyük etkisi olmaktadır. Dolayısıyla, yönetimin böyle bir güçten yararlanması doğaldır. Bu yüzden, insanların yönetsel egemenlik altına alınmasında dinin gücü de kullanılmaktadır.

Geçmişte bolca görüldüğü kadar günümüzde bile din adına toplumları, ülkeleri yöneten kişiler bulunmaktadır. Din adına toplumları, ülkeleri yöneten kişilerin hemen hemen tümü, kendilerinin de kutsal olduklarına yönetilenleri inandırmaktadırlar. Derebeyler, krallar, şahlar, padişahlar, imparatorlar, bir yandan kaba güce ve malvarlığına (mülke) sahip olurken, bu güce en büyük desteği sağlayacak olan kutsallığa da sahip çıkarlar.

Toplum ve ülke düzeyinde görülen bu durumun, örgütlere de yansması doğaldır. Örgütlerde, işgörenin yönetsel egemenlik altına alınmasında ve onlar üzerinde yönetsel erkin kurulmasında, dinsel inançlarından ve değerlerinden yararlandığı görülmektedir. Bu yararlanma, kimi örgütlerde az kimilerinde de çok olabilmektedir.

Dinin yönetsel egemenliğe destek için kullanılmasının gözlenen ilginç yönü, dinsel inançların ve değerlerin, yine yönetenden (işverenden, anamalcıdan) yana kullanılmasıdır. Tarihte olduğu gibi günümüzde de, dinsel kurallara göre yönetilen ülkelerde bile, dinsel kurallar yönetenden yana çalıştırılmaktadır. Bu durum laik ülkelerde ve bu ülkelerin örgütlerinde de, az ya da çok görülebilmektedir.

2.1.3.4 Toplum

Bir örgüt, varlığını topluma borçludur. Örgütün, ürettiği ürün toplumca gereksinilip satın alınmadığında, yaşaması olanaksızdır. Kaynağını kamu vergilerinden sağlayan örgütler arasında ürettiği ürünü satmadığında bile yaşayan örgütlere rastlanabilir. Ama yapay solunumla yaşatılan bu örgütler toplumca gereksiz görüldükleri sürece bitkisel yaşama girerler. Bir örgüt, toplumun gereksindiği üründen kendine düşen payı ürettiği sürece, yönetsel erkini toplumdaki alır. Toplumun gereksindiği bir örgüt, yaşamasını güçlü olarak sürdürür; işgörenler üzerindeki egemenliğini de topluma dayanarak artırabilir.

Bir Örgüt, toplumdan aldığı gücün de ötesinde, kendi yönetsel egemenliğini örgüt toplumuna dayanarak kurabilir. İşgörenlerin katılımıyla oluşan örgüt içi demokrasi, örgütü yönetenlere en yüksek örgütsel erki kazandırabilir. Bu türlü oluşan yönetsel erk, işgörenlerce benimsenmiş erktir. Örgüt toplumuna dayanan erk, uygun ortamda yönetmenlerce iyi kullanıldığında, örgütü en yüksek etkililik düzeyine ulaştırabilir.

Batı ülkelerinde örgüt içi demokrasiyi, değişik boyutlarda olsa bile, uygulayan örgütlerin sayısı giderek çoğalmaktadır. "Katılımlı yönetim", "öz yönetim", "demokratik yönetim" gibi adlar verilen bu tür yönetimlerde işgörenler her örgütte değişik düzeylerde ve biçimlerde yönetimde söz sahibi olabilmektedirler.

Örgüt içi demokrasiye dayanan yönetsel erkin, işgörenleri başına buyruk yapacağı; yönetimin işlevini yitireceği korkusu, başlangıçta anamalcıları, işverenleri ve üst yöneticileri ürkütmüştür. Ama bu tür yönetimin iyi uygulanmasıyla hem bu ürküntünün ortadan kalktığını hem de örgütsel etkililiğin eskisine göre yükseldiğini, bu konudaki yazılı kaynaklar bildirmektedir.

2.1.3.5 Bilgi

Bilgili insanların, başkaları üzerinde etkilerinin bulunması doğaldır. Yine insanlar, doğal olarak çözemedikleri bir sorunu, yapamadıkları bir işi, bilen insana yaptırırlar. Uzman bir insanın, kendi konusunda başkalarına sözünü geçirebilmesi, bilginin bir yönetsel erk kaynağı olduğunu göstermektedir.

Bir örgütün kurulmasında, üretilecek ürünün nasıl üretileceğini bilen insanların bulunması temel koşuldur. Çoğu kez, konusunda usta olanların, aynı anda girişimci olduğu ve örgütlerini kurduğu görülür. Üretimde usta olanın, yönetimde de usta olacağı varsayımı toplumda yaygındır. Bu yüzden örgütlerde çoğunlukla, işinde başarı gösterenler yönetim basamaklarına getirilirler.

Üretimde usta olan insanların kurdukları işletmeler, endüstri devrimi gerçekleşinceye kadar etkisini sürdürmüştür. Endüstri devrimini gerçekleştiremeyen ülkelerde, bu tür örgütler yine çoğunluktadır. Ama endüstri devrimi ile örgütler büyümeye başladığında, üretimde yeterliğe dayanan yönetsel erk, yönetimde yeterliğe dayanmaya başlamıştır. Bu durum, yönetimin bir meslek olarak ortaya çıkmasının başlangıcıdır. Böylece yönetimde bilgi, yönetsel erkin kaynaklarından biri olarak gelişmeye başlamıştır.

2.1.4 Yönetici Kavramı

Bir örgütte amaçların gerçekleştirilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip eşgüdümü sağlayan ve denetleyen kişilere yönetici denir (Erdem, 1998: 157).

Her insanda olduğu gibi yöneticilerde de bazı nitelik ve davranışlar doğuştan bazıları ise öğrenme yoluyla kazanılmaktadır. Doğuştan gelen faktörler insan davranışlarının duygusal boyutunu oluştururken, öğrenilenler ise genellikle akılcı boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle bir yöneticinin yönetim tarzı, bu boyutların belirli bir şekilde birleşmesi ve bütünleşmesi sonucu oluşmaktadır. Yönetim tarzını oluşturan faktörler doğuştan gelen ve öğrenilen olarak ikiye ayrılır (Barutçugil, 2004: 45).

Doğuştan gelenler;

- Kişilik,
- İhtiyaç kalıpları.

Öğrenilenler;

- Güç temelleri,
- Çatışmaları ele alma ve sorunları çözme tarzı,
- Kişisel değerler ve organizasyonel davranış üzerindeki etkileri, Stresle başa çıkma yöntemleridir.

Değişimi yönetmek, çalışanlara liderlik etmek, ilişki kurmak ve devam ettirmek unsurlarını öne çıkarmaktadır. Üst düzey yöneticiler değişimi yönetmek, yönetici olmayanlar çalışanlara önderlik etmek kavramını vurgulamışlardır. (Baltaş, 2010).

“İsviçre Psikoteknik Kurumuna göre ise bir yöneticide bulunması gereken başlıca nitelikler aşağıda sıralanmıştır;

- Adaletli olmalı,
- İnsanları tanımalı,
- Kendine güvenmeli,
- İnsiyatif sahibi olmalı,
- İradesi kuvvetli olmalıdır,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmalı.” (Önal, 1983: 9)

Yukarıda sayılan niteliklere sahip olan bir yönetici çalışanlarının güvenlerini daha rahat kazanacağından, verdiği emirler daha az sorgulanacak, çalışanların iş doyumlarının artması sağlanacaktır.

Yöneticiler, çalışanların iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için öncelikle insanın doğasını, yeteneklerini, temel ihtiyaç ve isteklerini bilmelidirler (Rad ve Yarmohammadian, 2006: 24).

Bir banka müdürü, bir komutan, bir başöğretmen ya da şef garson farklı alanlardaki uğraşları yönetir görünmektedirler. Ama hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabaların yürütülmesidir. Bu nedenle bir komutan, yönetsel işlevleri iyi bir biçimde kullanabilme becerisine sahip olduğu ölçüde bir diğer alanda da aynı başarıyı gösterebilir (Can ve Güney, 2007: 173).

2.1.4.1 Yönetici - ast etkileşimi kavramı

Yönetici-ast etkileşimi teorisi (*Leader-Membership Exchange – LMX*) dikey çift yönlü teorisi (*Vertical Dyad Linkage Theory*) olarak da adlandırılmaktadır.

Teorinin temel varsayımı liderlerin her bir astına kişiye özel bir davranış içinde bulunduğudır. Yönetici-ast etkileşimi teorisi; lider ve her bir astı arasındaki ilişkinin farklı olduğunu ve yönetici ile astları arasındaki ilişkinin önemini vurgulamaktadır.

Yönetici-ast etkileşimi liderin astlarına davranış şeklinde astların kişisel özellikleri, pozisyonu, görev anlayışı, sosyal becerileri ve kişiler arası iletişim becerilerinin etkili olduğunu savunan bir yaklaşımdır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014). Yaklaşımına göre lider bazı astları ile daha yakın ilişkiler kurarken bazıları ile mesafeyi korumaktadır.

Yönetici-ast etkileşimi teorisi yönetici ile her bir astı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Lider-ast arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar sadece liderin astı nasıl etkilediğini değil, liderin ortamı nasıl şekillendirdiğini de araştırmaktadır (Yukl, 1999b: 39).

Yöneticinin astlarıyla ilişkisinde, iki genel tip ilişki bağlantısı bulunmaktadır. İlki grup içi olarak adlandırılmaktadır. Grup içindeki astlar daha özel roller üstlenirler. İkincisi grup dışı astlardır. Bahse konu personel nispeten daha biçimsel roller üstlenirler. Grup içindeki astlar grup dışındakilere oranla daha fazla bilgi, güven ve alakaya sahiptirler.

Çalışanların örgüt içindeki çalışma arkadaşları, üstleri ve astları ile kurduğu ve geliştirdiği etkileşim, örgüt içi tüm aktörlerin tutum ve davranışları üzerinde çeşitli etkilerde bulunmaktadır (Janssen ve Yperen, 2004; Scott ve Bruce, 1994)

Bu etkileşimde yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarını kullanarak, astlarının örgüte karşı tutum ve davranışını etkiledikleri bilinmektedir (Scott ve Bruce, 1994).

Yönetici ile astlar arasındaki bu etkileşimi ortaya koyma açısından en çok kullanılan liderlik teorilerinden birisi de “Yönetici Ast Değişim/Etkileşim Teorisi”dir (Akdoğan, Cingöz ve Mirap, 2009).

Bu bağlamda yöneticiler daha iyi performans göstereceklerine inandıkları astlarına daha fazla ilgi göstermekte ve kaynak ayırmaktadırlar.

Yöneticinin tüm astlarına karşı eşit olarak tek bir liderlik tarzını benimsediği varsayımı, tüm klasik liderlik teorilerinin ortak yanını oluşturmaktadır. Bunun bir istisnası “Hiyerarşik İkili İlişki Bağı” olarak tanımlanmış olan liderlik modelidir (Kuşçuluoğlu, 2008: 19).

Diğer bir ifade ile bu teori yönetici ile astları arasındaki çalışma ilişkilerini iki yönlü (dyadic) bir yaklaşımla değerlendirmektedir (Steiner, 1997).

Yöneticiler zaman ve enerji ile sınırlandırıldıkları için, sınırlı sayıda ve sadece birkaç çalışanla yakın çalışma ilişkileri geliştirebileceklerdir (Akdoğan ve diğerleri 2009).

Her yönetici bölümündeki bazı çalışanları kendine yakın, bazılarını uzak, bazılarını ise ara grupta gördüğü ve bunun da çalışanların yeterlilikleri, ne kadar güvenilir oldukları, bölüm içinde daha fazla sorumluluk almaya ne derece istekli oldukları gibi nedenlerden kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Kuşçuluoğlu, 2008: 19).

Bunların dışında yöneticilerin astları kendilerine yakın ve uzak olarak algılamalarında; cinsiyet, sosyal statü gibi bazı demografik değişkenlerin de etkili olduğu saptanmıştır (Duchon, Green ve Taber, 1986).

2.1.4.2 Yönetici - ast etkileşiminin boyutları

Schriesheim, Castro ve Cogliser (1999). Yönetici - ast etkileşimiyle ilgili kavramların ilk defa ortaya çıktığı 1972 yılından itibaren yönetici-ast etkileşimiyle ilgili yayınlanmış 82 çalışmayı bir meta analiz ile incelemiş ve yönetici-ast etkileşimi

ile alakalı literatürde 1998 yılına kadar var olan çalışmaların tüm boyutlarına ait kronolojik dökümünü ortaya koymuştur. Buna göre yönetici-ast etkileşimine ait boyutlar kronolojik olarak aşağıdaki sıralanmaktadır (Kuşçuloğlu, 2008: 22);

- Kişiler arası ilişki kurma becerisi ve güven,
- İlgil ve duyarlılık,
- Önceki boyutlara ilaveten, destek, ödül ve yöneticiden duyulan tatmin,
- Güven, duyarlılık, destek ve ilgi,
- Güveni hariç tutarak duyarlılık, destek ve ilgi,
- Karşılıklı duygusal bağ, etkileşime katkı algısı ve sadakat.

1980-90 yılları arasında ise Graen ve arkadaşlarının yaptığı 13 çalışmada çeşitlenen boyutlar arasında güven, yeterlilik, motivasyon, yardım ve destek, anlayış, müsamaha, otorite, bilgi, karar sürecinde etkili olma, iletişim, itimat, ilgi ve delegasyon gibi kavramlar katılmıştır.

Diğer yandan, yönetici-ast etkileşiminin, tek ya da çok boyutlu bir kavram olduğunu ölçek geliştirip geçerliğini test ederek araştıran Liden ve Maslyn (1998), daha önceleri Dienesch ve Liden'in (1986) önerdiği “duygusal bağ”, “etkileşime katkı algısı” ve “sadakat” boyutlarına “mesleki saygı” boyutunu da eklemiştir.

Bazı araştırmacılar (örneğin, Graen ve Uhl-Bien, 1995: 236) yönetici-ast etkileşiminin tek boyutlu olduğunu ileri sürerken, diğerleri (örneğin, Liden ve Maslyn, 1998: 47). Yönetici ast etkileşiminin çok boyutlu olduğunu ifade etmektedir.

Dienesch ve Liden (1986), yönetici-ast etkileşiminin tek boyutlu bir yapıya indirgenmeyeceğini savunarak, yönetici-ast etkileşiminde ilişkilerin; nitelendirilmiş katkı olarak ifade edilen “iş bağlantılı davranışlar”, nitelendirilmiş bağlılık olarak ifade edilen “birbirine bağlılık” ve nitelendirilmiş etki olarak ifade edilen “basitçe birbirinden hoşlanma” olmak üzere üç boyuttan meydana geldiğini öne sürmektedir.

Bununla beraber, söz konusu boyutların ağırlığı ya da önem derecesi, tarafların tutum ve davranışları doğrultusunda değişebilmektedir. Örneğin bazı çalışanlar iş odaklı bir ilişki tercih ederek sosyal yönü ihmal edebilmekte, bazıları ise tam tersi sosyal münasebetlere ağırlık vermekte, bazıları hem iş odaklı hem insan odaklı olabilmekte, bazıları da her iki yönden de istenen seviyede olamamaktadır. Sonuç olarak yönetici-ast etkileşiminin çok boyutlu olduğu görülmektedir (Cevrioğlu, 2007: 39-40).

Öte yandan, daha önce de vurgulandığı gibi, yönetici-ast etkileşimi modeli, işletmelerde yönetici ile astlar arasındaki ilişkileri açıklamaya ve bunun sonucunda işletme performansının ne şekilde etkilendiğinden hareketle araştırılmış olan bir konudur. Yaklaşık 30 yıllık bir geçmişe sahip olan bu konu, birçok araştırmacı tarafından dikkate alınmış ve üzerinde çok sayıda araştırma yapılmıştır. Literatürde bu konu ile ilgili olarak yapılan araştırmaların, temel olarak yönetici-ast ilişkilerini açıklayıcı model geliştirme ve örgütlerde yönetici-ast ilişkilerinin bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirleme çabaları olarak değerlendirilebileceği belirtilmektedir (Kaşlı ve Seymen, 2010: 111).

Hiyerarşik ikilinin, ortak hedefler doğrultusunda iş yönelimli eylemlere ilişkin açık ya da örtük biçimde sahip olduğu mevcut durum algısı etkileşime katkı algısı olarak ifade edilmektedir. Burada iş yönelimli eylem örnekleri olarak; çalışanın kendi sorumluluğunu nasıl taşıdığı, iş tanımı veya kontratının da ötesine geçecek şekilde görevlerini nasıl yerine getirdiği ve benzer biçimde yöneticinin de bu eylemler için ne ölçüde fırsat ve kaynak sunduğu verilebilmektedir (Kuşçuluoğlu, 2008: 24).

İlişkisel takasa katkı algısı, tarafların açık veya gizli amaçları doğrultusunda her bir üyenin işe yönelik sergilediği çalışmaya ilişkin belirlenmektedir. Bu sebeple ilişkisel takas tanımlı görevler çerçevesinde gelişmektedir. Görevlerinde çalışma arkadaşlarına kıyasla daha üstün performans gösteren çalışanın yöneticilerle daha kaliteli bir etkileşimde bulunması söz konusudur.

Etkileşimin yüksek kaliteli olması, değerli kurumsal kaynakların yönetici ile ast arasında paylaşım derecesine bağlıdır. Kurumsal kaynaklar bütçe desteği ve malzeme gibi fiziksel olabileceği gibi ilgi çekici görevler de olabilir (Cevrioğlu, 2007: 41).

Yüksek kalitedeki bir etkileşimde bulunan çalışan, tanımlı görevlerin haricinde iş ve görev yapmakta, daha üstün performans göstermektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

2.1.4.3 Yönetim tarzları ile yönetici - ast etkileşimi ilişkisi

Yönetici-ast etkileşimi sırasıyla, güven oluşması, sadakatin gelişmesi ve saygının uyarılması gibi bazı aşamalardan geçerek tekâmül etmektedir. Yönetici-ast ilişki kalitesi ilk aşamada işlemsel, sonra dönüşümcü nitelik kazanmaktadır (Bass, 1999).

Yukarıda da belirtildiği gibi, bu kuram yöneticilerin sahip oldukları güç ve kaynaklardan, astları ile ilişkilerinde nasıl istifade ettikleri ile alakalıdır. Bununla birlikte, yönetici-ast etkileşimi kuramına göre, yönetici ve ast arasındaki ilişkinin kalitesi genellikle yüksek seviyeden düşük seviyeye doğru bir değişim sergilemektedir (Deluga ve Perry, 1994: 239). Yüksek kaliteli etkileşimde, yöneticinin belirli sayıdaki bir ast grubu ile daha yakın ve biçimsel olmayan bir şekilde kurduğu iş ilişkisi yazında “iç-grup” şeklinde isimlendirilmektedir. İç-grupta yer alan astlarla yönetici arasındaki ilişki, iş sözleşmesi ve görev tanım formunda yazan konuların dışında yönetici tarafından asta sağlanan kaynak ve sosyal destek ile tarif edilebilir. Astlar açısından değerlendirme yapıldığında, astların lehine tanınma, takdir, etkin iletişim, algılanan yönetsel ve örgütsel destek gibi sosyo-duygusal tatmin sağlayacak olumlu yanların ön plana çıktığı görülmektedir (Bolat, 2011: 67).

Kurumsal aidiyet duygusuna sahip astlar kariyer gelişimi, terfi, ücretlendirme ve temsil gibi daha somut insan kaynakları uygulamalarından daha uygun şekilde yararlanabilmektedir (Scandura ve Graen, 1984: 430).

Yöneticiler tarafından grup-içi dışındaki çalışanlarla, yani grup-dışı astlar ile genel olarak çok daha farklı bir etkileşim kurulmaktadır. Bu ilişkide, nispeten daha zayıf bir şekilde bir etkileşim söz konusudur ve yönetici-ast arasındaki güç mesafesi grup-içi çalışanlara göre daha yüksektir. Hiyerarşik yapı içerisinde gerçekleşen bu etkileşim, genellikle tek yönlü etkileme şeklinde gerçekleşmekte, görev tanım formunda belirlenmiş rol dışına çıkılmamakta, daha resmi ilişki tercih edilmekte, sosyal destek ve diğer faydalar sınırlı bir şekilde sağlanmaktadır (Bolat, 2011: 67).

Diğer taraftan, Graen ve Uhl-Bien (1995). yönetici-ast etkileşiminin, yönetici ile çalışan arasında birbiri ardına gelişen “yabancı”, “tanıdık” ve “partner” olma süreçlerinden geçerek oluştuğunu ifade etmiştir. Öte yandan kendini yönetici ile özdeşleştiren iç gruptaki çalışanlar, yöneticilerinin değerlerini ve inançlarını içselleştirerek ve bunlara uygun davranarak hem kendi öz-değer algılarını kurumları ile paralel kılmakta, yükseltmekte hem de yöneticileri ile yaşadıkları kaliteli ilişki algısı, örgüt iklimini teneffüs etmelerinde ve algılamalarında bir filtre görevi yapmaktadır (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005).

Yönetici ast etkileşimi teorisi, çeşitli teorik temellerden beslenerek gelişmiş olup, bu kuram genel olarak “rol kuramı” ve “sosyal değişim kuramından istifade ile

açıklanmaktadır. Graen (1976) tarafından da belirtildiği gibi kurumlarda, astlar iş ve işlemleri, sorumlulukları üstlendikleri roller aracılığıyla yerine getirmektedir.

Bu açıdan “rol kuramı”, rol-oluşturma süreçlerinin yönetici-ast etkileşimi çerçevesinde nasıl işlediğinin anlaşılmasında yardımcı olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 618). İşletmelerde, özellikle yönetici ve astlar birbirlerini çok fazla tanımadıkları yeni işe başlama döneminde, yönetici-ast arasındaki ilişkinin boyutunu demografik unsurlar ya da tarafların kişilik özellikleri bakımından benzerlikleri belirlemektedir. Daha sonraki süreçte ise astların ekstra gayret göstermesi, gönüllü davranışlarda bulunmaya meyletmesi, bilgi, beceri ve yeteneklerini aidiyet duygusu içerisinde işletmenin kullanımına arz etmesi, yönetici ile ilişki kurma konusundaki heves, tutum ve davranışları belirleyici olmaktadır (Bauer ve Green, 1996: 1542). Graen ve Scandura (1987) bu safhadan “rol alma” aşaması olarak bahsetmektedir. Sonraki safha ise “rolü gerçekleştirme”, başka bir deyişle ilişkilerin gelişmesi aşamasıdır. Yönetici-ast arasındaki ilişkinin niteliğini büyük ölçüde astların tutum ve davranışları ile performansı belirlemektedir. Rolün rutinleştirilmesi ise ilişki düzeyinin rutin hale gelmesi durumunu göstermektedir. Zaman içerisinde gerek liderin gerekse astların tutum ve davranışları daha tahmin edilebilir hale gelmekte, böylelikle yönetici-ast arasındaki ilişkinin niteliği ve kalitesi belirgin hale gelmektedir (Bolat, 2011: 68).

Bu durumda, astlar performanslarının karşılığı olarak elde ettikleri çeşitli kazanımlar (sosyal destek, bilgilendirme, yükselme vb.) nedeniyle memnun olurken, yöneticiler de gösterilen performanstan dolayı hoşnut olmaktadır (Arslantaş, 2007: 163).

Yönetici-ast etkileşimi kuramsal olarak sosyal mübadele teoremine dayanır. Blau (1964)'nın geliştirdiği “Sosyal değişim kuramı” kurum üyeleri arasındaki mübadeleye odaklanır ve bireyler arası ilişkilere, ekonomik mübadele benzeri yaklaşımla fayda-maliyet açısı getirmektedir. (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 38).

Sosyal ve ekonomik mübadele arasındaki belirgin fark yazılı olmayan kuralların sosyal mübadeleyi şekillendirmesidir (Bolat, 2011: 68).

Bu açıdan, sosyal mübadele kuramına göre, bir örgüt içerisindeki diyardik ilişkilerin gelişimi, kurumsal kültür ve sosyal yapı içerisindeki karmaşık rol oluşumundan ve sosyal değişim sürecinden kaynaklanmaktadır (Varma, Srinivas ve Stroh, 2005: 85).

Sosyal değişimin temel belirleyicilerinden bir diğeri de ilişkide bulunulanların olumlu karşılık verip vermeyeceğine ilişkin taraflarda oluşan inançtır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001: 4). Mütakabiliyete dayalı bir ilişkinin geliştiğine olan inancın olması durumunda bireylerin karşılıklı değişim konusunda daha istekli davranmaktadır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 219). Bu noktada, yönetici-ast etkileşim kalitesinin düşük olduğu durumlar daha çok bir “ekonomik değişim” ilişkisi olarak ele alınabilirken; yönetici ve ast arasındaki yüksek kaliteli bir etkileşim ise “sosyal değişim” ilişkisi olarak kıymetlendirilmektedir (Bolat, 2011: 68).

2.1.5 Yönetici Roller

Organizasyon içindeki düzey ve alanları ne olursa olsun bütün yöneticiler (genel müdürler, rektörler, bölüm şefleri, ustabaşları vb.) planlama, organize etme, karar verme, yöneltme ve kontrol etme görevlerini yerine getirmekle sorumludurlar. Ancak bu görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için yöneticilerin birtakım roller iyi bir şekilde oynaması gerekir (Gökçe ve Şahin, 2003: 148). Bu nedenle yöneticilik mesleği çeşitli rollerle yada konuma bağlı olarak açıklanabilecek davranış biçimleriyle tanımlanabilir. Mintzberg (1973)’e göre yöneticilerin; kişilerarası rolleri, bilgilendirme rolleri ve karar vermeye ilişkin rolleri olmak üzere üç tür rolü vardır. Bu roller de kendi içinde bölümlenmiştir (akt. Schermerhorn, 2010: 19-20).

2.1.5.1 Kişilerarası roller

Kişilerarası roller, bir yöneticinin çalışanlarıyla nasıl etkileşimde bulunduğu ile ilgilidir, resmi otoriteden kaynaklanır. Bu roller; yöneticinin formal rolü, yöneticinin lider rolü ve yöneticinin bağlantı rolüdür (Knights and Willmott, 2007: 278).

Yöneticinin Formal Rolü: Yönetici, örgütün doğrudan sorumlu kişisi olmasından ötürü formal özellikteki bazı görevleri yerine getirmek zorundadır. Örneğin, toplantılara başkanlık etme, formal organizasyonlara katılma bunların birkaçıdır.

Yöneticinin Lider Rolü: Bir örgütsel birimin başında bulunmasından ötürü yönetici, bu birimde çalışan personelinden ve bu personelin çalışmalarından sorumludur. Bu kapsamdaki eylem ve faaliyetlerin yürütülmesi için bir yöneticinin göstermiş olduğu çabası yöneticilerin liderlik özelliklerini ortaya çıkarır.

Yöneticinin Bağlantı Rolü: Yöneticiler kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde çeşitli kişiler, gruplar veya kurumlarla bağlantı kurarak kurumsal faaliyetleri yürütürler (Griffin, 1996: 16).

2.1.5.2 Bilgilendirme rolleri

Birlikte çalıştıkları kişilerin işlerini daha etkili ve verimli yapabilmeleri için yöneticilerin bu kişilere gerekli bilgileri sağlaması gerekir. Bunu yaparken yöneticilerin bilgiler toplaması, çevresinde bulunanlara bilgiler vermesi ve bu bilgileri analiz etmesi gerekir. Gözlemcilik rolü, dağıtımcılık rolü ve sözcülük rolü yöneticinin bilgilendirmeye ilişkin rolleri arasında yer alır (Lewis, Goodman ve Fandt, 1994: 8).

Gözlemcilik Rolü: Yöneticiler çevrelerinde olup biten olaylarla ilgili olarak bilgi edinmek için çevreyi sürekli tarayarak bağlantı noktaları ve astları hakkında soruşturma yaparlar. Bu bilgilerin çoğunu yöneticiler kendi geliştirdikleri kişisel temas ağları sayesinde elde edebilirler. Gözlemci rolündeki yöneticinin edindiği bilgilerin bir kısmı, daha çok dedikodu ve spekülasyon gibi sözlü yollar ve laf taşıyanlar aracılığıyla kendisine ulaştırılırken bazen de yöneticiler informal ziyaretlerle çalışanlarının arasına karışarak da çeşitli bilgilere ulaşabilirler.

Dağıtımcılık Rolü: Yöneticiler örgütsel faaliyetlerle ilgili iç ve dış çevreden elde ettikleri bilgilerin çoğunu yardımcılarına ileterek bu bilgilerin daha alt kademelere kadar yayılmasını sağlarlar.

Sözcülük Rolü: Yöneticiler, ellerindeki bilgilerin bir kısmını kendi örgütsel birimindeki kişilere ulaştırırken bir kısmını da örgütün dış çevresine göndererek örgütlerdeki sözcülük rolünü gerçekleştirirler. Bu rolü gerçekleştirirken yöneticiler örgüt içinde veya dışında çeşitli engellerle karşılaşabilirler (Knights ve Willmott, 2007: 279). Bu engellerin üstesinden gelebilmek, yöneticilerin yönetsel becerileriyle doğru orantılı olarak gerçekleşir.

2.1.5.3 Karar vermeye ilişkin roller

Günlük hayatta insanlar birçok konuda karar verirken ellerindeki seçeneklerden birini seçerek diğerlerinden vazgeçmek zorunda kalabilir ve bunun sonucunda

pişmanlıklar yaşayabilirler. Ancak yöneticiler verdikleri kararlar sonucunda sadece kendileri etkilenmez aynı zamanda örgütsel faaliyetleri de etkilerler (Barutçugil, 2006: 159). Yöneticilerin karar vermeye ilişkin rolleri, yöneticinin seçim yapması ile ilgilidir (Daft, 1994: 25). Yöneticiler kendi örgütlerindeki karar verme sürecinde önemli rol oynarlar. Birkaç seçenek arasından birini seçmek anlamına gelen karar sürecinde yöneticiler, elde ettikleri bilgileri örgüt içi problemleri çözmek ya da örgüt için yeni fırsatlar yaratmak için kullanırlar. Yöneticilerin karar vermeye ilişkin rolleri; girişimcilik, kriz önleyicilik, kaynak sağlayıcılık ve görüşmecilik rolleridir.

Girişimcilik Rolü: Girişimci olarak bir yönetici, değişimin ihtiyari başlatıcısıdır (Griffin, 1996: 17), bu nedenle örgütünü geliştirmenin ve onu değişen çevresel koşullara uydurmanın yollarını arar. Gözlemcilik rolü doğrultusunda yönetici dış çevreyi izler, yeni fikirler yakaladığında ise bu fikirleri hayata geçirmek için girişimcilik rolü ile çalışanlarını harekete geçirir.

Kriz Önleyicilik Rolü: Kriz, örgütün yaşamını tehdit eden koşula müdahale edebilme yetersizliği olarak ifade edilmiştir (Tağraf ve Aslan, 2003: 150). Her yönetici zamanının önemli bir bölümünü büyük baskılara neden olan çeşitli krizleri çözmek için harcar çünkü bir organizasyon ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin işler her zaman iyi gitmeyebilir. Bu nedenle yöneticilerin çıkan bu krizleri çözmesi ve problemlerin üstesinden gelmesi gerekir (Lewis ve diğerleri, 1994: 9).

Kaynak Sağlayıcılık Rolü: Bir yöneticinin, yönetimin kaynakları arasında yer alan maddi kaynakları, insan kaynaklarını, bilgi kaynaklarını, hukuki kaynakları ve zaman kaynaklarını en etkin şekilde kullanması ve çalışanlarına da kullandırması gerekir.

Görüşmecilik Rolü: Örgütlerde yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü örgüt içi ve örgüt dışı görüşmelerle geçirirler. Çünkü görüşmecilik yöneticilik mesleğinin bir parçasıdır. Görüşmeler çoğu zaman rutin faaliyetler şeklinde gerçekleşede örgütsel anlamda bundan kaçınılması da mümkün değildir.

Yöneticiler yönetsel rollerini yerine getirirken çeşitli kaynaklardan güç alırlar. Bu kaynaklar yöneticilere ait güç kaynaklarıdır. Yöneticilerin geleneksel güçleri örgütlerden gelir. Yöneticilerin pozisyonları, astlarının davranışlarını ödüllendirmek ya da cezalandırmak için yöneticilere güç verir. Meşru güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç çalışanların davranışlarını değiştirmek için yöneticiler tarafından kullanılan pozisyona dayalı güç çeşitleridir (Daft, Kendrick ve Vershinina, 2010: 587).

Yasal Güç; yöneticinin resmi görevinden dolayı elinde bulundurduğu güçtür.

Ödül Gücü; otoriteden kaynaklanan ve çalışanları ödüllendirebilme gücüdür.

Zorlayıcı Güç; işini iyi yapıp, talimatlara uyanlara ödül verme, yapmayanları cezalandırma biçiminde ortaya çıkan güçtür.

Etkili yöneticiler, çalışanları yönetmek için gücü akıllı kullanmak gerektiğini bilirler. Uyumlu astlarla çalışırken uzmanlık, karizmatik ve ödül gücü etkili olurken, sürekli şikâyetle bulunan astlara yönelik olarak, yasal güç ve ödül gücünü birlikte kullanılabilir. Ancak talimatlara karşı direnen astlara karşı zorlayıcı güç zaman zaman daha etkili olur (Hodgetts, 1997: 112).

Yöneticilerin yönetsel faaliyetleri yerine getirirken korku, nefret gibi duygulardan ve çalışanlara hakaretten uzak durmaları ve insan ilişkilerine gereken önemi vererek hareket etmeleri gerekir. Çünkü çalışanlarından korkan biri bu çalışanları yönetemez veya çalışanlardan nefret eden ve onları aşağılayan bir yönetici yine başarılı olamaz. Yönetimde başarı için, çalışanların duygularına saygı göstermek, onlara hürmet etmek ve herkese karşı dürüst olmak gerekir (Casson, 2003: 42).

2.1.6 Eğitim Yönetimi

Aydın (2005), eğitim yönetimini özgünlüğünden dolayı özel bir uzmanlık alanı olarak tanımlamakta ve bu alanın amaç ve işlev açısından diğer yönetim türlerinden farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Eğitim, toplumun devamını sağlayan tüm kurumların sorumluluklarının eğitimsel boyutunu paylaşmaktadır. Eğitim yönetiminin özgünlüğü göz önüne alınarak eğitim yönetiminin görevleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- İnsanlarla etkili biçimde çalışma
- Etkili bir işletme yönetimi
- Yeterli bir okul binası ve çevresi hazırlama
- Eğitim programının yetiştirilmesi

Aydın'a (2013) göre eğitim yapısı ve niteliği gereği okul, demokratik bir yaklaşımla yönetilmelidir. Ayrıca esnek yapılanmış ilişkilerin, katılımcılığın ve empatik iletişimin okul yönetiminin en önemli özellikleri olduğu açıktır. Çünkü okul,

öğrencilerin demokratik yaşamın gereklerine uygun sağlıklı birer kişilik yapısı geliştirmelerine yardımcı olmak durumundadır. Bu nedenle okul yönetimi, öğrencilerin gereksinimleri ile toplumsal yaşamın gerekleri arasında uyum kurabilmelidir.

Dünyada bilginin en önemli güç kaynağı olarak değer kazanması, karar ve yönetim süreçlerinin demokratik ve katılımcı bir anlayışla düzenlenmesi, eğitim yönetiminde de değişim sonucunu doğurmuştur (Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), 2001: 248).

Eğitim yönetiminin en önemli özelliği, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, kararların birlikte alındığı, izleyicilerin değil, işbirliği yapan arkadaşların söz konusu olduğu, demokratik liderliği gerektirmiş olmasıdır (Kaya, 1986: 110).

1970'lerde başlayan etkili okul hareketi, öğretimsel liderliğin ön plana çıkmasına neden olmuştur (Oğuz, 2010: 165).

Yönetim biliminin eğitime uygulanmasından meydana gelen eğitim yönetimi, ileri ülkelerde eğitimin uzmanlık dalı olarak kabul edilmiştir (Bursalıoğlu, 2002: 203).

Eğitim Yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını, kullanma sürecidir (Çelik, 2012).

Hawthorne, araştırmalarının açtığı çığırla, okul yönetiminde verim etkeni ağırlığını kaybetti ve bu yönetimde insan ilişkileri kavramına da yer verildi. Böylece okul yönetimine sosyal sistem açısından bakıldı ve okul yöneticiliğinde sosyal bilimler ağır basmaya başladı.

Eğitim yönetiminde üç önemli insan gücü öğrenci, öğretmen, yönetici dir. Öğrenci henüz istenen nitelikleri kazanmamış olan, ancak eğitim süreci içinde işlenen bir kaynaktır. Öğretmen, insan kaynaklarını işleyen, çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir. Eğitim yöneticisine düşen en önemli görev, gelişmeye açık bir varlık olan insanı, kendi istekleri doğrultusunda uygun örgütsel bir ortam hazırlayarak yetiştirmek olmalıdır (Çelik, 2012).

2.1.7 Yönetimde İnsan İlişkileri

İnsan ilişkileri yaklaşımı, neoklasik kuramın temelini oluşturmaktadır. Sadece ekonomik boyuta dayalı bir güdüleme modeli yerine ekonomik, bireysel ve

toplumsal boyutlarda çok yönlü bir güdüleme kuramı benimsenmiştir (Aydın, 2010:107-112).

Yönetimde insan ilişkileri, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye ve çalışanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik çalışanlar arası etkileşimler toplamıdır. Başaran (2004: 17-23)'a göre yönetimde insan ilişkileri aşağıdaki şekillerde yorumlanmaktadır

İnsan ilişkileri, insan insana ilişkidir; iş hayatında, hangi kademedede olursa olsun yönetici ve/veya çalışanların açık iletişim kanallarının gereği olarak karşılıklı saygı ve sevgiye dayanan ilişkiler geliştirmesi gerekir.

İnsan ilişkileri, yetişkin yetişkine bir ilişkidir; yönetici ve çalışanların ilişkileri ast üst ilişkilerine uygun olmalıdır.

İnsan ilişkileri, ilişki kurulan kişiyle anlamdaş olmayı gerektirir; yönetici ve çalışanların kendilerini karşısındakinin yerine koyarak onu doğru anlayarak empati göstermesi gerekir.

İnsan ilişkileri hoşgörüyü gerektirir; kurum hizmetleri, kurum çalışanlarına sunulmuş bir emanet olduğu için bu emanetin de en iyi şekilde korunması gerekir. Yani bu bağlamda hoşgörü, çalışanların sürekli olarak birbirlerinin kusurlarını ve hatalarını görmezlikten gelmeleri anlamına gelmez.

İnsan ilişkileri ilgi gerektirir; çalışanlar çok aşırıya kaçmadığı sürece yöneticilerinin ilgisini üzerlerinde hissetmek isterler. Çalışanların dilek ve şikâyetlerini rahatlıkla anlatabildikleri ve yöneticileri tarafından dinlendiklerini hisseden çalışanlar aynı zamanda kendilerini daha değerli hissederek informal iletişim kanallarının yapıcı yönünü kurumlarında kullanırlar.

İnsan ilişkileri dostluk ister; insan ilişkileri, çalışanlarla yöneticilerin veya çalışanlarla çalışanların birbirlerine dostça davranmaları ve zor günlerde birbirlerine destekleriyle gelişir. Dostluk iyi günde kötü günde karşılıklı anlayış, sabır, özveri vb. durumları gerekli kılar.

İnsan ilişkileri “biz” olmayı gerektirir; yöneticilerin otoriter bir yönetim tarzı sergileyerek, her şeyi “ben bilirim” yaklaşımı çalışanları yöneticilerden uzaklaştırır. Yöneticilerin serbestiyetçi bir yönetim tarzı sergileyerek sürekli olarak “siz bilirsiniz” demesi, çalışanların kendi başlarına buyruk hareket etmelerine ve

yöneticileri dışlamalarına neden olabilir. Ancak demokratik bir yönetim tarzıyla “biz” bilinciyle hareket eden ve “biz biliriz” felsefesini benimsemiş yöneticiler, örgütlerde takım çalışması oluşturup örgütsel ve yönetsel başarılarla imza atabilirler.

İnsan ilişkileri güven ister; örgütüne, örgüt yönetimine ve çalışma arkadaşlarına güvenen çalışanlar görevlerini en iyi şekilde yapmak için uğraşır ve örgütleri ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınmazlar.

İnsan ilişkileri yönetimde saydamlık ister; kapalı kapılar ardında yürütülmeye çalışılan yönetim faaliyetleri çalışanlar ile yöneticiler arasında mesafeler koyarak çalışanların bu kapalı kapılar ardında neler oluyor sorusunu kendilerine ve çevrelerine sormalarına neden olur. Neler oluyor sorusunu kendilerine ve çevrelerine sormaya başlayan çalışanlar için örgütlerdeki dedikodu ve söylenti ağları çalışmalarına başlar. Çalışanlar, yöneticilerin şeffaf bir yönetim anlayışı ile hareket etmesini isterler.

İnsan ilişkilerini adalet besler; kurumlarda çalışanlar, yöneticilerinin eşitlik anlayışıyla hareket etmelerini ve adil davranmalarını isterler. Eşitlik ve adalet kavramından uzak duran yöneticiler, kurumlardaki informal gruplaşma ve informal ilişkilere de zemin hazırlarlar. Çalışanların içine, bir kere yönetimin adil olmadığı ile ilgili kuşku tohumları ekildiği zaman bu şüphe tohumları zamanla, kurumlardaki çatlaklar aracılığıyla birçok çalışanın kalbine ulaşır, burada filizlenir ve kök salar.

2.1.8 Eğitim Yönetiminde İnsan İlişkileri

Eğitim kurumlarının verimliliğinde hiç şüphesiz en önemli faktör idari davranışlarında insan ilişkilerini iyi bilen eğitim yöneticisinin varlığıdır. Çağdaş yönetim kuramcıları insan ilişkileri konusunda bilgi ve beceri sahibi olan yöneticilerin başarılı olduklarını ve eğitim kurumunda verimi arttırdıklarını, dolayısıyla örgütsel amaca ulaşıldığını kabul etmektedirler. Bu başarının kaynağı eğitim yöneticiliğinin insan ilişkilerini içeren bir süreç olmasıdır

- Eğitim yöneticisi personeline önemli olduklarını hissettirmelidir. Eğitim yöneticisi birçok konuda özellikle çıkarlarıyla ilgili konularda onlara danışmalıdır.

- Eğitim yöneticisi kendine aşırı güven duyan bir kişi olarak görünmemelidir. Bu durum başkalarının kendini beğenmişlik olarak değerlendirilmemelidir. Yönetici bundan kaçınmalıdır.
- Eğitim yöneticisi kurumundaki herkesin kişiliğine saygı göstermeli ve onlara adaletle muamele etmelidir.
- Eğitim yöneticisi iyi bir dinleyici olmalıdır. Bunun iki yararı vardır.
 1. Başkasını iyi bir şekilde dinlemekle konu ve olay daha iyi anlaşılır
 2. Karşıdaki kendisinin dinlendiğini, kendisine önem verildiğini, sorunlarına ilgi gösterildiğini düşünür.
- Eğitim yöneticisi mümkün olduğunca tartışmalardan kaçınmalı, diğer iletişim yöntemlerini denemelidir. Tartışmada üstün çıkmak çok defa yöneticiye bir şey kazandırmaz ve genellikle baştaki görüş ayrılığı gençler, çözüm daha da zorlaşır.
- Eğitim yöneticisi işgörenleriyle daima iletişim içinde bulunmalı, onlarla iyi geçinmelidir.
- Yönetici başkalarının kendisini övmelerine zemin hazırlayacak ortamları oluşturmaktan kaçınmalı, kendisini başkasının övgüleri ile değil yaptığı işlerle ve kazandığı başarılarla tatmin etmelidir.
- Eğitim yöneticisi işgörenin kendisi ile alay edileceği, azarlanacağını düşüneceği bir ortamı oluşturmamalı, fikirlerini rahatça söyleyebileceği bir ortam oluşturmalıdır (İlgar, 1996: 106-107).

Değişimi yönetmek, çalışanlara öncülük etmek, ilişki kurmak ve sürdürmek unsurlarını öne çıkarmaktadır. Üst düzey yöneticiler değişimi yönetmek, yönetici olmayanlar ise çalışanlara öncülük etmek kavramını vurgulamışlardır (Baltaş, 2010).

2.1.9 Yönetim Tarzlarının Gelişim Süreci

Her alan gibi yönetim alanında da günümüze kadar birçok gelişim-değişim yaşanmış ve yaşanmaktadır bu gelişmeler ışığında yönetsel süreçte değişimler olmuştur. Dinamik bir çevrede yaşayan insanöğlü, her zaman daha iyiyi arzu etmiştir bu arzusuna ulaşabilmek içinde bazen yöneten bazen de yönetilen olmuştur.

İlk insan topluluklarından günümüze kadar; klanlar, siteler, imparatorluklar, ulus-devletler ve modern devletler tarihi süreçte çeşitli yönetim şekilleri kullanmıştır.

Yönetim biçimi, yönetimin sürdürülmesi, zamana ve toplumlara göre değişim gösterebilir insanlık daha iyi yönetim şeklinin ne olduğu arayışını sürdürmeye devam etmiştir. Antik Yunan düşünürlerinden kadim kültürlerin bilgelerine kadar. Doğudan ve Batıdan pek çok düşünür de bu soruların cevaplarını bulmaya çalışmıştır. İnsan onuruna yakışan daha iyi, daha adil bir yönetim için yöneticilere tavsiyeler yazılmış, telkinler yapılmış ve teoriler ileri sürülmüştür (Selçuk, 2010: 13-14). Ancak bu yazar veya düşünürlere göre ideal tek bir yönetim şekli bulunamamıştır.

M.Ö. 8. Yüzyıldan beri çok geniş alanlara yayılmış Yunan'da özellikle Parthenon tapınağının yapımı, tam bir demokrasi örneğidir. Mısır piramitlerinden farklı olarak, bireysel gücünü pekiştirmek için mülkiyetçi bir hükümdar tarafından değil, bir yurttaşlar şirketi tarafından ve onlar için inşa edilmiştir. Parthenon klasik yurtdaşlık anıtı, dünyanın ilk büyük çaplı demokrasisi ve Atina'nın simgesidir. Birçok başarının yanında Atinalılar dünyayı fethetmeyi sürdüremeyerek imparatorluklarını yitirmiş ve sonunda rakip dünya güçlerine, Makedonyalılar'a (Büyük İskender) sonra da Romalılara av olmuşlardır (Manville ve Ober, 2003: 22). M.Ö. 356-323 yılları arasında yaşamış Makedonya Kralı Büyük İskender'in dünyayı fethetmek ve mümkün olabilen tüm bilgileri öğrenmek gibi iki büyük arzusu olmuştur. Hâlâ geçerliliğini koruyan liderlik anlayışına göre insan yönetiminin gereğine vurgu yapmış ve insana değer vermiştir. Askerlerin kendisine bağlılığını sağlamak ve sürdürmek için savaşlarda özellikle ön cephede savaşmış, yaralanmış, yolluklarını askerleriyle paylaşmış, çarpışmalardan sonra ise askerlerini ziyaret etmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 152-158). Bir baba edasıyla askerlerine yaklaşan, yeri geldiğinde azıklarını onlarla paylaşan Büyük İskender informal ziyaretlerle askerlerinin arasına karışarak onları ziyaret etmeyi ihmal etmemiştir. Bunun sonucu olarak Büyük İskender'i askerler, kendilerinden biri gibi görmüş ve gerekirse dünyanın diğer ucuna dahi gitmeyi kabul etmişlerdir.

5000 yıl öncesinde Sümerler'de Rahipler yönetim faaliyetlerini yürütmüş, tanrılar adına toplanan serveti yönetmiş ve otoritenin kaynağı olmuşlardır. Babil'de (M.Ö. 1750) yönetim faaliyetleri Hammurabi'nin kanunlarıyla yürütülmüştür. Eski Mısır'da kanal ve piramitlerin yapımında büyük ölçekli bir örgütlenme söz konusudur. Bu örgütlenmenin başında otoritesini Tanrı adına vezir aracılığıyla kullanan bir firavun bulunmaktadır. İnsanlar kırbaç ve zincir gibi etkili araçlarla cezalandırılmıştır. İlk bürokratik yönetim örneği Mısır'daki kurumların yapılanmasında görülmektedir.

M.Ö. 2000’li yıllarda Hititler’de iyi örgütlenmiş bir askeri yönetim söz konusudur. Çin’de (M.Ö. 551-479) valilik yapmış Konfüçyüs, mükemmel olgulara dayanan ideal bir devlet hayali kurmuş, yönetenlerle yönetilenler arasındaki ilişkiyi “olması gerektiği gibi” tanımlamış ve insanların ve onları yönetenlerin davranışlarını iyileştirmeyi amaçlamıştır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 152-158).

İslâm düşünürleri, özellikle Farabî’den itibaren İslâm kültür tarihi bakımından büyük değer taşıyan, oldukça orijinal bir siyaset felsefesi geliştirmişler, siyaseti dar anlamda hakları paylaştıran, sosyal birliği koruyan, sorumlulukları düzenleyen cismanî bir yönetim saymakla yetinmemiş; toplumdaki herkesin manevî gelişmesini sağlayıcı bütün imkânları araştıran bir disiplin olarak da görmüşlerdir (Menekşe, 2005).

Yusuf H. Hacip eseri Kutadgu Bilig’de demokratik, laik, sosyal bir hukuk devletini işaret etmektedir. Çünkü hükümdar mutlak bir yönetici olmadığı gibi, toplumda yönetenlerle yönetilenler arasında karşılıklı hak ve yükümlülükler tanımlanmış, devletin vatandaşa yaklaşımında baskı, zulüm ve şiddeti bir tarafa bırakmıştır. Kutadgu Bilig’de devlet bir baba olarak görülmüş, muhtaç durumda olanlara yardım edilmesi, yetimin korunması, vatandaşların eğitim ve öğretimi gibi konularda sorumluluk alması istenmiştir. Devlet, demokratik olduğu oranda vatandaşlarını devlet yönetimine ortak yapacak, onlara iş olanakları sağlayarak hizmetlerinin karşılığını verecek ve böylece vatandaşların mutlu olmalarını sağlayacak, vatandaşlar da bunun karşılığında devlete sadakatle hizmet edeceklerdir (Doğan, 2002: 81-90).

Mâverdî ve Nizâmülmülk, devlet idaresinde temiz yönetim ve temiz toplum anlayışını sergileyerek toplumun huzur ve saadeti için herkesi kuşatan bir adaletin sağlanmasını öngörür.

Nizâmülmülk, devlet idaresinde temiz yönetim ve temiz toplum anlayışını sergileyerek toplumun huzur ve saadeti için herkesi kuşatan bir adaletin sağlanmasını öngörmüştür. Ayrıca Nizâmülmülk, sultanı bütün ülkenin huzur ve refahından doğrudan doğruya sorumlu bir kişi olarak kabul etmiş ancak siyasî icraatı konusunda onu halka karşı sorumlu görmemiştir. Sultanları kamu işleri ile ilgili sorumlulukları konusunda halka değil Allah’a karşı sorumlu kabul etmiştir (Menekşe, 2005: 206).

Platon Devlet isimli eserinde özellikle çalışanların daha fazla karar verme sürecine katılmasını gerekliliğini savunarak, “aşağıdan yukarıya” tarzındaki bir katılımcı yönetim tarzının “yukarıdan aşağıya” tarzındaki baskıcı bir yönetim tarzının yerine

geçmesi gerektiğini vurgulayarak demokratik yönetim tarzı ile ilgili olarak önemli değerlendirmeler yapmıştır (Clemes ve Mayer, 2001: 70).

Aristoteles'in Devlet anlayışı üç ögenin birleşiminden meydana gelmiştir. Bunlar; romantik bir platoncu aristokrasi, feodalitenin ağır bastığı, sağlam ve dengeli bir feodalite ve demokratik fikirlerden oluşmaktadır. Demokratiklerle birlikte Aristoteles vatandaşların devlet yönetimine katılabilmelerini savunmuştur (Popper, 2010: 4)

Montesquieu'ya göre insanları pek çok şey yönetmektedir. Bunlar; iklim, din, kanunlar, hükümet ilkeleri, tarihten alınan dersler, ahlâk, örf ve âdetlerdir. Bunların hepsi bir toplumun "Genel Ruhunu" yani milli karakter özelliklerini oluşturmaktadır. Her millette bunlardan bir veya birkaçı kuvvetli iken diğerleri zayıf kalabilmektedir. Örneğin ilkel ya da yerli diye nitelendirilen toplumlarda iklim tek başına hükmederken, Çinlileri örf ve âdetler yönetir, Japonları kanunlar baskı altında tutar, Romanın özelliklerini belirleyen ise hükümet ilkeleri ile eski geleneklerdir (Gürkan, 1988: 12). Birbirlerinden farklı, kültürel değerlerle yetişmiş ve yine farklı iklimlere sahip toplumlarda farklı yönetim şekilleri ortaya çıkmış ve uygulanmış ancak bazıları hüsrarla sonuçlanırken, bazıları ise günümüze kadar ulaşmıştır.

Bu gelişmelere bakıldığında günümüze gelinceye kadar insanlık birçok değişim yaşamış ve her alanda olduğu gibi özellikle üretim ve yönetim alanında da büyük bir gelişim göstermiştir. Alvin Toffler'e göre insanlık üç seviyeli bir değişimden geçmiştir. Birinci dalga M.Ö. 8. yy'da avcı-toplayıcı dönemden tarım toplumuna geçilen ve yerleşik hayatın başladığı dönemdir (Livvarçin ve Kurt, 2012: 34). Tarım toplumunda anaerkil yönetim çağından ataerkil yönetim çağına geçilmiştir. Ataerkil yönetim çağında yönetenlerin sert ve acımasız kuralları varken, kölecilik ardından ise derebeylik yönetim biçimleri bu dönemde başlamıştır (Başaran, 2004: 37-39). İkinci dalga, yerleşik yaşamın sanayi ile yaygınlaşan ürün ve servis çeşitliliğine, sayısal olarak ölçekli üretimine geçilen 1600 yıllardan 1950'li yıllara kadar süren sanayileşme dönemidir. Bu dönemde çekirdek aileler oluşmuş, fabrikalar gelişmeye başlamış, merkezi ve özelleşmiş organizasyon yapıları dünyayı şekillendirmeye başlamıştır. 1950-1960 yılları arasında klasik yönetim anlayışından insan ilişkileri yaklaşımına doğru yeni gelişmeler yaşanmaya başlamış, 1960-1970 yılları arasında yönetimde otorite analizleri, liderlik araştırmaları, yönetim biçimlerine ilişkin incelemeler yaygınlık kazanmış, 1970-1980'li yıllarda özellikle örgütün ve

çevresinin sosyo-kültürel özelliklerine göre uygulanması gereken yönetim biçiminin de değişebileceği anlayışı geliştirmiştir (Eren, 2010: 12).

1950’li yıllardan günümüze kadar gelen sanayileşme sonrası toplumu içine alan döneme üçüncü dalga denilmiştir. Toffler’e göre bu dönem, birçok yazar tarafından tabir edilen bilgi çağı, uzay çağı, elektronik çağ, küresel köy, bilimsel-teknolojik devrim gibi kavramlarla ifade edilen süper- endüstriyel toplumdur. Bu dönemde hayat tarzları ve alt kültürlerde çeşitlilik artmış, özellikle hızlı öğrenen organizasyonlar gün yüzüne çıkmıştır (Livvarçin ve Kurt, 2012: 34).

Klasik yönetim anlayışında en uygun yönetim şekli otoriter yönetim, en uygun örgüt yapısı ise mekanik örgüt yapısıdır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 161). Bu dönemde Bilimsel Yönetim Yaklaşımına Frederick Taylor, Yönetim Süreci Yaklaşımına Henry Fayol ve Bürokrasi Yaklaşımına Max Weber öncülük etmiştir.

Klasik yönetim yaklaşımında otoritenin her zaman üst kademe yöneticilerde toplanması gerekmektedir. Fayol örgütlerdeki insan tipini tembel ve iş yapmaktan kaçınan bireyler olarak kafasında canlandığı için yöneticilerin astlarına güvenmemesi gerektiğini ve yapılan her işe yöneticilerin mutlaka kontrol etmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Fayol’a göre yönetim kadrolarına getirilecek kişilerin özellikle otorite kurabilecek yönetsel kişiliğe sahip kimseler olmaları gerekmektedir (Eren, 2010: 12-17). Klasik yönetim anlayışının temellerinde otoriterlik vardır.

Max Weber özellikle yönetsel otorite üzerinde durmuştur. Weber’e göre bürokrasilerde merkezileşmiş bir otorite bulunmakta ve açıkça belirlenmiş politika ve düzenlemelere göre örgütler yönetilmektedir. Bu anlayışa göre, çalışanların sıkı kurallarla yönetilerek mutlaka denetlenmeleri gerekir. Bürokrasi yaklaşımı da diğer yönetim yaklaşımları gibi etkinlik ve rasyonelliği ön plana çıkarmakta ve “örgütü çevresinden soyutlanmış bir kapalı sistem olarak” ele almaktadır. Bireyin amaçları değil örgütün amaçları ve ilkelerine uyulduğu sürece etkinlik ve verimlilik sağlanabileceği görüşü hâkimdir. Bu yönüyle bürokrasi yaklaşımı bireyi, kurallara uymaya zorlamakta ve bir makinenin dişlileri gibi görmektedir (Şahin, 2007: 528).

Klasik yönetim yaklaşımının insanlar arasındaki ilişkiler konusunda yetersiz kaldığı noktaları tamamlamak maksatıyla neoklasik yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım temel olarak insanların motivasyonu için yöneticilerin nasıl yönetmeleri gerektiği üzerine odaklanır. İnsan ilişkileri yaklaşımı olarakta adlandırılan bu

yaklaşım ABD’de Hawthorn’da Western Elektrik Şirketinde yıllarca devam eden deneyler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu deneyleri Harvard Üniversitesi psikologlarından Elton Mayo yönetimindeki bir grup yürütmüştür.

Diğer yandan Kurt Lewin değişikliklere karşı direnç konusu üzerinde durmuş, James Moreno grup yapıları ve davranışları ile ilgili olarak geliştirdiği sosyometrik araştırma yöntemi ile insan ilişkileri okuluna katkı sağlamış ve Mary Parker Follett ne kadar klasik yaklaşımın içinde olsa da neoklasik yaklaşımı savunmuştur. Follett grup kavramına önem vererek “birlik ve beraberlik” “grupça düşünme” gibi kavramları geliştirmiştir. Follett’e göre yetki, kişiye verilmiş güçtür. Liderin, verdiği emrin durum ve şartların gereği ve bir parçası olduğunu, astlarına gösterebilen ve kavramsal beceriye sahip kimse olduğunu belirtmiştir. Güç ve otorite kavramı arasında bir ayırım yapan Follett’e göre verilecek emirler için, “üst ve ast biraraya gelerek durum ve koşulların gerektirdiği şeyleri birlikte belirlemeleri ve bu gereklere birlikte uymaları” gerekir (Livvarçin ve Kurt, 2012: 282-283). İnsan ilişkileri yaklaşımına önemli katkılar sağlayan Chester Barnard’ın yönetim yazınına en önemli katkısı “informal organizasyon” kavramıdır. İnfomal organizasyonlar, tüm formal yapılar içinde oluşan klikler ve sosyal gruplaşmaları ifade etmektedir. Gruplar örgütlerdeki formal yapıyı etkileyerek, hem örgütsel iklimden etkilenir hem de bu iklimi etkilerler.

Kısaca neoklasik yönetim yaklaşımı, klasik yaklaşımın ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla birlikte, aynı zamanda insanın sadece maddi yönden değil, sosyo-psikolojik yönden de tatmin edilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşımın ele aldığı belli başlı konular; insan davranışı, beşeri ilişkiler, grupların oluşumu, grup davranışı, informal örgütler, algı ve tutumlar, motivasyon, liderlik ve örgütsel değişimdir (Memduhoğlu, 2010: 3) Neoklasik yönetim anlayışında otorite, otoriteyi kullanan kişi tarafından insanlara yönelik olarak daha olumlu bir yapıya büründürülmüş, insanların beklenti ve isteklerine önem verilmiştir. Katı ve sert cezai yaptırımların insanları örgüt amaçlarından uzaklaştırdığı düşünülerek, klasik yönetim anlayışında denetim ve itaat etme hakkı yöneticilerde iken neoklasik yönetim anlayışında iş görenlerin vicdanına bırakılmıştır.

İnsanların her zaman ön planda tutulduğu neoklasik yönetim anlayışında yöneticilerin iş yaptırabilmek için ceza yerine insanların kişilik özelliklerine uygun özendirme araçlarını kullanmaları gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların klasik

yönetim anlayışındaki gibi pasif bir öge olmadıkları, gerektiğinde örgütün amaçlarına gönüllü olarak hizmet edebilecekleri, kontrol ve ceza sistemleri dışında motivasyon araçlarının kullanılması gerektiği ve demokrasinin örgütlerdeki önemi üzerinde durulmuştur (Saruhan ve Yıldız, 2009: 166). Bu yaklaşımda demokrasiye önem verilmiş daha katılımcı bir yönetim anlayışı geliştirilmiştir. Ancak belli bir noktadan sonra insan ilişkileri yaklaşımı artık geçmiş zaman yönetim şekli olarak algılanmaya başlanmış, çalışanların memnuniyetini ve üretim seviyesini arttırmada bu yaklaşımının tek başına yeterli olmadığı düşünülmüş ve yeni yönetim yaklaşımları arayışına girilmiştir.

Artık örgütlerde yetkilerin tek elde toplandığı klasik yönetim anlayışından, yeni yönetim teori ve yaklaşımlarının ortaya çıktığı modern yönetim yaklaşımlarına geçilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Memduhoğlu, 2010: 2). Örgütler, klasik ve neoklasik yaklaşımlarının öne sürdüğü gelişmelerin eksikliklerini görmeye başladıktan sonra farklı bir pencereden bakınca modern yönetim yaklaşımları olarak bilinen sistem ve durumsallık yaklaşımları ile karşılaşmışlardır.

Her yer ve zamanda geçerli olan en iyi örgüt yapısı olmadığı için, örgütlerle ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğu düşüncesiyle 1970'li yıllardan itibaren durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre, durum ve koşullar yönetim başarısını büyük ölçüde etkileyerek yöneticilere ve yönetsel kararlara yön vermektedir. Durumsallık yaklaşımı, artık yönetimde basit cevapların olmadığını ortaya koymaktadır. Hangi yönetim tarzının en iyi olduğu, çalışanları motive etmenin en etkili yolunun neler olduğu, zor kararları almanın en iyi tekniğinin nasıl bulunacağı gibi sorulara daha önceki bazı yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi tek ve kesin cevaplar vermeyi reddetmektedir. Bu yaklaşıma göre, yönetimde basit ve kesin cevaplar gerçekçi değildir (Barutçugil, 2002: 43). Durumsallık yaklaşımı özellikle, örgütlerin içsel ve dışsal faktörlerden etkilendiği üzerine odaklanmıştır. Dışsal faktörlerden; devlet müdahalesi, sosyal ve kültürel koşullar ile içsel faktörlerden olan; örgütlerin misyonu, vizyonu, amacı, kullanılan teknolojinin, yapılacak işin ve personelin niteliğinin (Koçel, 2007: 203) her zaman olumlu ya da olumsuz aynı etkiyi göstermeyeceği yönündedir.

Sistem ve durumsallık yaklaşımından sonra, 1990'lı yıllardan itibaren modern sonrası ya da post modern yönetim yaklaşımları adı verilen çeşitli örgüt kuramları geliştirilmiştir (Doğan, 2007: 186).

Farkında olsak da olmasak da yaşamımız örgütler tarafından yönlendirilmektedir. Örgütleri anlamak aslında insanların birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerini, yani dünyayı anlamaktır. Modern sonrası örgüt kuramları; koşul bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı, işlem maliyeti, kuramsal kuram ve örgütsel ekoloji kuramıdır (Taşçı ve diğerleri, 2013: 6).

Mizruchi ve Mina (2002)'ya göre bir örgütün ana amacı ayakta kalmak ve başarılı olabilmek için gerekli olan kaynakları elde edebilmektir. Bu durum, bir örgütün diğer örgütlerle olan ilişkilerini iyi yönetebilmesini gerekli kılar. Bu kurama göre, örgütler tek başlarına ayakta kalamazlar, ayakta kalabilmeleri için dış çevreden çeşitli kaynaklar sağlamaları gerekir (akt. Meydan, 2010: 23). Bu kaynaklara ulaşırken yönetim tarzları da etkili olur. Çevrenin örgütler üzerinde etkileri çok fazladır. Örneğin bazen çevre baskısı yöneticilerin makamlarından kendi rızaları olmaksızın da ayrılmalarına neden olabilmektedir.

Her örgüt gerekli kaynak ihtiyacını karşılarken ve ya örgüt içerisinde bir etkinlik gerçekleştirmek için maddi bir gider söz konusu olur yani maliyetle karşılaşılır. Örgütlerde bu maliyetlerin en iyi şekilde yönetilmesi için yöneticilerin yeteneklerine ihtiyaç duyulur. Her yöneticinin yönetimin kaynakları arasında yer alan maddi kaynakları, örgütün faydası yönünde en iyi şekilde kullanması gerekir. Çünkü örgütlerin devamiyeti, faaliyetlerini sürdürebilmeleri için diğer kaynakların yanında bu kaynaklara ihtiyaçları vardır.

Koşul bağımlılık, birden fazla etmen koşul bağımlılığı etkilemektedir. Bazen bu etmenlerin birlikte kullanılması bazen de ayrı ayrı kullanılması gerekir. Örneğin büyük örgütlerde daha fazla bürokrasiye ihtiyaç duyulurken küçük örgütlerde daha azına ihtiyaç duyulur. Örgütlenmelerde, bir tane en iyi yolun olmadığı ve her türlü örgütlenmenin de aynı derecede etkili olmadığı ve örgütlenmenin en iyi yolunun, örgütün ilişkili olduğu koşul bağımlılık etmenlerine bağlı olduğu varsayımı vardır (Taşçı, 2013: 49).

Sosyolojik bir yaklaşım olan kuramsal kuram yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyetlerini sürdüren organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir paralellik öngörmektedir. Eş biçimlilik ya da eş şekillilik olarak adlandırılan bu benzerlik, örgütlerle çevreleri arasındaki ilişkiyi kuran bir faktördür (Koçel, 2007: 275).

Örgüt ekolojisi kuramına göre; doğadaki canlı varlıklar nasıl doğal bir seçimle elenip bir kısmı yaşamını kaybediyor, diğer kısmı ise bir evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürüyorsa, örgütler için de durum bunun bir benzeridir. Evrimleşme bu sebeple örgütsel ekoloji kuramlarının açıklanmasında önemli rol oynamaktadır ve temelinde uyum kavramı yer almaktadır. Örgütsel çevre de, bünyesinde bulunan örgütlerden bir kısmını ortadan kaldırmakta, bir kısmını da seçerek yaşamlarına devam etmelerine fırsat vermektedir. Örgütsel ekoloji kuramı, aynı kaynaklar için rekabet eden bir grup firmanın oluşturduğu bir endüstriyi modellemektedir. Çevrenin, örgütlerin sadece kaderini etkilediği değil, aynı zamanda örgütler ve örgütsel nüfuslarda yaşanan örgütsel kurulum ve ölüm gibi değişimlerin de temel dinamiği olduğu savı, örgütsel ekoloji yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran bir düşüncedir (Koçel, 2007: 268).

21. Yüzyılda kontrol faaliyetleri, klasik yönetim anlayışının sonuçlarından biri olan, otorite ve güç kullanma fırsatı ve hiyerarşik bir denetleme sürecinden tamamen farklı olarak, çalışanların kendilerini kontrol etmelerine dayalı, daha informal sistemlerin geçerli olduğu şekillere dönüşmüştür (Bayraktar, 2007: 92).

2.1.10 Yönetim Tarzları Kavramsal Çerçevesi

Başarının yakalanması amacıyla yönetim tarzını doğru seçmek zorunda olan örgütler, birçok değişkene bağlı olarak yönetim tarzlarını belirlerler. Özellikle çalışanların performansları konusunda başarının elde edilebilmesi için yönetim tarzlarının çalışanlara uygun olması gerekir (Örs, 2010).

Yönetim beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olduğu için (Şahin, 2004: 524) birbirinden farklı yapıdaki insanları örgütsel amaçlara ulaşmak için bir araya getirip yönlendirmek pek de kolay değildir. Çünkü yöneticilerin de ihtiyaçları, tutkuları, çalışanlarından beklentileri vardır. Karşılıklı farklılıkların bir araya getirilerek ortak paydada buluşturulması yöneticilerin yönetsel becerilerinin ve yönetsel tarzlarının yanında çalışanların beklentilerine bağlıdır.

Tarz, olayları ele alış şekli ve ortaya konulan davranışların genel niteliğidir. Yönetim tarzları dâhil olmak üzere tüm davranış tarzları, kişiliğin, yaşanmış deneyimlerin ve tutumun bir bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2004: 45). Yönetim

tarzı, her yöneticinin örgütün yönetim biçimini kendi kişilik özelliklerine göre değişik şekillerde uygulamaya çalışmasıdır (Başaran, 2008: 295).

Kurumlarda farklı kademelerdeki yöneticilerin yönetim tarzlarının birleşimi sonucunda, kurumların yönetim biçimleri ortaya çıkar. Bir kurumun genel olarak yönetim biçimi, kurumu etkileyen iç ve dış etkenlerin, üst yöneticinin yönetim tarzının ve bu yönetim tarzının sınırları içinde yer alan orta ve alt kademe yöneticilerin yönetim tarzlarının bir bileşkesidir (Başaran, 2008: 295-305).

Kurumlardaki yönetim biçimleri de her zaman aynı etkiyi gösterememekte, bazı durumlarda en iyi olan yönetim biçimi başka bir durumda en kötü yönetim biçimi olabilmektedir. Bu nedenle öteden beri örgütlerin yönetim biçimlerinde olduğu gibi yöneticilerin yönetim tarzlarında da çeşitli tartışmalar yaşanmaktadır (Günyol, 2013: 62). P. Khandwalla yönetim biçimini yönetim ideolojisinin uygulamaya dönük biçimi olarak, yönetim ideolojisini de soyut, gözle görülmeyen değerler, inançlar ve normlar bütünü olarak tarif etmiştir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi yönetim biçiminin çeşitli boyutları vardır. Bu boyutlar; girişimcilik, planlama, katılım, esneklik ve baskıdır (akt. Aldemir ve Barbato, 1983: 121).

Hartzell (2006)'e göre yönetim tarzı, örgütsel amaçlara ulaşmak için, yöneticilerin astları üzerinde kurdukları otorite ve çalışanlarıyla olan ilişkileri ile ilgili genel bir yaklaşımdır. Yönetim tarzı, genellikle yönetimin nasıl gerçekleştirileceğini tanımlamak için kullanılan bir ifadedir. McGuire (2005)'ye göre yönetim tarzı, kişilikle ilgili davranışın bir işlevi iken, Schleh (1977)'e göre ise çeşitli işlemleri ve işlevleri birleştiren bir yapıştırıcıdır. Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanların yeteneğinden faydalandığı bir felsefe ya da ilkeler dizisidir ve bir kurumun her yanında işleyen ve yöneticinin, kurum çalışanlarının inisiyatifine güvenmesine imkân tanıyan bir yaşam biçimidir. Field ve Dubey (2001)'ye göre yönetim tarzı yöneticilerin, yönetim fonksiyonları aracılığıyla herhangi bir kurumda var olan çeşitli kaynakları üretime dönüştürerek kurumların amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik sorunlara yaklaşım şeklidir. Khandwalla (1995) yönetim tarzını, bir kurumun karar verme ve hedef belirlemesi, strateji oluşturması, kurumsal imaj geliştirmesi, paydaşlarla ilgilenmesi ve diğer temel yönetim aktivitelerinin çeşitli işlevlerini yerine getirmesinde ayırıcı bir yöntem olarak kabul etmiştir. Yönetim tarzı, örgütsel etkinlik için kritik öncüllerden biridir.(akt. Uche ve Timinepere, 2012: 199).

Örgütlerdeki yönetim tarzları da her zaman aynı etkiyi gösterememekte, bazı durumlarda en iyi olan yönetim biçimi başka bir durumda en kötü yönetim biçimi olabilmektedir (Günyol, 2013: 62)

Her insanda olduğu gibi yöneticilerde de bazı nitelik ve davranışlar doğuştan bazıları ise öğrenme yoluyla kazanılmaktadır. Doğuştan gelen faktörler insan davranışlarının duygusal boyutunu oluştururken, öğrenilenler ise genellikle akılcı boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle bir yöneticinin yönetim tarzı, bu boyutların belirli bir şekilde birleşmesi ve bütünleşmesi sonucu oluşmaktadır. Yönetim tarzını oluşturan faktörler doğuştan gelen ve öğrenilen olarak ikiye ayrılır (Barutçugil, 2004: 45).

Doğuştan gelenler;

- Kişilik,
- İhtiyaç kalıpları.

Öğrenilenler;

- Güç temelleri,
- Çatışmaları ele alma ve sorunları çözme tarzı,
- Kişisel değerler ve organizasyonel davranış üzerindeki etkileri,
- Stresle başa çıkma yöntemleridir.

Koçak'a (2015) göre; yönetimi çalışanlara iş yaptırılması esnasında gerekli otoritenin ortaya konularak onları idare etme sanatı olarak tanımlayabiliriz.

Yönetim tarzı kavramı, araştırmacılar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş bir konu değildir. Bu kavramla ilgilenen az sayıdaki araştırmacı da çoğunlukla yönetim tarzının boyutlarını ve yönetim tarzına etki eden diğer kavramları belirlemeye çalışmışlardır. Yönetim tarzına ilişkin motive etmek olarak sıralayıp, bu dört fonksiyonun hangisinin ne seviyede kullanıldığına bağlı olarak yöneticinin yönetim tarzının ortaya çıktığını söylemektedir. Nwadukweve Timinpere'ye (2012: 199) göre ise yönetim tarzı, örgütü yönetmenin bir yolu olarak görülebilir.

Harvey ve Turnbull'a (2006: 332) göre ise yönetim tarzı, bireysellik ve kolektivizm açısından değerlendirilebilir. Araştırmacılar bu noktada, yönetim tarzını belirleyen ana faktörün, yönetsel kararların verilmesi sürecinde, yöneticinin izlediği yol olduğunu söylemektedir.

Yönetim kuramcılarına göre, tek bir iyi yönetim tarzı bulunmadığı için bütün yönetim tarzlarının güçlü ve zayıf yanları bulunmaktadır. İyi bir yönetim tarzı, içinde bulunulan durum ve şartlara göre değişir. Örneğin kriz dönemlerinde kararların hızlı alınabilmesi için otoriter yönetim tarzı etkili olurken, yeni fikirlerle şekillenerek gelişecek süreçte demokratik yönetim tarzı daha etkili olur (Kophová ve Tomásková, 2011: 982-983).

Yöneticilerin kişisel özellikleri ve eylemleri yönetim tarzlarına yansıdığı için yöneticilerin davranışları yönetim tarzlarını etkilemektedir. Yönetim tarzlarını etkileyen belli başlı yönetici davranışları (M. Pop ve D. Pop, 2008: 2604);

- Sorumluluk duygusu,
- Kullanılan yetki,
- Örgütsel girişim ve iş gücüne verilen önem,
- Üretim, çalışanlar ve etkinlik için duyulan endişe,
- Motivasyon araçları, iletişim türleri, işbirliğinin doğası ve karar verme stratejileridir.

R. Podol (1963) yöneticiliği; aile, eğitim sistemi, mevzuat, beceri eksikliği, iş bulma güçlüğü, Batı değerlerine yönelik olma gibi etkenlerin de etkilediğini vurgulamıştır (akt. Öktem, 1992: 91).

Yöneticilerin kişilik yapılarıyla ilişkili olan yönetim tarzları, yöneticilerin davranış biçimlerinden de büyük oranda etkilenmektedir. Yöneticilerin davranış biçimleri üç farklı biçimde incelenmektedir (Şencan 1995: 96);

Yalın davranış biçimlerine göre yönetici kişiliği; A Tipi (saldırgan), B Tipi (sakin). Luthans (1995: 303)'ın yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, yöneticilerin % 60'ının A tipi, buna karşılık % 12'sinin B tipi olduğu ortaya çıkmıştır. (akt. Durna, 2005: 280).

Duygusal istikrarlılık düzeyine göre yönetici kişiliği; alıngan, sert, nevroitik, psikotiktir.

Görev anlayışı ve ilişki eğilimlerine göre yönetici kişiliği; demokratik, otokratik, göreve dönük, insana dönük, bürokrat, liberal olarak sınıflandırılmaktadır.

Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımına dayandırılarak yapılan araştırmalarda Türk yöneticilerin göreve dönük olması gereken koşullarda ilişkiye dönük yöneticiler

şeklinde davrandıkları ortaya çıkmıştır. Burada yöneticilerin yönetim tarzlarını içinde yaşadıkları kültür de etkilemektedir. Kültürel değerler kişilerin davranışlarını etkileyerek onlara yön vermektedir. Genel olarak Türk insanının toplumsal tavrı ve insan ilişkilerine önem veren kültürel değerleri, yönetim tarzlarını büyük ölçüde etkilemektedir (Sargut, 2010: 172).

Yöneticilerin görevi, öncelikle bir organizasyonda yapılması gerekenlerin neler olduğunu belirlemektir. Yönetim fonksiyonlarının en iyi şekilde işlemesi için elinden geleni yapan yöneticilerin ister demokratik ister otoriter ya da başka bir yönetim tarzını kullanarak olsun, bu yapılması gerekenlerin, en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlaması gerekir. Yöneticilerin sorumlulukları ise, genel hedeflere ulaşmak için gerekli işletme girdilerinin temin edilmesini sağlayarak organizasyonun bütünündeki çalışmaları koordine etmektir (Bayraktar, 2007: 10). Yönetimin ihtiyaç duyduğu insan, bilgi, maddi, hukuksal ve zaman kaynaklarının örgütsel alanda en etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak da yöneticilerin en önemli sorumlulukları arasındadır.

“Bir yönetici tıpkı iyi bir bahçıvan gibi çalışanlarına yaklaşmalıdır. Çünkü iyi bir bahçıvan her çiçeğin ve bitkinin gelişebilmesi için, farklı miktarlarda su, sıcaklık, ışık ve bakıma ihtiyaç duyacağını bilir. Her bitkiye aynı miktarda su verilirse bazı bitkiler dallanıp budaklanırken bazı bitkiler kuruyup dökülebilir. Bir bahçıvan, bitkinin türüne göre önce toprağı hazırlar, sonra eker, ardından yeterli miktarda sular en önemlisi de bitkinin gelişmesine sabır gösterir, bitkiye zarar verebilecek ayıkotlarını ayıklar, toprağı çapalar, gerektiği yerde bitkinin sağa sola uzanmaması için destek verirken, gerektiğinde ise bitkiyi budar” (Baltaş, 2010: 20). Bir örgütteki çalışanlar da, farklı miktarlarda suya, havaya ihtiyaç duyan bitkiler gibidir. Her yöneticinin çalışanların ihtiyaçlarını önceden belirlemiş olması, örgütlerde etkili bir iletişim ağı kurmuş olması ve örgütsel iklimi yumuşatması gerekir. Yöneticilerin benimsemiş oldukları ve uyguladıkları yönetim tarzları bazı çalışanları harekete geçirirken bazı çalışanları yavaşlatarak örgütten ve işten uzaklaştırabilir. Bu nedenle astlarıyla birlikte yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren yöneticilerin, insan doğasını da çok iyi tanımaları gerekir. Çünkü Özgür (2011: 221)’e göre, her usta üzerinde çalıştığı varlığın doğasına göre ona şekil verir. Nasıl ki bir marangoz ağacın tabiatını bilerek hareket ediyorsa bir yöneticinin de insan doğasına göre hareket etmesi gerekir.

Bahçivan benzetmesinde olduğu gibi çalışanları genelleyerek değil, bireyselleştirerek ve kişiselleştirerek yönetmek gerekir. Bu süreç zor ve uzun olduğu için karmaşık iş dünyasında çoğu yöneticinin buna ayıracak zamanı da yoktur (Baltaş, 2010: 86). Çalışanları bireyselleştirerek yönetmek uzun ve sancılı bir süreç olsa da uzun vadeli düşünüldüğünde yöneticiler ve örgütler için büyük avantajlar sağlar.

Örgütlerde faaliyet gösteren yöneticiler incelendiğinde, bir grubun parçası oldukları bazen bir gruba birlikte hareket ettikleri ya da bir grubun karşısında yer aldıkları görülmektedir. Ancak yöneticiler, bir grubun parçası olmasına rağmen bu gruptan ayrı özellikleri olan, başarı ve başarısızlıklarıyla çevrelerini etkileyen ve farklı yönetim tarzlarıyla örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan insanlardır. Yöneticilerin başarıları hangi yönetim tarzını uygularsa uygulasin; etrafındaki kişilerin haklarını koruması, onlarla birlikte örgütsel faaliyetlerde yer alması, başarı ve başarısızlıkları çalışanlarıyla birlikte karşılaması, çalışanlarına eşit davranarak onları motive etmeleri ve çalışanlarıyla etkin iletişim kurmalarına bağlıdır. Aksi takdirde çalışma ortamını oluşturan kişi, grup ya da gruplar ilk fırsatta başarısız olan yöneticiyi değiştirmek için uğraşacak bazen kendilerine yeni bir yönetici seçerek mevcut yöneticiyi saf dışı bırakacak ya da herhangi bir şey yapmayarak yöneticiyi yalnız bırakacaklardır. Ancak kamu kurumlarında yöneticileri seçmek veya değiştirmek çoğu zaman mümkün olmadığı için kamu kurumlarındaki özellikle informal ilişkilerin yönetilmesi de bazen çok zor olmaktadır. Bu kurumlarda her yeni şey başarıya bakılmadan tepkiyle karşılanabilir veya başarısız olunan bir durum çeşitli gruplar tarafından sorgusuz kabul edilebilir. Kamu kurumlarındaki astların yönlendirilmesi ve yönetilmesi, yöneticiler arasındaki yönetsel farklılıkları da ortaya koymaktadır. Örgütler başarıya farklı yönetim tarzları ile ulaşabilirler. Önemli olan yönetim tarzının kurumun hedefleriyle ve tarzı belirleyen farklı boyutların birbirleriyle tutarlı olmasıdır.

Maslow'un görüşlerini örgütlerde yeniden gündeme getiren McGregor X ve Y kuramlarını ortaya koyarken özellikle Y kuramında insanların küçümsenmemesi gereken büyük bir gizil güce sahip olduğunu vurgulamıştır. Üzerinde durulması gereken yöneticilerin yönetim tarzlarıdır. Çünkü ancak insancıl sistemler ve yönetim tarzları bu gizil güçlerin ortaya çıkmasını sağlayabilirler (Sargut, 2010: 50-51).

McClelland ve arkadaşları 1940'lı yılların sonunda yöneticilerle gerçekleştirdikleri ihtiyaçlar yaklaşımındaki Tematik Algı Testine göre, yöneticilere ait üç tür ihtiyaç

ortaya koymuşlardır. Bu ihtiyaçlar; güç ihtiyacı, başarıma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacıdır (akt. Karaman ve diğerleri, 2008: 106-107). Güç ihtiyacı yüksek olan yöneticiler başkalarını etkilemek, otorite kurmak ve statüleriyle ilgili olarak başkalarını yönlendirmek isterler. Başarıma ihtiyacında yöneticiler, başarıya odaklanarak hareket ederler. İlişki kurma ihtiyacı, sosyal varlıklar olan insanlar için önemli bir ihtiyaçtır.

Yöneticilerin de bu ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurması gerekir. Güç ihtiyacı, başarıma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı sadece yöneticilerin ihtiyaçları arasında yer almaz aynı zamanda örgüt çalışanlarının da bu ihtiyaçları vardır. Bu nedenle örgütsel ortamlarda ast-üst ihtiyaçlarının en iyi şekilde tatmin edilebilmesi için yöneticilerin gerekli olan örgütsel faaliyetlere katkı sağlamaları gerekir. Sadece gücünü kullanarak çalışanları yönlendiren ve başarıya ulaşmak isteyen yöneticilerle birlikte çalışanlar, bahçıvan benzetmesindeki aşırı sudan veya susuzluktan etkilenen bitkilere dönebilirler.

İslamoğlu ve Çakıcı (2012: 78)'nin yapmış oldukları çalışma sonucunda da, yöneticilerin kişilik ve yönetim becerilerinin yöneticilerin yönetim tarzlarını etkilediği ortaya çıkmıştır. Yönetim tarzı, yöneticilerin kişilik ve yönetim becerilerinden etkilendiği için, yöneticilerin yönetim tarzları çalışanların algılarına göre ortaya konulabilmektedir.

Çalışkan (2008: 4)'a göre yöneticilerin ve yönetim tarzlarının çalışanların iş ve örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde etkisi büyüktür. Shadare (2011: 91), yönetim tarzlarının aynı zamanda çalışanların olduğu kadar yöneticilerin de verimliliğini etkilediğini ifade etmiştir.

Başka bir çalışmada, çalışanlardan kendi yöneticileri ile ilişkilerini tarif etmeleri istenmiş ve aynı yöneticiyi çalışanlar farklı şekillerde tarif etmişlerdir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 101). Buradaki dikkat çekici nokta yöneticilerin yönetim tarzlarını yöneticilerin kişilik özellikleri etkilerken, çalışanları kişilik özellikleri de yöneticilerinin yönetim tarzlarını algılamalarını etkilemektedir. A kişisi için bir yönetici otoriter bir yönetici olarak algılanabilirken, B kişisi için aynı yönetici paternalist bir yönetici olarak algılanabilmektedir.

Yönetim alanında unutulmaması gereken asıl nokta, örgütlerde yöneticilerin durumun gereklerine göre, rutin yönetim tarzlarının dışına çıkarak durumun

gerektirdiği bir yönetim tarzını sergileyebilmesidir. Başkaları ile birlikte örgütsel amaçları gerçekleştirerek etkili bir şekilde örgütsel sonuçlara ulaşmak isteyen yöneticilerin iletişim, insan ilişkileri, kavramsal ve analitik düşünebilme, karar verme becerilerini bu anlamda en iyi şekilde kullanmaları gerekir. Çünkü yöneticilerin iş hayatında zamanlarının büyük bir çoğunluğu çalışanlarıyla iletişim kurarak kişiler arası ilişkilerle geçer.

İyi bir yöneticinin işler iyi gidince pencereden dışarıya bakarak ekip arkadaşlarını işaret etmesi, işler kötü gidince ise öncelikle aynaya bakması gerekir (Baltaş, 2010: 88). Aynadaki yansımalar yöneticilerin gerçeklerle yüzleşmelerine imkân tanır. Ancak yöneticilerin yönetim tarzlarını değiştirmeleri pek de kolay değildir. Çünkü yöneticilerin yönetim tarzları genellikle değişime direnç gösterir ve esnek değildir (Wilson ve Rosenfeld, 1990: 448).

2.1.11 Yönetim/Liderlik Tarzları

Yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (Erdoğan, 2000: 33). Lider ise G. Terry (1960)'e göre, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirebilmek için insanları etkileyen kimsedir (akt. Akçakaya, 2010: 17). Liderlikte lideri izleyen kişiler kendilerini yönetme hakkını, lidere kendi rızalarıyla verirler. Lider benimsemiş olduğu liderlik tarzıyla, izleyenleri tarafından kabul görür. Ancak yöneticiler bir makama, atanmış kişiler oldukları için, çalışanların bire bir yöneticileri seçme gibi bir hakkı bulunmamaktadır. Bu yüzden yönetme hakkını yönetici oturduğu makamdan alır. Çalışanlar istese de istemese de bu atanmış yöneticileriyle birlikte çalışmak zorundadır. Yöneticilerin ve liderlerin yönetim tarzları çalışanların örgütteki ilişkilerini önemli bir şekilde etkiler.

Yönetimsel sürece bakıldığında zaman literatürde evrensel anlamda tek bir iyi yönetim/liderlik tarzı etkili olmadığı için bu alanda birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmadaki yönetim tarzları ölçeği Kurt Lewin'in liderlik tarzları sınıflandırması göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Bu nedenle çalışmayla ilişkili olduğu düşünülen belli başlı liderlik tarzlarından; Kurt Lewin'in liderlik tarzları, Rensis Likert'in yönetim tarzı (Sistem 4 modeli) ve durumsal liderlik tarzları arasında yer

alan; Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Liderlik Dizisi, Victor V. Vroom ve P. W. Yetton Modeli, Fiedler'in durumsallık modeli, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli, yol ve amaç modeli ve Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi ele alınarak açıklanmıştır.

2.1.11.1 Kurt Lewin'in liderlik tarzları

Geçmişten günümüze kadar liderlik/yöneticilik davranışlarıyla ilgili pek çok çalışma yapılmış ve bu çalışmaların olumlu ve olumsuz özellikleri kendi içinde tartışılmıştır. Davranışsal teorilerin içinde yer alan Kurt Lewin ve arkadaşları Ron Lippitt ve Robert White'ın Iowa Üniversitesi'nde yapmış oldukları çalışmaya göre liderlik tarzlarını önce demokratik ve otoriter olarak ikiye ayırmışlardır (Lewin ve Lippitt, 1938: 292). Ancak demokratik tarzı uygulayan White'ın grubunda yaşanan bir olay sonucunda Lewin Serbestiyetçi yönetim tarzının da bu çalışmaya eklenmesini istemiştir. Bunun sonucu olarak liderlik tarzları otoriter, demokratik, müdahalesiz yani serbestiyetçi liderlik tarzı olarak üçe ayrılmıştır (Wheeler, 2008: 1645).

Lewin ve arkadaşları 10-11 yaş erkek çocuklarıyla yaptıkları araştırmada çocukları otoriter, demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzına göre üç gruba ayırmış ve çocukların çeşitli faaliyetlere katılımları sağlanmıştır. Bu faaliyetler esnasında çocukların bu liderlik tarzlarına göre vermiş oldukları tepkiler incelenmiş ve davranışları gözlenmiştir. Otoriter lideri oynayan araştırmacı, oyunun belli kurallar çerçevesinde oynanması için alınması gereken kararları ve çocuklarının kimlerle grup oluşturacaklarını çocuklara sormadan kendisi belirlemiş ve çocukların bu kurallara uymasını sağlamıştır. Grup lideri çocuklara katı bir şekilde yaklaşarak çocuklar üzerinde sıkı disiplin uygulamıştır (Knights ve Willmott, 2007: 131). Otoriter liderin bulunduğu grupta çocuklar, inisiyatif almadan, agresif, hoşnutsuz ve grup hedefleri ya da diğer grup üyelerinin çıkarlarına bakmaksızın faaliyetlerini sürdürmüşlerdir (Wheeler, 2008: 1645).

Demokratik tip lideri oynayan araştırmacı, oyunda çocuklara arkadaş seçiminde esneklik tanımış ve çocuklarla birlikte oyunun kurallarını belirlemiştir. Lider çocuklara rehberlik ederek özellikle çocukların kararlara katılımı sağlanmıştır. Serbestiyetçi lideri oynayan araştırmacı ise, çocuklara hiçbir şekilde müdahale etmemiş ve çocukları kendi haline bırakmıştır. Çocuklar kararları kendileri almış ve

uygulamaya koymuştur. Lewin'e göre demokratik liderler bireylerin ruh hallerine göre uygun, sağlıklı ve yararlı bir çalışma atmosferi oluştururlar (Kariel, 1956: 286).

Araştırma sonuçlarına göre üç tür liderlik tarzı ile çocukların davranışları arasında çeşitli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Demokratik liderlik tarzını sergileyen liderin grubundaki çocuklar otoriter liderin grubundaki çocuklardan daha tatminkâr olmuş ve daha az saldırganlık davranışı göstermişlerdir. Otoriter liderler çocukların yanında iken çocukların performansları yüksek çıkmış ancak lider ortamdan ayrıldığında çocukların performanslarında bir düşüş gözlenmiştir. Ayrıca otoriter lider ortamdan ayrılınca ortamda gerginlik oluşmuştur (Bunchanan ve Huczynski, 2010: 342). Grup üyelerinin otoriter yönetim karşısında memnuniyetsiz kaldıkları ve lidere karşı düşmanlık sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bunun tersine demokratik liderin bulunduğu grupta düşmanlık sergilenmemiş ve demokratik liderler ortamdan ayrılırsa bile çocuklar çalışmaya devam etmiş ve performanslarında bir düşüş gözlenmemiştir. Otoriter liderlikte otorite tek elde toplanırken, demokratik liderlikte otorite özellikle grup üyeleri arasında paylaşılmıştır. Demokratik liderlik tarzında daha az iş üretilse de işin kalitesi daha yüksek çıkmıştır. Demokratik liderler grup aktivitelerine kendileri de katılmıştır (Akçakaya, 2010: 90-95).

Tam serbestlik tanıyan liderlik anlayışının uygulandığı grubun, en az üretken grup olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu gruptaki üyeler daha fazla liderlik talebinde bulunmuş ve bağımsız çalışma ortaya koyamamışlardır. Grup üyelerinin motivasyonları daha düşük çıkmıştır (Artık, 2009: 23-24). Bu grupta ne işbirliği ne de rekabet ortamı oluşmamıştır (Cassel, 1953: 437). Çünkü bu gruptaki lider etliye sütlüye karışmayarak grubu kendi haline bırakmıştır (Özer, 2003: 6). Grup üyeleri bireysel davranmışlardır. Üyeler teknik bilgi alışverişi ve işbirliği yapmadıkları için hem iş miktarı hem de işin kalitesi düşük çıkmıştır (Eren, 2010: 20).

Lewin ve arkadaşlarının üç grupta gerçekleştirmiş oldukları bu araştırmaya göre, demokratik liderin grubunda yer alanların, otoriter ve serbestiyetçi liderlerin gruplarında yer alanlardan daha etkin oldukları ortaya çıkmıştır (, 1956: 284). Sosyal psikolojinin babası olarak bilinen Kurt Lewin (1890-1947) ilk kez laboratuvar ortamında oluşturduğu toplumsal bir iklimle bu çalışmayı gerçekleştirmiş ve bununla birlikte Lewin deneysel bir sosyal psikolog olarak anılmıştır (Wheeler, 2008: 1646). Lewin'e göre bireylerin içinde yaşadıkları sosyal atmosfer bireylerin psikolojik sınırlarını belirleyen önemli unsurlardan biridir (Lippitt, 1939: 26).

2.1.11.2 Rensis Likert'in yönetim tarzı (Sistem 4 modeli)

Bu modele göre Likert, otoriter liderlikten demokratik liderliğe doğru dört tür liderlik tarzı üzerinde durmuştur. Bu tarzlar Sistem 1 (İstismarcı otoriter), Sistem 2 (Yardımsaver otoriter), Sistem 3 (Katılımcı) ve Sistem 4 (Demokratik)'tür. Likert'in sistem 1 modeli X teorisinin varsayımlarına dayanır yani insanların tembel olduğu düşüncesi hâkimdir. Sistem 1 modelinde; görev odaklı, yüksek yapılı ve otoriter bir yönetim tarzı vardır. Sistem 4 modeli Y teorisinin varsayımlarına dayanır ve insanların tembel ve güvenilmez değil aksine çalışkan olduğu düşünülür. İnsanlar motive edildikleri takdirde iş hayatında kendi kendini idare ederek yaratıcı olabilirler. Sistem 4 modelinde takım çalışması ve karşılıklı güven vardır (Hersey, Blanchard ve Johnson, 2008: 316).

Sistem 1 modelinde iletişim; çok az ve yukarıdan aşağıya doğrudur, kararlar genellikle üst kademe yöneticiler tarafından verilir. Sistem 2 modelinde iletişim biraz ve yukarıdan aşağıya doğrudur, kararlar üst kademe yöneticiler ve bazen de katılımcılarla birlikte verilir. Sistem 3 modelinde iletişim fazla ve hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğrudur, özel kararlar dışındakiler katılımcılarla birlikte verilir. Sistem 4 modelinde iletişim oldukça fazla ve hem dikey hem de yatay olarak gerçekleşir, kararlar birlikte verilir (Scanlan ve Keys, 1987: 367-369).

Rensis Likert'in Sistem 4 modelinde yönetim tarzlarının otoriterlikten demokratikliğe doğru bir çizgi üzerinde değiştiği görülmektedir. Hangi kurumda hangi yönetim tarzının uygulanacağı ve etkili olacağı yöneticilerin yönetsel becerileriyle anlam kazanır.

2.1.11.3 Durumsal liderlik tarzları

Her koşulda tek bir liderlik tarzının etkili olmayacağını varsayan belli başlı durumsal liderlik tarzları; Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Liderlik Dizisi, Victor V. Vroom ve P. W. Yetton Modeli, Fiedler'in durumsallık modeli, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli, yol ve amaç modeli ve Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisidir (Torlak, 2008: 267).

Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Liderlik Dizisi; Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Harvard Üniversitesi'nde 1950'li yıllarda yaptıkları araştırma sonuçlarındaki Liderlik Dizisi Kuramına göre, otokratik yönetim tarzından demokratik yönetim tarzına doğru yedi çeşit yönetim tarzı belirlemiştir. Bu yönetim tarzları otokratik tarzdan demokratik tarza doğrudur (Eren, 2010: 443).

- Yönetici kararını verir ve astlarına duyurur.
- Yönetici karar verir ve astlara benimsetmeye çalışır.
- Yönetici fikirlerini açıklar ve astlarına soru sorma fırsatı verir.
- Yönetici geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı tanır.
- Yönetici sorunu bildirir, astlarının önerilerini alır ve kararını verir.
- Yönetici sınırları belirler ve grubun karar vermesine imkân sunar.
- Yönetici sınırları belirler bu sınırlar içinde astlarının istedikleri kararı verebilmelerine izin verir (Buchanan ve Huczynski, 2010: 610).

Tannenbaum ve Schmidt'e göre bir yönetici aynı zamanda hem otokratik, hem de demokratik olabilmektedir. Dolayısıyla bir yöneticinin, durumun gerektirdiği ölçüde, hem otokratik hemde demokratik tarzın karışımı bir davranış sergileyebileceğini vurgulamışlardır. Örneğin zamanın dar olduğu bir durumda astlar karar vermekte gecikiyorsa yönetici otokratik tarzı kullanmaktadır. Yöneticinin hangi tarzı benimseyeceğini gösteren başka nokta ise astların yetenekleridir. Astların yetenekleri düştükçe yönetici otokratik tarzı kullanmaya başlamaktadır (Akçakaya, 2010: 91).

Victor V. Vroom ve P. W. Yetton Modeli; bu modele göre, her yer ve durumda geçerli olabilecek tek bir iyi yönetim tarzı yoktur. En iyi yönetim tarzı o anki duruma uyan yönetim tarzıdır. Bu yüzden durumlar önceden tanımlanmalıdır. Çünkü en iyi, durumdan duruma değişebilmektedir. Yönetimde kullanılan ilkeler, çevresel koşullara ve yapıya göre değişiklik gösterir. Durumsallık yaklaşımı, kurallara göre yönetim anlayışından durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini öngörmektedir (Çetin, 2008: 79). Vroom ve Yetton modelinde yöneticiler otokratik yöneticilikten, demokratik yöneticiliğe doğru bir yönetim tarzı benimsemiştir. Örneğin üzerinde düşünülmesi ve tartışılması gereken konularda yöneticilerin demokratik bir tutum sergileyerek faaliyetlere yön vermeleri gerekebilir.

Fiedler'in Durumsallık Modeli; bu modelde her durum için iyi bir liderlik tarzı olmadığına vurgu yapılmaktadır. Liderler farklı durumlarla karşılaştıklarında liderlik

tarzlarını değiştirme yeteneğine sahiptir. Fiedler'e göre örgütlerde engellerin üstesinden gelebilmek için liderlerin tarzlarını değiştirmeleri gerekebilir. Fiedler "lider olunmaz, lider doğulur" mitini ortadan kaldırmaya yardım etmiştir (Torlak, 2008: 272). Davis (1997: 67) liderlerin etkinliğinin  değişkene bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu değişkenler; lider-ye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin pozisyonuna dayalı gücüdür.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli; Hersey P. ve Blanchard K. geliştirdikleri bu yaklaşıma göre; göreve önem veren ve ilişkilere önem veren iki lider davranış boyutu tanımlanmıştır. Göreve önem veren davranışta, lider kişilerin rollerini belirler, neyin, nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağını tespit eder ve yapılanları kontrol eder. İlişkilere önem veren davranışta ise lider, astlara gerekli desteği vererek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırarak onları motive eder (Hersey, 1984:196). Liderlik tarzlarını değiştirmenin zor olarak düşüldüğü Fiedler'in yaklaşımının aksine bu yaklaşımda başarılı liderlerin kendi tarzlarını oluşturabilecekleri savunulur. Zaman içinde liderlik tarzları çalışanlara göre ayarlanabilir (Schermerhorn, 2010: 442).

Yol ve Amaç Modeli; Martin Evans ve Robert House (1970) tarafından geliştirilmiş olan yol-amaç modelinde, lider davranışları ve koşulları üzerinde durmuştur. Yol-Amaç yaklaşımında, ödül ve farklı liderlik tarzlarının grup üyelerinin motivasyonunu, performansını ve tatminini nasıl etkilediği üzerinde durulur. Bu modele göre; otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya dönük lider olmak üzere dört tür liderlik tarzı vardır (Veccihio, 1995: 284; akt. Temel, 2010: 41). Eğer alışanlar kendi alanlarında uzman ve yetkin kişiler ise, bu durumda liderin onlara herhangi bir Şeyi yapmalarını söylemesi gereksiz bir durumdur. Ancak eğer çalışanların performansı düşük ise, bu durumda liderler katılımcı liderlik tarzı ile çalışanları çeşitli ödüllerle çalışmaya teşvik edebilirler (Schermerhorn, 2010: 444).

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi; Yönetim tarzlarıyla ilgili teorilerden biri Blake ve Mouton tarafından Ohio ve Michigan niversitesi çalışmalarında nerilen "Yönetsel Izgara"dır. Bu izgara insan ve üretim olarak iki davranışsal boyuta sahip olan beş tür yönetim tarzından oluşmaktadır (Kopfav ve Tomşkov, 2011: 981).

Modelin amacı, yöneticinin bizzat yönettiği ve gözetim altında bulundurduğu örgüt çerçevesinde, hangi ölçüye kadar üretim faktörüne ve hangi ölçüye kadar da insancıl davranışlara önem verdiğini sembolik bir şekilde göstermektir (Cem, 1971: 92).

2.1.12 Kurumlardaki Yönetim Tarzları

Yönetim tarzları araştırmacı tarafından çok çeşitli şekillerde gruplandırılmış olup olumlu ve olumsuz yanları üzerinde durulmuştur. Bu çalışmanın araştırma bölümünde değerlendirilen ve yöneticilerin davranış biçimlerini ortaya koyan serbestiyetçi yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı, paternalist yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı sırasıyla açıklanmıştır.

2.1.12.1 Serbestiyetçi yönetim tarzı

Serbestlik tanıyan yönetim tarzı, yönetim müdahalesinin nerdeyse sifıra indirildiği ve çalışanların örgüt içerisinde kendi haline bırakıldığı yönetim tarzıdır. Liberalci yönetim tarzı olarakta bilinen bu yönetim anlayışı için literatürde laissez-faire ifadesi de kullanılır. Bu yönetim tarzında yönetim kademesinin çokta gerekli olmadığı görüşü hâkimdir. Çalışanların yönetim kademesi görüşü olmadan en iyi kararı verebileceği düşünülmektedir (Cengiz, 2010).

Bu örgütlerde verimlilik olayının tam anlamıyla gerçekleştirilebilmesi için örgüt çalışanlarının kendi alanlarında oldukça meziyetli olması gerekir (Akat, 1994). Başarının elde edilebilmesi için gerekli olan bir diğer etken, çalışanların kendi aralarında koordineli olması ve uzmanlık alan sınırlarını doğru bir şekilde çizmeleridir. Yönetici denetiminin olmadığı bir ortamda çalışanların performansı, örgüt başarısı için oldukça önemli bir hal alır (Batmaz, 2012).

Cengiz'e (2010) göre yöneticilerin serbestlik tanıyan yönetim tarzındaki ilgisiz tavırlarının nedeni beceriksiz olmaları veya bilgi birikimine sahip olmamalarıdır.

Yöneticilerin sorumluluğu üstlerinden atmak istemelerinin temel nedeni budur. Cengiz, yöneticilerin "etliye sütlüye karışmama" durumlarının olduğunu ve yöneticilerin söz konusu örgütlerde etkisiz bir eleman gibi davrandıklarını savunmaktadır.

Serbestlik tanıyan yönetim tarzında işleyişe karışmayan ve denetim yapmayan yöneticilerin temel görevlerinden birisi, çalışanların istedikleri çalışma ortamını ve araç-gereçlerini sağlamaktır. Bunun yanı sıra tam serbestlik ortamında çalışan örgüt üyelerinin ihtiyaç duydukları durumlarda yöneticilerin görüşlerine başvurmaları söz konusu olabilmektedir (Yörük ve Dündar, 2011). Sadece görüş almaktan ibaret olan bu durumun diğer yönetim tarzlarında olduğu gibi bir bağlayıcılığı yoktur.

Costley ve diğerlerinin 1994'de yaptığı araştırmaya göre serbestlik tanıyan yönetim tarzının olumlu ve olumsuz yönleri mevcuttur. Bu olumlu ve olumsuz yönlerini sıralayacak olursak;

Olumlu yönleri;

- Çalışanların iş ortamında sıkılma durumları ortadan kaldırılmış olur.
- Yönetim kademesi ve çalışanlar arasında gerek yatay gerekse dikey iletişim kanallarının açık olması sağlanır.
- Hızlı bir şekilde insiyatif alınması gereken durumlarda yetkinin çalışanda olması başarılı sonuçlar getirebilmektedir.
- Çalışanların tam bağımsız bir şekilde hareket etmesi var olan yaratıcı özelliklerini gün yüzüne çıkarabilmektedir.
- Yetki paylaşımı sonucu çalışanların örgütü benimsemesi ve örgüte karşı aidiyet duygularının oluşması sağlanabilmektedir

Olumsuz yönleri;

- Serbestlik ortamı, çalışanlar arasında verimliliğin çok fazla gerekli olmadığı düşüncesini ortaya çıkarabilir.
- Denetimsiz bir ortamı suiistimal eden çalışanlar olabilmektedir.
- Örgüt çalışanlarının kolektif bir şekilde başarıyı elde edememe durumunda örgüt başarısızlığının ortaya çıkma durumu söz konusu olabilir.
- Denetim eksiliği ve yetki serbestliğinden dolayı çalışanlar arasında yetki karmaşası veya yetki gaspı ortaya çıkabilmektedir.
- Kontrolenden çıkan olaylar karşısında yönetim kademesinin müdahale etme durumu söz konusu olamaz.
- Yönetim kademesinin yokluğunda çalışanlar yön belirsizliği veya bir lider eksikliği yaşayabilmektedirler.

Bass (1990), serbestiyetçi liderliği, liderliğin olmadığı veya liderin izleyenleriyle etkileşimde bulunmadığı bir yaklaşım olarak ifade etmektedir. Bu tür liderler odalarının dışına çıkmamakta, izleyenlerin ihtiyaçları ve gelişimleriyle ilgilenmemekte ve her şeyin olduğu gibi devam etmesini istemektedir. Serbestiyetçi lider, sorumluluk almamakta, kararları geciktirmekte, dönüt vermemekte, izleyici ihtiyaçlarını karşılamada çaba göstermemektedir (Bass ve Riggio, 2006: 9; Northouse, 2007: 179; Hoy ve Miskel, 2012: 396).

Liderler yetkilerine sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla çalışanlarına bırakmaktadır (Eren, 2008).

Yapılan birçok araştırmada serbestiyetçi liderlik ile izleyici performansı, memnuniyeti ve motivasyonu arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur (Judge ve Piccolo, 2004; Rowold ve Scholtz, 2009: 45).

2.1.12.2 Otoriter (Yetkeci) yönetim tarzı

Otoriter yönetim ataerkil yönetimden kaynaklanan baskıcı bir yönetimdir. Bu yönetime göre tüm yönetim erki örgütün üst yönetiminin elindedir. Yöneticinin verdiği buyruklar astlarınca koşulsuz yerine getirilir. Yetkeci yönetimde, yöneticinin yönetsel gücünün dayanağı, daha çok yasalar ve makamıdır. Yetkeci yönetimin temel görüşüne göre yönetici, üstün adam olduğu için yönetime getirilmiştir. Yöneticinin üstün adamlığına karşılık astlar, edilgen zorlanmayınca çalışmayan kişilerdir. Astlar örgütün amaçlarına gerçekleştirmeye karşı ilgisizdir ve direnirler (Başaran, 2006).

Otoriter yönetici, işyerindeki koşulları kurumun amaçlarına azami düzeyde ulaşmak üzere düzenleyen ancak bu düzenlemede insanın arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onu kurumda mutlu kılacak hiçbir önleme başvurmeyen yöneticiler olarak nitelendirilirler (Erdoğan, 2000: 36).

“Otoriter yönetim biçiminde, yöneticinin asıl ilgisi mal ve hizmet üretiminde toplanmaktadır. Otoriter yönetici insandan çok göreve önem vermektedir. Yöneticinin istediği, insanın azami ölçüde üretimde bulunmasıdır. İnsan ancak otoriter yönetilirse yararlı olacağı düşünülmektedir” (Urlu, 2002: 20).

“Yetkeci yönetici sorumlu olduğu örgüt ya da birimde tek karar merkezi olan, emir ve talimat vermekten haz duyan, araştırmaya, tartışmaya, hoşgörüyü büyük ölçüde

kapalı, astlarına ve çalışanlarına güvenmeyen ya da çok az güvenen bir kişidir” (Öztekin, 2002: 128).

“Otokritik yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşabilmek için güdüleme, özendirme, etkileme aracı olarak ya ödül vasıtası ile çalışanları teşvik eder ya da ceza ve tehditlerle onları istediklerini kabul ettirmeye zorlar” (Razi, 2003: 55). “Bu anlayıştaki yöneticilere göre, geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalınmalı, yetkeyi sorgulanmadan boyun eğilmelidir. Böyle düşünen işgörenler de yöneticinin yetkesine uymakta, güce ve etkiye olan ilgilerinden dolayı kararlarda öznel ya da nesnel duygulara değil yöneticinin isteklerinin temel alınması gerektiğine inanmaktadırlar” (Cherrington, 1994, Akt. Erdoğan, 2000: 36: Akt. Teyfur, 2011).

“Yetkeci yöneticiye göre, yetkeye sorgulanmadan boyun eğilmeli ve geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Ayrıca bu yönetici astlarını başkalarının yanında eleştirmekten hoşlanır ve genellikle de başarıyı görmezlikten gelmektedir” (Cherrington, 1994, akt. Cesur, 2005: 28:Akt. Teyfur, 2011).

“Örgütün yönetim ilkeleri, doğal olarak, insanın üstünlük kurmasına, yarışmasına, başkalarına düşman olmasına ve bütünü görmekten çok, ayrıntıyı görmesine elverişlidir. Bu durumda insanın, örgütün yönetimine karşı tepkide bulunması doğaldır. Yönetimin olumsuz tepkileri, işgörenin davranışının altında gizlenen düşmanlığını güçlendireceği düşünülmektedir” (Argyris, 1957, Akt. Başaran, 2008).

Bir örgütte çalışanların durumu o örgütte benimsenen yönetim tarzı için bir kıstastır. Bir örgüt içerisinde çalışanların tembel bir görüntü içerisinde olması, çalışanlar arasında koordinasyon eksikliğinin olması, çalışanlar içerisinde suistimale müsait kişilerin olması durumunda o örgütün yönetim tarzının otoriter yönetim olması kaçınılmazdır olup (Özdemir, 2007). Yönetim kademesinin çalışanlarından üst seviye verimlilik beklediği ve bu verimliliği elde edebilmek amacıyla gerekirse çalışanları cezalandırmaya varana kadar giden yönetim tarzıdır (Örs, 2010).

Otoriter yönetim tarzında yönetici ile çalışan arasında sevgi ve saygı duygusu yerine korku duygusunun hâkim olduğu söylenebilir. Yönetimin astlara tehditkâr bir şekilde davranması var olan aksaklıkları ceza yöntemiyle çözme yoluna başvurması karşılıklı sevgi ve saygı duygularını ortadan kaldırır (Özgür, 2011). Bu ortamda astların, üstlerin beklediği verimlilikte çalışması imkânsızdır. Dolayısıyla bu yönetim tarzlarında çalışanlar genel olarak kapasitelerinin altında bir performans gösterirler.

Kurum içindeki üst yönetimin bu kadar etkili olmasının sonucunda, çalışanlar arasında farklı grupların oluşması kaçınılmazdır. Bu grupların mevcut yönetim tarzından memnun olmaması çeşitli muhalif faaliyetlere girişmelerine neden olabilir (Bektaş, 2014).

Costley, Santana ve Todd'un 1994'de yaptığı araştırmaya göre otoriter yönetimin tarzının çeşitleri avantajları ve dezavantajları vardır.

Avantajlarından bahsedecek olursak;

- Denetimin fazla olmasından dolayı kontrol kaybı yaşanmaz.
- Yöneticilerin kendilerini tamamen örgüte adanmalarını sağlar.
- Yöneticilerin yetkiyi fazlasıyla elinde bulundurmaları kendilerine olan özgüveni artırır.
- Yöneticilerin acil durumlarda çalışanları hızlı bir şekilde devreye sokmalarını sağlar.

Dezavantajları;

- Çalışanların verimsizliğine neden olur.
- Örgüt içi gelişim ve değişime çalışanlar ayak uyduramaz.
- Örgüt çalışanları örgüt içerisinde zoraki çalışırlar, kendilerini örgüte adayamazlar.
- Örgüt içi iletişimsizlik gün yüzüne çıktığından çalışanların sorumluluk alma konusunda eksiklikleri vardır.
- Yöneticilerin astlara güvensizliği, örgütün tam birtakım olmasının önünde engel oluşturur.

2.1.12.3 Paternalist yönetim tarzı

Paternalizm Latince “pater (baba)” kelimesinden türetilmekte ve diğerlerine koruyucu şekilde baba gibi davranma, hareket etme anlamına gelmektedir (Suber akt. Yaman, 2011: 36).

Paternalizm liderlik tarzı olmasından öte bir kültürel değerdir. İşletme içerisinde lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerden daha geniş bir kavramdır (Keklik, 2012: 80).

Paternalist Liderlik, lidere kişisel sadakat ve sorgusuz itaat gibi değerler üzerine inşa edilmiştir. Güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan bir yardımseverlik ve ahlaki dürüstlük ile harmanlayan bir tarzı ifade etmektedir (Köksal, 2011: 105).

Babacılık olarak adlandırılan paternalizmin kökleri Max Weber'in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Weber'in bakış açısına göre paternalizm, bürokrasi öncesi yasal otoritenin belirgin birkaç formundan biri ve sadece soyut normlara, yetkilere bağımlı kalmamayı gerektiren, kuralların geleneklerden türediği, kişisel sadakate dayalı ataerkil hâkimiyettir (Yaman, 2011).

Weber'in paternalizm analizi iki noktaya vurgu yapmaktadır. İlki sosyal modernleşmenin makro teorisi olarak ailenin kurallarının, haklarının ve otoritesinin yapısına dayanan geleneksel otoritenin bir davranış biçimi olarak ele alınmasıdır. İkincisi ise iş görenlerin yararlanabildiği birçok stratejiden ziyade, tek sesli olarak kavramsallaştırılmasıdır (Türesin, 2012: 1).

Ataerkillikten türemiş ve kişinin karşısındakini baba gibi koruduğu ve bunun karşılığında sadakat ve itaat beklediği bir süreç olarak ifade edilen paternalizm olgusu, devletin vatandaşlarını korumak ve onlara yardım sağlamak rolünü üstlendiği refah ideolojisinden meydana gelmektedir. Bu olgu, ikili ilişkilerin niteliğini, daha çok astın ve üstün görev ve sorumlulukları çevresinde ortaya koymaktadır. Paternalist toplumlarda ast ile üst arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir (Köksal, 2011: 103).

Zamanla paternalist ilişki aile sınırlarının git gide ötesine geçerek sosyal hayat ve işyerine genişledi (Aycan, 2006: 447).

Özellikle bireyci, eşitlikçi kültürlerin aksine, toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde paternalizme rastlanmaktadır (Yaman, 2011: 39).

Çalışanlar, babacan gözetime ihtiyaç duyan, bir babanın sağduyusu ve rehberliğini isteyen çocuklar gibi algılanır. Önemli kararları alma, bütün önemli bilgileri kontrol etme, onama kısaca örgüte ait bütün önemli faaliyetleri yürütme üst kademededir. Astlarsa işlerin gösterildiği ve söylendiği şekilde yapılması, üstten gelen bilgilerin araştırması ve sorunlara çözüm bulunması için hazır bulunurlar (Keklik, 2012: 80).

Paternalizm, ast ile üst arasındaki ilişkiyi tanımlamaktadır. Bu ilişkide üst, astı korumak, kollamak ve yalnızca profesyonel değil, özel hayatı ile ilgili konularda da ona yol göstermeyi görev addetmişken, ast ise üstüne bağlılık göstermeyi,

güvenmeyi ve onun yönlendiriciliğini gönüllü olarak kabul etmektedir (Köksal, 2011: 104).

Paternalizm de fedakârlık, astını gözetme, kol kanat germe, ilgi göstermenin yanında disiplin uygulama, otorite gösterme, itaatin verdiği gücü kullanma gibi birbirleri ile çatışan unsurların bir arada uzlaşıyor olması Batılı bilim adamlarınca anlaşılmasını güçleştirmekle birlikte paternalizm kavramına bakış açılarını olumsuzlaştırmaktadır. Başka ifadeyle bireyci, özerk, kendi planları dâhilinde hareket eden, kendi kararlarını alıp uygulayan toplumlarda paternalizm anlaşılmayan, anlaşılmamakla birlikte onaylanmayan bir kavramdır. Aksine boyun eğen, sadakatin yüksek olduğu, itaatkâr, birbirine bağlılığın övünç kaynağı olduğu, çoğulcu topluluklarda ise paternalizm olumlu bir unsur olarak görülüp benimsenmektedir (Yardımcı, 2010: 19).

İnsanlar ihtiyaçlarını giderebilmek için meydana getirdikleri maddi ve manevi her şey olarak tanımlanan kültürün insan davranışı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. İnsanlar yaşadıkları olaylara, içinde buldukları koşullara verecekleri tepkilerin kültürden kültüre farklılık gösterdiği bilinmektedir. Bu nedenle toplumsal kültürün kurum kültürünü etkilemesi kaçınılmazdır. Amerikan yönetim teorilerini savunanlar uzun zaman Amerika’da başarılı olan liderlerin diğer ülkelerde de başarılı olacağına inanıyorlardı fakat liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda kültürün önemli rol oynadığı görülmüştür. Liderlik çalışmaları, sadece çalışanların tercih ettikleri liderlik çeşitlerinin değil liderin gösterdiği özel davranışların da kültürden kültüre farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir (Türesin, 2012: 3).

Nitekim Hofstade görüşlerini “Lider davranışları bazı kültürlerde, bölgelerde ve ülkelerde etkili olmasına rağmen diğer ülkelerde etkili olmayabilir” şeklinde belirtmektedir. Sargut da farklı kültürlerde o kültürlerin değer ve normlarına göre oluşturulmuş kurumların evrensel diye sunulmalarına kuşkuyla bakmak gerektiğini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda da Batı’daki liderlik anlayışından tamamen farklılık gösteren bir anlayışın olduğu tespit edilmiş ve eski fakat adlandırılmamış bu yerli liderlik anlayışına taşıdığı özellikler nedeni ile “Paternalist (Babacan) Liderlik” adı verilmiştir (Yaman, 2011: 40).

Paternalist yapıdaki lider genel olarak, çalışanlarına bir ebeveyn edasıyla yaklaşmakta, çoğu zaman onların özel yaşamları ile aile ve arkadaş çevrelerine de yardımcı olacak şekilde yer almakta, kimi zaman çalışanlarının özel hayatlarında

karşılaştığı sorun ve olumsuzluklarda da bir nevi kılavuz görevi görebilmektedir (Yardımcı, 2011: 29).

Paternalist lider, otoriter lider özelliklerinin bir kısmına sahip olmakla beraber, otoriter liderden farklı olarak takipçileriyle bir babanın çocuklarıyla ilgilendiği gibi ilgilenmektedir. Burada hem bir ilgi hem de bir denetimin söz konusudur. Lider ya da yönetici birtakım kararları çalışanlarına sormaksızın onlar adına alıp uygularlar ve bunu çalışanlarının ailelerinin bir parçası olarak gördüklerinden dolayı yaparlar. Paternalist lidere, örgüt ortamında yaratmaya çalıştığı aile atmosferi ve babacan tavırları sayesinde genelde olumlu yaklaşılır, fakat bu özelliklere sahip liderin kendisine daha sadakatli olanları kayırıp, yanlı ve ayrıcalıklı davranabileceği düşünülmektedir. Bu durum da örgüt içerisinde kişiler arası farklı davranışa ve iltimasa neden olabilmektedir (Köksal, 2011: 105).

Paternalizmin bir bileşeni olarak iyilikseverlik kavramının ön planda tutulması bireyi veya toplumun katılımcılığını destekleyen nitelikte bir paternalistik liderlik tercihiine götürmektedir. İyilikseverlik ile anlatılmak istenen, bireyin birlikte yaşadığı, vakit geçirdiği veya belli paylaşımlar sağladığı kişileri koruyup desteklemesi, onların refah ve tatminlerini arttırma gayretinde olması olarak özetlenebilir. Paternalist liderliğin bu alt bileşeni yardımsever, dürüst, bağışlayıcı, sadık ve sorumluluk sahibi olma gibi özelliklerle tamamlanabilir (Kuzugil, 2009: 201).

Bir ailedeki babanın çocuğuna her alanda rehberlik etmesi ve bunun karşılığında sevgi ve saygı görmesi durumu paternalist yönetim tarzında da çalışanlar ve yönetim kademesi arasında vuku bulur (Bektaş, 2014). İlgilenme ve karşılığında saygı görme olarak özetlenebilir (Anwar, 2013). Örgütün karakteristik özellikleri ve coğrafyası örgüt yönetiliş tarzı üzerinde etkilidir (Law, 2012).

Paternalist yönetici çalışanların hem örgüt içerisinde hem de özel hayatlarında var olan sıkıntıların tamamıyla ilgilenir. Bu tip örgütlerde yönetici, çalışanlarını koruyan ve onlar için fedakârlık gösteren kişiliklerdir (Erkuş, Tabak ve Yaman, 2010).

Yani babanın oğluna gösterdiği şefkatin yanı sıra ast-üst ilişkisinin gerektirdiği disiplin de mevcuttur. Aile içerisinde var olan “Baba hem sever hem döver” anlayışı bu tip örgütlerde de mevcuttur (Bektaş, 2014). Yani yöneticinin çalışanları ile ilgili her konuda rehberlik edip, yardımcı olması yeri geldiğinde onları cezalandırmayacağı anlamına gelmez (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007).

Paternalist yönetim tarzında da diğer yönetim tarzlarında olduğu gibi olumlu ve olumsuz yönlerden bahsedebiliriz.

Olumlu yönler;

- Babacan tavırlar çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltirler.
- Çalışanlara samimi davranarak onların özel sıkıntılarına varana kadar ilgilenen yöneticiler örgütün faaliyetlerinde verimlilik sağlayabilirler.
- Yöneticilerden yüksek oran samimiyet gören çalışanların örgüte olan bağlılığı artar.
- Çalışanların yöneticilere karşı sadakat duyguları yükselir
- Çalışanların yöneticilerle olan samimiyetlerinin artması iş dışındaki özel hayatlarında sosyalleşmesine neden olur.

Olumsuz yönler;

- Astlarla yöneticiler arasındaki ilişkinin dengelenememesi sonucunda örgüt yapısı bozulabilir.
- Gelişmiş ülkelerde örgüt çalışanlarının profesyonelce çalışma anlayışları paternalist yönetim tarzını benimseyen yöneticiler için olumsuzluklar yaratabilir.
- Batı toplumlarında var olan örgüt yapısının paternalist yönetim tarzına uygun olmaması yönetimde başarısızlıklar ortaya çıkarabilir.

2.1.12.4 Demokratik yönetim tarzı

TDK sözlüğünde demokratik kelimesi “demokrasiye uygun” olarak tanımlanmıştır. Demokratik yönetim, çoğunluğun söz sahibi olduğu bir yönetim şeklidir. Başka bir ifadeyle örgüt içinde verilen kararlarda tek yöneticilerin söz sahibi olmasından ziyade tüm çalışanların fikir beyan etmeleri ve alınan kararlarda etkili olmalarıdır (Örs 2010).

Modern çağda örgüt çalışanları, çalıştıkları kurum içerisinde sıradan bir çalışan olmak yerine kurumda sözü dinlenen ve düşüncelerine önem verilen bir çalışan olmak istemektedirler (Eren, 2008).

Çalışanlar için; örgüt yapısının tüm çalışanları katılımcı bir anlayışla yönetime ortak etmesi çok önemlidir. Bu yüzden bağlı oldukları örgütün yönetim tarzının

demokratik yönetim tarzı olmasını isterler (Şen ve Bolat, 2015). Demokratik yönetim tarzında güçlü bir merkezi otoriteden bahsetmek mümkün değildir (Batmaz, 2012).

Otoriter yönetimde mevcut olan iletişimsizlik sorunu demokratik yönetimde söz konusu değildir. Demokratik yönetimde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim aktif bir şekilde varlığını gösterir (Argon ve Dilekçi, 2014).

Demokratik yönetim tarzında yöneticiler, tüm çalışanların görüş bildirdiği grup kararlarına göre grubun hedef ve amaçlarını belirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Yöneticiler, çalışanların örgüt içerisinde teşvik edilebilmesi için cezadan çok ödül yöntemine başvururlar (Şahin, 2010). Bu da çalışanların örgüt ve yöneticiler için daha fedakâr olmalarına sebep olur.

Demokrasi sözcüğünün etimolojik kökeni eski Yunancadan gelmektedir. Eski Yunancada “demos” sözcüğü halk anlamında kullanılırken “krasia” sözcüğü iktidar ya da egemenlik anlamında kullanılmıştır. Dolayısıyla demokrasi sözcüğü “halkın egemenliği” anlamına gelmektedir (Şaylan, 1998: 13).

Ancak demokrasi sözcüğü süreç içerisinde siyasal anlamının dışına taşmış ve anlam içeriği giderek zenginleşen bir kavrama dönüşmüştür. 21. yüzyılda bütün ülkeler, yeni proje ve modeller geliştirerek nitelikli öğrenciler yetiştirmek için çalışmaktadır. Değişen dünyada, okullardan dolayısıyla eğitim sisteminden özgür, eleştirel düşünebilen, sorumluluk sahibi, sosyal sorunlara duyarlı, demokratik özelliklere sahip bireyler yetiştirmesi beklenmektedir (Turan ve Güler, 2009: 47-48).

Demokratik bir toplumda eğitimin işlevi, her çocuğun kendini gerçekleştirebileceği karakter, huy ve erdemleri geliştirmesine yardım etmektir. Eğitim ve okul yönetimiyle ilgili çağcıl tartışmalarda, okul programının oluşturulmasından, okul yönetim süreçlerine ve okul reformuna kadar çeşitli konularda ailelerin, öğretmenlerin, toplum üyelerinin, öğrencilerin, kısaca okulla ilgili bütün paydaşların katılımını öngören bir yönetim anlayışı öne çıkmaktadır (Şişman, 2006: 297-299).

Okullar adaletin, hoşgörünün, iş birliğinin ve sosyal sorumlulukların öğretildiği birer yaşama alanı haline dönüştürülmesi çok önemlidir. Demokratik bir okul oluşturma, sosyal yaşamın okula taşınması ve okulun topluma toplumun da okula ait olmasıyla mümkün gözükmektedir. Demokratik bir okul kültürü içinde demokratik değerler vardır. Bu değerler, uygulamalı olarak öğrencilere kazandırılmalıdır. Demokratik bir okul kültüründe demokrasi ile ilgili olan dürüstlük, sevgi, saygı, hoşgörü, güven,

cesaret, doğruluk, sadakat, adalet, kararlara katılım, iş birliği, onurlandırma ve bilimsellik gibi kavramlar ön plandadır. (Şişman, Güleş ve Dönmez, 2010: 6).

Demokratik okul ortamı ancak demokratik bir öğrenme ve katılım süreçlerinin uygulanmasıyla oluşturulabilmektedir (Starratt, 2004: 729).

Costley ve diğerlerinin 1994'de yaptığı araştırmaya göre demokratik yönetimin tarzının çeşitleri avantajları ve dezavantajları vardır.

Avantajları;

- Çalışanların fikirlerinin önemsenmesi çalışanların motivasyonunu artırır.
- Çalışanların verimli bir şekilde çalışmaları sağlanır.
- Çalışanların örgüte bağlılığı artar.
- Örgüt içi dikey ve yatay iletişim ağları üst düzeydedir.
- Yönetim kademesi ve çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamı oluşur.

Dezavantajları;

- Çalışanlar arasında yetki veya görev karmaşası olabilir.
- Yönetici sınıfın çalışan sınıfa gerekenden fazla yaklaşması örgütün işlevselliğini bozabilir.
- Çalışanların aşırı özgüveni yanlış kararlar almalarına neden olabilir.
- Verilen kararlarda çalışanların fikirlerinin sorulması zaman kaybına neden olabilmektedir.

Demokratik yönetim tarzı kendi içerisinde çeşitli yönetim anlayışlarına ayrılabilir. Bunlar (Tosun, 2002). Diplomatik yönetim anlayışı, eğitici yönetim anlayışı, sosyal yönetim anlayışı, katılımcı yönetim anlayışı, demokratik yönetim anlayışı ve lider yönetim anlayışı.

Bu bağlamda demokratik okulun inşasında en önemli görev hiç kuşkusuz etkili bir lider olarak okul müdürüne düşmektedir. Günümüzde, entelektüel açıdan zengin ve nitelikli bireylerin yetiştirilebileceği, sosyal sorumluluk bilincine sahip paydaşların bulunduğu ve her öğrencinin öğrenebilmesini destekleyen öğretim müfredatının kullanıldığı, etkili bir okulun oluşturulması sağlayacak demokratik eğitim liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Demokratik bir lider olarak okul müdürü, öğrencilerin başarılarına ve sosyalleşmelerine katkı sağlayan etkinliklerde bulunmalıdır. Bu bağlamda öğretmenlerle iş birliği içerisinde yetki ve sorumluluğu paylaşabilmeli,

ortak değerler üretebilmeli ve öğretmenlerin moral, motivasyon ve bağlılıklarını geliştirebilmelidir (Törnsten, 2009: 2).

Ancak birbirinden çok farklı özellikte ve yapıda olan öğrencileri ve öğretmenleri de işin içine katarak yetiştirmek için demokratik bir okul kültürü oluşturmak bir yönetici için gerçek bir meydan okumadır. Çünkü çıkar ilişkilerinin ve değişime direncin yaşandığı çağımızda, bir liderin etik ilke ve değerleri savunarak demokratik yönetim anlayışını uygulamaya çalışması oldukça zor ve uzun bir süreç gerektirmektedir (Doyle ve Doyle, 2005: 4-6).

Demokratik bir okul ikliminin oluşturulması için yönetim süreçlerine tüm paydaşların katılımı sağlanmalı, bireylere sorumluluklar verilmeli, toplumla bütünleşilmeli, öğrenen örgüte vurgu yapılarak bireysel performansları geliştirilmeli ve nitelikli bireyler yetiştirmek için demokratik ilkeler çerçevesinde yeni eğitim-öğretim programları oluşturulmalıdır (West-Burnham, 2016: 2-6).

Begley ve Zaretsky (2004: 13) yaptıkları çalışmada, okul müdürünün demokratik davranışlarının, okuldaki gerginlik ve çatışma ortamını azalttığını ve öğrenme merkezli bir iklimin oluşmasına katkı sağladığını belirtmekte, demokratik ve etik liderliğin birbirinden ayrılmayan ve okul yönetiminde olması gereken en önemli iki yaklaşım olduklarını vurgulamaktadır.

Okullarda demokratik lider, okulların etkililiğini, öğrenci başarısını ve personel memnuniyetini önemli derecede artırmaktadır. Bu okullarda paydaşlar kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmektedir (Mabuku, 2009).

Yöneticiler, çalışanların iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için öncelikle insanın doğasını, yeteneklerini, temel ihtiyaç ve isteklerini bilmelidirler (Rad ve Yarmohammadian, 2006: 24).

2.2 İLETİŞİM SÜRECİ VE KURUMLARDAKİ İNFORMAL İLETİŞİM

İki ya da daha fazla varlığın birbirini fark ettiği andan itibaren kaynaktan gönderilen bir sinyal ile iletişim süreci başlar ve olumlu veya olumsuz olarak devam eder.

İletişim, insanlık tarihinden bu yana ve sonsuza dek insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde uyum ve denge içinde anlaşmalarını sağlayan

etkileşimler bütünüdür. İnsanlar, sosyal gruplar halinde yaşama özellikleri sebebiyle ve doğaları gereği bütün canlılar arasında iletişim kavramından en etkin şekilde faydalanan canlı türüdür (Mısırlı, 2010: 1).

İnsanlar konuşa konuşa, hayvanlar koklaşa koklaşa anlaşır. İki ya da daha fazla insan herhangi bir yerde karşılaşır birbirlerinin farkına vardıkları anda iletişim süreci başlar (Sethi ve Seth, 2009: 33).

İletişimi iki veya daha fazla kişi arasında bir anlam oluşturma; (Tubbs ve Moss, 1991: 32), düşüncelerin ve bilgilerin karşılıklı olarak alınıp-verilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Etkili iletişimin özü; alıcının, gönderen kişinin demek istediğini aynı şekilde anlamasıdır (Stanton ve Stam, 2003: 156).

İletişim, kişilerarası mesaj gönderme ve alma sürecidir. İletişim, çeşitli sorulara cevap arar. Bu sorular; Kim? (Gönderici), Ne söylüyor? (Mesaj), Hangi Yolla? (Kanal), Kime? (Alıcı) ve Hangi sonuçla? (Yorumlanmış anlam-geribildirim) sorularıdır (Schermerhorn, 2010: 406).

Biyolojik bir varlık olan insan aynı zamanda toplumsal ve kültürel bir varlıktır. Toplumsal ve kültürel bir varlık olarak insanın iletişimi; bilgi paylaşımı, yeni bireylerin yetişmesi, toplumsal rollerin öğrenilmesi, sanatsal biçimlerin yaratılması, bilgi ve becerilerin elde edilebilmesidir (Dökmen, 2004: 43). İletişim, ne konuşma ne de yazmadır, iletişim paylaşım anlamına gelir (Daft ve diğerleri, 2010: 647).

Cüceloğlu'da iletişimi, iki birim arasında birbiriyle ilişkili mesaj alışverişi olarak tanımlamıştır (Cüceloğlu, 2006: 89).

Kişilerarası iletişim, insanların birbirlerini dinleyip anlayacak kadar değerli görme ve farklılıkları arasından da aynılıkları oluşturabilme becerisidir (Özer, 2006: 23).

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için başvurduğu en temel aktivitedir. Yönetici iletişim ile kendisine bağlı olan bireylerle ilişki sağlar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. Kişilerle temas etmeden yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici neyi, ne zaman ve nasıl istediğini iletişimle ekibine ulaştırır. Kurum içinde ve dışında ne olup bittiğini de yine iletişim vasıtasıyla öğrenmektedir. Fakat yeter şart değildir. Gerek şarttır, zira yöneticilik ekip işidir. Fakat yeter değildir, bunun nedeni bir bireyin amirinin istediğini yerine getirmesi iletişim yanında motivasyona da bağlıdır. İletişim tam olsa bile motive olmamış bir birey isteyerek ve tam kapasitede çalışmaz (Koçel, 2010).

2.2.1 İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

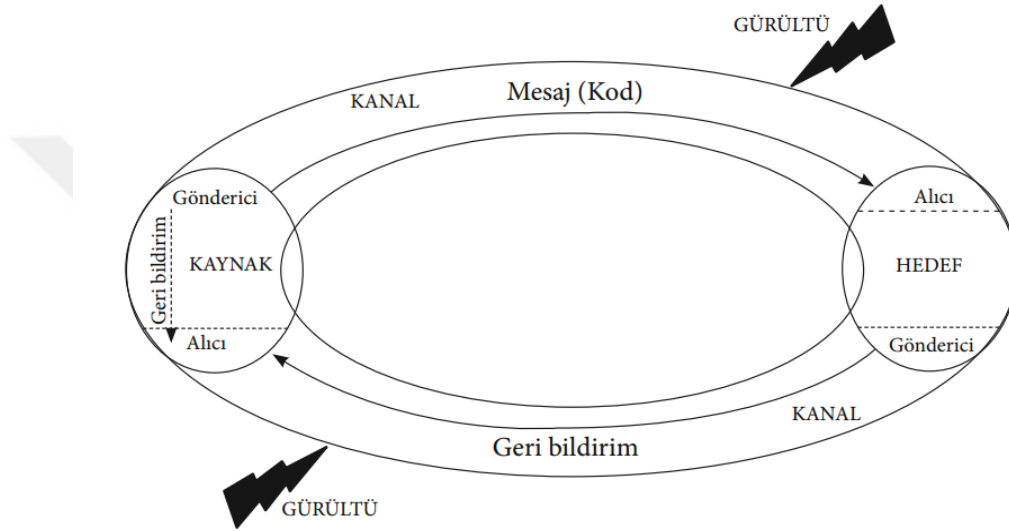
Toplumbilim sözlüğü süreç kavramını “bir olayın düzenli olarak ve birbirini izleyen değişimlerle gelişmesi, başka bir olaya dönüşmesi” olarak tanımlamaktadır. Bunun dışında süreç kavramı, “zaman içinde sürekli değişen bir olgu” ya da “süregelen herhangi bir durum” olarak da tanımlanmaktadır.

İletişim süreci; insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir iletişim ağı kurmak ve eşgüdüm sağlamak amacıyla kullanılır (Taymaz, 2000). İletişim bir örgütün var olma sebebi olarak örgütün başarılı veya başarısız olmasında etkili olan en önemli süreçlerden biridir (Gizir, 2007). Bu süreçlerin belirleyicisi örgüt yöneticisidir. İyi bir yönetici aynı zamanda iyi bir iletişimcidir ve başarılı bir yönetim, yöneticinin etkili iletişim becerisine dayanır (Eroğlu ve Sunel, 2004). Etkili iletişim becerilerine sahip yöneticinin, örgütün etkililiği üzerinde olumlu katkıları bulunmaktadır (Geddes, 1995); Etkili bir iletişimi gerçekleştirmeden etkili yönetimi gerçekleştirmek de mümkün değildir. Çünkü iletişim, insan davranışlarını etkileyen süreçlerin en önemlilerinden biridir ve tüm yönetim süreçlerinin temelini oluşturmaktadır (Callan, 1993; Kaya, 1999; Roebuck, 2000). İletişim becerileri, sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde tanımlanabilir (Korkut, 2005). Bir diğer tanımda iletişim becerileri, kişinin haklarını, gereksinimlerini, memnuniyetini ya da yükümlülüklerini giderirken; diğer kişilerin benzer haklarına, zarar vermemesi temelinde başkalarıyla özgür ve açık iletişim kurabilmesidir. Yönetici açısından bakıldığında ise iletişim becerileri, insanlarla etkileşim içindeyken, onları çalıştırma becerileri olarak tanımlanır (Hargie, 2011).

İletişimin gerçekleşmesi için en az iki unsur gereklidir. Bu unsurlar iki insan, iki hayvan, iki makine ya da bir insan ile bir hayvan, bir insan ile bir makine de olabilir (Dökmen, 2005). Bu unsurlar sırasıyla gönderici ve alıcı rolünü oynarlar. Eksiksiz doğru bir iletişim süreci, göndericinin göndermek istediği düşünce, inanç, davranış ve duyguların alıcı tarafından istenilen biçimde anlaşılıp yorumlanması durumunda gerçekleşir (Lunenburg ve Ornstein, 1991).

İnsan yaşamının devamı için gereken fizyolojik ihtiyaçlar kadar doğal ve kaçınılmaz bir süreç olan, anlamların simgeler aracılığıyla karşılıklı paylaşım olarak tanımlanan iletişim sürecinin, vazgeçilmez dört temel bileşeni (ögesi) ve bir tamamlayıcı diğer

adıyla sürecin kontrol mekanizması olmak üzere beş ögesi bulunmaktadır. Temel bileşenler (öğeler); Kaynak, Mesaj, Kanal ve Hedef olarak sıralanırken tamamlayıcı (kontrol) öge dönüt olarak adlandırılır. İletişim süreci, şekil 1’ de yer alan temel iletişim süreci modeline dayalı olarak; kaynağın duygu ve düşüncesini, isteklerini, kodlayarak (mesaj durumuna getirme) uygun kanal yoluyla hedef alıcıya aktarması ve alıcının verdiği tepki (dönüt) ile tamamlanan paylaşma süreci şeklinde açıklanabilir (Güven, Alkan, Başar, Ceylan, Çoruk, Gökçakan, Güven, Güven ve Terzi, 2013).



Şekil 1. Temel İletişim Modeli

2.2.1.1 Kaynak (Gönderici)

İletişim sürecini başlatan birey göndericidir (Ergin ve Birol, 2000). Mesajı nakletmek üzere veren, iletiler zinciri oluşturan kaynak, iletişimde bir mesajı nakletme amacındır (Telman ve Ünsal, 2005). Başka bir tanıma göre ise gönderici, diğer kişi veya kişilere sözlü, yazılı, sözsüz mesaj veya işaret diliyle bir şeyler aktarmaya çalışan kişidir (Dubrin, 2005).

Kurumsal iletişim açısından düşünülürse gönderici bir yönetici, bir iş gören, kurum veya çevre olabilir. Kaynağın etkili bir iletişimi gerçekleştirmesi iletişim becerisine, iletişim konusuyla alakalı deneyim ve bilgisi ile toplumsal ve kültürel etkenlere

bağlı olarak değişebilir. Bu açıdan, mesaj alıcısı tarafından anlaşılır ve inandırıcı bulunması, kaynağın bilgi birikimi ve deneyimlerine bağlıdır (Gürgen, 1997).

İletişimin başlangıcı olarak tanımlanan kaynak, bilgiyi aktarandır. Hedeflediği kişi ya da grupta davranış değiştirmek amacıyla iletişimi başlatan, sahip olduğu bilgi, beceri ve değer yargıları doğrultusunda tutum ve davranış sergileyen kişiler kaynak olarak tanımlanabilir. Ancak önemli olan iletişim sürecinin göndericinin niyeti üzerine kurulu olmasıdır (Ergin, 2010; Güngör, 2015; Tayfun, 2011).

İletişim sürecini başlatan ve mesajı kodlayarak gönderen olduğu için kaynağın, algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinden elde ettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığı ile gönderebilme özelliğine sahip olmalıdır. Kaynağın bilgi, beceri ve değer yargıları mesajın gönderilmesinde ve kodlanmasında ciddi farklılıklar oluşturabilir. Bu nedenle kaynağın ifade becerisinin yeterli olması, mesaja dair tarafsız olması, dili etkili kullanma becerisine sahip olması, inançlarından sıyrılabilmesi, güvenilir olması, konu hakkında uzman olması ve inanılır olması gerekir (Anonim, 2007; Tayfun, 2011; Zıllıoğlu, 2010).

Newstrom ve Davis'e göre iletişimde birinci basamak göndericinin iletmek istediği fikri oluşturmasıdır. Bu açıdan, amaç belirleme iletişim sürecine yön veren anahtar bir basamak konumundadır (Newstrom ve Davis, 1993).

2.2.1.2 Şifreleme (Kodlama)

Kod, insanlara anlamlı gelecek şekilde yapılandırılan semboller olarak tanımlanabilir (Gürgen, 1997: 9).

Kodlama ise, anlamların gönderilmek istenen mesajlara dönüştürülmesidir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1995: 42).

Daha ayrıntılı bir ifade ile şifreleme, göndericinin bilgi, düşünce ve duygularından oluşan amacını alıcı tarafından anlaşılabilir sistematik sembollere ya da mesajlara dönüştürme ve iletmeye hazır hale getirme sürecidir (Ergin, 2005).

Kodlama, göndericinin iletmek istediği fikirleri sembolleştirir. Bazen sözcük, bazen jest ve mimik, bazen de şekil veya resim şeklinde olan semboller yalnızca mesajların iletilmesi amacıyla oluşturulur. Zira sembolleştirilmemiş zihinsel süreç niteliğindeki anlamlar iletilemez. Sembollere yüklenen anlamlarla ilişkili olarak gönderici ve alıcı

arasındaki uyumun derecesi ne kadar yüksek olursa mesajın istenilen biçimde anlaşılması da o derece yüksek olur. Bu açıdan bireyin hem kendileri için hem de karşısındakiler için ortak anlamlar taşıyan semboller seçmesi anlam kazanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 1991: 16).

2.2.1.3 İleti (Mesaj)

Duygu, düşünce ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanabilen mesaj, gönderenin iletilmek üzere hazırladığı görsel, işitsel veya hem görsel hem de işitsel simgelerden oluşmuş somut ürün olmanın yanında, iletişim sürecinin temeli niteliğindedir (Gökçe, 1997). Bu nedenle mesaj bireylerin duygu, düşünce, değer ve davranışlarını yansıtır ve göndericinin alıcıda ortaya çıkarmak istediği duygu ve düşünce olarak tanımlanabilir (Nelson ve Quick, 1995).

Mesajın içerik ve yapı olmak üzere iki önemli ögesi vardır. İçerik anlama, yapı ise semboller ve kodlarla ilgilidir. İletişim sürecinin başarılı olabilmesi için mesaj, alıcının dikkatini çekecek biçimde düzenlenmeli, kaynağın ve alıcının ortak yaşam ve deneyimlerini yansıtan sembollerle iletilmelidir (Zıllıoğlu, 2003).

Yazılı ya da sözlü olarak bir kanal vasıtasıyla onu çözecek ve anlamını yorumlayacak alıcıya gönderilen mesaj alıcı tarafından her zaman göndericinin amaçladığı şekilde anlaşılabilir. Bu durum, iletişimde sorunlara neden olur ve kişiler arası iletişim sorunlarının geneli anlam uzlaşmazlığından kaynaklanır. Buradan hareketle iletişimin sağlıklı şekilde gerçekleşmesi için mesaj anlamlı olmalı, içindeki simgeler alıcılar tarafından anlaşılır olmalı, aksi takdirde iletişimin bir gürültü olmaktan ileriye gidemeyeceği söylenebilir. Bu açıdan, mesajın etkin iletişimi sağlayabilmesi için, taşınması gereken bazı şartlar vardır. Bunlar;

- Hedefin bilgi, düşünce ve deneyimlerine uygunluk,
- Hedefin ihtiyaç, istek ve değer yargılarına uygunluk,
- Hedefin ilgi alanlarına uygunluk,
- Hedefin toplum içindeki rol ve konumuna uygunluktur (Tutar ve Yılmaz, 2005: 141).

2.2.1.4 Kanal

İletişimin gerçekleşebilmesi ve etkili olabilmesinde kanal seçiminin çok büyük önemi vardır. İletişimde ulaşılmak istenen amaç, zaman ve mekân sınırları, ya da olanakları kanal seçiminde dikkate alınmalıdır (Güçlü, 1997).

Genel olarak iletişim kanalları kişiler arası ve kitle iletişimi olarak iki ana grup altında toplanabilir. Kişiler arası iletişim kanalları, gönderici ile alıcının yüz yüze gelmesi durumunda kullanılan kanallardır. Kitle iletişim kanalları ise gönderici tarafından şifrelenen mesajın, televizyon, radyo, gazete, genelge ve bültenler gibi kitle iletişim araçları ile gönderilmesidir (Gürgen, 1997; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

Bir şeyi bir noktadan bir diğer noktaya hareket ettirmek için bir taşıyıcıya ihtiyaç vardır. Mesajda göndericiden alıcıya taşınırken bir kanaldan geçer. Kanal gönderici ile alıcı arasındaki bağı temsil eder. Ses dalgaları, ışık dalgaları, radyo dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi gibi unsurlar mesajı taşıyan fiziksel araçlardır. Bunlar duyu organlarını uyandırabilecek ve belli fiziksel özellikleri olan araçlardır ve onları uyardıkları duyular açısından işitsel, görsel, dokunmayla, koklamayla, tat almayla ilgili kanallar olarak sınıflandırabiliriz (Zıllıoğlu, 2003).

2.2.1.5 Kabul (Alma)

Kanal vasıtasıyla iletilen mesajın alıcı tarafından kabul edilmesi aşamasıdır. Sözlü mesajları alma aşamasında alıcının iyi bir dinleyici olması, yazılı mesajları algılayabilme konusunda ise dikkatli bir okuyucu olması önem taşır (Dökmen, 2005).

İletişim sürecinde alıcı, mesajı ulaştırmak istediği kişi (yönetici veya diğer çalışanlara), grup (resmi veya resmi olmayan), örgütsel birim (çeşitli bölüm, şube, büro.), veya makine (bilgisayar) anlamını ifade eder (Ertürk, 1998).

Alıcı mesajı aldıktan ve şifresini çözdükten sonra, kabul etme veya reddetme hakkına sahiptir; gönderici ise mesajların alıcı tarafından kabul edilmesini ve bu mesajın istediği davranışlara dönüştürmesini arzu eder. Ancak, alıcı iletişim sürecinde mesajın alınması, alınmaması veya bir kısmının alınması konusunda önemli derecede kontrole sahiptir. Bu nedenle, mesajın doğruluğu, göndericinin otoritesi ve alıcının davranışları gibi etkenler alıcının kabul etme kararı üzerinde etkili olabilmektedir (İnceoğlu, 2004).

2.2.1.6 Şifre çözme (Kod açma)

Şifre çözme, alıcı tarafından alınan mesajın, alıcı tarafından algılanması ve yorumlanması sürecidir (Gökçe, 1997).

İletişim sürecinin her aşamasında ortaya çıkabilen iletişim engelleri şifre çözme aşamasında daha yaygın olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü mesajların çözülmesi sırasında karşılaşılan sorunların kültürler arası iletişim süreçlerinde sıklıkla engel teşkil ettiği belirtilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2005).

Bu yüzden, alıcı anlamı değil sadece iletilen mesajı alır ve şifre çözme süreciyle anlam yükler (Lunenburg ve Ornstein, 1991).

İletişimin başarısından söz etmek için, alıcının mesajdan çıkardığı anlam ile göndericinin mesaja yüklediği anlam tutarlılık göstermelidir. Bu nedenle, alıcının şifre çözme aşamasındaki hazır bulunuşluk düzeyi önem taşır. Zira iletişimde istenilen, mesajın gönderildiği şekilde anlaşılmasıdır (Newstrom ve Davis, 1993).

2.2.1.7 Değişme

İletişimin amacı, mesajın alıcı tarafından paylaşılması ve alıcıda istenilen değişmeyi sağlamaktır. Yani, gönderenin isteği doğrultusunda alıcının davranış değişikliğinde bulunmasıdır (Erdoğan, 2000; Gürgen, 1997). İletişim sürecinin son ve kritik bir basamağıdır. Bu basamakta istenilen değişimin gösterilip gösterilmemesi büyük oranda alıcının kontrolündedir ve mesajın alındığı ve anlaşıldığı ile ilgili olarak alıcı tarafından göndericiye geri bildirimde bulunması büyük önem taşır (Kaya, 2001).

2.2.1.8 Geribildirim (Dönüt)

Geribildirim, bir göndericinin iletisine alıcı tarafından gösterilen tepki ya da alıcının göndericinin mesajına verdiği yanıt olarak tanımlanmaktadır (Mutlu, 1994).

Bu haliyle geribildirim göndericinin mesajına alıcının gereksinimlerine ve tepkilerine uygun hale getirmesine ve alıcının iletişime katıldığı duygusunu yaşamasına yardımcı olmasının yanında, göndericiye iletişimin başarısı hakkında bilgi verme gibi bir işlevi de vardır. Böylece, göndericinin kendisini ve mesajlarını değerlendirmesine olanak sağlayan geribildirim, mesajın göndericinin hedeflediği

şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını da doğrular (Gürgen, 1997).Çünkü geribildirimden sonra alıcı, göndericiye mesajın alındığını ve mesajın anlaşılma derecesini gösteren bir mesaj gönderir (Griffin, 1993).

Geri bildirim, olumlu, olumsuz, etkin ve etkin olmayan şeklinde sınıflandırılır. Bu sınıflandırmada etkin olumlu geribildirim; kişiye yardımcı olmayı hedefler, belirli, ayrıntılıdır ve açıklayıcıdır, faydalı, konuyla ilgili, zamanında gelir, açıklayıcı ve geçerlidir (Koçel, 2003). Bu durumda tam tersi olan olumsuz geribildirim gerçekleştiğinde gönderici planladığı sonucu elde edebilmek için değerlendirme yaparak mesajı tekrar kodlayarak iletmesi gerekir (Tutar ve Yılmaz, 2005).

Bunun yanı sıra yıkıcı nitelikteki geribildirimler kişilerarası çatışmalara neden olabilmektedir. Negatif geribildirimlerin sonuçları üzerine yapılan bir araştırmada olumsuz duyguların çekişmeleri tetiklediği; yakın ilişkilerin ise işbirliğini arttırdığı bulunmuştur (Rudowsky, Lundgren ve Grasha, 1999: 172–190).

Özetle geribildirim, karşınızdakilere yaptığınız veya söylediğiniz her şey hakkında ne hissettiğinizi söyleme sürecidir. Yöneticilerin düzenli olarak karşlarındaki kişilere geribildirim verme durumunda buldukları düşünülürse, geribildirim yöneticiler için önemli bir beceridir (Shermerhorn, 2001).

2.2.1.9 Çevre

İletişimin tam olarak anlaşılabilmesi için mesajın iletildiği ve alındığı çevreyle ilgili bilgi sahibi olunması gerekir. Çünkü çevre gönderilen mesajın alınmasını ve anlamlandırılmasını etkileyebilir. İletişim sürecinde çevre bazen bir yönetici odası, bazen de personelin dinlenme odaları olabilir. İletişimi etkileyen anahtar özelliğe sahip çevresel faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Örneğin, tartışma doğurabilecek mesajların güven ve saygının yüksek olduğu durumlarda iletmesi daha kolay olacaktır (Dubrin, 2005).

2.2.1.10 Gürültü kirliliği

Gürültü kirliliği, iletişimde planda olmayan ve iletişim akışını bozan “gürültü” unsurunu iletişim sürecine alabiliriz. Gürültü, iletişim sürecinde gerçekleşen ve

iletişimi zedeleyen plansız bir olgudur. Ancak iletinin görülmediği, duyulmadığı ya da yanlış algılandığı durumlarda karşılaşılır (Alemdar ve Erdoğan 1998).

Gürültü gibi dikkat ve ilgi dağıtıcı şeyler iletişim süreci üzerinde her zaman kötü bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, gürültünün alıcının duygu, düşünce ve davranışlarını da içeren ve iletişimi bozan şeyler olduğu söylenebilir. Çalışanların telefon konuşmaları veya yüksek sesli müzik, örgütlerde ortaya çıkan gürültülere örnek olarak verilebilir. Ancak, gürültü her zaman işitsel engeller şeklinde olmayabilir. Bazen iş stresi, korku, kararsızlık veya taraf tutma şekline de ortaya çıkabilir (Dubrin 2005). Bir örgüt içinde ortaya çıkabilecek diğer gürültü çeşitleri şu şekilde özetlenebilir (Bursalıoğlu, 2002).

Psikolojik: Verici ve alıcının görüş çerçeveleri; duygu, heyecan ve saplantılar.

Semantik: Konuşma ve yazı dilindeki karışıklık veya inceliklerin neden olduğu sorunlar.

Statü: Gönderici ve alıcının sosyal ve formal statüleri; akademik ve mesleki gelişimleri.

Korunma: Göndericinin savunma mekanizmaları.

Alan: İletişim merkezleri ile birimleri arasındaki uzaklık.

Hiyerarşi: Üst-ast ilişkilerinde çatışmalar, yetkinin aktarılma dereceleri, kontrol alanının büyüklüğü ve düzensiz bilgi akımı.

Uyutma: Karar sürecine katılmayan iş görenlerin talimatları savsaklaması veya önemsiz sayması.

Sınırlama: Örgütün amaçları ve görevleri gereği, bazı kapsamın sınırlanması veya gizli tutulması.

2.2.2 İletişim Türleri

İletişim kurmak, insanların günlük, özel, toplumsal ve örgütsel yaşamlarının vazgeçilmez bir etkinliğidir. İletişim yaşamsal bir zorunluluktur. Genel olarak dört tür iletişimden söz edilir. Bunlar sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim ve elektronik iletişimdir (Topaloğlu ve Koç, 2002).

2.2.2.1 Sözlü iletişim

Gündelik yaşantımızda konuşarak gerçekleştirdiğimiz iletişim türüdür. İki kişinin karşılıklı konuşması gibi doğrudan olabilmekte; mektuplaşmalardaki gibi dolaylı olabilmekte ve telefon görüşmeleri gibi uzaktan da olabilmektedir. Sözlü iletişim kişiler arası iletişimde çok kullanılmakta olup, genellikle iki kişi arasında önemli bir ilişkinin başladığına işaret etmektedir (Kangal, 2013: 27).

Dil ile iletişimde, kişilerin ‘ne söyledikleri’, dil-ötesi iletişimde ise “nasıl söyledikleri” önemlidir. Araştırmalar, insanların günlük işlerinde, yaşamlarında söylemek istediklerini karşısındakine aktarırken, ne söylediklerinden çok nasıl söylediklerini önemseydiğini göstermektedir. İnsanların sözlerinin kapsamı kadar, ses tonlarındaki canlılık da çok önemlidir (Dökmen, 2008).

Hz. Ali'nin bir sözüne göre; *"Söz ağzından çıkana kadar siz onun efendisisinizdir, söz ağızdan çıktıktan sonra o sizin efendiniz olur"*. Söz ağızdan bir kere çıkar ve karşı tarafa ulaşır. Ağızdan ansızın ya da sinir anında çıkan bir sözün kat be kat özürlerle bile telafisi olmayabilir. Yunus Emre *"Söz ola kese savaşı, söz ola kestire başı..."* derken sözcülerin insan hayatını doruk noktasına çıkarabileceği gibi, insan hayatının sonunu da getirebilecek kadar etkili olduğunu dile getirmiştir.

Sözlü iletişimin en önemli avantajları hızlı olması ve anında geribildirim alınabilmesidir. Bu nedenle yüz yüze iletişim çalışanlara tutarlı bir şekilde bilgi aktarılmasında ve çalışanlardan bilgi alınmasında en önemli yöntemlerden biridir. Ancak sözlü iletişimde, iletişime ne kadar çok kişi katılırsa mesajlar o kadar sapmaya uğrar. Kulaktan kulağa örneğinde olduğu gibi, mesaj son kişiye ulaştığında baştaki mesajın çok farklı bir boyut kazandığı yani orijinali ile bir benzerliğinin kalmadığı görülür. Örgütlerde hiyerarşik kademelerden akan talimatlar ve dile getirilen şikâyetler araya başkaları girdiğinde değişime uğrar (Robbins ve Judge, 2012: 162).

Konuşma yetisi biyolojik ve fizyolojik içeriği açısından toplumsal ve kültürel bir olgudur. Konuşma yetisinin simgeleşme süreci olan dile sözcükler düzeyinde yaklaşılmalıdır. Simgelerden oluşmuş dil sisteminin temeli, insanın içinde yaşadığı toplumun, toplumsal etkinlikleri ve bu etkinliklerin biçimine göre oluşan kültürdür. Bireyin algılama düşünme ve kavramasını yönlendiren dil toplumların dünya görüşlerinden etkilenmektedir (Zıllıoğlu, 2003).

2.2.2.2 Sözsüz iletişim (Beden dili)

Günümüzde iletişimin sadece “dil” üzerinde gerçekleşen bir süreç olmadığı, diğer faktörlerin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. Diğer bir deyişle, herhangi bir sözlü iletişimde saklı olan anlam sadece kelimelerin içinde değil, bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri ve iletişimin gerçekleştiği ortam ve koşullarında da aranmalıdır. Bunun yanı sıra, kişilerin sözlü iletişimi yazılı iletişime tercih ettiği düşünüldüğünde, beden dilini okuma, ses tonunu algılayabilme gibi sözsüz iletişim unsurlarını anlayabilmenin öneminin daha da arttığı söylenebilir (Poon Teng Fatt, 1998: 1).

Sözsüz iletişim, kelime ve sözcükler değil, beden dili ve mimikler kullanılarak yapılan iletişimdir. Bu tür iletişim şekli hep kullanıla gelmiştir. Ancak sözsüz iletişimin önemi son zamanlarda anlaşılmaya başlamıştır (Erdoğan, 1994).

Dinleyicinin de konuşmacının da iletişim sürecine ilişkin çıkarımları, bilişsel, zihinsel, görsel veya işitsel anlamda sözel ya da sözel olmayan iletişim ağı ile yönlendirilebilir. Bu anlamda beden dili tek başına mesajlar iletmez, aynı zamanda sözel iletişim ile ilişki bağlamında da işlevler görmektedir. Beden dili genellikle sözlü iletileri tamamlar, ancak sözsüz iletiler ile sözel iletiler arasında çelişki olduğunda sözsüz iletişim sözlü iletişimi geçersiz kılar (Knapp ve Hall, 2006)

Devito (1995)'ya göre sözel mesajlarla kullanılan sözel olmayan iletilerin altı önemli özelliği vardır;

- *Tamamlayıcılık:* Sözel olmayan mesajlar, sözlü mesajların anlamını açıklığa kavuşturur veya destekler.
- *Çelişme:* Bazen sözlü ve sözsüz mesajlar çelişebilir. Bu durumda sözel olmayan mesajlara inanma eğilimi vardır.
- *Tekrarlama:* Bazı durumlarda sözel olmayan mesajlar sözel mesajlar için tekrar niteliği taşır. Örneğin, garsona iki çay siparişi veren birinin parmaklarıyla iki işareti yapması.
- *Düzenleme:* Çoğunlukla sözlü düzenleme davranışlarına sözsüz mesajlar eşlik eder. Örneğin, trafik polisinin araçlara dur derken eliyle de dur işareti yapması.
- *Yerine Geçme:* Sözsüz mesajlar bazen sözel mesajların yerine geçebilir. Bu durumda sözel olmayan mesajlar asıl anlam taşır. Kişinin sözel olarak ifade etmediği halde davranışlarından sinirli olduğunun anlaşılması buna örnektir.

- *Vurgu*: Sözsüz mesajlar, sözel mesajların içeriğini vurgulamak ve etkililiğini arttırmak için kullanılır. Yemeği beğendiğini sözel olarak ifade eden birinin eliyle de beğendiğini ifade eden bir işaret kullanması sözel mesajını vurgular (Devito, 2004).

İnsanlar her yerde ve her zaman sözlü ve sözsüz iletişimde bulunurlar. Çünkü vücut, ses ve sözcükler etkili ve önemli bir iletişim aracıdır. Yapılan bir araştırmada vücudun % 55, sesin %38, sözcüklerinde %7 oranında iletişime katkıda bulunduğu saptanmıştır. Vücut dili (yüz ifadeleri, el kol hareketleri) ve sesin değişik tonlarında gönderilen sözsüz mesajlar, iletişimde kullanılan daha önemli ve etkili yöntemlerdir. Çünkü sözsüz iletişim duyguları ifade eder. Bu yüzden kelimeler, beden dili ile uyumlu olarak kullanıldıklarında tam anlamlı ve etkili olurlar. Yoksa yalnızca sözcükler havada kalır ve hatta farklı anlaşılırlar (Peker ve Aytürk, 2000).

İnsanların yakalarına taktıkları rozetler, kullandıkları aksesuarlar ya da giydikleri uniformalar bize onlar hakkında sözsüz bilgiler verirler. Sözsüz iletişim doğru kullanıldığı takdirde iletişime çok büyük değer katarak destek sağlar. Çünkü insanlar tüm bedenleriyle iletişim kurarlar. Beden dili yanlış kullanıldığında ise, iletişime büyük zararlar verebilir ve bunun sonucu olarak da insanları bazen komik duruma düşürerek onları zor durumda bırakabilir. Beden dilinde özellikle dikkat edilmesi gereken noktalar (Açıl 2005: 34-36);

- Beden dili her kültürde değişik anlamlara gelebilir,
- Beden dili kadın ve erkekler arasında farklılıklar gösterebilir,
- Beden dili insan dışı canlılarda da gözlemlenebilir. Örneğin bir hayvan keşif ve tehdit bakışları gönderirken karşı tarafın kararlılığını tartar. Gözlerini rakibinden kaçırarak taraf, bir bakıma boyun eğdiğini ve kendi bölgesini bırakıp gideceğini karşı tarafa aktarmış olur (Layış, 2007: 42).

Sözsüz iletişimin kodları arasında; yüz ifadeleri, jestler ve mimikler, kişiler arası mesafeler ve fiziksel görünüş yer alır.

Yüz ifadeleri, bedenimizin en anlamlı yeri yüzümüzdür. “Gözler kalbin aynasıdır” derken bireylerin anlatmak istediklerinin bakışlarına yansımaları söz konusudur. Bireyler çok mutlu olduklarında veya çok üzgün olduklarında yüzlerindeki mutluluk ifadesi veya mutsuz görüntü herkes tarafından rahatlıkla anlaşılabilir.

Jestler ve Mimikler, yüz kaslarının anlatım amaçlı kullanımı mimikleri oluştururken, el ve kolların iletişim sürecinde kullanılması jestleri oluşturur.

Kişiler arası mesafeler, mekân dili olarak ifade edilen bu kavram ülkeler, bölgeler, insanlar veya karşı cinsler arasında bile farklılıklar gösterir (Layış, 2007: 40).

Edward T. Hall adlı sosyal bilimci Amerikalıların birbirleriyle iletişim kurarken aralarında dört tür mesafe bıraktıklarını ifade etmiştir. Bu mesafeler mahrem mesafe, kişisel mesafe, sosyal mesafe ve genel mesafedir (Dicleli ve Akkaya, 2000: 71).

Mahrem Mesafe, bu mesafeye; eşler, çocuklar gibi bireylere sadece duygusal yönden yakınlığı olan kişiler girer (Dicleli ve Akkaya, 2000: 71). Bu alana yabancı biri girerse insanlar ister istemez strese girer ve kalp atışları hızlanır. Kişiyen yakın mesafe olan mahrem mesafede, hiç kimsenin çok fazla kalmaması gerekir. Çünkü insanlar çoğu zaman herkese açık ortamlarda eşlerini dahi bu alanda görmek istemeyebilirler.

Kişisel Mesafe, Atalarımız boşuna dememişler “*gönül sevdiğiyle olmak ister*” diye. Nitekim iletişim alanında yapılan araştırmalar bu atasözünü doğrulamaktadır. Kişinin diğer insanlarla olan fiziksel mesafesini ayarlaması, onlara yakın ya da uzak durması, ilişkileri hakkında önemli bir ipuçları vermektedir. Bir diğer ifadeyle bireyin diğer bireylerle olan fiziksel mesafesi, karşısındaki kişiyi tanıma derecesine ve ona karşı beslediği fikir ve duygulara göre değişmektedir. Bunun bir sonucu olarak kişi sevdiği birine yakın olmak isterken; sevmediği ya da tanımadığı biriyle arasına mesafe koymaya çalışmaktadır.

Yukarıda belirtildiği üzere kişiler arasındaki mesafe, yakınlık ya da uzaklık diğer bireylere birtakım sonuçlar çıkarma fırsatı verir. Bu bağlamda, mahrem mesafe, kişisel samimi mesafe, sosyal mesafe ve genel topluma açık mesafe olmak üzere dört çeşit kişisel mesafenin varlığından söz edilmektedir (Cüceloğlu, 1992: 38-39):

Sosyal Mesafe, 1,25 metreden 2,5 metreye kadar olan mesafedir. Bu mesafe, sosyal olarak insanların bir araya geldikleri durumlarda ortaya çıkan mesafedir. Bu mesafede insanlar henüz tanışmış veya zorunlu olarak iletişim kurmak zorunda kalmış olabilirler. Sosyal varlıklar olan insanlar gittikleri ortamlarda mutlaka birbirleriyle iletişim kurarlar.

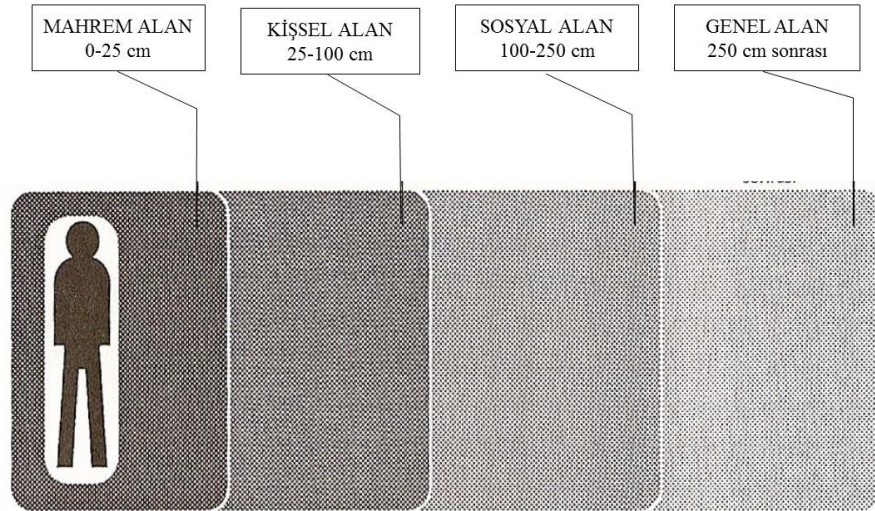
Genel Mesafe, 2,5 m. den sonra gelen ve birbirlerini tanımayan insanların, genellikle kamuya açık alanlarda, aralarında bıraktıkları mesafedir (Layış, 2007: 40).

Fiziksel görünüş, insanların giyimleri, kullandıkları aksesuarlar vb.leri fiziksel görünüşlerini yansıtır. Yolda görevini yerine getiren bir trafik polisi giydiği üniforma ile karşı tarafa mesleği ile ilgili mesaj verir.

Özellikle iş hayatında çalışanların buldukları mevkiye uygun bir şekilde giyinmeleri gerekir. Dün A kurumuna gittim, kapıda gördüğüm adama müdür odasını sordum, “Müdür benim, buyurun ne istemiştiniz” dedi. “Adamı vallahi kurumun hizmetlisi sandım” diyen bireylerle sıklıkla karşılaşır, insanlar kıyafetleri ile karşılaşılır fikirleri ile uğurlanırlar, sözünü sıklıkla duyarız.

Kişilerarası mekânın kullanımında kişilerarası farklılık olabileceği gibi kültürlerarası farklar da vardır. Örneğin, batılı toplumlardaki kişilerarası mesafe, doğulu toplumlardakine göre daha uzaktır.

Türkiye’deki bu dört alanın sınırlarındaki farklılıklar şekil-2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. İstanbul’da Elde Edilen Verilere Göre Kişilerarası İlişkilerde Korunan Mesafe (Z. Baltaş ve A. Baltaş 1999).

2.2.2.3 Yazılı iletişim

MÖ 4000 ile 3000 yılları arasında icat edildiği düşünülen yazının simgesel olarak kullanılan resimlerden türediği kabul edilir (Zıllıoğlu, 2003).

Yazılı iletişimde etkinliğin ilk şartı, uygun kelimeleri, deyimleri seçmek ve alışılmış kişilerce kuralları belirlenmiş biçimde kelime ve deyimleri birleştirmektir. Anlaşılamayan, kişilerce önemsenmeyen kelime ve sözcüklerle gerçekleştirilen iletişim de, ya mesaj tam olarak alıcıya iletilemeyecek ya da alıcının mesajı yanlış yorumlamasına yol açacaktır (Erdoğan, 1994).

Yazılı iletişim, duyguların, düşüncelerin, mesajların karşı tarafa yazılı olarak aktarılmasıdır. Yazılı iletişim, kişiler tarafından daha iyi anlaşılması gerektiği, geleceğe ışık tutacağı ve örgüt politikaları ve prosedürlerine yol göstereceği için daha dikkatli düşünmeyi gerektirir (Doshi, 2008: 26).

Yazılı iletişim, insanın zaman ve mekândaki iletişim sınırlarını genişletmede kullanılan en etkin iletişim biçimlerinden biridir. Bazen sözlü iletişime göre daha güvenilir bir özellik taşıyan yazılı iletişimin kökeni mağara resimlerine kadar dayanır. 15. yüzyılda Avrupa'da matbaanın icadıyla birlikte yazılı iletişim hızla yayılmıştır (Polat, 2009: 101).

Sözlü ifadeler, çabucak unutulup inkâr edilebilir bir özellik taşıdığı için bazen yazılı kanıtlara ihtiyaç duyulur. Çünkü söz uçar yazı kalır. Örgütlerde yazılı iletişim şekillerinden bazıları; notlar, raporlar, pano yazıları, duyurular, örgüt yayın organları, el kitapları vb. leridir.

Örgütler için yazılı iletişimin pek çok avantajı da vardır. Bu avantajların başında kanıt niteliği taşıması gelir. Aynı anda pek çok kişiye ulaştırılabildiği için farklı şekillerde yorumlanması engellenmiş olur. Ayrıca ayrıntılı talimatlar içerdiği için yazılı iletişim daha güvenilir bir özelliğe sahiptir (Hodgetts, 1997: 275)

Yazılı iletişim tercih nedenlerinin bazıları aşağıda verilmiştir (Polat, 2009: 102).

- Yazılı belgenin arşiv değeri olduğu için daha kalıcıdır.
- Mesajlar bu yolla bütünlük içinde iletilir.
- Daha resmi bir özelliğe sahiptir.
- Zaman darlığı nedeniyle ulaşılamayan yerlere yazılı iletişim tercih edilebilir.
- Yazılı iletişimde sözlü iletişimin aksine mesajın daha açık hale gelebilmesi için üzerinde değişiklikler yapılabilir.
- Yazılı mesajlar, göndericinin konuyla daha yakından ilgilendiğini gösterir.

2.2.2.4 Elektronik iletişim

1970'li yıllardan sonra, bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak, iletişim teknolojilerinde de önemli gelişimler yaşanmıştır (Gümüş, 2004: 19). Günümüzde posta, telefon, telgraf, fax gibi haberleşme araçları; gazete, radyo, televizyon gibi kitle iletişim araçları; uydular, bilgisayarlar (internet, e-mail,) birer iletişim aracı olarak iletişimin ayrılmaz parçaları durumuna gelmiştir. Bu elektronik iletişim araçları, günümüzde kurduğu haberleşme ağıyla kültürel değerleri de yaygınlaştırarak, dünyamızı küresel bir köye dönüştürmüştür (Polat, 2009: 19).

İnsanlar, örgütler ve fikirler bilgi iletişim teknolojileri ile birbirlerine bağlanırlar. Bilgi ve iletişim teknolojileri ulusal ya da uluslararası sınırları birbirine bağlayan köprü niteliği taşır. Bu teknolojiler, çalışanlara ve örgütlere esneklik sağlayarak bireylerin işyeri dışında da işlerini yürütmelerine imkân tanır (Akkirman, 2004: 1).

Elektronik iletişim duygu, düşünce, bilgi vb.lerinin elektronik kanallarla karşı tarafa aktarılması sürecidir. Bu sürecin kanallarında, elektronik araçlar yer alır. Günümüz örgütlerinde iletişimin %71'i elektronik iletişimle gerçekleştirilmektedir. Bir bilgisayar ağından başka bir bilgisayar ağına bir fare tıklamasıyla gönderilen mesajlar ya da bilgisayarın bir ucundaki bireyin karşı taraftaki başka bir birey veya bireylerle sohbet etmesi, herhangi bir forumda bir konuyu tartışması, video konferans sistemiyle bilgi alışverişinde bulunması elektronik iletişime verilebilecek örneklerden bazılarıdır (Robbins ve Judge, 2012: 166).

Günümüzde yöneticiler istedikleri bir yerden tele-konferanslara katılabilmekte ve televizyon monitörleri aracılığıyla istedikleri kişilerle iletişim kurabilmektedirler. Diğer taraftan cep telefonları, faks cihazları ve e-mail bağlantıları yöneticilerin diğer insanlarla olan iletişimini hızlandırmakta ve daha da kolaylaştırmaktadır (Griffin, akt. Şahin, 2007: 88).

E-devlet, e-okul gibi uygulamalarla bir veli istediği zaman okula gitmeden çocuğunun derslerini sorgulayabilir ya da devamsızlık durumunu takip edebilir. Herhangi bir kurumda çalışan kamu görevlisi e-devlet sayesinde resmi yazışmalarını kendi sisteminde şifresiyle yürütebilir ve gereksiz kırtasiyecilikten kurtulabilir.

2.2.2.5 Tek yönlü iletişim

Tek yönde işleyen bir süreçtir. Amaç mesajın bir yere aktarılmasıdır. Bu tür bir iletişim kısa sürede gerçekleşir. Fakat mesajın istenilen tarzda anlaşılıp anlaşılmadığı araştırılmaz (Erdoğan, 2010: 85).bir iletişimde kaynak, bir kişi, hedef bir veya daha çok olabileceği gibi, bunun aksi de mümkündür. Mesajın kaynaktan alıcıya, alıcının herhangi bir geri bildirim olmadan kurulan iletişim şeklidir. Böyle bir iletişim daha çok bilgi aktarımı olarak tanımlanmaktadır (Mısırlı, 2010: 10).

2.2.2.6 Çift yönlü iletişim

Yönetmel açıdan daha güvenilir ve etkin olan bir iletişim şeklidir. Mesajın alıcı tarafından doğru algılanmasını sağlar. Bu tür bir iletişimde mesajı gönderen veya alan, hem alıcı hem gönderici konumundadır(Erdoğan, 2010: 85). Böyle yanlış anlama ve anlaşılmalardan engellenir. Çift yönlü iletişimde kaynak ile hedefin rolleri değişmektedir. Hedef, mesajın kodunu çözüp, onu anladıktan sonra geribildirimini yaparak kendini kaynak konumuna geçirmiş olur. Bu halde geri bildirim karşılacak kişi de hedef konumunda bulunur.

2.2.3 Kurumlarda İletişim

İletişim ile kurumsal ya da yönetmel başarı arasındaki ilişki, kurumu bir bütün olarak ele alıp değerlendirmeye ya da kurumu bir bütün olarak görebilmeye bağlıdır. Kurum içerisinde yer alan alt birimler, bunları oluşturan bireyler ve özellikle karar merkezleri arasındaki iletişim düzeni, daha önce ifade edildiği gibi yönetimin başarısını etkilemektedir. Kurum tarafından belirlenmiş hedeflerden sapma olmaksızın gelişme olanağının sağlanabilmesi, yönetim fonksiyonlarını üstlenmiş sorumlu kişiler ile personel - personel ve personel-yönetici arasında görüş ve düşünce birliğinin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 43).

Kurumlardaki iletişim, kurumun işleyişini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için kurumu oluşturan çeşitli departmanlar ve kurum ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir. Bu nedenle, kurumsal iletişim toplumsal iletişimin içinde değerlendirilir (Güney ve diğerleri, 2001: 199).

Örgütsel iletişim; örgüt dışı iletişim ve örgüt içi iletişim olarak ikiye ayrılır. Örgüt içi iletişim, örgüt çalışanlarıyla gerçekleştirilen iletişim şekli iken örgüt dışı iletişim, örgütün dış çevresiyle kurduğu iletişimdir (Bovée ve Thill, 2010: 41).

İletişim, kişi ya da örgütlerin hem içinde yaşadıkları toplumsal sistemle, hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel bir süreçtir. Örgüt ve kişilerin dış dünya ile ilişkilerinde, iyi işleyen iletişim kanallarının bulunması gerekir (Türkmen, 2003: 16-17). Bu kanallar örgüt içinde çalışanları birbirine bağlarken, örgüt dışında ise toplum ile örgütün kaynaşmasını ve bütünleşmesini sağlar. Örgütlerde daha sağlıklı bir iletişim ortamının oluşabilmesi için örgütsel iletişim sistemi, açıklık ve dürüstlük ilkeleri göz önünde bulundurularak sürdürülmelidir (Vural ve Coşkun, 2007: 181). Örgütlerde açık ve dürüst bir iletişim sürecinin bulunması çalışanların görüşlerini daha rahat bir şekilde dile getirmelerini sağlayacağı için iletişim aksaklıklarının yaşanmasını da engellenmiş olur.

Klasik örgüt kuramcıları formal iletişim üzerinde dururken, insan ilişkileri kuramcıları hem formal hem de informal iletişim üzerinde durmuştur. Klasik kuramcılar genellikle yazılı iletişime önem verirken, insan ilişkileri kuramcıları sözlü iletişime önem vermiştir (Yağmurlu, 2004: 43).

Örgütsel hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan ilişkilerdeki içtenlik, yakınlık, kurumdan kurumunu farklılık göstermektedir. Eğitim kurumları bu ilişkilerin çok yakın, içten ve samimi olması gereken bir örgüttür. Eğitim kurumlarındaki ilişkiler yalnızca formal ilişkiler ile sınırlı olmamaktadır, çok yönlü ilişkiler yer almaktadır ve okul yönetiminde insan ilişkileri önemli görülmektedir (Aydın, 2000).

Kaya'ya göre, diğer örgütlerden değişik olarak, okul farklı bir birim olarak görülmemektedir. Çünkü eğitim kurumları ülke geneline dağılmış olan eğitim sisteminin bir parçasıdır. Ayrıca çeşitli ilgi gruplarına bağlı olan ebeveynlerin farklı beklentileri vardır. Bu sebeple, eğitim yöneticileri farklı baskılar altındadırlar ve yönetim bu durumu göz önünde bulundurmak zorundadır.

Eğitim örgütleri, kendisini denetleyen liderlerin yapısı yönünden başka örgütlerden farklıdır (Kaya, 1999). Mesleksi kıymet ve normlar bu kurumlarda diğer örgütlere kıyasla daha baskın bir yönlendirici etmen olmaktadır. Eğitim kurumlarının bu özelliği, onu başka örgütlerin yönetiminden farklı kılmaktadır (Aydın, 2000). Bunun dışında eğitim görevlisi çoğunlukla mesleki eğitim almış bireylerden oluşmaktadır.

Bu durum, yöneticinin örgüt çalışanın denetim alanını sınırlamakta ve etkileme gücünü düşürmektedir (Kaya, 1999).

Toplumsal bir düzenleme olan eğitim kutumlarında, farklı değerlere sahip kişilerin belirli ortak hedefleri kapsamında sınırlı olarak bir araya getirilmektedir. Hazırlanan elverişli öğrenme şartları ile bir taraftan bireysel değerlerin arındırılmasına uğraşılırken, diğer yandan kişilerin ortak değerler etrafında bütünlük içerisinde olmalarının gerçekleşmesine çalışılmaktadır. Fakat bu konuda okul müdürlerinin yetkisi sınırlıdır. Yöneticilerin daha fazla etkileme olasılıkları vardır ve bu ihtimalleri oldukça iyi kullanmak durumundadırlar (Aydın, 2000). Aksi durumda, okul örgütlerinin hedeflerine ulaşabilmeleri mümkün olamamakta ve başarısızlık, bireysellik ve performans düşüklüğü oluşabilmektedir (Özan, 2006).

İletişim ister formal ister informal gerçekleşsin bu süreç, canlı organizmaların kan damarları kadar önemlidir. Nasıl ki canlı organizmalar kan damarları ve bu damarlardaki kana ihtiyaç duyuyorsa, örgütler de iletişime ihtiyaç duyarlar. İletişimin önemini daha iyi anlamaya başlayan örgütler özellikle örgüt çalışanlarıyla yeni iletişim stratejileri geliştirmeye başlamıştır. Bazı durumlarda informal iletişimin formal iletişimden daha geçerli ve etkili olduğunun farkına varan örgütler, informal iletişimi daha aktif hale getirmeye başlamıştır (Subramanian, 2006: 1).

Türkmen (2003: 73)'in yaptığı araştırmaya göre, orta ve üst düzey yöneticilerin %98'nin örgütsel iletişimin önemine inandıklarını belirtmelerine rağmen, aynı yöneticilerin yine %98'i kurumlarında, örgütsel iletişimin iyi işlemediğini belirtmiştir. Türkmen'e göre, örgütsel iletişimin sağlıklı işlemlerini etkileyen faktörler ise; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve teknik faktörlerdir.

Kişisel faktörler; yönetici ve astlardan kaynaklanan etkenlerdir.

Örgütsel faktörler; bazı örgütlerde hiyerarşik basamaklar fazla olduğu için bazen örgütlerde tek yönlü iletişim kanalları kullanılır. Geribildirim önemli olmadığı tek yönlü iletişimde, astların sorunları üstlere bildirememesi sonucunda, sorunların örgütlerde su yüzüne geçici bir süreliğine çıkmaması kısa süreli bir düzen sağlasa da, uzun vadede bu sorunlar örgütlerin gelişiminde önemli bir engel teşkil ederler.

Teknik faktörler; teknolojik gelişmelerdeki hızlı büyüme, örgütsel faaliyetlere büyük kolaylıklar sağlamıştır. Özellikle çok kullanıcı bilgisayarların örgüt yönetiminde kullanılmaya başlaması örgütsel iletişime güvenilirlik ve hız

kazandırmıştır (Türkmen, 2003: 73). Ancak sadece bu yolla iletişim kurmaya çalışan örgütler zaman zaman çeşitli teknik sorunlarla karşılaşır.

İletişimin örgütsel boyutunu formal iletişim ve informal iletişim oluşturur. Yani örgütsel iletişim, formal iletişim ve informal iletişim olarak ikiye ayrılır.

2.2.3.1 İletişimin yöneticiler ve kurumlar için önemi

Yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını iletişimin değişik şekillerini kullanarak geçirdikleri ve yoğun bir iletişim süreci içerisine girdikleri ileri sürülmektedir. Toplantılar, telefon görüşmeleri ve yazışmalar (günümüzde daha çok elektronik mesajlar) her yöneticinin görevi kapsamına giren ve iletişimi içeren (Griffin, 1996: 540) faaliyetler arasında yer almaktadır. Yöneticiler, bu ve diğer iletişim yöntemleri ile hem içeriden hem de dışarıdan kurumun ihtiyacı olan önemli bilgileri toplayıp uygun bilgileri çapraz ve aşağı doğru iletişim yöntemi ile tüm çalışanlarına aktarırlar. Eğer bilgiyi toplayan alt ve orta kademe yönetici ise, bu durumda uygun bilgiler yukarı doğru iletişim yöntemi ile üst düzey yöneticilere ulaştırılır.

İletişim, örgütlerin her yanını saran sinir sistemi ağları gibidir. Bu yüzden iş hayatında yöneticilerin etkili iletişim kurmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerde belirlenen amaçlara ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denir. İletişim hayatın her kesiminde önemli olduğu gibi özellikle iş yaşamında önemi daha da artmaktadır. Kararlar alan, çalışanlarını yönlendiren, gerektiğinde astlarını cezalandıran yöneticiler için iletişimin önemi daha da büyüktür (Marşap, 2009: 424-432). Yani örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde iletişim, yöneticiler için hayati öneme sahiptir (Daft, 2010: 643).

Yönetsel iletişimin, personel psikolojisinin örgüt amaçlarına uyarlanması ve belirlenen hedeflere ulaşmak için sürekli olarak teşvik edilmeleri gibi çeşitli yararları söz konusudur (Bilgin, 1996: 27). Yönetsel iletişim, yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını alan ve her yönetsel aktivitenin vazgeçilmez bir parçasıdır. Ancak bir örgütü bütün olarak görebilmek buna bağlı olarak da yönetsel ve örgütsel başarıyı yakalayabilmek için yönetsel iletişimin tek başına yeterli olabileceğini söylemek mümkün değildir. Örgüt bir yapıyı; yönetim de onu çalıştıran bir gücü ifade etmektedir. Dolayısıyla bir örgüt içerisinde yönetsel iletişim alanı dışında ortak iletişim alanı ve örgütsel iletişim alanları da mevcuttur.

Diğer taraftan bir örgüt içerisinde sadece yönetsel iletişime ya da örgütsel iletişime özgü konular ve alanlar (Aşkun, 1989: 25–26) söz konusu olabilmektedir. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir;

- Yönetsel iletişim, her yönetimin, çeşitli bölüm ve birimlerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve devam ettirilmesini sağlayan temel bir alt sistemdir,
- Yönetsel iletişim, yönetimin işleyişi ve kuruluş amaçlarının gerçekleştirilmesiyle ilgilidir (Bilgin, 1996: 27),
- Yönetsel iletişim, örgütün tüm yönetsel fonksiyonlarını ve bunlarla ilgili yönetsel rollerin etkin ve başarılı bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan önemli bir yönetim aracıdır,
- Yönetsel iletişim, bilişim ve iletişim çağının gereği olarak ortaya çıkan yeni bir yönetim fonksiyonu ve yönetsel bir roldür.

Örgütsel iletişim ise, organizasyonların oluşumu, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir faktördür. Örgütsel iletişim, yönetsel iletişimden farklı olarak örgüt içerisindeki bireysel, bireyler arası, gruplar arası iletişim ile örgüt içerisindeki birey ve grupların (örgüt adına) dış çevre ile olan iletişim ilişkilerini kapsamaktadır (Paksoy, 2001: 50–52).

Yöneticiler ve çalışanlar bazen karşılıklı olarak beklentilerini gerçekleştirmenin zorluklarını yaşarlar. Bu durum ile ilgili çözüm yolları bulunmadığı zaman örgütlerde işbirliği ve anlayış ortamı kaybolur. Hatalar ve başarısızlıklar için karşılıklı suçlamalar başlar. Geribildirimde bulunmak yerine saklı gizli konuşmalar dedikoduları arttırır. Etkileşim azaldığı için iletişim zorlaşır. Çalışanlar inisiyatif almaktan ve girişkenlikten vazgeçebilir, işe geç gelmeler ya da devamsızlıklar artabilir (Barutçugil, 2002: 169).

Lussier ve Achua (2004) yapmış oldukları çalışmada, Amerika Birleşik Devletlerinde çalışanların %77'sinin işlerinden tatmin olmadıkları ve mutsuz oldukları ortaya çıkmıştır. Bu tatminsizliğin temel nedeni ise çalışanların yönetici ve üstlerinden duydukları memnuniyetsizlik ve ast-üst arasındaki iletişim kalitesinin düşüklüğüdür (akt. Çalışkan, 2008: 4).

Çalışanlarından örgütsel anlamda destek bekleyen yöneticilerin özellikle çalışanlarıyla aralarındaki buz dağlarını eriterek, iletişim bağlarını güçlendirmeleri

gerekir. Allen (1992-1995)'in yapmış olduğu araştırmaya göre, üst yönetimle olan iletişim, algılanan örgütsel destek kavramının bir öncül değişkeni olarak 1990'lardan sonra ortaya çıkmıştır. Yani alışanların üst yönetimle iletişim içinde olması ve bu iletişiminde olumlu yönde olması, çalışanların kurumu daha fazla destekleyici olarak algılamasına yol açmaktadır. Aynı araştırmacı tarafından yapılan bir başka çalışmada da benzer Şekilde, st yönetimle olan olumlu iletişim ve üst yönetimin çalışana yönelik olumlu uygulamaları örgütsel destek algısının güçlü bir yordayıcısı olarak gözlenmiştir (akt. Giray, 2013: 69). Örgütsel faaliyetler için çalışanlarından yardım bekleyen yöneticilerin özellikle iletişim becerisinin iyi olması, yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü iletişim kanalları yerine hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalları aracılığıyla çalışanlarına yaklaşmasını bilmesi gerekir.

Yöneticiler, başka yöneticiler ve çalışanlarla iletişim kurarken çeşitli kanalları kullanırlar. Yöneticiler bir problemi bazen yüze yüze iletişim kurarak, bir telefon görüşmesiyle, mail yollayarak, bir küçük not yazarak ya da anlık mesajlaşma kanalları ile çözmeye çalışırlar. Ancak her iletişim kanalının çeşitli avantaj ve dezavantajları mevcuttur (Daft, 2010: 649). Etkili iletişim kurabilen yöneticiler iletişim kanallarının avantajlarından yararlanmasını bilirler.

Örgütlerde iletişim sorunlarının yaşanmaması için, kişisel ve örgütsel faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekir. Örgütsel faktörler; genellikle örgütlerdeki hiyerarşık yapılanma durumu, örgütlerin karmaşık yapısı, iş görenlerin örgütlerdeki statülerine göre görüşlerinin değişmesi vb.leridir.

Kişisel faktörler; yöneticiler ve iş görenler açısından değerlendirilirken iletişim sürecinde yer alan yönetici ve iş görenlerin, duyguları, düşünceleri, n yargıları, değer yargıları iletişim davranışlarını önemli ölçüde etkiler. İletişim sürecinde yer alan iş görenler bazen gereksinimlerine, deneyimlerine ve kişilik özelliklerine göre mesajları seçici bir Şekilde görür ve yorumlarlar. Yani her mesajı her iş gören aynı Şekilde yorumlayamaz. Yine rgtlerde, yöneticiler tarafından eleştirileceği veya ceza alacağı korkusuyla iş görenler; suçu başkasına atma, özür dileyerek sorunu geçiştirme, sorunu ciddiye almama, kendini suçlu bulma gibi davranışlarda bulunabilirler. Bu durumda yöneticiler ve çalışanlar arasında çeşitli iletişim sorunları yaşanır (Gürgen, 2007: 132-133).

Weick ve arkadaşları (2005)'na göre, etkili iletişim sadece örgüt üyelerinin becerilerine değil aynı zamanda grup içi ve grup dışı dinamiklere de bağlıdır (akt. Luring, 2011: 236).

Kurumlarda iletişim problemlerinin kaynağını sadece iş görenler olarak görmemek gerekir. Çünkü etten ve kemikten yaratılmış olan yöneticiler de insan oldukları için zaman zaman iletişim sürecinin olumsuz olarak işlemesine neden olabilmektedirler.

Yöneticilerin mesajlarının, iş görenlerin ortak referans çerçevesi içinde olmasına dikkat etmeleri ve astlar tarafından anlaşılmayacak veya astların bilmediği simgeleri kullanmamaları gerekir. Özellikle üst ve astlar arasında köprü görevi gören orta düzey yöneticilerin aldıkları mesajları süzgeçlemeden veya farklı yorumlamadan karşı tarafa aktarmaları şarttır (Gürgen, 2007: 133).

Yöneticilerin etkili iletişim kurabilmeleri için aşağıdaki ilkeleri göz önünde bulundurmaları gerekir. Bu ilkeler (Certo, 1989: 328-329);

- Düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmek,
- İletişimin amacını belirlemek,
- İş görenlerin psikolojik özelliklerini göz önünde bulundurmak,
- İletişimi planlarken birilerine danışmak,
- İletişim kurarken yanlış anlaşılmalara duyarlı olmak,
- Alıcıya değer vermek,
- Geribildirimleri takip etmek,
- İhtiyaçların farkında olmak,
- Beden diliyle iletişimi desteklemek,
- İyi bir dinleyici olmaktır.

Yöneticiler etkili iletişim kurarken; bir konuya işaret etmek, talimat vermek veya bildirmek için çalışanlarına herhangi bir şeyi söylerler. Çalışanlarını cesaretlendirmek veya motive etmek için uyarıda bulunurlar. Konuyla ilgili görüşlerini alabilmek için çalışanların öneride bulunmalarını isterler. Karar alma sürecinde, çalışanlarla bilgi ve görüş alışverişinde bulunurlar. Ayrıca çalışanların çeşitli sorumluluklar alabilmeleri için onları onaylarlar (Barutçugil, 2002: 139).

General Electric şirketinin başkanı ve en yetkili yöneticisi Jack Welch'in aşağıdaki örnekte yaptığı gibi, yöneticilerin çalışanlarını tartışırken düşündürmesi, düşündürürken de faaliyete geçirmesi gerekir.

Yöneticiler, mesai saatlerinin en az %80'nini çalışanlarıyla iletişim kurarak geçirirler. Başka bir ifadeyle, bir yöneticinin her saatinin 48 dakikası toplantılarla, telefon konuşmalarıyla, on-line iletişim ile ya da çalışanlarını informal olarak ziyaret etmeleri yani çalışanlarıyla informal iletişim kurmaları ile geçer. Tipik bir yöneticinin ancak zamanının kalan %20'si, okuyarak ya da yazarak masa başı çalışmalarıyla geçer (Mintzberg, 1973; akt. Daft ve diğerleri, 2010: 645).

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

Klasik anlamda yöneticiler, çalışanlarıyla formal iletişim kanalları dışında iletişim kurmak istemedikleri zaman, verdikleri emir ve talimatların yerine getirilip getirilmediklerini kontrol etmek amacıyla da formal iletişim kanallarını kullanırlar.

Yönetim kademesine bakılmaksızın, bir yöneticinin bir yönetim pozisyonunun kapsadığı kontrol mekanizmasını kullanmak yerine ikna etme konusunda da çalışanlarına önderlik etmesi gerekir. Bu ikna mekanizmasının, çalışanın perspektifini gerçekten anlama kabiliyeti ve uyumlu biçimde iletişim kurabilme yeteneği olmak üzere iki önemli unsuru vardır (Goman, 2008: 5).

a. Çalışanın perspektifini gerçekten anlama kabiliyeti; sözlü olarak iletilen mesajların yanında sözsüz şekilde iletilen mesajları nasıl okumak gerektiğini bilmek ve çalışanların ne söylediklerini dinlemek anlamına gelir.

b. Uyumlu biçimde iletişim kurabilme yeteneği; iletilmek istenen mesajı sabote etmek yerine, çalışanlarla birlikte konuşulanları beden dili ile destekleyerek iletişim düzeyini aynı çizgide tutabilmektir.

İş hayatında ister üstler olsun ister astlar olsun iletişim kurarken çift yönlü iletişimin yanında mutlaka empati de kurmaları gerekir. Empati, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun bakış açısını, duygularını ve düşüncülerini doğru ve tam olarak anlaması yani anlamaya çalışması, hissetmesi ve bu anlayışını karşı tarafa ifade etmesidir (Gürüz ve Eğinli, 2010: 32).

“İnsan ol insan”, “İnsanlık öldü mü?” gibi empati vurgusu taşıyan bu deyimler düşünceli, anlayışlı olmak anlamına gelmektedir. Özellikle “insan olmak” kavramı merhametle karışık sorumluluk duygusu ve başkalarını düşünme manalarını da taşımaktadır (Tarhan, 2010: 215). İletişim anlayış ve empati ile gerçek amacına ulaşmış olur.

İletişim nörobiyolojisinde görüldüğü gibi, empati gösteren taraf, uyum sağladığı kişinin beyin fizyolojisini de incelikli bir şekilde paylaşır. İki tarafın beyin fizyolojisi bir orkestra gibi çalışır. Orkestradaki enstrümanlar arasında uyum olduğunda, güzel bir müzik ortaya çıktığı gibi, ahenk olmadığında da gürültü ortaya çıkar. Empatik iletişim de müzik gibidir, karşılıklı uyumla ortaya çıkar. Empatik olmayan iletişim ise gürültü gibidir. Empati insanı insan yapan bir duygudur. Evren de büyük bir orkestra gibidir ve evrende mükemmel bir ahenk vardır. Orkestrada çalan biri şefi tanımıyorsa ve onun komutlarına uymuyorsa, maestro (orkestra yöneticisi) acemiliğine ve tecrübesizliğine verip bir süre bekler, durum devam ederse onun için zulüm olur. Çünkü rastgele bir davranış, ahengi bozar ve sonunda kişi orkestradan atılır (Tarhan, 2010: 204). İletişim esnasında taraflar anlayış göstermiyor veya empati kurmuyorsa her kafadan bir ses çıkar ve iletişim gerçek amacından uzaklaşır.

Örgütlerdeki hiyerarşik yapı da iletişimin yönünü ve etkisini değiştirerek bazen gerçek amaçtan uzaklaşılmasına sebep olur. Örgütlerdeki hiyerarşik yapı, yöneticilerin daha çok dikey iletişim kanallarını kullanmalarına neden olmaktadır. Ancak İzgören (2001)’e göre, dünyada iki şeyin hiyerarşisinin olmaması gerekmektedir. Bunlar, iletişim ve bilgidir. Eğer bir kurumda bürokrasi çoksa kurumda müthiş bir iletişim eksikliği var demektir.

Bir örgütte hiyerarşik kademelerin sayısı arttıkça, yani gönderici ile alıcı arasındaki mesafe arttıkça iletişim süreci sağlıklı işleyemez hale gelir. Çok sayıda kademedan geçerek alt kademelere ulaşan bilgiler hem nitelik hem de nicelik olarak değişikliklere uğrar. Alt kademelere mesajların sadece küçük bir bölümü orijinal bir şekilde ulaşır. Her kademedede mesajı alan kişinin algılamasından kaynaklanan farklılıklardan dolayı mesajların değişimlere uğraması orijinal mesajı biraz daha anlamından uzaklaştırır ve sağlıklı bir iletişim sürecini üstler ve astlar açısından sekteye uğratar. Mesajların üst kademelerden alt kademelere, alt kademelerden üst kademelere sağlıklı bir şekilde ulaşabilmesi için örgütlerde yöneticilerin bürokratik yapılardan uzaklaşarak, yalın ve esnek bir yapıya yelken açmaları gerekir.

Örgütlerde statü sembollerinin azaltılması çalışanların duygu, düşünce ve fikirlerini daha rahat dile getirmelerini sağlar (Ataman, 2009: 517). Çalışanların yönetim kademesine yaklaşması yeni ve yaratıcı fikirlerin gün ışığına çıkmasını sağlayarak, asılsız bilgilerin örgüt koridorlarında elini kolunu sallayarak dolaşmasını engeller.

Yöneticiler için astlarıyla kurdukları iletişimin asıl değerini ölçmek çok zordur çünkü iletişimin asıl değeri konuşulmayan kısmında yer alır. Bu nedenle eğer yöneticiler astlarının kendileri olmalarına imkân verirlerse, astlar her konuda açık olmak için risk alırlar, problemleri paylaşırlar, kişisel gelişime odaklanırlar ve gerçekten başkalarına güvenirlir. Yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirebilmek için çeşitli hususlara dikkat etmeleri gerekir. Bu hususlar; yapısal engellerden kurtulmak, örgüt yapısını gözden geçirerek herkesin iletişim kuracağı bir ortam oluşturmak, teknolojiyi iletişimin yerine değil iletişime yardımcı olmak için kullanmak, iletişimi kolaylaştırmak, iletişim hataları kaçınılmazdır. Ancak bunları kabul etmek, mümkün oldukça yazılı iletişimi kullanmak, örgüt içi memoları kullanılırken dikkat etmek, etkilemek için iletişim kurmamak, statüyü dikkate almak, tutarsız mesajlar vermemek, iletişimin iki yönlü olduğunu unutmamak, arada aynaya bakmak, eğer ast ise kendi yetki sorunlarıyla uğraşmak, örgütsel kehanetleri takip ederek, başka insanların duygu ve düşüncelerini göz önünde bulundurmaktır. İletişim bir beceri olduğu için bu beceri pratik yaparak geliştirilebilir (Tobias, 1989: 75-77).

Örgütlerdeki iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve iletişim aksaklıklarının yaşanmaması için yöneticilerin dikkat etmesi gereken çeşitli hususlar vardır. Bu hususlar (Ataman, 2009: 518);

Geribildirim de bulunmaları için çalışanları teşvik etmek,

- Aktif dinlemek,
- Karşı taraftaki kişiyi dikkate almak,
- Uygun iletişim kanalını seçmek ve doğru zamanda kullanmak,
- Mesajı anlaşılır bir şekilde kodlamak,
- Mesajın anlaşılabilmesi için yeteri kadar tekrarlamak,
- Sözlü, yazılı, görsel ve sözsüz iletişimi birbirlerini pekiştirme amacıyla bir arada kullanmak,
- Mesajı davranışlarla desteklemek,
- Yalın bir örgüt yapısı oluşturmak,

- Şikâyet mekanizmasından yararlanmak,
- Açık kapı politikasını benimsemek,
- Çalışanlara gerekirse psikolojik danışmanlık hizmeti vermek, belirli aralıklarla anketler yapmak ve işten ayrılma nedenlerini araştırmak,
- Katılımcı karar alma mekanizması oluşturmak,
- İnfomal iletişim kanallarından etkin bir şekilde yararlanmak,
- Örgütlerde güven ortamı oluşturmak,

Periyodik toplantılar düzenlenmek ve bölümler, çalışanlar arasında bilgi alış verişini özendirmek. Kurumlarda genellikle örgütsel süreçte isteyerek veya istemeyerek iletişim engelleri ortaya çıkabilmektedir. Genel olarak iletişim engelleri bireysel engeller ve örgütsel engeller olarak ikiye ayrılır. Bu engellerin üstesinden gelebilmek için çeşitli adımları izlemek gerekir. Aşağıda Tablo 1’de bireysel ve örgütsel iletişim engelleri ve bunların üstesinden gelebilme tablo şeklinde verilmiştir.

Tablo 1. İletişim Engelleri ve Bu Engellerin Üstesinden Gelebilm

Bireysel engeller	Engellerin üstesinden gelebilme
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kişiler arası dinamikler ▪ İletişim kanalları ve medya ▪ Anlam bilimi ▪ Tutarsız ipuçları 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktif Dinlenme ▪ Uygun kanal seçimi ▪ Başkalarının bakış açısı ile bilgi ▪ Yöneticilerin informal ziyaretleri ▪ Güvene dayanan örgütsel iklim ▪ Formal kanalların kullanılması ▪ Formal ve informal kanalların teşvik edilmesi ▪ Organizasyon ve grup yapısını iletişim ihtiyaçlarına uyarlamak ▪ Geribildirim ve uyarlanmaya açık olma
<p>Örgütsel engeller</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Statü ve güç farklılıkları ▪ Departman ihtiyaçları ▪ Formal kanalların yetersizliği ▪ İletişim kanallarının göreve elverişsiz olmaları ▪ Zayıf koordinasyon 	

Kaynak: Daft ve diğerleri, 2010: 669.

Şahin (2007: 96)’in yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, çalışanlar iş ve diğer konularla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerinin tamamını yönetime iletemediklerini belirtmiş ve bunun nedenlerini ise aşağıdaki şekilde sınıflandırmışlardır.

- Sistemi ben mi deęiřtireceęim dūřuncesi, bana ne anlayıřının hâkim olması,
- Yönetim kademesinin zaman sıkıntısının olması,
- Önerilerinin deęer görmeyeceęi dūřuncesi,
- Ast-üst ilişkilerinde katı tutum sergilenmesi,
- Problemlili çalışan olarak tanınma korkusu,
- Sorun ileten alt kademenin, yönetimce takdir görmemesi,
- Sorun ve önerilerin üst yönetimin beğeneceği şekle dönüştürülmesi,
- Kişiler arası iletişim eksikliği,
- Sorunları alt kademe yönetimin üst kademeye iletmemesi ve kendilerinin de sorunları çözmemeleridir.

Çalışanların örgütlerde rahat iletişim kurarak örgütsel iletişime destek verebilmeleri için yöneticilerin iletişim kanallarını sürekli olarak açık tutmaları gerekir.

2.2.4 Kurumlardaki Formal İletişim Süreci

Formal iletişim, örgütün kendi iç çevresi ve dış çevresi ile yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen iletişim şeklidir (akt. Gönen, Öztürk ve Efilti, 2008:145-146). Formal iletişim, örgütsel yapıdaki aynalar gibidir (Bovée ve Thill, 2010: 39). Örgütlerde formal iletişim; dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilir (Certo, 1989: 332).

2.2.4.1 Dikey İletişim

Dikey iletişim, örgütlerde farklı kademeler arasında ortaya çıkan iletişim şeklidir. Dikey iletişim bazen üstlerin astlarıyla bazen de astların üstleriyle iletişime geçmesiyle gerçekleşir. Dikey iletişim, yukarıdan aşağıya doğru iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim olarak ikiye ayrılır.

2.2.4.2 Yukarıdan aşağıya doğru İletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, üstlerden astlara doğru gerçekleştirilen iletişim şeklidir. Üstlerin astlara iletmek istediği, emirler, talimatlar vb.leri bu iletişim kanalları içerisinde yer alır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin beş temel amacı vardır. Bu amaçlar (Hodgetts, 1997: 270);

- Belli iş talimatlarını vermek,
- İşin anlaşılmasını ve diğer örgütsel görevlerle ilişkisini sağlamak,
- Uygulama ve süreç hakkında bilgi vermek,
- Astların performansları için onlara geri beslemede bulunmak,
- Hiyerarşik düzeyler arasındaki faaliyetleri koordine ederek irtibatı sağlamaktır.

Yöneticilerin yukarıdan aşağıya doğru iletişim sürecinde dikkat etmesi gereken temel nokta verdikleri emirlerin, talimatların vb.lerinin doğru bir şekilde astlara ulaşmış olup olmadığı, ulaştı ise astlar tarafından doğru olarak anlaşılıp anlaşılmadığının kontrol edilmesidir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimle (Daft ve diğerleri, 2010: 658);

- Örgütlerde alt kademelere direktifler verilir,
- Örgütlerin politikaları, kuralları, yönetmelikleri, yapısal düzenlemeleri örgüt çalışanlarına aktarılır,
- Örgüt çalışanlarının performansları ölçülür,
- Örgüt çalışanlarının, örgütlerin misyonu, kültürel değerleri vb.lerini benimsemeleri sağlanır.

Çalışanların iletişim sürecine katılmaları, iletişim sürecinin etkinliğini artırır. Çalışma ortamlarında, çalışanların yukarıdan aşağıya doğru iletişim sürecine katılımı bireylerin davranışları üzerine olumlu ve gerçek bir etki de bulunur (Grandjean ve Guéguen, 2011: 1209-1210).

2.2.4.3 Aşağıdan yukarıya doğru iletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, astların üstlerine bilgi, rapor ve tepki gibi mesajları iletmesidir. Modern organizasyonlarda öneri ve şikâyet kutuları, grup toplantıları, üstlerin kapılarını astlarına devamlı açık tutması bu tür iletişim yönteminin geliştirilmesi amacıyla yöneliktir (Marşap, 2009: 414).

2.2.4.4 Yatay İletişim

Aynı kademe ya da eşit statüdeki çalışanlar arasında kurulan iletişim şeklidir. Aynı kademede görev yapan iki çalışanın bir araya gelerek işle ilgili bilgi paylaşımında bulunması yatay iletişim olarak adlandırılır.

2.2.4.5 Çapraz İletişim

Farklı kademeler veya farklı bölümler arasında kurulan iletişim şeklidir. Çapraz iletişim fonksiyonel yetki ilişkilerinin sonucunda ortaya çıkar. Bir örgütün üretim bölümünden sorumlu yöneticinin yeni alınan ve henüz test aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek için emir-komuta zincirindeki bağlantıları dolaşmak yerine zaman kaybını engellemek için doğrudan o projedeki mühendisin bilgisine başvurması buna örnektir (Ataman, 2009: 510).

Formal iletişim kanallarının genel nitelikleri (Bilgi, 1996: 27-28);

- Yönetim kademelerinin çeşitli bölümlerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve sürdürülmesini sağlayan temel bir alt sistemdir,
- Yönetimin işleyişi ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirilmesiyle ilgilidir,
- Yönetimin hızla değişen sosyal ve teknolojik bir çevre içinde gelişimini sağlayan bir sistemdir,
- Örgütlerin verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesini imkân veren bir araçtır,
- İletişim tek yönlü değildir.

Örücü ve arkadaşları (2012: 18)'nın Bandırma Devlet Hastanesinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; sağlık sektöründeki yöneticilerin örgütsel iletişimi daha da geliştirmek ve iyileştirmek için çalışanlarına karşı açık ve net olmaları, güven vermeleri, dinleme yeteneklerini geliştirmeleri ve bölümlendirmeyi işe yönelik olarak yeniden düzenlemeleri gerekmektedir.

2.2.5 Kurumlardaki İnfomal İletişim Süreci

İngilizcede “formal”in zıttı olan “infomal” kelimesi latince “forma” sözcüğünden türemiş bir sıfattır. Mıhçıoğlu “*Sözcüklerin Öyküsü*” adlı kitabında infomal

kelimesini Türkiye’de yönetim literatüründe ilk kez kullandığını belirtmiştir. Fransa’da İngilizce “informal” sözcüğünün karşılığının bulunmadığını, Fransızların “*informal organization*”a “*organisation officieux*” dediklerini dile getirmiştir. Fransızlar yarı resmi anlamına gelen “officieux” yerine informal sözcüğünü daha sonra kullanmışlardır. İlk kez 1954 yılında TODAİE yayınları arasında çıkan *İnsan Davranışı ve Teşkilat* başlıklı çevirisinde “gayri resmi” sözcüğüne daha başka bir karşılık arama gereği duyan Mihçioğlu, informal için “doğal” karşılığını bu gerekçeyle türetilip ilk kez Kamu Yönetimi adlı çevirisinde 1966 yılında TODAİE tarafından yayımlanan kitabında kullandığını belirtmiştir (Mihçioğlu, 1996: 168).

Kurumdaki informal iletişim belirli kurallar içerisinde olmayan, kurum içindeki kararları etkileyen bireyler arası ilişkiler ağı ile kendini gösterir. Söz konusu kararlar resmi veya biçimsel şemalarda yer almasa bile resmi veya biçimsel şemaları ifade edebilir, işlevsellik kazandırabilir ya da uyumlu olmayabilir ve ters düşebilir (Solmaz, 2006: 564).

İnformal iletişim yönetim veya yöneticilerin komuta ve kontrollerinin minimum seviyede gerçekleştiği ve daha çok işletmelerin sosyal özelliklerini vurgulayan iletişim olarak ele alınmaktadır (Fay, 2011: 212-229).

İnformal iletişim, kurum üyelerinin ilişkileri neticesinde kendiliğinden oluşan iletişim şeklidir. İnformal iletişim, formal iletişimden değişik olarak, görevlerden dolayı değil çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi gayesiyle ortaya çıkar. Çalışanların kapalı kapılar arkasındaki toplantıları, çay kahve aralarında fikir alışverişleri, kurum çalışanlarına ve yöneticilerine problem çözme ve örgütte meydana gelebilecek olaylar hakkında tartışma fırsatı sunar (Akkirman, 2004: 155).

Holmes ve Marra (2004) informal iletişimi, örgütlerin *sosyal yapıştırıcısı* olarak tanımlamışlardır. Kurum çalışanları birbirine yakın olsun ya da olmasın şahsi veya işleriyle alakalı konularda iletişimsel manada ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla informal iletişim kurarlar. Kimi zaman informal iletişimdeki “*bilişsel otorite*” yoğun olduğu için çalışanlar informal iletişime formal iletişimden daha fazla itimar ederler (akt. Fay, 2011: 212-225).

Formal iletişim bir kurumun iskelet sistemini oluşturuyorsa, informal iletişim kurumun merkezi sinir sistemini oluşturur (Greenberg ve Baron, 1997: 307). Küçük örgütler informal iletişim için daha uygun mekânlardır. Bu örgütlerde iletişim

çoğunlukla yüz yüze ve informal olarak gerçekleşir. Yine bu örgütlerde çok az formal kontrol ve formal iletişim sistemi vardır. Çünkü üst kademe yöneticiler çoğunlukla doğrudan doğruya günlük işleri yapan iş görenlerle birlikte çalışırlar. Örgütler büyüyüp karmaşıklıklaştıkça üst kademe yöneticiler ve teknik kadro arasındaki mesafeler artar. İletişim ve kontrol formalleşir (Daft, 2010: 32).

İnformal iletişim bazen örgütlerin geleneksel yapısını ve örgütlerdeki aksaklıkları yansıtan bir ayna görevi görür. Bir örgütte informal iletişim ne kadar fazla kullanılıyorsa, örgütün yapısında o kadar bozukluk var denilebilir ve formal iletişim kanallarının iyi işlemediği görülür. Ayrıca örgüt çalışanları arasında, gerekli gereksiz birçok gruplaşmalar oluşur (Gürgen, 2007: 79). Çalışanlar formal iletişim aracılığıyla yeterli düzeyde bilgi elde edemedikleri zaman, informal örgütsel iletişime yönelirler (C.S. Certo ve S.T. Certo, 2006: 341).

Whittaker, Frohlich ve Jones (1994)'un yapmış olduğu araştırmaya göre, iş hayatında çalışanlar zamanlarının %25-70'i yüz yüze iletişim ile %88-93'nü ise informal iletişim ile geçirirler (Subramanian, 2006: 2).

Sabău ve Bibu (2012: 252)'nin araştırma sonuçlarına göre, işyerinde iletişimin %56'sı formal iletişim ile %37'si ise informal iletişim ile gerçekleştirilmektedir.

Özarallı ve Torun (2011: 101)'un yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, formal iletişim tarzı yöneticiye ve kuruma güven ile olumlu ilişki gösterirken, informal iletişim tarzının yönetici ve kuruma olan güven ile olumsuz bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır (Özarallı ve Torun, 2011: 101)

Kendilerini sadece formal iletişim kanallarının akışına kaptıran yöneticiler, informal iletişim kanallarının getireceği kolaylıktan kendilerini mahrum etmiş ya da informal iletişim kanallarının örgüte getireceği olumsuzlukları ise göz ardı etmiş olurlar. Yöneticilerin formal iletişim kanalları ve informal iletişim kanalları arasında bir denge kurması gerekir.

Örgütlerde informal iletişimin başlıca nedenleri (Koçel, 2007: 414); Örgütlerdeki güvensizlik ve gelecek endişesi oluşturan durumlar,

- Kurumlardaki belirsizlik durumları,
- Kurumlarda ve örgüt yönetiminde büyük çaplı değişiklikler,
- Kurum çalışanlarının kişisel özellikleri,
- Kurumlardaki formal kanallarının yetersizliği,

- Kurumlarda formal mesajlara olan güvensizlik,
- Kurumlarda gruplaşma ve klikleşmeler,
- Kurumlarda söylenen ve yapılanlar arasındaki farklılıklar,
- Bilinçli nedenlerden dolayı örgütlerde informal iletişim kanalları boy göstermeye başlar.

İnformal iletişimin özellikleri ise (Ergen, 2011: 7);

- Daimi bir yapısı yoktur,
- İletişim kanallarının nasıl işlediğini gösterir,
- Formal iletişim kanallarına zarar vermeye itebilir,
- Durumsal ve spontanedir,
- Kendi kurumsal yapısını oluşturabilir.

İnsanlar, fiziksel ve psikolojik yakınlık kurmak, içgüdüsel olarak iletişim ihtiyacını gidermek, bir gruba girmek ve hiyerarşik olarak da informal iletişime ihtiyaç duyarlar (Ergen, 2011: 7).

İnformal iletişim planlanmadan, kısa ve sık sık gerçekleşir. İnformal iletişimin bir dizi farklı sosyal fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar; iş ile ilgili görevleri yürütme, grup aktivitelerini koordine etme, örgüt kültürünü yayma ve ekip oluşturmaktır (Whittaker ve diğerleri, 1994: 131). Tablo 2’de formal ve informal iletişim arasında oluşan farklılıklar verilmiştir.

Tablo 2. Formal ve İnformal İletişim Arasındaki Farklar

Formal İletişim	İnformal İletişim
▪ Önceden Planlanmış	▪ Planlanmamış
▪ Önceden belirlenen katılımcılar	▪ Rastgele katılımcılar
▪ Aktif hazırlanmış katılımcılar	▪ Rolü dışında katılımcılar
▪ Önceden hazırlanmış gündem	▪ Tesadüfi gündem
▪ Tek yönlü	▪ İnteraktif
▪ Verimsiz içerik	▪ Zengin içerik
▪ Formal dil	▪ İnformal dil

Kaynak: Fish ve diğerleri, 1990: 2.

2.2.6 İnfomal iletişim kanalları

İnsanlar, kendilerini gerçekleştirebilmek ve toplumda bir yere sahip olabilmek için sürekli mücadele etmek zorundadırlar. Bir kuruma yeni başlayan bir çalışan diğer çalışanlarla belli bir düzeyde ilişki kurabilmek için bir süre çaba sarf eder. Bir mahalleye yeni taşınan bir aile o mahallenin görünmeyen kurallarına uymak zorunda kalır. İnsan ilişkilerinin sağlıklı olarak sürdürülebilmesi için herkes elinden gelen çabayı sonuna kadar sarf eder.

İnsanlık tarihinin önemli olaylarından biri olan kahvenin ve kahvehanelerin ortaya çıkışı insanların birlikteliklerine eşlik etmiş ve zamanla kahvehaneler toplumun her sınıfından insanları kucaklayan kamusal meknlar haline gelmiştir. Zaman zaman iletişim ihtiyacının en iyi reçetelerinden birisi durumuna gelen kahvehanelerde insanlar gruplar kurmuş, biraya gelmiş, sohbet etmiş, eğlenmişler, dinlenmişler, dedikodu ve söylenti mekanizmasıyla olayları ve insanları irdelemişlerdir. Hatta Osmanlı döneminde kahvehaneler, özellikle ilk siyasal dedikodu yuvaları olmuştur. Bu kahvehanelere sarayın içindeki çalışanlardan tutun da diğer asker ya da siyasetçilerin de gelmesi, sarayın içinde olup bitenlerin kahvehanelerde konuşulmasına ve laf taşıyıcılar aracılığıyla içeriden sızan haberlerin, herkes tarafından duyulmasına yol açmıştır (Deniş, 2011: 1-7). İlk insan topluluklarından günümüze kadar hangi dönemde ve şartta olursa olsun insanlar birbirlerine ihtiyaç duymuş, bazen güçlü görünebilmek için bazen bir grubu alt edebilmek için birlikte hareket etmiş, bazen karşıt oluşumlarda yer almış, bazen de aynı oluşum içinde hareket etmiş ve infomal ilişkilerini sürdürmüşlerdir.

Formal olarak bir araya gelen çalışanlar aynı zamanda infomal ilişkilerin temelini atarak, bazen bir sevinci paylaşmak bazen ise bir üzüntünün üstesinden gelebilmek ve zorluklarla mücadele edebilmek için aynı safta yer almış, iyi günde kötü günde birlikte hareket etmişlerdir. Bu nedenle örgütlerde formal iletişim kanallarının yanında infomal iletişim kanalları filizlenmiş ve sarmaşık misali örgütlerin dört bir tarafında yaşam alanı bulmuştur.

Örgütlerde kullanılan infomal iletişim kanallarının belli başlıları (Koçel, 2007: 410);

- İnfomal gruplar,
- Yöneticilerin infomal ziyaretleri,
- Kurum içi sohbetler,

- Laf taşıyıcılar,
- Dedikodu ve söylenti ağı,
- Şakalar,
- İnfomal sanal iletişim kanalları,
- Sosyal etkinliklerdir.

Örgütlerde yönetim kademelerinin göremediği noktalara ışık tutacak belli başlı infomal iletişim kanallarının başında gelen örgütlerdeki infomal gruplaşmalar, bir örgütte dostluk-arkadaşlık ilişkileri ya da grup üyelerinin çeşitli ihtiyaçlarından dolayı ortaya çıkarlar. Bazen grup üyeleri yönetim kademelerinin göz ardı ettiği konularda dikkatleri üzerlerine çekerek yönetim kademelerine yeni bir kapı aralarlar. Bu kapılardan içeri girmek isteyen yöneticiler ara ara örgüt çalışanlarının arasına karışarak, onlarla sohbet etme fırsatı yakalayarak ya da onlarla birlikte çeşitli sosyal etkinliklere katılarak çalışanlardan, örgütsel konularda olumlu ya da olumsuz geribildirimler alırlar. Bu sohbetler ya da sosyal etkinlikler esnasında kendilerine ulaştırılan sorunlar, şikâyetler veya önerilerle yöneticiler kendilerine birde aynadan bakmış olurlar. Bu birliktelikler esnasında çalışanların yapmış olduğu şakalar veya yönetimi iğnemeler, çalışanlar tarafından söylenmek isteyip de söylenemeyen birçok konunun su yüzüne çıkmasını sağlayabilir.

2.2.6.1 İnfomal gruplar

“Kovandaki balı tek arı yapamaz” sözünden de anlaşılacağı gibi, her örgütte işlerin yürütülebilmesi için birlik ve beraberlik ruhunun yanında grup çalışmasına da ihtiyaç duyulur. Grup, müşterek norm ve davranış prensiplerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim kuran, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen kişilerin bir araya gelmesi ile meydana gelen sosyal bir olgudur (Koçel, 2007: 468). Örgütsel kararların alınmasında formal ya da infomal grupların önemi büyüktür.

Grupların hem örgütler hem de örgütlerdeki yönetim kademeleri için ne kadar önemli ve etkili olduğu ilk olarak Hawthorne araştırmaları ile ortaya konulmuş ve daha sonra Kurt Lewin tarafından yapılan Grup Dinamiği çalışmaları ile bu katkılar artmıştır. Chester Bernard ise infomal organizasyonların, tüm formal yapılar içinde oluşan klikler ve sosyal gruplaşmalardan meydana geldiğini ifade etmiştir. Lewin (1948)

gruplarda dayanışma olduğunu ve örgütlerde demokratik ve katılımcı bir atmosferin varlığının kaliteyi ve çıktılarının miktarını arttıracığına vurgu yapmıştır (Knights ve Willmott, 2007: 132).

Hawthorne deneyleri Amerika’da “Western Electric Company” adlı şirketin Hawthorn fabrikalarında Harvard üniversitesi profesörlerinden Elton Mayo ve Arkadaşları F. J. Roethlisberger ve W. J. Dickson tarafından 1927 yılında başlayıp 1939 yılına kadar uzanan deneyler dizisi şeklinde gerçekleşmiştir (Gürgen, 1997: 45). Hawthorne araştırmaları çerçevesinde molalar, çalışma saatleri, sıcaklık, vb. faktörlerin verimlilik üzerine etkileri araştırılmış, çalışmaları sırasında kadınların, üretkenlikleri kontrol eden üstleriyle birlikte sosyal bir grup oluşturdukları, konuşup şakalaştıkları, iş dışında buluştukları gözlemlenmiş ve bugün çok olağan görünen bir kavram ortaya çıkmıştır. İşyerleri sosyal çevreler oldukları için insanlar ekonomik etmenlerden çok kişisel ilgilerle daha iyi motive olurlar (Hersey ve diğerleri, 2008: 48).

Mayo’ya göre örgütlerde gruplar sosyal gereksinimlerden dolayı ortaya çıkar. Bu grupların normları ve kuralları vardır. Gruplar örgütlerde motivasyonu etkiler ve bu nedenle grupların yönetilmesi gerekir (Knights ve Willmott, 2007: 132).

Klasik yönetim akımının gelişim döneminde yaşayan ancak neoklasik görüşleri savunan Follett insanların kendi benliklerini grup içinde kazanacaklarını belirtmiştir (Livvarçin ve Kurt, 2012: 281).

Kore’de esir düşen Türk askerlerinin davranışlarına bakıldığı zaman, Türklerin grup halini ve hiyerarşik yapılarını muhafaza ettikleri derecede esir kamplarındaki hayatı diğer milletlerden daha rahat kaldırdıkları görülmüştür. Fakat hiyerarşik yapı kaybolunca beyinleri daha kolay yıkanmış ve diğer milletlerden daha dağınık bir hale gelmişlerdir (Mardin, 2011: 8).

Grup, etkileşim halinde bulunan birçok insan anlamına geldiği için (Barlı, 2008: 410), örgütlerde bir araya gelen ve etkileşim halinde bulunan örgüt çalışanları birçok alanda olduğu gibi, iletişim alanında da birbirini etkiler ve birbirinden etkilenirler. Grupların oluşumunda, grupların devamlılığında ve grupların modifiye edilmesinde iletişim bir mekanizma görevi görür (Lauring, 2011: 236). Bu mekanizma grup üyelerini birbirine bağlayarak grup faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur.

Örgütlerde bir araya gelen çalışanlar, çeşitli farklılıklarından ya da benzerliklerinden dolayı aynı paydada buluşurlar. Farklılık; bir grup veya bir örgüt içinde bir araya gelen insanları bir birinden ayıran çeşitli özelliklerinin toplamıdır. Benzerlikler de aynı şekilde, bir grup ya da örgüt içinde bir araya gelen insanları birbirlerine yaklaştıran özelliklerinin toplamıdır. İnsanların farklı kimlik, arka plan, inanç, yaş, cinsiyet, ırk, milliyet, din, sınıf, iş deneyimi, fiziksel yeterlilik, eğitim düzeyi, ailevi durumu, siyasal eğilimi, örgütteki statüsü, iş ile ilgili bilgi ve yetenekleri bir bireyi diğerlerinden farklılaştıran unsurlardır (Balay ve Sağlam, 2004: 34).

21. yy. örgütleri, grup çalışmalarıyla yönetilir duruma gelmiştir. Çünkü örgütlerde bireysel çalışmalar yerini yavaş yavaş grup çalışmalarına bırakmaktadır. Bu gruplardaki, birbirinden farklı insanlar aynı iş için ortak payda da buluşarak birlikte hareket ederler (Bardia, 2010: 30).

Çalışma grupları, sadece farklı sosyal ve ekonomik yapıdaki insanları değil aynı zamanda farklı kültür ve milletlerden insanları da kapsayabilir. Birçok farklı özellikteki insanların bir arada çalıştığı kurumlarda, iletişimin düzgün hatlar üzerinde kurulması mümkün değildir. Kurumlarda kültürel bariyerlerinin aşılması için bu heterojen gruplar arasında senkronizasyon kurulması ve iletişim kanallarının iyi işlemesi gerekir. İşyerinde özellikle iletişim, her şeydir. Aynı zamanda iletişim herkesin hâkim olmadığı bir sanat dalıdır. Bazı insanlar iletişim konusunda doğuştan yetenekli iken bazılarının bu anlamda çok çalışması gerekebilir (Bardia, 2010: 28-30).

Örgütlerde yönetim faaliyetlerinin aksamadan yürütülebilmesi için, özellikle yöneticilerin örgütlerdeki bu farklılıkların farkına varması ve bu farklılıkları yönetim lehine yönetebilmesi gerekir. Örgütlerde formal grupların yanında çeşitli farklılık ya da benzerliklerinden dolayı bir araya gelerek yönetim ile birlikte hareket eden ya da yönetimin karşısında yer alarak yönetsel faaliyetleri sekteye uğratan informal grupların varlığı örgütler için inkâr edilemez bir gerçektir.

Yapılan araştırmalar, kültürel açıdan heterojen grupların homojen gruplara göre daha çok iletişim zorluğu çektiği, daha memnuniyetsiz bir ortamda çalıştıkları ve karar alma mekanizmasının daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işlediğini göstermiştir. Ayrıca örgüt üyeleri arasındaki demografik farklılıkların, örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi olumsuz etkilediği de belirlenmiştir (Memduhoğlu, 2007: 77).

Örgütlerde informal olarak bir araya gelerek grup oluşturan bireyler çeşitli özelliklerinden dolayı homojen bir özellik gösterecekleri için, kendi aralarında yaşanacak iletişim problemleri daha düşük seviyede olurken yönetim ile yaşanacak problemler daha üst seviyede olur.

Özellikle örgütlerde üst yönetimin, farklılıkların farkına vararak farklılıklara ilişkin vizyonu tüm örgüte tanıtması gerekir. Örgütlerdeki yöneticiler, farklılıkların yönetiminin başarısından sorumludur. Çünkü Thomas (2006)'a göre farklılıkların etkin yönetimi üst yönetimden başlamaktadır (akt. Sürgevil, 2010: 174). Bu nedenle farklılıkların farkına varan ve örgüt lehine bu farklılıkları yönetebilen yöneticiler yönetsel başarıya katkı sağlamış olurlar.

Mannix ve Neale (2005) farklılıkları; sosyal kategori farklılıkları, bilgi ve beceri farklılıkları ve sosyal yapı ve grup ilişkilerindeki farklılıkları Tablo 3'te vermiştir.

Tablo 3. Farklılık Türleri

Sosyal Kategori Farklılıkları	İrk Etnik köken Cinsiyet Yaş Din Cinsel yönelim Fiziksel yeterlilik (engellilik vb.)
Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Eğitim İşlevsel bilgi Bilgi ya da uzmanlık Gelişim (kişisel eğitim ve gelişim) Deneyim Yetenekler
Değer ve İnanç Farklılıkları	Kültürel geçmiş / deneyim İdeolojik inançlar
Kişilik Farklılıkları	Bilişsel tarz Duyuşsal eğilimler Motivasyon faktörleri
Örgütsel Statü veya Konum Farklılıkları	Görev ya da hizmet süresi Ünvan
Sosyal Yapı ve Grup İlişkilerindeki Farklılıklar	İş ile ilgili bağlar Arkadaşlık bağları Sosyal Topluluk bağları Grup içi üyelikler

Kaynak: Mannix ve Neale, 2005: 36

Kurumlardaki gruplar formal gruplar ve informal gruplar olarak ikiye ayrılırlar (Robbins ve Judge, 2012: 130). Formal gruplar, örgütlerin ihtiyaçları kapsamında örgütler tarafından oluşturulan ve belli bir vazife gerçekleştirdikten sonra grup üyelerinin görevlerinin sona erdiği gruplardır (Koçel, 2007: 468).

Formal gruplarda bireylerin ilişkileri, iletişim biçimleri, statüleri vb. önceden belirlenmiştir. Yönetmelikler ve yasalarla gruba dâhil olan grup üyelerinin davranış kuralları ve bu kurallara uyulmadığı zaman bireylerin hangi yaptırımlarla karşılaşacakları önceden sözleşme ile belirlenmiştir (Gürgen, 1997: 174).

Shakespeare'in dediği gibi, "*dünya bir oyun sahnesidir ve bütün kadınlar ve erkekler sadece oyuncudur*". Bu metaforu gruplara uyarlırsak grup üyeleri aktör, her oyun ise bir roldür. Çalışma grupları organize olmamış kalabalıklar değildir; üyelerinin davranışlarına şekil veren ve bu davranışları açıklayarak aynı zamanda üyelerinin performanslarını tahmin ederler. Grupların genel özellikleri; grup üyelerinin rolleri, grup normları, statüler, büyüklük ve bağlılıktır (Robbins ve Judge, 2012: 133).

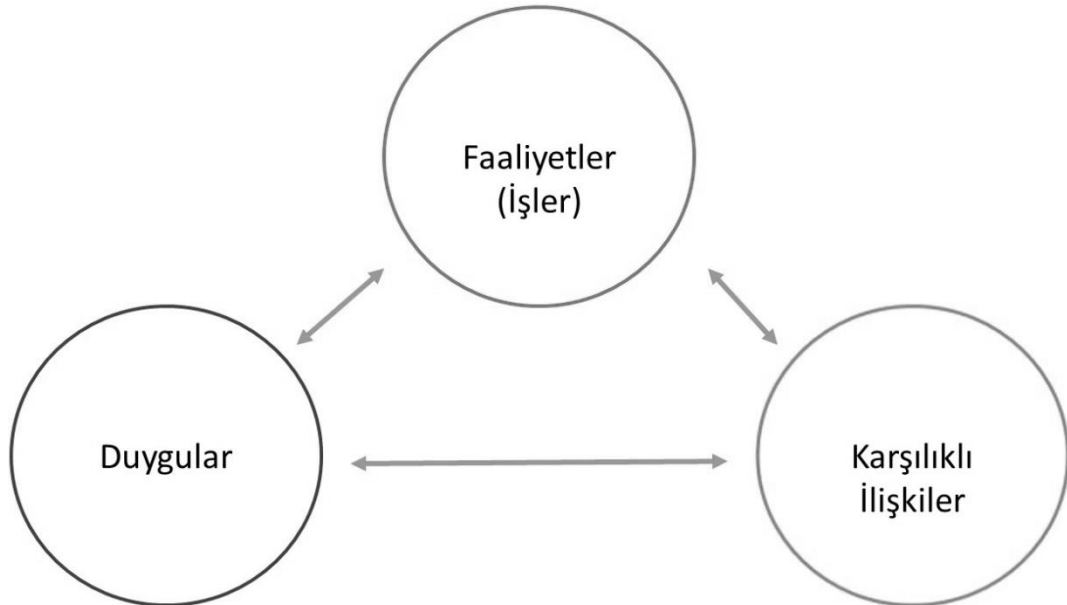
Yönetim biliminde, kendilerini bir grup olarak idrak eden, informal olarak biraraya gelen, birbirleriyle devamlı iletişim içinde bulunan, ortak değer yargıları ve normları bulunan, belli amacı olan insan gruplarına informal grup denilir. İnfomal gruplarda her grup bir lider etrafında toplanır ya da liderler kendi çevresinde grup oluştururlar. İnfomal gruplar yönetim ve yöneticileri olumlu veya olumsuz olarak tesir ederler. Yöneticinin yanında yer alan informal gruplar yöneticilere destek olurken, yöneticinin karşı olduğu ve olumsuz ilişki içinde bulunduğu gruplar ise yöneticiye karşı gelerek yönetici ile mücadele ederler. Her yönetici istese de istemese de örgütlerde informal gruplarla çalışmak ve/veya bu grupları idare etmek zorundadır (Aytürk, 2007: 229)

Formal grupların aksine informal grupların ne formal yapıları ne de örgütsel kuralları vardır. Farklı birimlerden birkaç kişinin düzenli olarak buluşmaları informal gruplara verilebilecek örneklerdir. Arkadaşlık grupları ve menfaat grupları da informal gruplar arasında yer alır (Robbins ve Judge, 2012: 130-131).

Türk işletmelerinde informal grupların çok yaygın olmasını farklı nedenleri bulunmaktadır. Ancak, Türk insanının tam bir profesyonel gibi düşünmekten uzak olması; işine inançlarını ve duygularını karıştırmaması, Türk toplumunda dar, küçük ve

çok sayıda iç gruplara bölünme eğiliminin yüksek olması informal grupların oluşmasına zemin hazırlamakta (Taş, 2007: 205).

George V. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı'na göre, örgüt yöneticilerinin informal güçlü iş gruplarından korktukları ortaya çıkmıştır. Bu grupların kendi iç bağlılıkları kuvvetli olduğu için yönetimin bu grupları kontrol etme gücü zayıflamakta ve verimlilikte düşüş yaşanmaktadır. Bu nedenle Homans bu gruplar arasındaki güçlü bağlılığın nedenlerini araştırmış ve sosyal bir model geliştirmiştir. Bu modele göre gruplarda faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duyguların etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sosyal varlıklar olan insanlar karşılıklı ilişkilerinde bazen duygularıyla hakaret ederek faaliyetleri gerçekleştirirler. Homans'ın insan grubu yaklaşımına göre örgütler bir psikolojik etkileşme sistemidir. Ancak informal gruplar örgütler için zararlı olan gruplar değildir hatta iyi yönetildikleri takdirde örgütler için yararlı gruplar haline dönüşebilirler. Elton Mayo'nunda yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, bu gruplar kendi amaçlarına, örgütsel amaçlar için çalışmakla erişilebileceğini görürlerse, örgütsel hedeflere ulaşmak ve devam ettirmek için güçlü bir işbirliği örneği oluştururlar (Eren, 2010: 28-29). Şekil 3'te Homans'ın göre sosyal modelindeki karşılıklı ilişkiler verilmiştir.



Şekil 3. Homans'ın Sosyal Modelindeki Karşılıklı İlişkiler(Kaynak: Eren, 2010: 29).

Şekil 3'den de anlaşılacağı gibi her öge karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Yani insanların duygularındaki değişimler bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkilerken, aynı zamanda yaptıkları faaliyetleri de etkilemektedir.

Örgütlerdeki informal gruplar aslında örgüt çalışanlarının çeşitli özelliklerinden dolayı (cinsiyet, hemşehricilik, vb.) ortaya çıkarlar. Kendilerini yalnız, değersiz, bilgi ve beceri konusunda eksik gören örgüt çalışanları bazen örgütlerdeki çeşitli gruplara katılırlar. Çalışanlar, yönetime karşı bazen daha güçlü görünmek ve taleplerini daha rahat dile getirebilmek için kendilerine yakın gördükleri diğer çalışanlarla işbirliği yaparak küçük gruplar oluştururlar.

İnformal gruplar içerisinde klikler de mevcuttur. Bu klikler yatay, dikey ve karma klikler olarak üçe ayrılır. Yatay klikler aynı sektörde çalışan, örgüt içinde aynı statüye sahip kişilerden oluşur. Dikey klikler aynı serviste veya emir-komuta içinde hiyerarşik yapının değişik düzeyindeki bireyleri içine alır, karma klikler ise, örgütün farklı düzeylerinde ve farklı statüdeki üyelerden oluşur (Efil, 2010: 307).

Amstrong (1990)'a göre, informal gruplar birbirleri ile yakınlığı olan insanlar tarafından oluşturulur. Formal gruplar organizasyonunun ihtiyaçlarını tatmin için varken, informal gruplar kendi üyelerinin ihtiyaçları için vardır. Organizasyonun amaçları bu her iki ihtiyaca göre olmalı ve gruplar buna göre yönetilmelidir. Bağlı gruplar organizasyon için çalışır. Fakat Hawthorne araştırmalarında da görüldüğü gibi, grup üyeleri kendi davranışlarını belirleyerek organizasyona karşı çalışabilirler ve bunun sonucu olarak da örgütsel verimlilik yönetimin beklentisinden az olabilir (Direkçi, 2007: 16).

Koçel (2007: 469)'e göre ise;

- Her örgütte gruplar vardır. Bu yüzden örgütlerde gruplardan kaçmak mümkün değildir,
- Örgütlerdeki gruplar, çalışmalarda iyi ya da kötü sonuçları etkiler,
- Bir yöneticinin mutlaka grup dinamiğini doğru bir şekilde anlaması gerekir,
- Örgütlerde grupları parçalamak zordur. Çünkü her grubun varlığını devam ettirdiği bir sistem mevcuttur,
- Grupların üyelerini bir bütün olarak düşünmek gerekir. Çünkü grup üyeleri sorunları, grup açısından görürler. Bazen yönetimle ilgili sorunlar karşısında grup üyeleri beraber hareket ederler.

İnformal gruplarda görülen ilişkiler bireylerde duygusal tepkiler oluşturur. Bu duygular aşk, muhabbet, dostluk ya da bazen nefret biçiminde de ortaya çıkabilir. İnformal ilişki geliştirebilen kişiler birbirlerinin hakkında bilgi sahibi olurlar(Memduhoğlu ve Saylık, 2012: 7). Kurumlarda bir araya gelen informal gruplar eğer iyi yönetilemezlerse tahmin edilmeyen farklı grupların oluşumuna sebep olacağından örgütsel etkinliğe zarar verirler (Wilson ve Rosenfeld, 1990: 158).

Kurumlardaki informal gruplaşmalar, grup politikalarını örgüte karşı kullanmalarına yol açabilir. Bunun sonucu olarak da örgütlerde, düşük verimlilik, düşük iş tatmini, düşük örgütsel güven ve yüksek yıpranmaya sebep olabilir. Kurumlardaki informal gruplaşmalar, grup politikalarını kuruma karşı kullanmalarına yol açabilir. Bunun sonucu olarak da kurumlarda, düşük verimlilik, düşük iş tatmini, düşük kurumsal güven ve yüksek yıpranmaya sebep olabilir (Subramanian, 2006: 1).

Bazen çeşitli gruplar yönetim kademeleri üzerinde baskı unsuru oluştururlar. Bunlar baskılar bazen nüfuzlu kişiler olabilirken, bazen örgütlenmiş bir grup olabilir; sendika, vakıf, dernek, kulüp gibi sivil toplum örgütleri, siyasal partiler ve politikacılar, basın hatta örgüt içinde etkili kişi ve gruplar ve bilhassa yönetime ve yöneticiye karşı olan muhalif gruplar kararlar üzerinde yöneticilere baskı uygulayabilirler. Kurumlarda baskı unsuru olan güç mihrekları, çıkarları gereği, kendi istek ve önerilerini kabul ettirmek maksadıyla, yöneticilere müdahalede bulunurlar (Özgür, 2004: 12).

İnformal grupların kurumlar için yararları;

- Grup üyeleri sosyal ve kültürel değerlerin devamlılığına önem verirler.
- Grup üyeliği olmadan içinde buldukları durumdan hoşnut olmazlar.
- Grup üyeleri arasında iletişim kolaydır (C. S. Certo ve S. T. Certo, 2006: 413).

Kısaca çalışanlar; güvende hissetmek, sosyal ihtiyaçlarını karşılamak, öz saygılarını arttırmak, ekonomik ihtiyaçlarını gidermek ve ortak ilgi alanlarını genişletmek amacıyla gruplara katılırlar. Kurumlarda gruplara katılan çalışanlar, yalnız olmaktan kurtularak kendilerini grup içinde daha güçlü hissettikleri için moralleri yükselir ve kendilerini bireysel olarak güvende hissederler. Ayrıca gruplar çalışanlara, kendi duygularını ifade etme imkânı vererek, diğer grup üyeleriyle haberleşme ve onlarla karşılıklı bilgi alışverişinde bulunma imkânı sağlar (Barlı, 2008: 412).

Kurumlarda çalışanlara bakıldığında, Türk insanının yalnız kalmamak için bir gruba ait olma ihtiyacı duyduğu görülür. Yapılan çalışmalara göre buradaki asıl sorun, aitlik ve ilişki kurma gereksinimi yüksek olan bireylerin etkili yönetici olamayacaklarıdır (Sargut, 2010: 172).

2.2.6.2 Yöneticilerin informal ziyaretleri (MBWA)

Yöneticilerin informal ziyaretleri (Management By Walking Around), ilk defa 1970'li yıllarda Hewlett-Packard bilgisayar şirketindeki Bill Hewlett ve Bill Packard isimli yöneticiler tarafından geliştirilmiş bir kavram olmasına karşın, örgütlerde Thomas Peters ve Robert Waterman'ın 1982 yılında yazdıkları "*In Search of Excellence*" adlı kitapla popüler olmaya başlamış ve daha sonra birçok örgütte kullanılmaya başlamıştır (Peters ve Waterman, 1982; akt. Lorenzen, 1997: 52).

Örgütler değişken yapılara sahip oldukları için bu örgütlerde görev yapan yöneticilerin yönetim tarzları da zaman içinde değişime uğrar. Peters ve Waterman (1982: 122), *yöneticileri ofis dışına taşımak informal değişimlere yardımcı olur*, diyerek yöneticilerin çalışanlarına kapılarını açarken zaman zaman da çalışanların kapılarına informal bir yaklaşımla gitmelerinin mükemmelliği arayan örgütler için bir gereklilik olduğunu belirtmişlerdir.

Katı ve uzaktan yönetim anlayışının tersine informal ziyaretler, yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını informal ziyaretler sırasında çalışanlarıyla etkileşim içinde olmaya ayırmalarıdır. Bu uygulama planlanmamış ve içten olduğu için, yöneticiler bu informal ziyaretlerle çalışanlarıyla daha rahat sohbet etme fırsatı bulurlar (Luria ve Morag, 2012: 248).

Yöneticilerin informal ziyaretleri, yöneticilerin zamanlarının bir kısmını, her seviyeden çalışanla görüşmek ve konuşmak için ofislerinin dışında geçirmesi olduğu için, buradaki esas amaç örgütsel düzeyde neler olduğunun yüz yüze görüşülmesidir. Yöneticiler bu yolla çalışma saatlerinde açık iletişim kanallarını kullanarak, çalışanların aşağıdan yukarıya doğru iletişim kurmasını sağlamaya çalışır. Hangi kademedede olursa olsun bütün yöneticilerin örgüt bazındaki gruplarla yüz yüze iletişim kurması sağlanarak, bilgi paylaşımında bulunulması ve tartışma ortamı yaratılması sağlanır (Schermerhorn, 2010: 415). Yönetim kademesinde görev yapan herkes için kullanılması gereken bir yönetim faaliyetidir.

İnformal ziyaretler her seviyedeki yönetici için gerekli olduğundan, her kademedeki yöneticiler doğrudan çalışanların arasına karışarak onlarla pozitif ilişkiler geliştirebilirler. Bazı örgütlerde, hem yukarıdan aşağıya doğru iletişim hem de aşağıdan yukarıya doğru iletişim yöneticilerin informal ziyaretleriyle geliştirilebilir. Yöneticiler çalışanlarına, çalışanlarda yöneticilerine rahatlıkla ulaşabilir, karşılıklı olarak örgütsel problemleri çözebilirler. Ancak yöneticiler informal ziyaretlerinin avantajlarından yararlanamazlarsa, çalışanlarından uzaklaşarak izole olabilirler (Daft ve diğerleri, 2010: 665).

Emmons (2006)'a göre yöneticilerin informal ziyaretleri, çalışanların ihtiyaçlarını belirlemek ve çalışanların işi destekleyen ve hedeflere ulaştıran bakışlarını görmek için, çalışanlarla direk bağlantı kurdukları ortamda yöneticilerin etraflarında neler olduğunu görebilmelerine zemin hazırlar. Bu ziyaretler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi engelleri ortadan kaldırır. Yöneticilerin informal ziyaretleri yönetimin gerçek ilgisi ve çalışanlarına karşı gerçek bağlılıklarının işaretidir. Aynı zamanda iş esnasında çalışanların karşılaştıkları problemlerin üzerine gitmek için yöneticilerin çabalarının somut ve gerçekçi kanıtıdır(akt. AIRawashdeh, 2012: 523).

Buckner (2008)'a göre yöneticilerin informal ziyaretleri, çalışanların kurumları hakkındaki görüşlerini, düşüncelerini ve inançlarını ortaya koyarak, örgütün hassasiyetle ve açıklıkla ulaşmaya çalıştığı hedefleri belirleme sürecinde çalışanların verimli işler ortaya koymaları için onları motive etmeye çalışır. Örgütleri yönetmek için kullanılacak en iyi yolları ve metotları göstererek, astların performansını değerlendirmek, davranışlarını, üretim kapasitesini ve her bireyin yeteneklerini belirlemek ve bireylerin olumlu yönlerini teşvik etmek için ödül sistemlerini belirlemeye yardımcı olur. Yöneticilerin informal ziyaretlerinin, sadece bireysel düzeyde değil, kolektif ve örgütsel düzeyde de yönetim sürecine birçok yönde görülebilen etkisi vardır. İnformal ziyaretler yöneticilere, astların muhalif görüşlerine saygı duyma ve onlara katlanmayı, örgütsel hedeflere ulaştıracak farklı görüşlere açık olmayı öğretmektedir. Yöneticiler bu süreçte çalışanların istekleri ile ilgili olarak onlardan geribildirimler alabilirler (akt. AIRawashdeh, 2012: 523).

Yöneticiler informal ziyaretlerle, çalışanların arasına karışarak bir nevi çalışanlardan bilgi alırlar ve çalışanların iletişim sürecine katılması için onları teşvik ederler (Tucker ve Singer, 2013: 10). Çalışanlarıyla sıcak ilişkiler kurarak onların arasına karışan yöneticiler, örgüt için önemli birçok detaya da aynı zamanda ulaşmış olurlar.

Yöneticilerin informal ziyaretleri öncelikle ast ile üst arasındaki iletişimi iyileştirmek amacıyla geliştirilmiş bir yönetim aracı (Clark, 2011: 6) olduğundan bu anlayışın anahtarı yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimdir. 1970'lerde Hewlett-Packard'daki yöneticiler tarafından geliştirilen "sahada gezerek yönetim" (Trueman, 1991). 1980'lerin başında Tom Peters ve Robert Waterman tarafından yazılan bir kitap tarafından yaygınlaştı. İkili, çalışanlar ve müşterilerle etkileşime giren üst düzey yöneticilere sahip şirketlerin, izole edilmiş yönetim modüllerinden daha başarılı olduklarını keşfetti. İkili, bu başarının, yönetici ofis dışına çıkıp "gezerek" yapılan liderlikten kaynaklandığına inanıyordu. Mikro işgücünden ziyade, sahada gezerek yönetim, resmi olmayan iletişim ve bürokratik iletişim kanallarında bir azalmaya sebep olmuştu. Ayrıca yöneticilerin örgütsel değerleri ve yönetim felsefesini kişisel düzeyde iletişim kurmalarına izin vermektedir (Peters ve Waterman, 1982). Buradaki amaç çalışanlar arasındaki bağlantı ve iletişimi arttırmaktır. İnfomal ziyaretler yöneticiler için çok güçlü bir yönetim aracı olabilir. Ancak verimsiz ve etkisiz kullanıldığı zaman yöneticiler için zaman kaybıyla sonuçlanır. Anı maksimum değerlendirmek için öncelikle yöneticilerin bir amacı olmalı ve hedefleri net olmalıdır (Bell, 2000: 42-44).

Yöneticiler informal ziyaretleri esnasında, çalışanları için iş ile ilgili konularda rahat konuşma ortamı oluşturarak, çalışanların kurum ile ilgili olarak neler düşündüklerini öğrenebilirler. Ayrıca yöneticiler çalışanlar arasındaki gruplaşmaları bire bir gözlemleyerek bu gruplarda kimlerin yer aldığını, kimlerin lider konumuna geçerek çalışanları yönlendirdiğini tespit edebilirler. Böylelikle yöneticiler örgüt çalışanlarına iletmek istedikleri mesajları grup üyelerinden birine ulaştırarak bu mesajların iletimini hızlandırabilirler. Yöneticiler bazen formal olarak iletmek isteyip de iletemedikleri mesajları bu yolla çalışanlarına rahatlıkla iletebilirler (Atak, 2005: 65).

Yöneticilerin informal ziyaretleri, çalışanların ofislerinde neler yaptıklarının bire bir görülmesine yardımcı olur (Clark, 2011: 6). Yöneticilerin informal ziyaretlerinin güçlü yanı, informal iletişime olanak tanınması ve yöneticileri masalarından kaldırarak ofislerinin dışına taşınmasıdır.

İnfomal ziyaretlerde yöneticilerin düzenli olarak çalışanlarının arasına karışması gerekir. Çünkü nasıl ki öğretmenlerin performansı, yılda bir kez okulları ziyaret ederek, öğretmenlerin derslerine giren ve öğretmenleri değerlendirmeye çalışan müfettişler tarafından tam olarak değerlendirilemez ise, bir çalışanın da performansı

ayda yılda bir kez çalışanlarının arasına karışan yöneticiler tarafından tam olarak değerlendirilemez.

Yöneticilerin informal ziyaretlerinin; yöneticilik yapma ve çalışanlarından bir şeyler öğrenme gibi amaçları vardır. Genel olarak yöneticilerin informal ziyaretlerini değerlendiren çeşitli yazarlar bu anlayışla ilgili aşağıdaki yorumları yapmışlardır (Luria ve Morag, 2012: 248-249).

- Yöneticilerin informal ziyaretleri; çalışanlar ve yöneticiler arasında güdülemeyi arttırarak çalışanların faaliyetlere katılımları özendirir.
- Fombrun ve arkadaşlarına (1984) göre çalışanların arasına karışan yöneticiler gerçekte, iadeyi ziyarette bulunmaları için çalışanlarına örtülü bir öneride bulunurlar.
- Kunda (1992)'ya göre, çalışanlarıyla etkileşimde bulunan yöneticiler ve örgüt çalışanları arasında güven içerisinde ilişkiler ve iyi bir iletişim oluşur.
- Luthra (2004)'ya göre yöneticiler, çalışanların öneri ve şikâyetlerini dinleyerek örgütle ilgili çalışanlardan nicel bilgiler toplayıp örgütün nabzını tutmaya çalışırlar.
- Çalışanları bire bir gözlemleyen yöneticiler, çalışanlarıyla ilgili birinci elden bilgi toplayarak işleriyle ilgili konularda çalışanlarıyla konuşma fırsatı yakalayarak, gerçek zamanda işlerin nasıl yapıldığını gözlemleme fırsatı bulurlar.

Üst kademe yöneticileri, çalışanları ve müşterileriyle etkileşim içinde bulunan örgütler, kendilerini izole eden örgütlerden daha başarılı olurlar. Buradaki temel inanış yani başarı, yöneticilerin odalarından çıkarak informal ziyaretler gerçekleştirilmesi yani çalışanlarının arasına karışmasıdır. Çalışanları çok yakından idare etmektense yöneticilerin informal ziyaretleri, informal iletişime izin vererek örgütlerin bürokratik engellerini azaltır. Yöneticilerin örgütsel değerler ve kültürüne ilişkin çalışanlar seviyesinde iletişim kurmalarına yardımcı olur (Peters ve Waterman 1982; akt. Lorenzen, 1997: 52).

McCmack (2009) yöneticilerin informal ziyaretlerini, örgütsel problemlerin farkına varılması ve bu sorunların örgütlerdeki çalışanlar tarafından belirlenmesinde ve çözülmesinde bir kanıt olarak kabul etmektedir. Yani yöneticilerin informal ziyaretleri, örgütteki bilgi düzeyi ile ilgili problemlerin farkına varılması ve bu

sorunlarla ilgili kuruluş tarafından alınan önlemlere dayalı bir farkındalıktır (akt. AIRawashdeh, 2012: 523).

Hinners (2009)'in yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin informal ziyaretleri hemşireler ve yöneticiler arasındaki iletişimi geliştirmektedir. Aynı şekilde, Amsbary ve Staples (1991) tarafından yapılan araştırma sonuçları da yöneticilerin informal ziyaretlerinin hemşireler ve yöneticiler arasındaki iletişimi arttırdığı yönündedir (akt Lorenzen, 1997: 53). Yöneticiler bu informal ziyaretler esnasında gözlerini kulaklarını açık tuttıkları sürece, süreç etkili olur. Örgütlerde işlerin daha iyi yürütülmesi için, yöneticilerin çalışanlarıyla informal olarak problemleri tartışmaları, çalışanlara sorular sormaları gerekir. Yöneticiler informal ziyaretler esnasında, birinci elden bilgilere ulaştıkları için çalışanların endişelerinden anında haberdar olurlar. Hamister (2007)'a göre, çalışanlara anında övgüler ya da düzeltmeler yapılması iş sürecinde daha etkili olur. Yöneticilerin informal ziyaretleri, kişilerarası iletişim, çalışanların açık olarak takdir edilmesi ve çalışanların farkına varılmasının önemine vurgu yapar. Bilmer (1984) ve McPherson (1984)'a göre yöneticilerin informal ziyaretler gerçekleştirdiği kurumların başında; hastaneler, bankalar ve okullar yani eğitim kurumları gelmektedir (akt. Mohan, Kumar ve Subrahmanyam 2013: 58). Yöneticilerin informal ziyaretlerde kendilerini bazen çalışanlarının bir misafiri olarak görmeleri gerekir. Nasıl ki bir misafir çaktırmadan ev sahibinin halısının altına ayağı ile iterek kontrol edebiliyor, yardım amaçlı mutfığa girerek mutfağın hijyenikliğini kontrol edebiliyorsa bir yöneticinin de aynı ustalıklarla çalışanlarını gözlemleyebilmesi gerekir. Bu ziyaretler esnasında yöneticiler daha önce yeteneklerinin farkına varamadıkları çalışanlarından haberdar olabilirler.

Yöneticilerin informal ziyaretlerine verilebilecek en iyi örnek, Ohio'da dört fabrikası olan Iams şirketidir. Şirketin en önemli özelliği yönetim kurulu başkanının devamlı olarak çalışanlarla iç içe olması ve çalışanlarla görüşmeler yapmasıdır. Bu tür görüşmelerde, formal toplantılarda sağlanamayan birçok bilgiye daha rahat ulaşılır. Çünkü örgütlerle ilgili birçok karar, resmi toplantılarda değil, bazen çay ocaklarında alınır (İzgören, 2001: 206).

Yöneticilerin informal ziyaretlerinin birçok artısı olmasına rağmen, çalışanlara yöneticileri tarafından sürekli denetlendikleri hissi verebilir, bu durumda da çalışanların çalışma azimleri kırılabilir, çalışanlar yöneticiler ortamda iken iletişime katılmak istemeyebilirler, çalışanların motivasyonları kırılabilir ya da sadece

yöneticileri yanlarında iken iyi performans sergileyebilirler. Bu yüzden yöneticilerin informal ziyaretlerindeki niyetleri çok önemlidir. Daha doğrusu bu niyetin çalışanlara nasıl yansıtıldığı ve çalışanların bunu nasıl algıladıkları önemlidir.

Amsbary ve Staples (1991), informal ziyaretlerindeki asıl probleminin yöneticilerin *ziyaretleri nasıl gerçekleştireceklerini* bilmemelerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir (akt. Lorenzen, 1997: 54). Formal olarak çalışanlarının arasına karışan, onlarla zaman geçiren yöneticilerin yönetimi formal ziyaretler boyutunda kalır ve çalışanların zamanla, yöneticileri tarafından sürekli olarak denetlendiklerini düşünmelerine neden olur. Aslında yöneticilerin informal ziyaretlerinin özünde, çalışanlarla informal olarak bir araya gelerek, onlarla birlikte hareket etmek vardır. Yöneticilerin, *anca beraber kanca beraber* diyerek işler iyi de gitse, kötü de gitse çalışanlarının yanında olması ve onları cesaretlendirmesi gerekir.

Bazı yazarlara göre, Toyota'nın Gemba yürüyüşüne benzetilen yöneticilerin informal ziyaretleri, bazı noktalarda Gemba yürüyüşünden ayrılmaktadır. Japonca'da "Gemba", faaliyetlerin yürütüldüğü saha (gerçek yer) anlamına gelmektedir. Atölye veya üretim sahası için kullanılan "Gemba" işletmeye değer katan ürünün oluşturulduğu yerdir. Gemba yürüyüşü herhangi bir yalın organizasyonunun ve Toyota Üretim Sisteminin önemli bir bileşenidir. Gemba yürüyüşünün amacı gerçek çalışma alanında kasıtlı ve odaklı gözlem yoluyla katma değer yaratmayan ve atık oluşturan faaliyetlere neden olan sorunları tespit etmek ve bu sorunları gidermeye yardımcı olmaktır. Gemba yürüyüşleri aynı zamanda yalın yönetim aracıdır. Yöneticiler iyileştirme çalışmaları için standart ve sürekliliği olan bir gözden geçirme süreci oluştururlar. Bu süreçte yöneticiler sorunları bire bir gözlemleyerek sürecin bir parçası olurlar. Ortaya çıkan sorunları bulabilmek için nereye bakılacağını bilen yöneticiler için gemba yürüyüşleri birçok fırsat sunar. Ancak informal ziyaretlerde yöneticiler, gözlem de bulunurken çalışanlarına müdahale etmezler. İnfomal ziyaretlerinde birçok iyi niyetli yönetici astlarıyla bağlantı kurmak için dürüst ve samimi bir girişimde bulunur. Ne yazık ki birçok yönetici informal ziyaretlerinin amacını ve bu süreç esnasında zamanlarını en iyi şekilde nasıl kullanacaklarını bilmedikleri (Southworth, 2012: 38) için bu süreç bazen başarısız sonuçlar verebilir.

İnfomal ziyaretlerin başarısının en iyi örneği Tupperware şirketinin çalışmalarıdır. Plastik kâse satıcısı olarak bilinen Tupperware'de 80.000 satış elemanı çalışmakta, her pazartesi akşamı bütün kadın satıcılar dağıtıcılarıyla bir araya gelerek toplantı

yapmakta ve bir önceki haftanın satışlarını herkes tek tek bu toplantıda dile getirerek sayım yapmaktadır. Hemen hemen herkes, bir şey yaptıysa mutlaka bir iğne veya rozetle (birkaç iğne veya birkaç rozetle) ödüllendirilmektedir. Herkes bir çemberin etrafında toplanır olumlu bir ses tonuyla herkesin yaptıkları sesli bir şekilde söylenir ve diğerleri tarafından alkışlanır. Bu informal teknik, yazılı bir belgeden daha etkili olur. Aslında Tupperware'ın buradaki sistemi iyi haberler, kutlamalar ve fırsatlar üretmektir. Her hafta yeni yarışmalar düzenlenerek bu sistem devam ettirilir. Yönetim, en kötü üç distribütörü hedef alarak bir sonraki sekiz haftada kim daha fazla satış yaparsa onu ödüllendirir (Peters ve Waterman, 1982: 123-124). Burada yöneticilerin sık sık çalışanlar ile bir araya gelerek değerlendirmeler yapması ve çalışanları hem maddi hem de manevi olarak ödüllendirmesi çalışanların motivasyonunu arttırarak, satışların da artmasına neden olur. Çalışanları yakın takip eden yöneticiler hedefleri de birlikte belirledikleri için o hedefe birlikte yürürler.

2.2.6.3 Kurum içi sohbetler

TDK'ya göre sohbet; dostça, arkadaşça konuşarak hoş bir vakit geçirmek, yârenlik anlamına gelir (TDK, 2016). Kurum içi sohbetler konuşma hazırlığı gerektirmeyen havadan sudan konuşmalardır. Sohbetler, insanları birbirlerine yaklaştırarak birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur (Moutoux ve Porte, 1979: 1).

McCarthy (2000)'ye göre kurum içi sohbetler görev gereksinimleri gereği zorunlu olmayan konuşmalardır. Gerçek şeylerden uzak, gırgır geçilen ve daha çok kadınların işi olarak görülen kurumsal sohbetler (Pullin, 2010: 458) örgütlerin vazgeçilmez ve göz ardı edilmeyecek kadar önemli olan informal iletişim kanallarından biridir. Sosyal varlıklar olan çalışanlar yine sosyal ihtiyaçlarından dolayı birbirleriyle sohbet etme ihtiyacı duyarlar. Bu sohbetlerin konusu bazen iş ile ilgili konular olurken bazen iş dışı konuları da kapsayabilir. Kurum içi sohbetler bir çay molasında başlayıp ve çay molasının bitiminde sona erebileceği gibi, bazen bu sohbetler örgüt çalışanları tarafından çay molasının dışına da taşınabilir.

Küçük bir gülümse sohbetler için bir davetiye çıkarır. Geziler, sportif faaliyetler, öğle ya da akşam yemekleri gibi formal ya da informal etkinlikler çalışanların birbirleriyle daha rahat sohbet etme fırsatı bulmalarını sağlar. Boden (1994: 1), konuşmanın bütün örgütlerin kalbinde olduğuna vurgu yapmıştır. Örgütlerde çalışanların her yerde ve

zamanda birbirleriyle sohbet ettiklerini belirterek insanların konuşarak aralarındaki zayıf bağları güçlendirdiklerini ve köprüler kurduğunu belirtmiştir. Sohbetler çalışanlar arasındaki sosyal dayanışmayı arttırarak sosyal temas doğasındaki tehdit değerlerini azaltır ve sosyal etkileşim yapılandırılmasına yardımcı olur (Shimoda, 2013: 3865-3866). Örgütlerdeki iyi ilişkilerin başında iletişimin gücü vardır. Bu iletişim bir de normal bir sohbet havasında gerçekleşirse ortamın havası daha da olumlu hale gelir.

Bir kurumda göreve yeni başlayan biri, kurum ile ilgili teknik terimleri öğrenirken aynı zamanda grupların kullandıkları jargonları, grup normlarını da öğrenmek zorundadır. Yeni bir işyeri yeni iş arkadaşlarıyla nasıl konuşulup anlaşılacağı ile ilgili yeni bir iş dilini öğrenmeyi gerektirir. Drew ve Heritage (1992)'e göre dil iş yerinde, sosyal ilişkilerin yönetiminde önemli bir kaynaktır. Kurum içi sohbetler, bu sosyal ilişkilerin dışı vurum şekli ve aynı zamanda işyerlerinde dostça ilişkiler sürdürmenin yollarından biridir. Ancak dili başarılı bir şekilde kullanmak sosyal bir dil yatkınlığı gerektirdiği için farklı bağlamlarda deneyim ve uzun bir süreci kapsar (akt. Holmes ve Fillary, 2000: 275-276).

Doğru yer zamanda gerçekleştirilen kurum içi sohbetler, kurumlarda büyük çözüm yolları üretebilir (Vélez, 2011: 45). Kurum içi sohbetler, çalışanların birbirleriyle iletişimlerini geliştirerek takım çalışmasını teşvik eder.

Kurum içi sohbetlere sadece çalışanlar değil aynı zamanda yöneticiler de eşlik edebilirler. Bendix şirketinin başkanı W. Michael Blumenthal, “*Eğer insanlarla bağlarınızı koparmışsanız başarılı olamazsınız*” diyerek çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurabilmek için birçok teknik kullanmış ve sohbetlerin bu tekniklerden en etkili olduğunu vurgulamıştır. Bir çalışanın en önemli özelliği tutumu olduğu için, çalışanlarıyla sohbet eden yöneticiler çalışanlarını teşvik ederek onların moralini ve tutumlarını etkiler. Sohbetler basiretli bir şekilde yapıldığı zaman çalışanların moralini yükselterek çalışanlar ve yöneticilerin birbirlerini daha iyi anlamalarına neden olur. Sohbetler aynı zamanda üretimi de arttırır. Güne başlarken çalışanların öncelikleri gün içinde neler yapacaklarını planlamayla geçeceği için bu süreç yöneticilerin çalışanlarıyla sohbet etmeleri için doğru bir zaman değildir. Yine aynı şekilde mesai bitimine doğru çalışanlar evlerine gitmek için hazırlık yaptıkları için bu saatler de sohbetler için uygun zamanlar değildir (Moutoux ve Porte, 1979: 1-10).

Kurum içi sohbetleri çeşitli faktörler etkilemektedir. Bu faktörler; cinsiyet, kurumdaki statü, yaş vb.leridir. Kişilerin kurumlardaki statüleri de kurum içi sohbetleri etkilemektedir. Bir müdürün çalışanların arasına karışması sohbetlerin yönünü daha çok iş ile ilgili konulara kaydırır. Yaşça kıdemli bir çalışana her zaman her şaka yapılamayabilir.

Kurum içi sohbetler her zaman örgütsel anlamda olumlu sonuçlar ortaya koymaz. Bazen dozu kaçırılan sohbetler örgüt çalışanlarının moralini bozarak diğer çalışanlara olan tutumlarında olumsuz yönde değişikliğe neden olabilir.

Kurum içi sohbetler, çalışanların bir araya gelerek zaman zaman boş boş vakit geçirerek hatta başkalarının dedikodularını yaparak verimsiz zaman geçirmelerine de neden olabilir. Eğer bir çalışan zaman kaybetmek istemiyor ve bu sohbetlere katılarak çalışma verimini düşürmek istemiyorsa; kendisiyle sohbet etmek için yanına gelen arkadaşına bitirmek zorunda olduğu bir işinin olduğunu mutlaka söylemesi gerekir. “*Üzgünüm Marry mesai bitimine kadar bitirmem gereken bir rapor var, daha sonra görüşsek olur mu?*” gibi. Bu durumda çalışan kontrolü eline alarak verimsiz çalışma saatlerinden ve istemediği sohbet ortamlarından kurtulmuş olur (Halsey, 2004: 22).

Kurum içi sohbetler her zaman yüz yüze gerçekleştirilmeyebilir. Bazen telefon, internet yani messenger, facebook, twitter vb.leri üzerinden de bireyler kurum içi sohbetlere katılabilirler. Aynı kurumda fakat farklı departmanlarda çalışan iki kişi, dâhili telefon aracılığıyla kendi departmanlarında yaşadıkları herhangi bir olayın kritiğini yapabilir, büro arkadaşları ile ilgili yorumları birbirlerine aktarabilir yani dedikodu yapabilirler ya da arkadaşlarının facebook’daki görüntüleri ile ilgili anında karşılıklı görüş alışverişinde bulunabilirler.

Ancak bütün sohbetler aynı şekilde gerçekleşmeyebilir. Sohbetler bazı insanlar için birkaç dakikanın birlikte zorunlu olarak öldürülmesi anlamına gelirken bazıları için hoş vakit geçirmek, birlikte eğlenmek anlamına gelir. Özellikle telefonla gerçekleştirilen sohbetlerde karşı tarafın meşgul olup olmadığı görülmediği için bu sohbetleri çok uzatmamak gerekir (Booher, 1999: 36-37). Ancak işyerlerinde dâhili telefonların kullanılmaya başlaması ile birlikte artık çalışanlar kendi bürolarından çıkıp yan büroya geçmek zorunda kalmadıkları için bu kanallarla sohbetlerini sürdürebilmektedirler.

Fay (2011: 217)'in yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, örgütlerde çalışanlar arasında gerçekleşen fazla iletişim ya da etkileşim, diğer çalışanlarla yapılan basit sohbet, çene çalma, lak lak, boş laf ya da geyik muhabbetlerinden ibaret olabilmektedir. Bu tür informal iletişim yani informal sohbetler, şakalaşmalar ya da dedikodular (... *bekle, Joe'nun ne yaptığını sana anlatacağım*) ya da ses tonlamasıyla gerçekleştirilen etkileşim veya iletişim örgütlerde önemli bir rol oynar.

Örgütlerde çalışanlar farkında olarak veya olmayarak birbirleriyle etkileşimde bulunurlar. Özellikle örgütte çalışmaya yeni başlayan biriyle ilk karşılaştığında aradaki buzların eritilebilmesi için küçük bir sohbet başlatılır. Ancak çalışanlar, boş yere vakit geçiriyor izlenimi yaratmamak için bu sohbetlere dikkat etmelidir. Çünkü kendini bu sohbetlerin cazibesine kaptıran çalışanlar işlerine odaklanmakta güçlük çekerler. 1980'li yıllarda çalışanların daha fazla sosyalleşebilmeleri için kahve molaları veren örgütler, bunun sonucu olarak bu molaların çalışanlar tarafından daha uzun tutularak kurum kültürü haline getirildiğini ve çalışanların işlerini daha az etkili yaptıklarını belirtmişlerdir. Kurum içi sohbetlerde, çalışanlar karşılıklı tartışarak bir sorunu çözmeye, etkin bir şekilde müzakere yapmaya ve çözüm yollarını bulmaya teşvik edilmelidir. Yöneticiler küçük problemleri çözebilmek için kurum içi sohbetlere katılabilirler ve bu sohbetlerle çalışanların kendilerini ifade etmelerine imkân sunarak daha önemli problemlerin çözümü için çalışanları teşvik edebilirler. Bu sohbetler ilerledikçe çalışanlar ve yöneticiler arasında köprüler kurulmuş, varsa buzlar eritilmiş olur. Herkes kartlarını açık oynadığı sürece örgütlerde şeffaf bir çalışma ortamı oluşur. Ancak McArthur bu sohbetlerin dedikodu ortamlarına dönüşmemesi için yöneticilere çeşitli öğütlerde bulunmaktadır. Bu öğütler (akt. Cooper, 2007: 10);

- Çalışanların hepsini konuşmaya teşvik edin,
- Konferans, toplantı vb çalışma ortamlarında iletişim kanallarını açık tutun,
- Sohbetleri dedikodu yapmak için değil, çalışanlarınızı kaynaştırmak ve onlarla kaynaşmak için kullanın,
- Sohbetlerdeki detaylara odaklanın ve sorunların temeline inmeye çalışın.

Örgütlerde güven ortamının oluşabilmesi için iletişimin önemine vurgu yapan G. Thomas ve diğerlerine göre “*eğer çalışanlar örgütleri kendilerini ifade edebilecekleri güvenli ortamlar olarak görürlerse, örgütsel amaçlara ulaşmada daha fazla katılımı bulacaklardır*” (akt. Pullin 2010: 462) diyerek iletişimin örgütsel

amaçlardaki kilit nokta olduğunu belirtmiştir. Kurum içinde çalışanların birbirleriyle sohbetlerini işten kaytarmak olarak görmeyerek aradaki detayları görebilen yöneticiler aslında örgütsel güven temelini oluşturmuş olurlar. Asıl gerçekler detaylarda gizli olduğu için çalışanlar kendilerini ne kadar gizlemeye çalışırsa çalışsın, doğal sohbet ortamlarında kendileriyle ilgili pek çok detayı da gözler önüne sererler. Sohbetler esnasında çalışanlar, yöneticilerin samimiyetine inandıkları takdirde yönetim ile ilgili eleştirilerini de rahatlıkla dile getirerek yönetim kademesine bir ışık tutmuş olurlar.

Brown ve Levinson (1987), Coupland ve arkadaşları (1992), Laver (1975) gibi çeşitli araştırmacıların yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, kurum içi sohbetlerin örgütlerde bazen belirsizliği azaltarak, sosyal etkileşimi ve sosyal uyumu sağladığı ortaya çıkmıştır (akt. Fay 2011: 214). Yöneticilerin informal ziyaretlerinin etkin silahlarından biri olan kurum içi sohbetlere katılma imkânı bulan yöneticiler, bu ortamlarda uygulama konusunda kararsız kaldıkları konuları, örgüt çalışanlarına duyurarak, çalışanların tepkilerini gözlemleyebilir ve gidişata göre kendilerine bir yön çizebilirler.

“İnsanlar konuşa konuşa anlaştıkları” için örgütlerde her yer ve zamanda çalışanlar birbirleriyle sohbet etme ihtiyacı duyar ve birbirleriyle sohbet etme fırsatı kollarlar. Shimoda (2013: 3864)’nın, Japonya ve Endonezya’da örgüt çalışanlarıyla yaptığı çalışmaya göre çalışanların masalarında, koridorlarda, bekleme salonlarında, sigara ya da çay, kahve molalarında, asansörde ya da iş seyahatlerinde formal sohbetlerin yanında informal olarak sohbet ettiklerini belirtmiştir. Genellikle bu sohbetlerin olumlu olarak gerçekleştirdiğini belirten Shimoda çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde hoş ifadeler kullandıklarını ve iletişime dâhil olduklarını belirtmiştir. Ancak Japonlar ve Endonezyalıların bazı konularda birbirlerinden farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Japonların daha çok yazılı iletişimi kullandığı, mesajlarını memolar ya da mailler aracılığıyla gönderdiği, Endonezyalıların ise yüz yüze iletişimi tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca Japonlar ’da iş disiplinin Endonezyalılarından çok daha katı olduğunu belirtmiştir.

2.2.6.4 Laf taşıyıcılar

İngilizce “*liaison*” olarak ifade edilen kavram, iletişim esnasında *bağlantı kuran kişi* anlamına gelmektedir (Mirable Dictionary, 2007: 468). Laf taşıyan kişi, koğuculuk

yapan kişi, ayaklı gazete yani bir kimsenin söylemiş olduğu sözü başka bir kimseye ulaştıran kişi olduğu için, bu kişiler çoğu zaman duydukları lafları başkalarına taşımaktan zevk duyarlar, onların hayat kaynağı başkaları sözlerini alıp satmalarıdır.

Kurum çalışanları, örgütsel etkinlikleri yerine getirirken kimi zaman isteyerek kimi zaman da istemeden, sistemli bir şekilde bir yerden bir yere, duydukları bilgileri taşırlar. Bu gibi kişilere örgütlerde laf taşıyıcılar denir. İnfomal iletişimde önemli rol oynayan laf taşıyıcılar bir yerden başka bir yere bilgi aktarımında yaparken diğer kurum çalışanlarını da bu sürece dâhil ederler. “*Benden duymuş olma ama...*” gibi cümlelerle başlayarak, farklı kaynaklardan elde ettikleri bilgileri karşılaştıkları başka bireylere aktaran laf taşıyıcıların genel amacı muhatap oldukları bireyleri genellikle “*ateş olmayan yerden duman çıkmaz*” şeklinde düşünmeye yöneltmektir.

Kurum çalışanları ile ilgili bilgilere hemen ulaşmak isteyen yöneticilerin, kurumdaki laf taşıyıcıların farkına varması ve bu çalışanlarla işbirliği yaparak örgütsel sürece katkı sağlamaları gerekir. Çünkü yöneticiler bu laf taşıyıcılar sayesinde kendilerine ait görüşlerin hemen yayılmasını sağlayarak çalışanlar arasındaki karşıt görüşleri tespit edebilirler. Bununla beraber, herhangi bir konu ile ilgili olarak sorunların neler olduğunu ve çalışanların ne düşündüklerini öğrenme fırsatı bulan yöneticiler, örgüt için kötü sonuçlar doğuracak durumlar için gerekli tedbirleri önceden alma fırsatı yakalayabilirler (Atak, 2005: 65). Ancak yöneticiler sadece örgütlerdeki laf taşıyıcılar aracılığıyla çalışanlar ve iş süreçleri hakkında bilgi edinmeye çalışmamalıdır. Çünkü yöneticilerin yanında yer alarak, örgüt içinde olup bitenleri anında yöneticilerine ulaştıran laf taşıyıcılar örgütsel erozyona yol açabilirler.

Kendi laf taşıyıcılarını ortaya çıkaran yöneticiler ise, örgütsel iklime zarar verebilirler. Çünkü bu laf taşıyıcıların farkına varan çalışanların yönetime olan saygısı ve güveni azalabilir hatta bazen çalışanlar bilinçli olarak bu kimseler aracılığıyla yöneticileri yanlış tarafa yönlendirebilirler. Hiçbir çalışan kendi yanında casus niteliğinde laf taşıyıcılar barındırmak istemez.

Töremen (2004)’nin ilköğretim okullarında öğretmenlerle yaptığı araştırma sonucuna göre; “*Öğretmenler odasında konuşulanların okul yönetimine aktarıldığını düşündüklerini*” belirterek, kurumlarında laf taşıyanların varlığını kabul etmişlerdir (Töremen, 2004: 11). Özellikle eğitim kurumlarında, asıl amaçları eğitim-öğretim

faaliyetlerini en iyi şekilde yerine getirmek olan öğretmenlerin böyle bir fikre kapılması okul yönetimine olan güven açısından tartışılacak bir konudur.

Bir yerden bir yere laf taşıyan kurum çalışanları, kurum içi dedikodu ve söylentilerin yayılmasında bir köprü görevi görürler. İnfomal iletişim kanallarının temelini oluşturan dedikodu ve söylentiler kurum için genelde önemli bir bilgi kaynağı oluştururken, bazen de kurumsal düzeni bozacak niteliklere ulaşabilir.

Örgütlerdeki laf taşıyıcıları ortadan kaldırmak, silmek, gizlemek ya da durdurmak mümkün değildir (Mishra, 1990: 222).

Örgütlerdeki laf taşıyıcılar dedikodu ve söylenti ağının işlemesine yardımcı olurlar. Bir kimse ile ilgili duydukları haberleri başka birine ulaştırmaktan hoşlandıkları için, muhatap oldukları kimselerinde aynı şekilde davranmasını beklerler.

2.2.6.5 Dedikodu ve söylenti ağı

Dünyanın en eski medyası olarak isimlendirilen söylenti ve dedikodu iletişim sürecinin informal boyutudur. Gündelik yaşamımızda uzak kalamadığımız, bazen yakındığımız bazen kızdığımız ama bir şekilde dâhil olduğumuz sosyal ortamlardır. Aslında söylenti ve dedikodu bir iletişim tarzı ve başlı başına bir medyadır. Hemen hepimiz, bizi kuşatan dünyada, çeşitli ve değişik görüşler, imajlar, fikirler ve inançlarla yaşarız. Bunların çoğunu ise ortalarda dolaşan söylentilerin ya da dedikoduların kulaktan kulağa aktarılması ile elde ederiz. Belki de bu sürecinin bilincinde bile olmayız. Belki de yaşadıklarımızı, gördüklerimizi ya da bildiklerimizi paylaşarak iletişim kurmanın, bilgilerimizi tamamlamanın rahatlığını yaşarız. Öyle ki, bütün bu süreç kişilerarası iletişimin doğal bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Zaman zaman iletişimi başlatan zaman zaman da acı bir şekilde iletişimi sonlandıran söylenti ve dedikoduların dâhil olduğu informal iletişim kanalları, formal iletişim kanallarıyla birlikte kontrollü bir şekilde kullanılmalıdır. Dedikodu içerikli söylemlerde duygulara seslenme, yaygın olarak görülen stratejidir. Televizyonda dedikodu söylemleri de metaforik bir ifadenin tercih edilmesi ile vurucu ve dokunaklı, coşkun bir dil kullanımını beraberinde getirmektedir (Çaylı, 2008).

İnfomal iletişim kanalları bünyesinde yer alan fısıltı gazetesi, dedikodu ve söylenti ağını içine alır. Fısıltı gazetesi üç temel özelliğe sahiptir. Bu özellikler (C.S. Certo ve S.T. Certo, 2006: 341).

- Kurumlarda aniden ortaya çıkar ve düzenli olarak kullanılırlar,
- Etkilenmeseler bile, üst düzey yöneticiler kontrol edilemezler,
- Bu kanallar, genellikle çalışanların çıkarları için vardır.
- Söylenti ve dedikoduların başlangıcı üç temel ögeye bağlıdır. Bu ögeler; bilgi

eksikliği, güven duygusunun eksikliği ve çelişkilerdir (Eğinli ve Bitirim, 2008: 126).

Bilgi eksikliği; çalışanlar örgüt ile ilgili olarak neler olduğunu bilmedikleri zaman, durum hakkında spekülasyonlarda bulunurlar. Kendileri yeni haberler üretirler.

Güven duygusunun eksikliği; çalışanlar örgüt ile ilgili olayları negatif olarak algıladıklarında, ya da örgütsel iklimden rahatsız oldukları durumlarda bu endişelerini diğer çalışanlarla paylaşma gereği duyarlar.

Çelişkiler; örgüt ile ilgili bilgiler net ve güvenilir olmadığında çalışanlar arasında olaylarla ilgili çelişkiler ortaya çıkar.

Örneğin bir kurumda göreve yeni başlayan bir müdür, çalışanların odalarının değiştirilmesi, küçülme kararları ya da görev dağılımının yeniden düzenlenmesi gibi faaliyetleri, fısıltı gazetesindeki söylentileri güçlendirerek devam ettirebilir (Robbins ve Judge, 2012: 350) ya da durdurarak çalışanların tepkilerini gözlemleyebilir.

Dedikodu, kültürel normlar ve sınırlar ile ilgili değerli bilgiler taşır. Bu kültürel bilgi bireysel performansı artırır (Grosser, Lopez, Kidwell ve Labianca, 2010: 203).

Çalışma hayatı ile ilgili etkinlikler insanları bir araya getirir ve böylece dedikodunun paylaşılabilmesi için fırsat yaratır. Dedikodu örgütsel yaşamdaki insan doğasının bir sonucu olarak diyaloglarda yer alır (Mills, 2010: 234).

Etik dışı davranışlar arasında yer alan dedikodu ve söylenti ağı örgütler için bazen zehir bazen de panzehir niteliği taşıyabilirler. Bu ayrımı yöneticilerin kabiliyetleri belirlerken unutulmaması gereken nokta içindeki zehri boşaltan örgüt çalışanları yöneticileri kış uykusundan uyandırarak baharın müjdecisi de olabilirler. Yönetim politikalarını kapalı kapılar ardında tartışan çalışanlar genellikle bu kapılarını yöneticilerine aralamak istemezler. Çalışanların kapılarını tıklatarak o kapıdan çalışanların rızasıyla içeri girebilen yöneticiler ancak söylenti ve dedikodu ağını yönetmeye başlayabilirler. Çünkü laf taşıyıcıların yaymaya çalıştığı konuların başında örgütlerdeki dedikodu ve söylentiler gelir.

2.2.6.5.1 Dedikodu

TDK'ya göre dedikodu, başkalarını çekiştirmek ve kınamak üzere yapılan konuşmadır (TDK, 2016). Jaeger ve arkadaşları (1998), Schein (1994) gibi yazarlar dedikoduyu boş sohbet, çene çalmak, şom ağızlık etmek ya da kötü söz olarak ifade etmişlerdir (akt. Kurland and Pelled, 2000: 429). Dunbar ve Marriott (1997) yapmış oldukları araştırmaya göre, dedikodunun sohbet süresinin hemen hemen üçte ikisini kapsadığı sonucuna ulaşmışlardır (akt. Farley, Timme ve Hard, 2010: 363). Dedikodu herkesin bildiği gibi “dağınık ve belirsiz bir olgudur”, analiz edilmeden önce görülmesi ve duyulması gerekir (Waddington ve Michelson, 2007: 8).

İnsanlar doğası gereği genellikle ortamda olmayan başka insanlar hakkında konuşmayı severler. Bireyler arasındaki serbest sohbetlerin çoğu, sohbete katılmayan diğer kişilerle ilgilidir. Dedikodu, bir kişiden diğer bir kişiye mevcut olmayan üçüncü bir kişi hakkında bilgi aktarımını ifade eder. Yani dedikodu ortamda olmayan üçüncü bir kişi hakkındaki zorunlu olmayan konuşmalardır. Örgütsel düzeyde dedikodu, bir çalışanın başka bir çalışana mevcut olmayan bir çalışan hakkında bilgi aktarmasıdır. Dedikoduya en az üç kişi dâhil olduğu için, üst düzey bir sosyal aktivitedir. Dedikodu, dedikoducu ve dinleyiciyi bağlamasına rağmen, dedikoducu ve dinleyicinin hakkında konuştukları insan ile olan ilişkilerini de etkileyebilir (Witteck ve Wielers, 1998: 189). Başka bir kişi hakkındaki doğru ve gerekli bilgileri paylaşmak dedikodu değildir. Bazı kişiler, bazen güç kazanmak ve bu gücü korumak için dedikodu yaparken (Bruno 2007: 26) bazen de, iş ortamının stresli havasıyla başa çıkmak için dedikodu yapabilirler.

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

Tek Hat Zinciri, bilgi uzun bir alıcı hattı boyunca bir kişiden başka bir kişiye aktarılacak şekilde devam eder. Yani A duyduğu bir dedikoduyu B'ye, B C'ye, C ise D'ye aktararak dedikoduyu devam ettirir.

Dedikodu Zinciri, bir kişi ana bilgi kaynağı olarak önüne gelen herkese her şeyi söyler. A kişisi duyduğu dedikoduyu herkese aktarır.

Olasılık Zinciri, bilgi rastgele bir kişiden başka bir kişiye ulaşır. Yani tesadüfen karşılaştığı başka kişilere duyduklarını aktarır.

Küme Zinciri, bilgi bireylerin kendi yakın arkadaşları arasında yayılmaya başlar. Yani birey duyduklarını seçtiği birkaç kişiye aktarır. Bu birkaç kişiden herhangi biri de duyduklarını başkalarına aktararak dedikoduyu devam ettirir.

Diğer informal iletişim kanallarında olduğu gibi dedikodu ayırımında da üç boyut etkilidir. Bu boyutlar işaret, güvenilirlik ve tutarlılıktır (Kurland ve Pelled, 2000: 430).

İşaret; aktarılan bilginin negatif ya da pozitif olmasıdır. Dedikodu negatif ve pozitif olarak iki şekilde gerçekleşebilir. Bir kişiyle ilgili yayılan olumlu bir haber pozitif dedikodu olurken, bir kişiyle ilgili olarak yayılan olumsuz bir haber negatif dedikodu sayılır.

Güvenirlilik; dedikodunun tam, kesin ve doğruluğuyla ilgili inandırıcılık düzeyidir.

İş odaklılık; dedikodu iş odaklı dedikodu ve sosyal içerikli dedikoduyu içerebilir. İş odaklı dedikodular, iş performansı, kariyer ilerlemesi, diğer örgüt üyeleri ile ilgili ilişkiler ve örgütlerdeki genel tutumları kapsar.

Yöneticiler tarafından dedikodunun bu üç boyutu göz ardı edilmeden, dedikodunun fonksiyonları ile birlikte örgüt lehine yönetilmesi gerekir.

Rosnow'a göre dedikodunun fonksiyonları ise; bilgi edinme, etkileme ve samimiyettir (akt. Akdoğan ve diğerleri, 2009: 19). Dedikodu bazen bir başka dedikodunun ya da kesin olmayan bilginin doğrulanmasının bir aracı da olabilmektedir (Lelebici ve diğerleri, 2009: 564). Örgüt çalışanları dedikodunun bilgi edinme aşamasında çalışma arkadaşları ile ilgili olumlu veya olumsuz haberleri bir an önce öğrenmek isterler. Çünkü insanlar doğaları gereği çevrelerinde olup bitenleri merak ederler. Bu durumu örgüt lehine kullanmak isteyen yöneticiler, daha etkili olması açısından diğer çalışanlarla ilgili örnek olayları çalışanlara anlatabilirler. Samimiyet ise, dedikodunun tarafları arasındaki ilişkileri gözler önüne serer. Dedikoduyu başlatan taraf ne kadar samimi ise, dedikodunun inanılma düzeyi o kadar artar.

Tablo 4. Dedikodunun Kişisel ve Örgütsel Sonuçları

Kişisel Sonuçlar	Örgütsel Sonuçlar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duyguların ifade edilmesi ve paylaşılması ▪ Diğerlerinin desteğini kazanmak ▪ Belirsizlik ve kaygıyı azaltmak ▪ Problem çözmek ve anlam vermek ▪ Diğerleri tartafından kabul görmek ve dâhil edilmek ▪ Dışlanmak ve mağdur edilmek ▪ Sıkıntı, itibar ve benliğe zarar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Örgütler ya da insanlar hakkında ilgi ve endişelerin açıklanması ▪ Bilgilerin paylaşılması ▪ İç ve dış örgütsel ağlarının gelişmesi ▪ İş ve ekip ilişkileri kurulması ▪ Örgüt kültürünün yayılması ▪ Değişime direnç oluşması ▪ Yanlış anlama ve anlaşılma ▪ Örgüt içindeki sorunların gizlenmesi

Kaynak: Waddington ve Michelson, 2007: 4.

Dedikodunun kurumlarda pozitif ve negatif etkileri vardır (Gouveia, Vuuren ve Crafford, 2005: 57). Kurumlar sosyal sistemler olduklarından, yöneticilerin dedikoduyu kurumlarından uzaklaştırmaları da mümkün değildir. Bu sebepten dedikodunun kötü olduğu fikrinden uzaklaşarak yöneticilerin bu süreci örgüt yararına kullanmaları gerekmektedir. Çünkü dedikodu bazen örgütlerde yararlı olacak birçok amaca hizmet etmektedir. Çalışanların moralini düzeltme, sosyalleşmeyi sağlama, grup normlarına rehberlik etmenin yanında çalışanların problemlerini ifade etmelerine yardımcı olma amaçlardan birkaçıdır (Solmaz, 2003: 27-28).

Aynı zamanda dedikodu sayesinde, formal iletişim kanalları ile iyi açıklanamamış konular açığa kavuşturulmuş olur. Örgütsel ortamlar dedikodunun gelişmesi için iyi bir zemin oluştururlar. Yöneticilerin çoğu, örgütlerdeki dedikodu mekanizmasından haberdar olsa da, ancak %10'u dedikoduyu kontrol etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir (Crampton, Hodge ve Mishra, 1998: 571).

İnsanlar dedikodu yoluyla diğerlerinin hatalarını ve zayıflıklarını keşfedip tartışarak kendilerini daha iyi hissederler (Michelson, Iterson ve Waddington, 2010: 12). Ayrıca aktif dedikoducu olan bireyler akranları üzerinde daha yüksek seviyede informal etkiye sahiptirler (Grosser ve diğerleri, 2010: 203).

İnformal iletişim (dedikodu, söylenti) öncelikle çalışanların işleri ve kendileri hakkında konuşmaya ilişkin psikolojik ihtiyaçlarını giderir, örgüt ve çalışanlar

hakkında yönetimin ihtiyaç duyduğu hayati geri bildirimini sağlar, ayrıca örgütün ruhu ve sağlığı konusunda üst yönetimi bilgilendirir. Dedikodu ve söylenti örgütte bir değişim söz konusu ise, yeni bir bilgi varsa, yüz yüze iletişim örgüt içinde rahatlıkla kurulabiliyorsa ve çalışanlar gruplar halinde bir arada ise önemli bir bilgi kaynağı olarak da işlemektedir. Biçimsel olmayan iletişim kanallarında dolaşan yönetim mesajları, çalışanların anlayabileceği şekilde olduğu için önemli bir bilgi kaynağıdır. Temel işlevi sosyal ilişkilerin korunması, örgüt içinde dağıtılması olan dedikodu ve söylenti, sosyal etkileşimden kaynaklandığından, insanlar gibi dinamik, kararsız ve değişken bir yapıdadır. Doğal iletişim olarak da adlandırılan bu iletişim türü, zaman zaman biçimsel iletişimi destekleyerek örgüt amaçlarına hizmet eden yararlar sağlamaktadır. Hatta günümüzde bazı firma yönetimleri, örgüt içinde çabuk yayılmasını istedikleri mesajlar ve duyurular için bu iletişim kanalını tercih etmektedir. Birçok şirkette ‘kulak gazetesi’ çalışanların şirkette olup bitenlere ilişkin tek bilgi kaynağıdır (Walsh, 1987: 37, akt Erdoğan, 2005).

Değişim dönemlerinde yöneticilerin dedikodu mekanizmasının farkın varmaları, örgütler için erken bir uyarı sistemine dönüşür. Fakat bütün çalışanları aynı anda mutlu etmek pek de mümkün değildir (Waddington, 2012: 133). Ancak önceden çalışanların ne düşündüklerini bilmek yöneticilere gardlarını alma fırsatı verir.

Akdoğan ve arkadaşları (2009: 18,24)’nın yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin dedikodunun kurumlarda ortadan kaldırılamayacak bir olgu olduğu fakat iyi yönetilir ise örgüt açısından fayda yaratacak bir süreç haline getirilebileceği ve özellikle yöneticilerin istedikleri bilgileri çalışanlara bu süreç vasıtası ile süratli bir şekilde aktarabilecekleri gerçeğinin farkında olmadıklarını göstermiştir.

Leblebici ve arkadaşları (2009)’nın bir yükseköğretim kurumunda yaptığı araştırmaya göre akademik personelin, dedikodunun insanların psikolojik açıdan rahatlamalarına yardımcı olabileceği kanısında oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca bireysel açıdan dedikodunun eğlence yanının bulunduğu ve bu sayede çalışanların ara sıra sıkıcı işlerden uzaklaştırarak kendilerini rahatlattıkları düşünülmektedir.

Rayadu (1998)’ya göre dedikoduları düzeltebilmek için yöneticiler;

- Çalışanları dikkatlice dinlemeli ve gerçek düşüncelerini anlamaya çalışmalı,
- İletişim ağlarını, çalışanların yaptıklarını, aktivitelerini, değişimleri vb. takip etmek için kullanmalı,

- Dürüst olarak güvenilirliği arttırmalı ve güven duygusunu teşvik etmeli,
- Gruplardaki kilit adamlarla düzenli etkileşim içinde bulunmalı ve grup üyelerinin tepkilerini öğrenmeli,
- Gerçek dışı bilgileri engellemek için, doğru cevapları aramalı ve gerçek bilgileri yaymalı,
- İsimsiz raporların önüne geçebilmek için dedikodu kontrol merkezleri kurulmalıdır (Subramanian, 2006: 3).

Özellikle örgütlerde dedikodu ve söylenti gibi informal grupların oluşturdukları ağların yöneticiler tarafından tamamen ortadan kaldırılması pek mümkün olmadığı için, en iyisi yöneticilerin bu ağları yönetebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmesidir. İletişim gücü zayıf örgütlerde yöneticiler eğer iyi bir iletişim ağı kuramazlarsa informal grupların oluşturdukları informal iletişim ağları, örgütlerin formal ilişkileriyle çeşitli çatışmaların yaşanmasına sebep olabilir (Slocum ve Hellriegel, 2009: 251). Günlük hayatta olumsuz anlam yüklenerek karşımıza gelen dedikodu kavramının bu nedenle örgütler için çeşitli olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örgütlerde sürekli kaynayan dedikodu kazanları sürekli fokurdarsa bazen taşarak çevreye zarar verebilir.

Örgütlerde farkına tam olarak varılmadığında dedikodu, çalışanların performansını negatif yönde etkileyerek çalışanların verimliliklerini azaltabilir. Formal iletişim kanallarının eksik kaldığı durumda yöneticilerin iletişim becerilerini olumsuz etkileyerek örgütsel ortamda iletişim kopukluklarına neden olabilir.

Dedikodunun karanlık yüzü, sosyal ve örgütsel ilişkilerde kendini ortaya koyarak, ilişkileri zedeler. Genellikle bu gibi durumlarda duygusal öfke, hayal kırıklığı, kırgınlık ve nefret gibi duygular ortaya çıkar (Waddington, 2012: 142). Dedikodu yapan kişi diğerleri tarafından dışlanabilir, dedikodusu yapılan kişinin itibarı zedelenebilir. Bunun sonucu olarak işten ayrılmalar ya da çıkarmalar yaşanabilir.

Yapılan birçok araştırma sonucuna göre örgütlerde dedikodu yapıldığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Arabacı ve arkadaşları (2012: 181)'nin eğitim kurumlarında öğretmenlerle yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin %93,75'i eğitim kurumlarında dedikodunun varlığına inanmakta ve öğretmenlerin %93,75'i meslek yaşantısında dedikoduya maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Töremen (2004: 12)'in yapmış olduğu araştırma sonucunda da “*Öğretmenler odasında dedikodu yapılır*” önermesine öğretmenler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirerek dedikodunun varlığını kabul etmişlerdir.

Üniversitelerde öğretim elemanlarıyla yapılan bir araştırma sonucuna göre, öğretim elemanları informal intikam alma sürecinde yöneticilerinin informal ceza olarak; *kolektif baskı, mobbing, akademik yükselme ve gelişmeye engel, değersizleştirme, sosyal tecrit, mekânsal şiddet ve dedikodu* yoluyla çalışanlarını cezalandırdıklarını belirtmişlerdir (Şener, 2013: 126). Bilim yuvası olan üniversitelerde özellikle dedikodu yoluyla karalama ve etiketleme yapılması üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Çeşitli araştırmalara göre ise, hastanelerin dedikoduya daha açık örgütler olduğu ortaya çıkmıştır (Akdoğan ve diğerleri, 2009: 20).

2.2.6.5.2 Söylenti

Söylenti ile ilgili ilk çalışmalar II. Dünya Savaşı sırasında Amerikalı araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Bu dönemde söylentinin ordunun ve halkın morali üzerindeki olumsuz etkisi tartışılmıştır. Amerikalı Sosyolog T. Shibutani söylentiyi, kolektif bir tartışma sürecinden kaynaklanan doğaçlama haberler olarak tanımlamıştır (akt. Kapferer, 1992: 12).

Foster ve Rosnow (2006)'a göre, söylenti ve dedikodu kavramsal olarak bazı yönleri ile benzedi de bu kavramlar ikiye ayrılırlar. Bunlar;

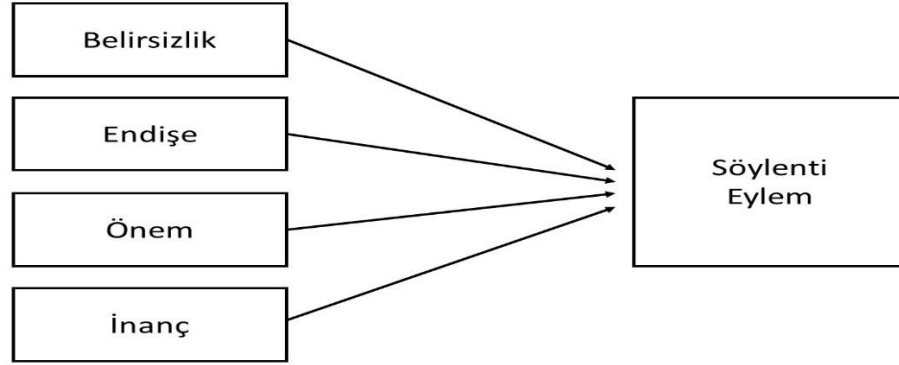
- Bireyler dedikodunun doğruluğunu söylentiden daha az sorgularlar,
- Dedikodu kişilerle ilgili iken, söylenti olaylarla ilgilidir (Farley diğerleri, 2010: 361-362).

Aralarında çokça benzerlik olduğu için söylenti ve dedikodu çoğu kez aynıymış gibi de ele alınır. Suls (1977)'a göre, her ikisinde ortak nokta bilginin üçüncü kişilere ulaşmasıdır (Hagar, 2009: 230). Söylenti, genellikle ağızdan ağıza güvenilir deliller olmadan kişiden kişiye iletilir. Wert ve Salovey (2004)'e göre, söylenti kurgusal olmasından dolayı dedikodudan ayrılır (akt. Hagar, 2009: 230).

TDK'ya göre söylenti (2016); ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik kazanmayan haberdır. Renard (2001)'a göre söylenti, şaşırtıcı içeriği olan onaylanmamış ya da yanlış haberler anlamına gelir. Söylentiler genellikle geçici bir meraktır, araya ortaya

çıklarlar ve kaybolurlar bazen de aynı söylentiler tekrar eder. Söylenti, sosyal bir olgudur; bu nedenle söylenti yaymak için iki kişi gerekir (akt. Hagar, 2009: 230).

Söylentilerin yayılmasında; belirsizlik, endişe, önem ve inanç gibi unsurlar etkili olur. Şekil 4’te Söylentinin bileşenleri verilmiştir.



Şekil 4. Söylentinin Bileşenleri Kaynak: Solmaz, 2006: 22.

Belirsizlik, yaşanan olayların ne anlama gelebileceği veya gelecekte ne tür olayların yaşanacağı ile ilgili duyulan şüphe ile ilgili psikolojik süreçtir. Belirsizlik, formal kanallarla ulaşılamayan bilgilere, söylentiler üretilmesi ve bu söylentilerin yayılmasıyla formal iletişim kanallarındaki boşlukların doldurulmaya çalışılmasıdır. Genellikle belirsizlik ortamlarında her kafadan bir ses çıkar ve ağızdan ağıza doğru yanlış iç içe geçmiş birçok bilgi yayılır.

Endişe, örgütlerde olumsuz durumlarla ilgili olarak duyulan korku ve üzüntüdür. Bu gibi durumlarda endişe üreten söylentiler çok hızlı bir şekilde yayılır.

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

İnanç ise, söylentilerin doğruluğuna duyulan güven düzeyidir (Solmaz, 2006: 570). Bu faktörler bir araya geldiğinde söylenti için gerekli zemin hazırlanmış olur.

Özellikle örgütlerdeki değişim dönemlerinde, örgütsel iletişimin başarısı örgütte yayılan söylentilerle ölçülebilir. Her arz kendi talebini yaratırken, her söylenti de kendini dinletecek bir taraf bularak özellikle örgüt koridorlarında dolaşmaya başlar.

Söylentiler ortaya çıkma, yayılma ve sona erme olmak üzere üç aşamalı olarak gerçekleşir. Ortaya çıkma aşamasında söylentiler için ilk kıvılcım çakılır. Daha sonra bu kıvılcımla birlikte duman tütmeğe başlar ve etkisi oranında söylentiler başka insanlar arasında yayılır. Söylentilerin yayılabilmesi için en az iki taraf gerekir. Son aşamada söylentilerin gücü ve hızı zayıflayarak sona erer. Değişim dönemlerinde kurumlarda çalışanlarla karşı karşıya gelmeden önce yöneticiler tarafından yayılan söylentiler etkili bir yönetim aracı olarak kullanılabilir. Örneğin çalışanların maaş artım dönemlerinde “kriz var küçülmeye gidilmesi gerekir” gibi söylentiler, çalışanlara elindeki kıymetini bilmeleri gerektiği mesajı verebilir. Ya da “yeni eleman yeni kan demek” sloganıyla çalışanlar arasında bir rekabet başlatılabilir. Yöneticiler tarafından unutulmaması gereken husus, söylentilerle ilgili kontrolün kaybedilmemesidir. Çünkü “*Dimyat’a pirince giderken evdeki bulgurdan olmak*” bir örgüt için istenen bir durum değildir.

Safery (2004)’e göre söylentilerin altı şekli vardır (Gönen ve diğerleri, 2008: 139).

Kasıtlı söylentiler, özel bir amaca ulaşmak için bilinçli olarak başlatılan söylentilerdir.

Vakitsiz söylentiler, sonuçla ilgili olarak erken bir vakitte öngörüde bulunan söylentilerdir.

Kötü niyetli söylentiler, karşı tarafa zarar vermek amacıyla başlatılan söylentilerdir.

Acımasız söylentiler, karşı tarafın doğru olarak yorumladığı ve abartılı olan söylentilerdir.

Gerçeğe yakın olan söylentiler, kısmen doğru sayılan ve karşı tarafın hikâyenin doğru unsurlarına güven duymasını sağlayan söylentilerdir. Her söylentinin içinde bir gerçeklik payı bulunabilir.

Doğum günü söylentileri, zaman içinde tekrarlanarak etkileri sürekli kılınmaya çalışan söylentilerdir.

Söylentilerin olumsuz yanlarını azaltmak için yöneticilerin dikkat etmesi gereken belli başlı hususlar (Robbins ve Judge, 2012: 251);

- Çalışanlarıyla devamlı bilgi paylaşımında bulunması,
- Uyumsuz, adaletsiz ya da gizli görülebilecek konularla ilgili kararları çalışanlara açıklaması,
- *Duydunuz mu? Efendim le...* başlayıp söylentiye getiren çalışanı sakın, akılcı ve saygı çerçevesinde dinlemesi,
- Astların kuşkularını, niyetlerini ve önerilerini anlatmaları için onları yüreklendirmeleri gerekir.

Dedikodu ve söylentinin kurumsal anlamda kazanımları olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ancak Solmaz (2006: 574)'ın aktardığı ünlü bir Musevi hikâyesine göre, söylenti ve dedikodunun yayılması durumunda ne kadar etkili olabileceği gözler önüne serilmiştir. *“Bir adam yaşadığı topluluk içinde hahamla ilgili bir söylenti yayar. Sonradan yapmış olduğu şey ve verebileceği zararlar konusunda etraflıca düşünür. Hahama gider ve hatasını telafi etmek için her şeyi yapmaya hazır olduğunu söyleyerek affını diler. Haham, adama Kuş tüyü bir yastık al, onu kes ve tüyleri rüzgâra savur der. Adam bunun tuhaf bir talep olduğunu düşünür ama kolay bir şey olduğundan memnuniyetle yerine getirir. İsteğini yerine getirdiğini söylemek üzere hahamın huzuruna geldiğinde haham ona şöyle der. Şimdi git ve rüzgârda savrulan bütün tüyleri tek tek topla. Çünkü sözcüklerinin vermiş olduğu zararı tüyleri tekrar toplamadan telafi edemezsin”* der.

Hazreti Ali (ra) Efendimiz: *“ Söz ağızdan çıkmadığı sürece söz senin esirindir, söz ağızdan çıktıktan sonra ise artık sen onun esiri olursun!”* sözün geri döndüremeyecek bir ok olduğuna vurgu yapmıştır.

Arfor yöneticileriyle yapılan bir çalışmaya göre; yöneticiler kurumdaki dedikodu ve söylentinin, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını aksettirdiğini, her zaman gerçekleri yansıtmasalar da kurumun havasının olumlu veya olumsuz göstergesi olduklarını, bir iletişim kanalı olarak yöneticilerin dedikodu ve söylentiye dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler ayrıca dedikodu ve söylenti ağını, Arfor'da formal iletişimi destekler biçimde insanların konuşma ihtiyacından kaynaklı; kişisel bilgilerin dağılması, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, motivasyonun ve örgütsel bağlılığın artırılması, kurumsal iletişimin güçlendirilmesi amacıyla kullanmaktadır. Yöneticiler informal iletişim kanallarını, kurumun iletişim atmosferini en iyi şekilde yansıtması nedeniyle gözlem aracı olarak kullanmakta, gerek kurum içinde ve dışında gerçekleşebilecek herhangi bir olayla ilgili önceden, az da olsa fikir ve bilgi sahibi olabilmektedirler. Kurumdaki dedikodu ve söylentiler; yöneticilerin sert,

negatif tutum ve davranışlarından, bürokrasinin olmasından, çalışanların tutum ve davranışlarında özellikle beklenmeyen değişimlerden, iletişim kopuklukları ve son olarak algılama farklılıklarından dolayı meydana gelmektedir (Eroğlu, 2005: 215).

2.2.6.6 Şakalar

İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana din, felsefe, sosyoloji, psikoloji, siyaset, halkbilimi ve tıp gibi farklı alanlarda çalışan araştırmacılar, insanların niçin güldükleri ile ilgili bilinmeyi çözmek için uğraşmışlardır. Sır perdesinin aralanmasıyla, gülmeye neden olan faktörlerin fizyolojik ve sosyokültürel faktörlerden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Gülme, sıradan görünse de aslında düşünme gibi yalnızca insana has olan bir durumdur. Gülmek insana komikliği, muzipliği, şakayı ve eğlenceyi çağrıştırmaktadır. Çalışanlar komik bir olay karşısında gülebilirken, diğer çalışanları cezalandırmak, küçümsemek, alay etmek, onaylamak veya dikkat çekmek için de gülebilirler (Sağlam, 2013: 101-102).

Şaka güldürmek, eğlendirmek amacıyla karşıdaki kişi veya kişileri kırmadan yapılan hareket veya söylenen sözlerdir (TDK, 2016). Şakalar toplumdan topluma değişim gösterir. Herhangi bir ortamda yapılan şakalar, bazen hoş vakit geçirilmesine sebep olurken bazen de insanların tahammül sınırlarını yoklayarak insanlar arasında buz dağlarının oluşmasına sebep olabilir. Fakat bazı şakalar esprili olur yani içinde ince manalar içerir, hoşça gider ve insanları güldürür. Bazen şakalar kabul edilemez davranışların daha kabul edilebilir bir duruma gelmesini sağlar. Fakat bazen *eşek şakası* diye adlandırılan şakalar, güldürmekten ve eğlendirmekten uzaklaşarak karşıdaki kişiyi incitebilir. “*Şaka çok ciddi bir san’attır*” diyen ünlü mizah ustası George Bernard Shaw’ın da belirttiği gibi, her sanatı her insan icra edemez.

Mizah ve espri gibi kavramlar şakayı çağrıştıran kavramlar arasında yer almaktadır. Berger (1976)’e göre, şaka ve mizah teknik anlamda farklı da olsa, şaka mizahın bir formudur ve her ikisinin de sonucunda neşelenmek vardır. Mizah insanları kırmadan, gerçeğin güldürücü yanlarını ortaya koymaya çalışır (akt. Duncan, Smeltzer ve Leap, 1990: 257).

Mizah duygusu ve şakalar, çağlar boyunca insanlığın ve toplumun önemli bir parçası olmuştur. İnsanlar bir ortamda üstünlük sağlamak, gergin bir ortamda rahatlamak veya uyumsuzluk göstererek yani herhangi bir olay karşısında tepkisini göstermek

için mizahı kullanmışlardır. Yani mizahın, rahatlama, üstünlük ve uyumsuzluk olmak üzere üç işlevi bulunmaktadır. Bir şaka ya da kahkaha ortamdaki gerginlik ya da stresi azaltmak için kullanıldığında, mizahın rahatlamak için kullanıldığı kabul edilebilir. Mizah ve şakalar, bireylerin kim olduğu, nasıl düşündüğü ve başkalarıyla nasıl etkileşim de bulunduğu ile ilgili genel bilgiler verir. Herhangi bir şey, irrasyonel, paradoksal, mantıksız, tutarsız, hatalı veya uygunsuz ise komik bulunabilir. Groucho Marx (1994) "*mizahta akılın çıldırması olduğunu*" belirtir. Freud (1960)'a göre şakalar, gerçeklerin savunmasız bir anda dışa vurumu olabileceği gibi, bazen de baskıcı bir otoriteye karşı isyan ve kurtuluşu temsil eder (akt. Lynch, 2002: 423-425).

Şakaların oluşabilmesi için aşağıdaki kriterleri taşımaları (Fine ve Soucey, 2005: 3-4).

- Şakalar devam eden ilişkiler sonucunda oluşur. Yani yabancılara şaka yapılmaz.
- Şakalar etkileşim gerektirir, yani grup üyelerinin şakaya cevap vermesi gerekir. Şakalar her zaman yüz yüze yapılmaz, telefon şakaları ve internet şakaları da vardır.
- Şakalar ima yoluyla gerçekleşir.

Grup üyelerinin etkileşimi sonucunda oluşan mizah anlayışı örgütlerde bir şaka kültürünün oluşumuna neden olur. Fine (1979) ve Schein (1985)'a göre, nasıl ki toplumların bir kültürü var ise grup üyeleri de kendi etkileşimleri sonucunda bir grup kültürü oluşturabilirler. Kültür, grupların içinde gömülüdür ve grup üyelerinin etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Şaka kültürü, grup etkileşimi sonucu oluşsa da bireylerin önceki deneyimlerinden ve kültürel etkileşimlerinden de etkilenir. Ancak esprili sözlerin ve şakaların bir grup tarafından kullanılabilmesi için, grup üyeleri arasında yerleşerek imalı bir şekilde etkileşim oluşturması gerekir. Bir şakaya sadece gülümseyerek veya gülerken yanıt vermek yeterli değildir aynı zamanda karşılıklı bir katılım gerektirir (Rothwell, Siharath, Bell, Nguyen ve Baker, 2011: 339-343).

Gruplardaki şaka kültürünün devam edebilmesi için (Fine ve Soucey, 2005: 5,6);

- Şakaların en azından grup üyelerinden birkaçı tarafından bilinmesi gerekir.
- Şakaların anlaşılabilir olması, yani ahlaki sınırlar içinde gerçekleşmesi gerekir. Ayrıca şakaların grup normlarına uygun olması gerekir. Fry (1963)

ve Davies (1990)'e göre birçok şaka, cinsel içerik, saldırganlık ve etnik hakaret içerir.

- Şakalar fonksiyonel olmalı, iletişim grup üyeleri arasındaki şaka kültürüne katkı sağlamalıdır.
- Şakalar grubun statüsüne uygun olmalı, *her doğrunun her yerde söylenmesi uygun olmayacağı gibi*, her şaka da her yerde yapılmamalıdır.
- Herkesin şaka potansiyeli sonsuzdur ancak bir gruba girebilmek için o grup repertuarına uygun şakalar yapmak gerekir.

Şaka yapmak bir sanat olduğuna göre, bu sanatı gerçekleştireceklerin çeşitli becerilere sahip olmaları gerekir. Barsoux (1991), şaka becerilerinin önemli olduğunu belirterek, bu becerilerin yönetim tarafından ihmal edilen ve hafife alınan idari bir araç olduğunu ifade etmiştir. While Kiechel (1986), yöneticilerin öncelikle alçak gönüllü şakalar vasıtasıyla örgütsel uyumu arttırabileceklerini ileri sürerken, Malone (1980), Ramani ve Varma (1989) yönetsel mizahın örgütsel stresi azaltarak çalışanların verimliliğini arttıracağını belirtmişlerdir. Bazı yabancı yazarlara göre havayolları, Disneyland ve McDonalds gibi hizmet veren örgütlerdeki suni gülen yüzlerin yapısı ciddi bir şekilde incelenirken, işyerlerindeki eğlence konusuna çok az önem verilmiştir (akt. Rodrigues ve Collinson, 1995: 741-742). Rosenfeld ve arkadaşları (1983: 60-62)'nin yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre ortamda başka bireylerin varlığı kişilerin mizahi uyarılara verdikleri tepkileri etkilemektedir. Örneğin ortamdaki biri bir karikatüre gülüyorsa diğer kişi ya da kişilerde bu karikatüre gülebilirler.

Radcliffe ve Brown (1965)'a göre kabile yaşamında şakalar, toplumsal düzen için hayati öneme sahiptir çünkü şakalar, belli görevleri birlikte yerine getirmek zorunda olan rakipler arasındaki gerginliği ve çatışmaları azaltmaktadır. Burada şakalar samimiyet ve düşmanlığın tuhaf bir kombinasyonu şeklinde ortaya çıkmıştır (akt. Collinson, 2002: 271).

Çalışma hayatında yapılan şakalar, yönetim, kurum kültürü ve kurumsal çatışmalar hakkındaki gerçekleri gün yüzüne çıkarır. Sıkıcı bir şekilde devam eden toplantının ortasında yapılacak bir şaka, ortamın havasını değiştirerek yüzlerde gülümsemeye sebep olacakken, kritik bir görüşme sırasında yapılacak olan mesnetsiz bir şaka bireylerdeki gerginliğin dahada artmasına vesile olacaktır.

İşlerin tekdüze ve sürekli tekrarlanan olaylar silsilesi olarak gören çalışanlar arasında yapılan bir şaka çalışanlar arasında anlamları ortak kılarak amaç birliği oluşturabilir (Fineman, Sims ve Gabriel, 2005: 119-214). Kurumlarda yapılan şakalar astlar, üstler veya çalışanlar arasında söylemek isteyip de bir türlü söyleyemediklerini daha rahat söyleyebildikleri bir atmosfer oluşturabilmektedir. Çünkü bazen çok ciddi mesajlar şakalar vasıtasıyla daha rahat iletilebilmektedir.

Kurumlarda işler daima sorunsuz olmayabilir ancak yöneticilerin yöneticilik yaşamını zevkli hale getirmesi, işlerini sabırla ve azimle sürdürmesi ve sorunları bütün yönleriyle değerlendirmeye çalışması gerekir. Bunları yaparken de özellikle şaka ve mizahı elden bırakmadan ancak eleştiriyide gereğinden fazla kişileştirmemeleri gerekir (Yörüker ve Nogay, 2000: 25). Kurumsal hayatta mizah ve şakalar sıradanmış gibi görünse de gerçekte örgütsel düzeyde gizil etkileri vardır (Collinson, 2002: 269). Kurumlarda çalışanların yapıları şakalar, kurumlardakiki yönetim tarzları, kurumsal kültür ya da kurumdaki çatışmalar hakkında bilgiler verir. Çalışanların ahlaki sis perdesi aralandığında yapmış oldukları şakalarla, çalışanların derin duygu ve düşüncelerine ulaşarak kurumla ilgili hissettikleri belirsizlikleri ortaya çıkarılabilir (Gabriel ve diğerleri, 2000; akt. Collinson, 2002: 269).

Örgütlerde şakalar üç şekilde ortaya çıkar. Bunlar (Middleton ve Moland, 1959: 63);

- Kelime oyunları ile şakalar,
- Cinsel içerikli şakalar,
- Acımasız şakalardır.

Kurumlardaki çalışanların şaka anlayışı birbirinden farklıdır. Dwyer (1991) ve Kahn (1989)'a göre, örgütlerde çalışanlar arasında yapılan şakalar, şakaya karışanların güç farklılıklarından etkilenir. Şakalar; kinayeli, ırkçı ya da cinsel içerikli olarak gün yüzüne çıkabilir (akt. Cooper, 2005: 768-769).

Japon kültüründe şaka aynı zamanda; kimlik, gurur ve gücü ifade etmek için bir kültürel onaylanma yoludur (Yoshida, 2001: 368).

Alman yazar-filozof Novalis'in dediği gibi, "*her şakanın içinde bir gerçek gizlidir*". Bu gizli gerçeğin boyutu, şakaların kişi veya örgüt üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisi ile ölçülebilir. İşyerlerinde yapılan şakalara, şaka yapılan taraf kızdığı zaman şakayı yapan taraf bu durumun üstesinden gelebilmek için genellikle "*şaka yaptım*"

diyerek ortamın havasını yumuşatmaya çalışır. Ancak söylemek istediğini karşı tarafa çoktan ulaştırmış olur. Burada önemli olan şakanın dozunu kaçırmamaktır.

Yönetmel şakalar, örgütlerdeki hiyerarşik ve cinsiyete dayalı güç ilişkileri ile bağlantılıdır. Collinson ve Hearn (1996)'ın yapmış olduğu araştırmaya göre, erkek egemen yönetimlerde, erkeklerin yapmış oldukları şakaların daha çok hakaret içerdiği ortaya çıkmıştır. Ackroyd ve Thompson (1999)'a göre, tipik olarak erkeklerin birlikte çalıştığı işyerlerinde şakalar genellikle, düşmanca, korkutucu ve küçük düşürücü esprilerle inşa edilmiştir. Çünkü erkeklerin mizah anlayışı biraz daha cinsel içeriklidir.

Roy (1960)'un yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, çalışanların işyerlerinin atmosferinden ve rutin olarak yaptıkları işlerin monotonluğundan kurtulmak için şaka yaptıkları ortaya çıkmıştır. Örgütlerdeki bazı çalışanlar ise, yapmış oldukları şakalarla diğer çalışanlardan daha popüler hale gelirler (akt. Cooper, 2005: 771). Yapılan şakalar, saldırgan ve korkutucu olmadığı sürece komik olur (Shifman, Coleman ve Ward, 2007: 465) ve insanları güldürerek eğlendirebilirler.

Örgütlerdeki çalışanlar işleri esnasında birçok nedenden dolayı şaka yaparlar. Bu nedenler (Duncan ve diğerleri, 1990: 255);

- İş çekiir hale getirmek,
- İş hayatındaki tekdüzeliği gidererek iş ortamındaki gerginliği azaltmak,
- İşteki aidiyet duygusu arttırmaktır.

Aşırıya kaçılmadığı sürece şakalar, örgütsel iklimi yumuşatarak çalışanların yorgunluğunu azaltır. Uzun ve sıkıcı mesai saatleri daha çekilir bir hale getirilir ve çalışanlar kendilerini rahat hissettikleri için örgütsel bağlılık düzeyleri artabilir. Ancak örgütlerde şakalar bazen yıkıcı da olabilmektedir. Abartılmış şakalarla, karşıdakinin sabır gücünün sınıandığı durumlarda, mesai saatleri geçmek bilmez ve çalışanlar kendilerini huzursuz hissederler.

Örgütlerde stresle başa çıkabilmek için gerektiğinde insan ilişkilerinde şaka ve nüktelere yer verilmelidir (Akgemci, 2001: 308). Hatta yöneticiler, işyeri duvarlarına karikatürler asmaları konusunda çalışanlarını teşvik etmeli, bazı yetkili kişilere takma isimler verilebilmeli ve bu kişilerin hataları ile dalga geçilebilecek bir atmosfer oluşturulabilmelidir. Çünkü bütün bunlar sağlıklı bir örgüt kültürünün keyifli

özelliklerindedir. Buradaki amaç, örgütlerdeki şakalarla örgütsel stresi azaltan bir emniyet vanası oluşturmaktır (Rodrigues ve Collinson, 1995: 743).

Duncan ve diğerleri (1990)'nin zenciler, beyazlar, erkekler, kadınlar, deneyimli ve deneyimsiz çalışanlarla yapmış oldukları çalışmayla iş ortamındaki şakaların (ırkçı, cinsiyet ayrımı yapan ve tarafsız) uygunluğunu değerlendirmeleri istenmiş ve araştırma sonuçlarına göre, iş hayatında gruplar oluşturarak çalışmalarını sürdüren örgüt çalışanları, kendi grup üyelerini küçümseyen şakalar yaptıkları zaman bu şakalar diğer grup üyeleri tarafından daha kabul edilebilir bir hal almıştır. Kendisiyle dalga geçebilecek kadar mizah duygusu gelişmiş çalışanlar örgütsel yaşamda daha değerli görülmüştür. Özellikle kadınlar, iş hayatında cinsiyet ayrımı yapan şakaları erkeklere göre daha az uygun bulmuşlardır. Çünkü kadın ve erkeklerin şaka anlayışları birbirinden farklıdır.

2.2.6.7 İnfomal sanal iletişim

Yeni ve güçlü bir teknoloji olan internet özellikle örgütlerdeki iletişimin hızını, gücünü ve hacmini artırarak çalışanların daha hızlı bilgilere ulaşmasına imkân sağlamıştır (Sedletsy ve Aitken, 2004: 51).

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, önce kendisini kitle iletişim araçlarında göstermiş daha sonra ise bu gelişmelere paralel olarak örgütsel iletişim ve yönetim teknolojisinde büyük gelişmeler gözlenmiştir (Türkmen, 2003: 91).

Elektronik dünyadaki gelişmeler ve internet, dünyayı her alanda etkilemiş, değiştirmiş ve çeşitli dönüşümlere imkân sunmuşken yönetim sürecini de yakından ilgilendirmiştir. Özellikle internetin kullanımı, bilginin, kültürün, siyasetin, ekonominin bütün ulusal ve yerel sınırlarını kaldırmıştır (Çukurçayır, 2000: 158).

Sanal iletişim; duygu, düşünce ve bilgilerin elektronik araçlar vasıtasıyla karşı tarafa iletme sürecidir. Kurumlar artık elektronik ortamdaki programlarla tamamen sanal dünyaya aktarılmıştır. Kurumsal anlamda sanal iletişim formal sanal iletişim ve infomal sanal iletişim olarak ikiye ayrılır. Formal sanal iletişim; örgütlerde kullanılan ve örgütsel faaliyetlerle ilgili internet aracılığıyla gerçekleştirilen iletişim şeklidir. Özellikle yöneticiler bu ağlar aracılığıyla, kurumları ile ilgili gelişmeleri anında takip edebilir yine bu ağlar aracılığıyla gelen yazılara hızlı bir şekilde cevap verebilirler. Çünkü artık ıslak imza yerine geçen elektronik imza sayesinde

örgütlerdeki mekân ve zaman sınırlaması ortadan kalkmış ve yazışmalar internet ağı aracılığıyla çok hızlı bir şekilde gerçekleştirilmeye başlamıştır. Örgütlerde evrak işleyişine harcanan zamanın azalmasıyla birlikte çalışanlara daha fazla boş zaman kalmış ve çalışanların daha fazla informal sanal iletişim kanalları ile baş başa kalmalarına neden olmuştur.

Önceden çok farklı yolları kullanarak hedef kitesine ulaşmak isteyen kişi ve kurumlar internet sayesinde çok daha rahat ve çok daha büyük kitlelere çok düşük maliyetlerle ulaşabilmektedirler (Arklan ve Taşdemir, 2008: 76). Aradaki mesafeleri kısaltarak çalışanları işyerlerindeki bürolarına hapsolmaktan kurtaran ve çalışanları bu sayede dünyanın bir ucundan diğer ucuna bir tuşa dokunuşla ulaştıran elektronik iletişim kanalları örgütlerde, hızlı iletişim sürecinin işlemesine yardımcı olmaktadır.

E-postalar en genel ve en yaygın olarak kullanılan bilgisayar destekli iletişim teknolojisidir (Akkirman, 2004: 147). E-postalar örgütlerin vazgeçilmez bir parçası haline geldiği için, günümüz örgütlerinde e-postalar formal ve informal iletişimin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kurumlardaki yazışmaları sağlayan e-postalar yazılı oldukları için daha resmi bir nitelik taşırlar. E-postalar aracılığıyla söylentilerin internet üzerinden dolaşımı da daha rahat gerçekleştirilebilmektedir (Moideenkutty ve Ghosh, 2013: 87).

Son yirmi yılda e-postalar genel olarak herkes tarafından kullanılan ortak bir iletişim aracı haline gelmiştir. Araştırmacılar 2008-2012 yılları arasında e-posta kutularında %136'lık bir artış meydana geldiğini belirtmiştir (Huang ve Weilin, 2009: 65).

E-postalar örgütlerdeki bireyleri, informal grupları ve informal grupların oluşturduğu dedikodu ve söylenti ağlarının yanı sıra bir bütün olarak kişilerarası iletişimi önemli ölçüde etkiler. Ancak e-postalar canlı sohbetlerden iki şekilde ayrılır. İlki e-postalar kalıcı belge niteliği taşır, ikincisi karşı tarafın sözsüz tepkileri bu e-postalarda görülmediği için bazen vermek istediği etki karşı tarafa ulaşamayabilir (Slocum ve Hellriegel, 2009: 253).

Sabău ve Bibu (2012)'nin araştırma sonuçlarına göre, yöneticiler ve çalışanlar arasında e-postalar yüz yüze iletişimden daha çok kullanılmaktadır. Çünkü iletişim sürecinde teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmak mesaj alışverişinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Siber sanal bir dünyada artık yüz yüze yapılan dedikodular ya da karalama içeren konuşmalar da boyut değiştirerek e-posta ve internet üzerinde yerini almış ve e-dedikodu olarak adlandırılmaya başlanmıştır (Waddington, 2012: 12). Elektronik fısıltı gazetesi, mesajları ve bilgileri sosyal ağlar arasında iletmek için elektronik medyayı kullanır olmuştur (Schermerhorn, 2010: 415). İyi yönetilmediği takdirde internet bir kurumda boyut değiştirerek canavara dönüşebilmektedir (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 2010: 14,15).

Şener (2013: 168)'in öğretim elemanlarıyla yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, öğretim elemanlarından bazıları yöneticilerinin kendileriyle ilgili olarak elektronik posta ile diğer öğretim elemanlarına karalama içeren postalar gönderdiğini belirtmiştir.

Belirli kurallara bağlı olmayan ve örgüt içindeki kararları etkileyen informal iletişim kanalları internetin gelişmesi ile birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Bunun sonucu olarak bilgilerin hızlı ve kolay paylaşılmasına ve bir virüs gibi yayılmasına imkân sunan informal sanal iletişim kavramını ortaya çıkarmıştır. Bireylerin işyerlerinde yaşadıkları olumlu ya da olumsuz bir olayı kendi sosyal ağlarında paylaşmaları informal sanal iletişime verilebilecek örneklerden biridir.

İnternet ortamındaki informal iletişim çoğu zaman yazılı olduğu için bu yolla çalışanlar, yüz yüze ifade edemedikleri konuları, internet üzerinden meslektaşları ile paylaşabilmekte ve daha kolay yayabilmektedirler (Barutçu ve Haşiloğlu, 2010: 14).

Öyle ki internet aile, arkadaşlık ve iş ilişkileri gibi birçok sosyal yapıyı değiştirmeye başlamıştır. İnsanlar işyerlerinde, arkadaşlık ilişkilerinde, girdikleri ortamlarda konuşmayı bıraktıkları için yalnız kalmaya başlamıştır. Örneğin Paul Virilio internet bağımlılığından söz ederken bunu *bilişim bombası*, *elektronik afyon* gibi ilginç kavramlarla ifade etmiştir ve Avrupa'daki psikiyatri kliniklerinin internet bağımlılığından kurtulmak isteyen insanlarla dolup taşıdığını dile getirmiştir (akt. Tarcan, Alakuş, Oral, Aydemir, Ergün, Uluğ, Bölükbaş, Yıldız, Ergün, Gülşen ve Yönten, 2005:6). Sanal ortamlarda insanlar bazen gerçek hayatta erişemedikleri statülere sahipmiş gibi kendilerini karşı tarafa tanıtmakta (bazen üst düzey bir yönetici, bazen zengin bir insan), hep olmayı istedikleri ancak olmayı başaramadıkları biri gibi davranabilmektedirler.

Sanal ortamlarda (Facebook, Twiter, İnstagram, mail, web siteleri, bloglar...) üçüncü kişilerin ortamda olmaması ve iletişimin yüz yüze gerçekleşmemesi nedeniyle, üçüncü kişiler hakkında konuşmak daha kolay bir hal almaktadır.

İnformal sanal iletişim; kurum çalışanlarının yüz yüze iletişim kuramadıkları ya da yüz yüze iletişim kurmaktan çekindikleri zamanlarda genişleme hızını arttırarak, özellikle söylenti ve dedikoduların daha rahat üretilip yayılmasına neden olmaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008: 136). Bu sebeple meçhulde kalarak karşılıklı bilgi nakli sağlayan internet, diğer iletişim aracında olmadığı kadar dedikoduya ortam hazırlamaktadır. İnsanlar takma isim aracılığıyla internette hiç tanımadıkları kişilerle bilgi paylaşımında bulunarak dedikodu yapabilmektedirler (Sheridan, 2012: 128).

Milyonlarca insan da evde, işyerinde, okulda veya sosyal hayatta bir e-posta adresi olarak ya da kendisine bir web sitesi kurarak bilgi paylaşımında bulunmakta ya da başka web sayfalarında paylaşılan bilgilerden yararlanmaktadır. Ancak internet dili, incelendiğinde insanların internet üzerinde daha çok mecazi dil kullandıkları görülmektedir (Shedletsy ve Aitken, 2004: 74-100).

Günümüzde yöneticiler, organizasyonların yatay hiyerarşik yapıya sahip olmaları, kontrol alanlarında daha çok personel bulunması, küreselleşme ve çalışanların dağınık coğrafi mekânlarda bulunması nedenleriyle iletişime daha çok zaman ayırmak zorunda kalmaktadırlar (Baker, 2002: 8):

Akar (2006: 20)'a göre bloglar genellikle özel bir "ilgi alanına" odaklanmaktadır. Bloglar dünya kamuoyu düşüncesini ve kitle iletişim araçlarını etkileyerek, iletişimin önemli ve popüler aracı olarak ortaya çıkmıştır.

Bloglardaki bilgiler yeniden eskiye doğru kronolojik bir sıra ile görüntülenirler (Karcıoğlu ve Kurt, 2009: 3). Bloglar; kişisel bloglar, temasal bloglar, topluluk blogları ve şirket blogları şeklinde sınıflandırılabilirler.

Yöneticilerini arkadaş olarak sosyal paylaşım sitelerine ekleyen çalışanların dikkat etmesi gereken hususlardan aşağıda verilmiştir (Gün, 2013: 6).

- Yapılan paylaşımlardan dolayı yöneticilerde, çalışanın iş sırasında farklı şeylerle uğraştığı izlenimi doğurabilir.
- Kurum hakkında kızgınlık halinde yazılan bir yorum özellikle yöneticiler tarafından okunması durumunda yanlış anlaşılabilir.

- Arkadaş görüşmelerinde işe gitmemek için uydurulan bahaneler başka arkadaşlar tarafından etiketlenmesiyle çalışanın yalancı durumuna düşmesine neden olabilir.
- Özel paylaşımların yöneticiler tarafındanda görülebileceğinden dolayı çalışan ve yönetici arasındaki kurumsal bağı zayıflatacaktır.

2.2.6.8 Sosyal etkinlikler

Hafta boyunca çalışanlar zamanlarının önemli bir kısmını işyerlerinde geçirirler (Nyberg ve Olsen, 2010: 222). İş hayatında sosyal ilişkilerin önemi, hem örgütler hem de örgüt çalışanları için oldukça büyüktür. Kurumlardaki bazı işlerin doğası gereği, etkileşimli bir şekilde ve işbirliği içinde yapılması gerekir (Tschan, Semmer ve Inversin, 2004: 145).

Sosyal aktiviteler, insanların sosyal gereksinimlerini karşılamak, bilgilendirme, yardımlaşm, eğlenmek, hoş zaman geçirmek gibi toplum veya grup yararına düzenlenen sosyal faaliyetler toplamıdır.

Örgüt çalışanlarının kendi istekleri veya yönetim tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler sayesinde yönetim kademesi, çalışanların aileleri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini gözlemleyebilecekleri bir ortam bulmuş olurlar. Bu sosyal etkinlikler esnasında örgütlerde fark edilemeyen gruplar fark edilebilir. Sosyal ortamlarda ya da iş ortamında ağızlarında bakla ıslanmayan bir yerden bir yere düzenli olarak bilgi taşıyan çalışanlardan örgüt içi fısıltı gazetesinin flaş haberleri alınabilir, informal sanal iletişim kanallarının işleyişi kontrol altına alınamasa da, örgüt üzerindeki etkileri gözlemlenebilir.

Örgüt çalışanları, yoğun çalışma temposunun ardından dinlenmek ve enerji toplamak amacıyla kurum içinde veya kurum dışında çeşitli sosyal etkinlikler düzenleyebilirler. Kurum içi sosyal etkinlikler, iş hayatındaki arkadaşlık ilişkilerinin gelişimine katkı sağlar. İnsanları bir araya getiren bu etkinlikler, çalışanların iletişim gücünü arttırarak, örgütlerdeki sosyal dayanışmayı sağlar ve çalışanların örgütsel bağlılığını arttırır.

Sosyal etkinlikler bazen kurum kültüründen dolayı düzenli veya ansızın gerçekleştirilebilir. Her çalışanın doğum gününün arkadaşları tarafından kutlanması, örgüt yemekhanesinde birlikte yemekler yenmesi, yeni bir çalışan için hoş geldin

partisi düzenlenmesi kurum içi sosyal etkinliklere verilebilecek belli başlı örneklerdir. Bu tür sosyal etkinliklere katılım, gönüllük esasına dayandığı için örgüt çalışanları istemedikleri bir ortama girmek zorunda kalmazlar. İsteyerek gittikleri ortamlarda daha rahat hareket etme imkânı buldukları için örgüt çalışanları iş stresinden kurtulmuş olurlar.

Ancak yıldönümleri gibi etkinlikleri hoş karşılamayan bir çalışanın böylesi etkinliklere katılması için zorlanması kurum çalışanları arasındaki arkadaşlıklara zarar verebilir. Ya da çalışma saatleri içinde bu tür etkinliklere kendini kaptıran çalışanlar, çalışmalarını aksatarak kurumun imajına ciddi zarar verebilir. Çünkü işlerini halletmek için herhangi bir kuruma giden bir vatandaş, çalışanların sabah kahvaltılarını, çalışanların doğum günü kutlamalarını veya herhangi bir etkinliği bitirmelerini beklemek istemeyebilir.

Sosyal aktiviteler çalışanların iş tatminini arttırarak motivasyonlarını yükseltir (Cook ve diğerleri, 1981; Spector, 1997). Sosyal etkenler çalışanların sağlığı açısından daha önemlisi örgütlerin performansı açısından oldukça etkindir. Çünkü bu etkenler kurumsal iklimi etkileyerek çalışanların iş arkadaşları ile kurdukları iyi ilişkileri düzenler ve örgütsel performanslarını etkiler (akt. Tschan ve diğerleri, 2004: 145).

Yağbasan ve Şiş (2006: 280)'in yaptıkları araştırmaya göre çalışanların %53,1'i iş saatleri dışında arkadaşlarıyla bir araya geldiklerini belirtmişlerdir. Başaran (2004: 126)'ın yaptığı araştırma sonucuna göre de, çalışanların % 67,5'i iş arkadaşlarıyla iş dışında da görüştiklerini belirtmişlerdir. Araştırmalara bakıldığında çalışanların çeşitli sebeplerden dolayı iş dışında bir araya geldikleri görülmektedir.

Çalışanlar iş dışında, sportif faaliyetler düzenleyebilir, diğer çalışanlarla bir halk müziği korosu kurabilir, doğa yürüyüşlerine katılabilir, dalış kulüplerine üye olabilirler. Örgütlerin kasvetli ve boğucu havasından kurtulan çalışanlar için bu etkinlikler aileleri ile birlikte katılabilecekleri rahat ortamlardır. Bu etkinliklerle rahatlayan çalışanlar, yoğun çalışma temposu, uzun çalışma saatleri, stresli çalışma ortamlarıyla daha rahat baş edebilirler. Ancak bazen bu ortamlar kurumlarla ilgili doğru olmayan bilgilerin yayıldığı ve taraftar bulunduğu ortamlara dönüşebilir. Yöneticileri bu durumda görmek istemeyen çalışanlar için bu ortamlar sıkıcı olabilir. Çünkü bazen yöneticiler bu ortamlarda yöneticilik pozisyonlarını çalışanlarına hatırlatıcı davranışlar sergileyerek çalışanlarıyla çeşitli çatışmalar yaşayabilirler.

İyi kullanıldığında ve idare edildiğinde sosyal etkinliklerin örgütler üzerinde birçok olumlu etkisi olduğu görülür. Hangi yönetim tarzını kullanırsa kullansın yöneticilerin bu kanalları da göz önünde bulundurarak çalışanlarına yaklaşması gerekir.

Kurumlarda informal iletişim kanallarının varlığı hayatın bir gerçeği olmuştur. Bu nedenle yöneticilerin bu kanalları tıkaması, akışını durdurması ya da ortadan kaldırması pek mümkün görünmemektedir. Örgüt düzeyinde yöneticilerin informal iletişim kanallarını yok saymadan örgüt lehine kullanması en doğru yoldur. Çünkü informal iletişim kanalları, formal iletişim kanallarının boşluklarını doldurmak için ortaya çıkarlar. Sürekli yönetimin yaptığı faaliyetlerin doğru olduğunu söyleyen çalışanlar aslında örgüte fayda değil, zarar getirirler. Çünkü ne olursa olsun yönetim faaliyetlerindeki eksikliklerin görüldüğü andan itibaren izlenerek en iyi şekilde düzeltilebilmesi için çaba harcanması gerekir. *“Evet, efendim, doğru söylüyorsunuz efendim, siz en iyisini bilirsiniz efendim...”* diyen çalışanlar yöneticilerini ebedi bir uykuya yolcu ederler.

2.2.7 İnfomal İletişimin Kurumlardaki Avantaj ve Dezavantajları

İnfomal iletişim kurumlarda, çalışanlar arasında kendiliğinden ya da grupların ilgi alanlarına göre ortaya çıkar. Örneğin çalışanların kendi aralarındaki bakışları, mimikleri, jestleri ya da duruşları informal iletişime destek verir. İnfomal iletişimin kurumlardaki avantajları azımsanmayacak kadar çoktur. İnfomal iletişim kurumlarda, birçok kurumsal problemin tartışılıp, kararların alınmasına etki eder. İnfomal iletişim ile çalışanlar, kendi duygularını rahatlıkla dile getirebilir, ait olma duygusu geliştirebilir ve gizli bilgileri tartışabilirler. Yöneticilerse bu yolla, formal iletişim kanallarından elde edemedikleri bilgilere ulaşabilirler. İnfomal iletişim, bilgilerin daha hızlı toplanmasını, dağıtılmasını ve bireyler arasında dayanışma kurulmasını sağlayarak, hızlı karar vermeye yardımcı olur. İnfomal iletişim aynı zamanda ortamdaki stresi azaltan planlanmamış, samimi ve rahatlatıcı özelliklere sahiptir (Gottlieb (1981); Ray ve Miller (1994); Subramanian 2006: 2-4)’a göre informal iletişim, örgütlerdeki problemlerin altında yatan nedenleri açıklığa kavuşturup doğrudan ya da tampon görevi görerek örgütsel stresi azaltmaktadır (akt. Fay 2011: 214). Buda yöneticilerin benimsemiş olduğu yönetim tarzları örgütlerde informal iletişim sürecinin yönünü ve etkisini belirlemektedir. Yöneticilerin informal

iletişimi ortadan kaldırmalarının mümkün olmayacağı düşünülürken, yöneticilerin bu süreci örgüt lehine kullanmaları daha yararlı olacaktır. Yöneticiler, informal iletişimin farkına vararak ve varlığını kabul ederek formal iletişime destek sağlayabilirler.

Ahsan ve Panday (2013: 588-592)'in araştırma sonuçlarına göre, informal iletişim bazen çeşitli sorunlara neden olsa bile, yükümlülüklerini yerine getirdikleri sürece farklı bölümler arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır. Ancak bölümler arasında gerçekleştirilen informal iletişime ait bilgiler zaman zaman değişikliğe uğrar. Örneğin iletişim kuran bölüm çalışanlarının karşılıklı sorunları ve kendi aralarındaki bağlılıkları, çalışanların kararlarını ve eylemlerini etkileyerek, çalışanların karşılıklı öğrenmelerini kolaylaştırır.

Araştırmalara göre, informal iletişim sürecindeki mesajlar formal iletişim sürecindeki mesajlara göre daha hızlı yayılır (Crampton ve diğerleri, 1998: 570).

Dicleli (1974)'ye göre informal iletişim sürecinin örgütlere sağladığı yararlarından bazıları aşağıda verilmiştir.

- İnfomal iletişim, kurumdaki iletişim yükünün büyük bir kısmını taşıyarak, örgütün iletişim ihtiyacını karşılamak bakımından formal iletişime yardımcı olur ve formal iletişimi tamamlar.
- İnfomal iletişim, kurum çalışanlarının moralini artırır ve kurumda birlik ruhunun gelişmesini sağlayarak, örgüte olan bağlılığı artırır.
- İnfomal iletişim süreci iyi kullanılması şartıyla, yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olabilir.
- İnfomal iletişim, beklenti, şikâyet ya da önerilerin üstlere ulaştırılmasında, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin etkili bir aracı olabilir.
- İnfomal iletişim, kurumun çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasına yardımcı olarak kurumdaki bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.
- İnfomal iletişim, kurumlardaki ekip çalışmasına ve görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasına yardımcı olur (Eroğlu, 2005: 206-207).

Formal iletişim süreci kurumların yöntemleri nedeniyle bazen tıkanma noktasına gelerek işlemeyebilir (Chisholm, 1989; akt. Ahsan and Panday, 2013: 591). Bu

durumda informal iletişim kurumların imdadına yetişir. Çünkü informal iletişim, formal iletişime göre bazen daha hızlıdır.

İnformal iletişimin kurumlarda sağladığı avantajların yanısıra bazen de dezavantajları vardır. İnformal iletişim kurumlarda önemsenmediği takdirde bu sürecin bazı olumsuz etkileri kurumların işleyişine zarar vermeye başlar. Kurumlardaki birçok faktörden etkilenen iletişim bazen kontrolden çıkarak zehirli bir yapıya dönüşerek kurum çalışanları arasındaki ilişkileri zedelemeye başlar. Toksik iletişim olarak adlandırılan bu süreç informal iletişim ağlarında ortaya çıkan dedikodu, söylenti gibi sözel ifadelerin yanında kişilerin birbirlerine karşı gerçekleştirdikleri negatif ve yıkıcı davranışları da kapsar. Toksik iletişim sürecinde kurum çalışanları genel olarak diğer çalışanlar üzerinde yoğunlaşarak onlara zarar vermeyi hedefleyen söz ve davranışlarda bulunur. Yani toksik iletişimin sözel boyutunda dedikodu ve söylenti yer alırken sözsüz iletişim boyutunda sağlıklı davranışlar ve sözsüz tepkiler yer alır (Eğinli ve Bitirim, 2008: 124,125). Toksik astlar ve toksik üstler örgütlerde ilişkilerini, bağlı olarakta iletişim sürecini zedeler.

İnformal iletişim kanallarının kurumlarda sadece yanlış bilgilerin taşınmasına imkân sağladığı görüşü yaygın olarak kabul görse de aslında aktarılan bilgilerin pek çoğunun doğru olduğu kanıtlanmıştır (Akdoğan ve diğerleri, 2009: 18).

Yöneticilerin informal iletişim sürecinde, meydana gelen problemlerle mücadele edebilmeleri için çok dikkatli olmaları gerekir (Subramanian, 2006: 1). Sonuç olarak informal iletişim süreci göz ardı edildiğinde veya iyi yönetilemediğinde örgütlerde felaketslere de yol açabilir.

2.3 ALANA ÖZGÜ YURT İÇİNDE VE YURT DIŞINDA YAPILMIŞ BAŞLICA ÇALIŞMALAR

Bektaş (2014) Burdur ili merkezinde bulunan kamu kurumlarında çalışan 263'ü kadın ve 337'si erkek toplam 600 kamu çalışanı ile yapmış olduğu çalışmada; kendi geliştirdiği, "Yönetim Tarzları Ölçeği" (YTÖ) ve "İnformel İletişim Kanalları Ölçeğini" (İİKÖ) kullanmıştır. Bu çalışmada, öncelikle katmanlı rasgele örnekleme yöntemi kullanılarak kurum çalışanları, yaptıkları görevler göz önünde bulundurularak katmanlara ayrılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarını etkilediği ortaya çıkmış ve Burdur ili kamu kurumlarında, üst kademe yöneticilerin daha çok demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, çalışanların ise informal iletişim kanallarından öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları ve informal gruplar oluşturdukları görülmüştür.

Cesur (2005: 166)'un yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, öğretmen ve yöneticilerin serbestiyetçi yönetim tarzının çalıştıkları kurumda uygulanmadığını belirtmişler ve bu yönetim tarzının kurumlarında uygulanmasının da çalışanlar tarafından istenmediği ortaya çıkmıştır.

Chhokar (2007: 851)'in Türkiye'nin farklı yerlerinde yaptığı araştırma sonucunda, Türk iş hayatındaki çalışanların %35,2'si danişan, %28,9'u paternalist, %25,6'sı demokratik, %10,3'ü ise otokratik bir lidere sahip olmayı istediklerini belirtmişlerdir (akt. Baltaş, 2010: 45).

Türk yönetim tarzına uygun olduğu düşünülen, Chhokar (2007)'in çalışmasında olduğu gibi Çalışkan (2008:155)'in yapmış olduğu çalışma sonucunda da Türkiye'de hoş karşılandığı gözler önüne serilen ve çalışanların istedikleri paternalist yönetim tarzının kamu kurumlarında ortalamanın altında uygulandığı görülmektedir.

Atak (2005)'te yöneticilerin gereksiz ve zararlı olarak gördüğü resmi olmayan iletişim kanallarını, yararlarını ve önemini ortaya koymak ve yöneticilere örgütsel iletişimin farklı bir boyutunu sunmak için yaptığı çalışmada; bütün örgütlerde resmi olmayan grupların oluşması ve bunun doğal sonucu olarak da resmi olmayan iletişimin kullanılması doğal olduğu, yöneticiler doğal olan bu iletişim sistemini örgüt yararına kullanmaya çalışmaları gerektiğini, Örgütü sadece ve sadece resmi kanallarla yönetmek neredeyse imkânsız olduğundan yöneticiler resmi olmayan

iletişim kanallarını kendi istemi doğrultusunda ve kontrolünde kullanmak durumunda oldukları, örgüt tabanının heterojen olması nedeniyle üyelerin benzer amaçlar doğrultusunda alt gruplar kurmaları kaçınılmaz olup, lider yöneticilerin görevi, bu tarzda oluşan grupların iletişim kanallarını kullanarak resmi olmayan grubu da kontrol altında tutmaları gerektiğini söylemiştir. Resmi olmayan iletişim, yöneticilerin kullanabileceği ve resmi iletişim kanalları gibi yarar sağlayabilecek doğal bir iletişim mekanizmasıdır. Bu nedenle yöneticilerin, resmi olmayan iletişim kanallarını kapamak ve engellemek yerine kontrol altında tutarak, örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanması ve resmi iletişim kanallarının yanında resmi olmayan iletişim kanallarına da yer vermesi büyük önem taşımaktadır. Böylelikle resmi iletişim kanallarının boşluklarını doldurmak ve daha iyi bir örgütsel iletişim ortamı oluşturmak mümkün olabilecektir sonucuna ulaşmıştır.

Üzüm, H., Sönmezoğlu, U., Karlı, Ü. ve Yıldız, K. (2015)'te yapmış oldukları çalışmanın amacı söylentinin spor örgütlerinde çalışan personelin iş performansına etkisini incelemektir. Çalışmanın örneklemini Bolu Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde farklı birim ve statülerde çalışan 36 bayan ve 78 erkek olmak üzere toplamda 114 kişi oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak Solmaz (2003) tarafından geliştirilen "Söylentinin Etkileri Ölçeği, (SEÖ)" kullanılmıştır.

Sonuç olarak, söylentinin günlük hayatımızda oldukça yaygın olduğu aşikârdır. Kurum içi iletişimlerde ortaya çıkan söylenti hem kurumsal itibar hem de motivasyon kaynakları açısından çalışanların isteklerini ve örgütün itibarını düşürebileceği gibi uzun süreli yapılan söylentiler kurumda kalite kaybına da neden olabilecektir. Kurum içerisinde bir iletişim yöntemi olan söylentiye başvurularının sebebi olarak ise, bireylerin kurumlardaki hâkimiyet alanlarını, sosyal statülerini arttırmak ve etki gücünü genişletmek olduğunu düşünmekteyiz. Bu açıdan örgüt yöneticilerinin kurum içinde ortaya çıkması muhtemel söylentilere yönelik tedbirler alması, kurumun devamlılığı ve verimliliği açısından önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Özarallı, N. ve Torun, A. (2011)'de yaptıkları araştırmada, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim tarzlarının; kişilerarası ilişkilerin kalitesi ve kurum başarısı açısından büyük önem taşıyan bir değişken olan güven üzerindeki etkisi incelemişlerdir. Ayrıca, yöneticinin sahip olduğu uzmanlık gücünün iletişim ve güven ilişkisi üzerindeki etkisi de ele alınmış. Araştırmada kolayda örneklem yoluyla

çeşitli kurumlarda orta ve alt kademelerde çalışan 131 kişilik bir katılımcı grubuna elektronik posta bağlantısı yoluyla ulaşılmış. Araştırmanın sonuçlarına göre, biçimsel iletişim tarzı yöneticiye ve kuruma güven ile olumlu ilişki gösterirken, biçimsel olmayan iletişim tarzının yönetici ve kuruma güven ile olumsuz bir ilişki içinde olduğu belirlenmiş. Üstün özel bilgisinden, yeteneğinden ve deneyiminden kaynaklanan uzmanlık gücü ise, biçimsel olmayan iletişim ile yöneticiye ve kuruma duyulan güven arasındaki ilişkiyi etkilediğini sonucuna varmışlardır.

Bacaksız ve Yıldırım (2015)'te Hastanelerde karşılaşılan dedikodu ve söylentilerin konusu, kimler arasında gerçekleştiği, karşılaşma sıklığı, hemşirelerin dedikodu ve söylentilere ilişkin tutumlarının ortaya konmasına amaçladığı araştırmasında; Tanımlayıcı ve kesitsel nitelikteki bu çalışmanın verileri, İstanbul'da bir özel, bir kamu üniversitesi ve bir eğitim araştırma hastanesinde çalışan 572 gönüllü hemşireden 12 soruluk kişisel bilgi formu ile Dedikodu ve Söylenti Tutum Ölçeği kullanılarak, hemşirelerin en çok hemşirelerle (%68,7), kurumlarına yönelik konularda (%33,6) konuştukları, hiç dedikodu ve söylentiyle karşılaşmadığını söyleyenlerin ise yalnızca %1,9 (n=11) olduğu bulmuştur.

Bunun sonucu olarak; Hemşirelerin dedikodu ve söylenti tutumlarının genellikle olumsuz olmasına karşın sıklıkla kendi meslektaşlarıyla, kurumla ilgili konularda dedikodu yaptıkları sonucuna ulaşmıştır. Yöneticilerin dedikodu ve söylentilerin öneminin farkında olması, kontrol etmeye yönelik stratejiler geliştirmesi, dedikodu ve söylentilerden bilgi sağlama yoluna gitmemesi, dedikodu ve söylentilerin yıkıcı etkilerinin azaltılmasındaki rolünün farkında olmasını önermiştir.

Arabacı, İ. B., Sünkür, M., ve Şimşek, (2012)'de yapmış oldukları bir çalışmada; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin dedikodu ve söylenti mekanizmasına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni, veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2010-2011 öğretim yılında Elazığ İl'inde görev yapan değişik branşlardaki 64 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin eğitim örgütlerinde dedikodu ve söylentinin varlığına inandıkları, dedikodunun 'kıskançlık, çekememezlik' gibi nedenlerden dolayı ortaya çıktığını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre dedikodu ve söylenti mekanizmasına maruz kalan öğretmenlerin en çok gösterdikleri tepki 'üzüntü duyma ve öfkelenme' olarak belirlemişlerdir.

Solmaz (2006) da yapmış olduğu çalışmada; İnfomal iletişim ve infomal örgüt yapısı, formal iletişimi ve formal örgütü tamamlayıcı fonksiyonlar sergiler. İnfomal iletişim kanalları, herhangi bir bilgi veya haberi resmi kanallardan çok daha hızlı bir şekilde kurum içinde yayar ve çoğu zaman da şaşkırtıcı bir doğrulukla gerçekleştirir. Bununla birlikte, yöneticiler açısından işlerin kolaylıkla halledilmesine yardımcı olur ve çalışanların da iş tatminini arttırır. Aktif bir infomal iletişim kanalının sağladığı faydalar kadar getirdiği olumsuzluklar da vardır. İnfomal iletişim kanalları kontrol edilemedikleri için, zaman zaman işlerin aksamasına, çalışanların moral seviyelerinin düşmesine hatta yeniliklere karşı olumsuz tavırlar takınmalarına neden olur. Bütün bu olumsuzluklar da kurumsal faaliyetlerin gerçekleşmesini engellerken, kurumsal iletişimin sağlıklı işlemlerini engeller demiştir.

Solmaz (2004) 2003 yılı Capital Dergisi'nin "Türkiye'nin ilk 500 şirketi" sıralaması ışığında yöneticilerin kurumsal söylentiler ile ilgili düşüncelerini ölçen bir araştırma gerçekleştirmiş ve söylentinin yönetici ve çalışan arasında güven kaybı, verimliliğin azalması, çalışanların kendi aralarında güven eksikliği yaşamaları, çalışanların moralinin azalması, kişi ve kurum itibarının azalması gibi daha çok olumsuz etkilerinin yaygın olduğu konusunda güçlü verilere ulaşmıştır.

Öte yandan Eroğlu (2005: 204-206) biçimsel olmayan iletişimin, özellikle biçimsel iletişim kanallarının çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgileri yeterli düzeyde içermemesi durumunda ya da etkili bir iç iletişim sistemi sağlanamadığı takdirde ortaya çıkacağına vurgu yapmaktadır. Eroğlu'na göre, biçimsel olmayan iletişim, kurumun geleneksel yapısını ve aksaklıkları yansıtan bir ayna niteliğindedir. Bir işletmede dedikodu ve söylenti iletişimi yaygın olarak kullanılıyorsa, o kurumun yapısında bozukluk söz konusudur ve biçimsel iletişim kanalları iyi işlemiyordur.

Bu noktadan hareketle, Eroğlu (2005), Arfor Taşıma Hizmetleri A.ş'de yöneticilerin, kurumsal dedikodu ve söylentiler hakkındaki görüşlerini değerlendirmek ve bunlara karşı geliştirdikleri davranış biçimlerini belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiş ve sonuç olarak yöneticilerin işletme içinde dedikodu ve söylentiye dikkate aldıkları, dedikodu ve söylentinin arttığı zamanları tespit ettikleri, kendi ve işletme yararına dedikodu ve söylentiden yararlandıklarını ortaya çıkarmıştır.

Bir diğer çalışmada Nuss (1996), çalışanların dedikodu ve söylentiye önemli bir iletişim aracı olarak gördükleri ve katılımcılardan bazılarının dedikodu ile yayılan

bilginin formal yolla yayılan bilgiye oranla çok daha net ve hızlı olduğuna ve bu bilginin daha fazla değer ifade ettiğine inandıkları sonucuna varmışlardır. Öte yandan araştırmada katılımcılar dedikoduyu vazgeçilmez ve çabuk yayılan bir yapı olarak tanımlamışlardır. Dedikodunun çıkış kaynağının da kurum içindeki bilgi eksikliği olduğunu ifade etmişler ve tepe yönetimin yanlış ya da eksik yönlendirmesinin dedikoduyu tetikleyeceğine dikkat çekmişlerdir. Nuss ayrıca dedikodunun kriz dönemlerinde çok daha arttığını ve özellikle de bu dönemde -ironik olarak- çalışanların daha çok bilgiye ihtiyaç duyduklarını ancak buna rağmen kurumların konu ile ilgili eksik-yetersiz bilgi verdiklerini ifade etmiştir.

Andrew ve Baird (1995)“de araştırmaları sonucunda kurum içindeki 6 mesajdan 3“ünün dedikodu ve söylentiyle çalışanlara ileildiği sonucuna varmışlardır. Temelde bu yapı çalışanın kişisel özelliklerinden hem de kurumsal yapıdan kaynaklanmaktadır. Özetle, kurumlarda önceden belirlenmiş politikalar doğrultusunda gerçekleşen biçimsel iletişimin yanı sıra; işletme politikalarıyla düzenlenmemiş biçimsel olmayan iletişimin de varlığı bir gerçektir. Bu nedenle, biçimsel iletişimin olduğu kadar, biçimsel olmayan iletişimin de etkisi gözden kaçırılmamalıdır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada genel tarama modeli kullanıldı. Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, genel yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2006). Yönetim tarzları ve informal iletişim kanalları ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ancak literatürde yönetim tarzlarının Türkiye'deki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullardaki informal iletişim kanallarına etkisi konusunda bir araştırmaya rastlanmadı. Bu nedenle yöneticilerin yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan informal iletişim kanallarını ne derece etkilediğini ölçmek amacıyla yönetim tarzları ve informal iletişim kanallarına ait ölçeklerden oluşan bir anket kullanıldı. Bu çalışma, üniversitelerin spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarındaki öğretim elemanlarının anket sorularına verdikleri cevaplar ile sınırlandırıldı. Kurumlarındaki yöneticilerin yönetim tarzlarını ve bu kurumlarında oluşan informal iletişim kanallarını göz önünde bulundurarak anketleri cevaplandırmaları istendi. Ayrıca kullanılan ölçeklerin belirlenmesi, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları, verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler ve hazırlanan etkinlik çalışma programının amacı ve çalışmaların içeriği ile ilgili bilgilere yer verildi.

3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Türkiye'nin yedi bölgesindeki üniversitelerin, spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında görevli öğretim elemanlarını kapsamaktadır.

Katmanlı örnekleme, tüm çalışma evrenini temsil ettiği varsayılan örnek toplamadan önce, çalışma evreni ile ilgili olarak elde olan bütün bilgileri kullanarak örnekleme sürecini daha etkili kılmaya çalışan bir yöntemdir (Böke ve diğerleri, 2011: 112).

Bu çalışmada, öncelikle katmanlı rasgele örnekleme yöntemi kullanılarak kurum çalışanları, yaptıkları görevlere göre katmanlara ayrılmıştır. Kurum çalışanlarından bir katman oluşturulup rasgele örnekleme yöntemi kullanılarak anketler dağıtılmıştır.

Anket yönteminin uygulanması gönüllülük esasına dayandığı için anketlerin uygulanması aşamasında kurum yöneticileri ile görüşülerek gerekli yazılı veya sözlü izinler alınmıştır. Ancak örnekleme grubundaki bütün öğretim elemanlarına anketler uygulanmaya çalışılmış fakat uygulama yapıldığı anda mevcut olmayan öğretim elemanları ile ankete katılmak istemeyen öğretim elemanlarına anket uygulanmamıştır. Veriler ise tesadüfi küme örnekleme yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Tesadüfi küme örnekleme yöntemi kümelere göre örnekleme yönteminde evren küme adı verilen gruplara ayrılır, her küme bir örnekleme birimidir. Tesadüfi olarak seçilen kümeler bir araya getirilerek örnekleme oluşturulur.

Anket formları dağıtılırken öğretim elemanlarına gerekli açıklamalar bire bir yapılmış ve çalışanların objektif olarak anketleri cevaplandıkları varsayılmıştır. Araştırmanın anket çalışması 2015 yılı Mayıs ayında başlamış ve 2016 yılı Mayıs ayında tamamlanmıştır. Örnekleme alanı, 2015-2016 yılında Üniversitelerin Spor Fakülteleri ve Beden Eğitimi Spor Yüksekokullarında görev yapan öğretim elemanlarının sayıları göz önünde bulundurularak belirlenmiştir.

Bazı okullardan gelen anketler, eksik doldurulduğu veya uç değer içerdiği için veri setinden çıkarılmıştır. Bunun sonucunda bazı okullardaki veri sayısı hedeflenen sayının altında kalmıştır. Dağıtılan 550 anketten 442 anket geri dönmüş (% 85,6) ancak eksik doldurulan ve uç değerleri bulunan anketler çıkarıldıktan sonra kalan 405 anket analize dâhil edilmiştir.

Anket çalışmaları için öngörülen koşullar dahilinde 75 bin kişi ile bir milyon kişi arasındaki bir alan araştırması için gerekli olan örnekleme sayısı en az 384 kişidir (Yağbasan ve Şiş, 2006: 275). Bu bağlamda çalışmada kullanılan 405 anketin yeterli sayıda olduğu ve evreni temsil ettiği düşünülmektedir.

Araştırmanın örnekleme Türkiye'nin yedi coğrafi bölgesinde Akdeniz Bölgesi_(n=44), Doğu Anadolu Bölgesi_(n=38), Ege Bölgesi_(n=123), Güney Doğu Anadolu Bölgesi_(n=20), İç

Anadolu Bölgesi_(n=60), Karadeniz Bölgesi_(n=46), Marmara Bölgesi_(n=5),’nde bulunan üniversitelerin spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokulları (n=72)’ndan uygun örneklem yöntemiyle seçilen toplam 405 (n_(erkek)=300, n_(kadın)=105,) öğretim elemanından oluşturuldu.

3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Üniversitelerin spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokul öğretim elemanlarının kişisel özellikleri hakkında bilgi toplamak ve araştırmanın konusu olan bağımsız değişkenleri oluşturmak amacıyla araştırmacı tarafından 9 sorudan oluşan kişisel bilgi formu hazırlandı.

Kişisel bilgi formu, öğretim elemanlarının; demografik özellikleri yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu, kurumdaki hizmet yılı, meslekteki toplam hizmet yılı, ünvanı, bulunduğu üniversitede çalışmaya başlamadan önce kaç farklı işyerinde çalıştığı ve görev yapmakta olduğu kurum hangi bölgede yer aldığı, bilgilerini kapsamaktadır.

3.3.2 İnfomal İletişim Kanallarına İlişkin İfadeler

Bektaş’ın (2014) yılında doktora tezinde infomal iletişim kanalları ölçeği geliştirilmiştir. Ölçeğe ait boyutlar Koçel (2007: 410)’in yaptığı boyutlandırmalar kapsamında hazırlanmıştır. Ölçek 36 maddelik 6 boyutlu bir ölçek olarak hazırlanmıştır. Bu alt boyutlar Laf taşıyıcılar, İnfomal Sanal iletişim, Şakalar, İnfomal Gruplar, Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri, Kurum İçi Sohbetler Ölçek 5’li Likert olup Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde cevaplanmıştır.

3.3.3 Yöneticilerin Yönetim Tarzlarına İlişkin İfadeler

Yöneticilerin yönetim tarzları ölçeği Bektaş’ın (2014) doktora tezinde geliştirilmiştir. Ölçek 23 Soru’dan oluşmakta 4 alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar Paternaslit

yönetim, Serbestiyetçi yönetim, Demokratik yönetim ve Otoriter Yönetimdir. Ölçek 5'li Likert olup Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde cevaplanmıştır.

3.4 VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi aşamasında, araştırmanın amaçlarına uygun olarak örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin kişisel özelliklerini betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarıldı.

Maddelerin normallik dağılımlarını incelemek için Çarpıklık ve Basıklık değerlerine bakılmıştır. Ayrıca tüm maddelerin ortalama ve standart sapmaları alındı.

İnformel İletişim kanalları ve Yönetim Tarzları Ölçeklerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon ve regresyon analizleri kullanıldı.

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1 ARAŞTIRMAYA KATILAN ÜNİVERSİTELERDE SPOR EĞİTİMİ VEREN FAKÜLTE VE YÜKSEKOKULLARDAKİ ÖĞRETİM ELEMANLARININ KİŞİSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcıların Cinsiyet değişkenine göre dağılımlarının incelenmesi için elde edilen analizlerin sayısal ve yüzdeler değeri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	300	74,1
Kadın	105	25,9
Toplam	405	100,0

Tablo 5'deki analiz sonuçları incelendiğinde ankete katılan 405 katılımcıdan % 74,1'inin erkek, %25,9'unun kadın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların Yaş değişkenine göre dağılımlarının için elde edilen analizlerin sayısal ve yüzdeler değeri Tablo'6 da verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Yaş Değişkeni	N	%
24-28 yaş arası	45	11,1
29-33 yaş arası	76	18,8
34-38 yaş arası	83	20,5
39-43 yaş arası	66	16,3
44-48 yaş arası	77	19,0
49 yaş ve üzeri	58	14,3
Toplam	405	100,0

Tablo 6'daki analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen veriler katılımcıları yaş değişikliğine göre incelediğimizde %11,1'inin 24-28 yaş arası, % 18,8'nin 29-33 yaş arası, %20,5'nin 34-38 yaş arası, 16,3'ünün 39-43 yaş arası, %19'unun 44-48 yaş arası ve %14,3'nün ise 49 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Katılımcıların Medeni Durum değişkenine göre dağılımlarının incelenmesi için elde edilen verilerin sayısal ve yüzdelerik dağılımları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımları

Medeni Durum	N	%
Evli	317	78,3
Bekâr	88	21,7
Toplam	405	100,0

Tablo 7'deki analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların %78,3'ünün evli, %21,7'sinin bekâr olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre dağılımlarının incelenmesi için elde edilen analizlerin sayısal ve yüzdelerik dağılımları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	N	%
Lisans	66	16,3
Yüksek Lisans	136	33,6
Doktora	188	46,4
Post Doktora	15	3,7
Toplam	405	100,0

Tablo 8'deki analiz sonuçları incelendiğinde örneklem grubumuzun eğitim düzeylerine ilişkin elde edilen verilere göre %16,3'nün lisans, %33,6'sının yüksek lisans, 46,4'ünün doktora, 3,7'sinin post doktora yaptığı görülmektedir.

Katılımcıların Meslekteki Çalışma Yılları değişkenine göre dağılımlarının incelenmesi için elde edilen analizlerin sayısal ve yüzdelerik dağılımları Tablo 9'da verilmiştir

Tablo 9. Katılımcıların Meslekteki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Meslekteki Çalışma Yılı	N	%
0,1-5 yıl arası	66	16,3
6-10 yıl arası	93	23,0
11-15 yıl arası	75	18,5
16-20 yıl arası	74	18,3
21-25 yıl arası	58	14,3
26 yıl ve üzeri	39	9,6
Toplam	405	100,0

Tablo 9'daki analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen veriler katılımcıların meslekte çalışma yıllarına göre %16,3'ü 0,1-5 yıl arası, %23,0'ı 6-10 yıl arası, %18,5'inin 11-15 yıl arası, %18,3'nün 16-20 yıl arası %14,3'nün 21-25 yıl arası ve %9,6'sının da 26 yıl ve üzeri olduğu tespit edildi.

4.2 ÖLÇME ARAÇLARINDAN ELDE EDİLEN VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR

4.2.1 Yöneticilerin Yönetim Tarzlarına İlişkin İfadeler

Yöneticilerin Yönetim Tarzlarına İlişkin İfadeler ölçeğinin dağılımlarının incelenmesi için elde edilen analizlerin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Baskıklık değerlerini Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Yöneticilerin Yönetim Tarzlarına İlişkin İfadeler

Faktörler	Faktör Maddeleri	Ort.	SS.	Çarpıklık	Baskıklık
Paternalist Yönetim	Yöneticimiz, çalışanların yaşamlarının her yönüyle ilgilenir.	2,93	1,235	-,017	-1,108
	Yöneticimiz, iş yerinde bir aile ortamı oluşturur	2,96	1,158	-,019	-,830
	Yöneticimiz, iş ile ilgili konularda çalışanlara danışır.	3,06	1,206	-,128	-,872
	Yöneticimiz, çalışanlara bir aile büyüğü gibi davranır.	3,13	1,214	-,123	-,940
	Yöneticimiz, çeşitli konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğütler verir	3,13	1,218	-,181	-,896
	Yöneticimiz, çalışanlarını yakından tanır.	3,05	1,200	-,108	-,944
	Yöneticimiz, çalışanların özel günlerine katılır.	3,17	1,236	-,122	-,973
	Yöneticimiz, iş dışındaki konularda çalışanlarına yardımcı olabilmek için elinden geleni yapar.	3,09	1,167	-,061	-,814
Otoriter Yönetim	Yöneticimiz, çalışanlara danışmadan kararları kendisiverir.	3,16	1,154	-,205	-,835
	Yöneticimiz, çalışanlara emredici şekilde davranır.	3,17	1,190	-,187	-,910
	Yöneticimle çalışırken, kendimi baskı altında hissederim.	3,18	1,209	-,178	-,946
	Yöneticimiz, çalışanlara sıkı disiplin uygular.	3,14	1,152	-,087	-,787
	Yöneticimiz, görevlerimizi yerine getirmediğimiz zaman bizi azarlar	2,93	1,160	,006	-,900
	Görevlerimizi yerine getirirken yöneticimizin kurallarına uymak zorundayız aksi takdirde yöneticimiz, bizi ciddi şekilde cezalandırır.	3,04	1,159	-,063	-,809
Serbestiyetçi Yönetim	Yöneticimiz, çalışanların yaptıklarına karışmaz.	2,87	1,184	,138	-,860
	Yöneticimiz, kurumdaki işbölümü ile ilgilenmez.	2,80	1,215	,167	-,956
	Yöneticimiz, kurumun sorunlarından uzak durur.	2,84	1,212	,142	-,963

Demokratik Yönetim	Yöneticimiz, insan haklarına saygılı davranır	3,15	1,181	-,290	-,742
	Yöneticimiz, çalışanlarına karşı duyarlıdır.	3,17	1,150	-,180	-,759
	Yöneticimiz, kendisi için öz eleştiri yapabilir.	3,11	1,174	-,115	-,857
	Yöneticimiz, çalışanlarını iş alanında özgür bırakır.	2,98	1,188	-,024	-,897
	Yöneticimiz, çalışanlarıyla işbirliği yaparak kararlara katılım sağlar.	2,98	1,157	-,063	-,841
	Yöneticimiz, kurumda çalışan herkese eşit davranır.	2,86	1,164	,125	-,843

Tablo 10'daki analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen verilere ilişkin Çarpıklık ve Baskıklık değerlerinin tümünün ± 2 değer aralığında olduğu ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu ifade edilebilir (George ve Mallery, 2001).

Ayrıca yönetim tarzlarına ilişkin ifadelerden ortalaması en yüksek (3,18) olan ifade “Yöneticimle çalışırken, kendimi baskı altında hissedirim”, en düşük ortalama (2,80) ifade ise “Yöneticimiz, kurumdaki işbölümü ile ilgilenmez.” olduğu görülmektedir.

4.2.2 İnfomal İletişim Kanallarına İlişkin İfadeler

İnfomal iletişim kanallarına ilişkin ifadeler ölçeğinin dağılımlarının incelenmesi için elde edilen analizlerin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Baskıklık değerlerini Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. İnfomal İletişim Kanallarına İlişkin İfadeler

Faktörler	Faktör Maddeleri	Ort.	SS.	Çarpıklık	Baskıklık
İnfomal Gruplar	Kurumda gayri resmi gruplaşmalar vardır.	3,41	1,298	-,553	-,906
	Çalışanlar aidiyet hissettikleri gruplarla birlikte hareket ederler.	3,58	1,189	-,669	-,545
	Yöneticiler, belli gruplara imtiyazlar tanır.	3,25	1,213	-,284	-,922
	Çalışanlar işleriyle ilgili aldıkları bilgileri genellikle kendi gruplarıyla paylaşır.	3,36	1,162	-,319	-,749
	Çalışanlar, daha çok kendi gruplarıyla iletişim kurarlar.	3,36	1,208	-,266	-,916

Laf Taşıyıcılar	Kurumda birçok bilgi, kaynağından değil, başka çalışanlardan öğrenilir.	3,29	1,134	-,196	-,737
	Çalışan bazı arkadaşların, söylenen şeyleri başkalarına ulaştıracakları bilinir.	3,31	1,142	-,311	-,635
	Konuşmalar arasında sık sık “benden duymuş olma ama...” gibi ifadeler kullanılır.	3,18	1,163	-,165	-,794
	Yöneticiler kurumda çalışan bazı arkadaşlar sayesinde, çalışanların eleştirilerinden anında haberdar olur.	3,27	1,096	-,311	-,541
	Laf taşıyan çalışanlar aracılığıyla, düzenli işleyen bir dedikodu mekanizması mevcuttur.	3,28	1,153	-,117	-,834
	Yönetimle ilgili eleştiriler, yönetim kademesine taşıyacağı korkusuyla bazı çalışanların yanında konuşulmaz.	3,28	1,100	-,352	-,496
	Dedikodu ve söylenti çalışanlar arasında yaygındır.	3,22	1,127	-,143	-,701
	Söylenti ve dedikodulara yöneticiler tarafından itibar edilir.	3,19	1,195	-,108	-,941
	Göreve yeni başlayan çalışanlar kurumu, kıdemli personelin dedikodusu sayesinde tanır.	3,08	1,139	-,090	-,863
	Söylenti ve dedikodulara, çalışanlar tarafından itibar edilir.	3,22	1,137	-,267	-,647
İnformel Sanal İletişim	Çalışanlar sosyal paylaşım araçlarıyla (internet) iletişim kurarlar	3,21	1,103	-,212	-,646
	Çalışan arkadaşlarla ilgili bazı bilgiler, sosyal paylaşım araçlarından öğrenilir.	3,38	1,080	-,304	-,573
	Çalışanlar kurum ile ilgili şikâyetlerini internet ortamına taşırlar.	3,12	1,127	-,188	-,709
	Çalışanlar dikkat çekici elektronik postaları çalışma arkadaşlarına gönderirler.	3,25	1,152	-,215	-,795
	Çalışanlar arkadaşlarının internet ortamındaki paylaşımları hakkında yorum yaparlar.	3,22	1,117	-,201	-,766
	Çalışanlar iş yerinde yaşadıkları olaylarla ilgili duygularını sosyal paylaşım sitelerine aktarırlar.	2,97	1,085	-,175	-,705
	Çalışanlar kurum ile ilgili duydukları gelişmeleri, sosyal paylaşım araçlarıyla birbirlerine ulaştırırlar.	3,10	1,111	-,005	-,779
Şakalar	Yöneticilerin takma isimleri vardır.	2,99	1,102	,026	-,738
	Yöneticiler çalışanlarına uyarılarını çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar	3,08	1,139	-,181	-,676
	Çalışanlar talep ve şikâyetlerini, yöneticilere çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar	3,07	1,121	-,041	-,795
	Çalışanlar birbirlerine yakıştırmalarda bulunurlar.	3,16	1,145	-,154	-,722
	Yöneticilere rahatlıkla şaka yapılabilir.	3,14	1,133	-,151	-,770
	Bazı çalışanların takma isimleri vardır.	3,12	1,185	-,101	-,829
Yöneticilerin İnformel	Yöneticiler bölümleri ziyaret ederek, çalışanların dilek ve şikâyetlerini dinlerler.	3,17	1,152	-,254	-,787
	Yöneticiler çalışanlarla bir araya gelerek rahat sohbet ortamı oluştururlar.	3,13	1,220	-,140	-,939

	Yöneticiler çalışanların çay-kahve molalarına katılırlar.	3,13	1,190	-,166	-,914
	Yöneticiler sohbet esnasında kendilerine ulaştırılan mesajlara (öneri, şikâyet vb...) duyarlıdır.	3,33	1,139	-,392	-,727
Sohbetler	Çalışanlar birbirleriyle sohbet etme fırsatı kollarlar.	3,23	1,117	-,227	-,732
	Çalışanlar arasında sohbet ortamları oluşur.	3,35	1,165	-,381	-,650
	Kurum çalışanları, birlikte çay-kahve molaları verirler	3,33	1,128	-,309	-,687
	Çay-kahve molalarında kurumla ilgili konular konuşulur.	3,23	1,146	-,215	-,805

Tablo 11’deki analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen verilere ilişkin Çarpıklık ve Basıklık değerlerinin tümünün ± 2 değer aralığında olduğu ve verilerin normal dağılıma sahip olduğu ifade edilebilir (George ve Mallery, 2001).

Ayrıca katılımcıların yanıtlarına göre en yüksek ortalama (3,58) alan ifadenin “Kurum çalışanları, aidiyet hissettikleri gruplarla birlikte hareket ederler”, en düşük ortalama (2,97) alan ifadenin ise “Kurum çalışanları, iş yerinde yaşadıkları olaylarla ilgili duygularını sosyal paylaşım sitelerine aktarırlar” olduğu görülmektedir.

Yönetim Tarzları alt boyutları Paternalist yönetim, Otoriter yönetim, serbestiyetçi Yönetim, Demokratik ve İnfomal İletişim Kanalları alt boyutları Laf Taşıyıcılar, İnfomal Sanal İletişim, Şakalar, İnfomal Gruplar, Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri, Kurum İçi Sohbetlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler; Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık, Cronbach’s Alpha ve Toplam Cronbach’s Alpha değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Araştırma Değişkenleri Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Ort.	SS.	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha	Toplam Cronbach's Alpha
İnformel iletişim kanalları	Laf taşıyıcılar	3,2363	,68927	-,192	,073	,800	
	İnformel Sanal iletişim	3,1778	,67482	-,121	-,048	,715	
	Şakalar	3,0934	,72827	-,148	-,281	,712	
	İnformel Gruplar	3,3916	,83620	-,475	-,267	,723	,762
	Yöneticilerin İnformel Ziyaretleri	3,1895	,78135	-,273	-,140	,579	
	Kurum İçi Sohbetler	3,2864	,78314	-,079	-,580	,628	
Yönetim tarzları	Paternalist Yönetim	3,0645	,83323	-,332	-,158	,844	
	Otoriter Yönetim	3,1045	,76622	-,180	-,083	,733	,791
	Serbestiyetçi Yönetim	2,8403	,89355	,130	-,348	,593	
	Demokratik Yönetim	3,0395	,84583	-,086	-,435	,818	

Tablo 12'deki analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen verilere ilişkin güvenilirlik kat sayılarını gösteren toplam cronbach's alfa değerlerinin %70 'in üzerinde olduğu görülmekte ve ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırma Değişkenlerinden İnformel İletişim alt boyutları; Laf Taşıyıcılar, İnformel Sanal İletişim, Şakalar, İnformel Gruplar, Yöneticilerin İnformel Ziyaretleri, Kurum İçi Sohbetlere ile Yönetim Tarzları alt boyutları; Paternalist yönetim, otoriter yönetim, serbestiyetçi yönetim, demokratik yönetim değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Araştırma Değişkenleri Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Laf taşıyıcılar	r	1								
	p									
İnformal Sanal iletişim	r	,147**	1							
	p	,003								
Şakalar	r	,101*	,262**	1						
	p	,042	,000							
İnformal Gruplar	r	,380**	,150**	,133**	1					
	p	,000	,003	,007						
Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri	r	-,041	,131**	,026	-,068	1				
	p	,415	,009	,601	,173					
Kurum İçi Sohbetler	r	,058	,304**	,055	,191**	,144**	1			
	p	,246	,000	,267	,000	,004				
Paternalist Yönetim	r	-,123*	,121*	-,059	-,110*	,078	,033	1		
	p	,013	,015	,232	,027	,116	,512			
Otoriter Yönetim	r	-,048	,041	,184**	,055	,038	,055	-,229**	1	
	p	,333	,408	,000	,270	,442	,272	,000		
Serbestiyetçi Yönetim	r	-,003	,132**	,178**	-,148**	-,015	-,073	,156**	,127*	1
	p	,949	,008	,000	,003	,767	,142	,002	,010	
Demokratik Yönetim	r	-,012	,054	-,061	-,164**	-,012	-,034	,591**	-,352**	,126*
	p	,808	,279	,220	,001	,803	,490	,000	,000	,011

Tablo 13'teki analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen verilere ilişkin informal iletişim alt boyutlarından laf taşıyıcılar ile informal gruplar, şakalar, informal sanal iletişim alt boyutları arasında pozitif yönde ilişki tespit edilirken, paternalist yönetim ile negatif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. İnfomal iletişim alt boyutlarından informal sanal iletişim ile yönetim tarzları alt boyutlarından serbestiyetçi yönetim ve paternalist yönetim tarzları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Şakalar alt boyutu ile yönetim tarzları alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde serbestiyetçi yönetim ve otoriter yönetim arasında anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir. İnfomal gruplar alt boyutu ile paternalist yönetim, serbestiyetçi yönetim, demokratik yönetim alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit edildi.

Katılımcıların informal iletişim alt boyutlarından laf taşıyıcılar ile yönetim tarzları alt boyutları düzeylerinin incelenmesi için elde edilen verilere ait Regresyon analizi Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Yönetim Tarzları ve Laf Taşıyıcılara Ait Regresyon Analizi

Model	İnfomal İletişim Kanalı	R ²	Beta	P
1	Paternalist Yönetim	,02	-,183	,003
	Otoriter Yönetim		-,069	,199
	Serbestiyetçi Yönetim		,026	,617
	Demokratik Yönetim		,069	,283
ANOVA Testi F=2,560, p=.038, p<.05				

Tablo 14'teki analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen verilere ilişkin katılımcıların informal iletişim alt boyutlarından laf taşıyıcılar ile yönetim tarzları alt boyutları düzeylerini % 2 açıklamaktadır (R²=0.02) laf taşıyıcılar alt boyutu ile paternalist yönetim tarzı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=2,560, p=0,003). Nitekim bu ilişki negatif yönde (-,183) ve bu ilişki istatistiksel

olarak anlamlıdır ($p=0,022$). Yöneticilerin laf taşıyıcı düzeylerinin artması paternalist yönetim tarzı düzeyinin azalmasını sağlayabileceğini söyleyebiliriz.

Katılımcıların informal iletişim alt boyutlarından informal sanal iletişim ile yönetim tarzları alt boyutları düzeylerinin incelenmesi için elde edilen verilere ait Regresyon analizi Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Yönetim Tarzları ve İnfomal Sanal iletişime Ait Regresyon Analizi

Model	İnfomal İletişim Kanalı	R ²	Beta	P
1	Paternalist Yönetim	,02	,124	,043
	Otoriter Yönetim		,050	,347
	Serbestiyetçi Yönetim		,109	,033
	Demokratik Yönetim		-,016	,807
ANOVA Testi F=3,161, p=.014, p<.05				

Tablo 15’teki analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen veriler katılımcıların informal sanal iletişim alt boyutu düzeyleri ile yönetim tarzları alt boyutlarından paternalist yönetim ve serbestiyetçi yönetim tarzlarını % 2 açıklamaktadır ($R^2=0,02$). İnfomal sanal iletişim ile paternalist yönetim tarzı ve serbestiyetçi yönetim tarzı alt boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($F=3,161$, $p=0,043$, $p=0,033$). Nitekim bu ilişki pozitif yönde ($0,124$) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,043$, $p=0,033$). Yöneticilerin İnfomal sanal iletişim düzeyleri arttıkça paternalist ve serbestiyetçi yönetim tarzları düzeylerinin artabileceği şeklinde yorumlayabiliriz.

Katılımcıların informal iletişim alt boyutlarından informal gruplar ile yönetim tarzları alt boyutları düzeylerinin incelenmesi için elde edilen verilere ait Regresyon analizi Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Yönetim Tarzları ve İnfomal Gruplara Ait Regresyon Analizi

Model	İnfomal İletişim Kanalı	R ²	Beta	P
1	Paternalist Yönetim	,03	-,003	,958
	Otoriter Yönetim		,023	,668
	Serbestiyetçi Yönetim		-,133	,009
	Demokratik Yönetim		-,137	,031
ANOVA Testi F=4,567 , p=.001, p<.01				

Tablo 16'daki analiz sonuçları incelendiğinde elde edilen verilere ilişkin katılımcıların İnfomal gruplar ile serbestiyetçi yönetim tarzları düzeylerini % 3 açıklamaktadır (R²=0.03). serbestiyetçi yönetim ve demokratik yönetim tarzları ile infomal gruplar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5,266, p=0,009, p=0,031) ve bu ilişkinin negatif (-0,133; -0,137) yönde olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların infomal iletişim alt boyutlarından şakalar ile yönetim tarzları alt boyutları düzeylerinin incelenmesi için elde edilen verilere ait Regresyon analizi Tablo 17'te verilmiştir.

Tablo 17. Yönetim Tarzları ve Şakalara Ait Regresyon Analizi

Model	İnfomal İletişim Kanalı	R ²	Beta	P
1	Paternalist Yönetim	,051	-,052	,391
	Otoriter Yönetim		,151	,004
	Serbestiyetçi Yönetim		,166	,001
	Demokratik Yönetim		,002	,977
ANOVA Testi F=6,413, p=.000, p<.01				

Tablo 17'deki analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların İnfomal iletişim kanalı alt boyutlarından şakalar ile serbestiyetçi yönetim tarzları düzeylerini % 5 açıklamaktadır ($R^2=0.05$). Serbestiyetçi yönetim ve otoriter yönetim tarzları ile şakalar alt boyutu arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,413$, $p=0,001$, $p=0,001$) ve bu ilişkinin pozitif (0,166; 0,151) yönde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu Otoriter yönetim anlayışının sert kurallarını biraz olsun şaka yoluyla gevşetmek isteyen öğretim elemanlarının yöneticilerine bir türlü söyleyemedikleri ne varsa bu yolla aktarabilmekteler, serbestiyetçi yönetim anlayışının öğretim elemanlarına özgür bir alan bırakmaları yine şaka yoluyla iletişim kurmaya yöneltebilir şeklinde yorumlanabilir.



BÖLÜM V

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1 SONUÇ VE TARTIŞMA

Kurumlar birtakım gibi çalışırlar. Üyeleri arasında sağlıklı ve etkili iletişim olmayan birtakımın başarı kazanması imkânsızdır. Kurumlar tam anlamıyla yönetim fonksiyonlarını yerine getirebiliyor ise iyi bir iletişim açısından bahsedebiliriz. Planlamanın iyi yapılması, faaliyetlerin düzgün yürütülmesi, koordinasyonun sağlanması hatta denetlemenin sağlıklı sonuçlar veriyor olması ancak kurum yöneticileri ve üyeleri arasındaki iletişimin kaliteli olmasıyla mümkün olacaktır. Günümüzde genel olarak resmi iletişime önem verilmekte fakat resmi olmayan iletişim görmezlikten gelinmektedir. Kurumu yalnızca resmi kanallarla yönetmek imkânsız olduğu düşünülürse, yöneticiler informal iletişim kanallarını kendi kontrolleri altında kurum yararı doğrultusunda kullanmalıdır. Kurum tabanının heterojen bir yapıya sahip olması sebebiyle üyelerin ortak amaçları doğrultusunda informal alt gruplar kurmaları kaçınılmazdır.

Üniversitelerin spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokul yöneticileri, öğretim elemanlarını birtakım olarak değerlendirmelidir. Bu yüzden kurumdaki sorunlara sırt dönmeyip öğretim elemanlarıyla beraber çözüm üretmeleri gerekmektedir.

Literatürde evrensel anlamda tek başına etkili ve yeterli bir yönetim tarzının olmadığı, durumsallık yaklaşımına göre yönetim tarzının durumdan duruma değişebileceği belirtilmiştir. Ancak yönetim sürecinin başrol oyuncuları olan yöneticilerin ve yardımcı oyuncuları olan kurum çalışanların kişilikleri ve beklenti düzeyleri birbirinden farklı olduğu göz önüne alınırsa farklı kurumlarda farklı yönetim tarzları farklı sonuçlar verebilir.

Yapmış olduğumuz araştırma sonucuna göre, üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokul yöneticilerinin tercih ettikleri yönetim tarzları incelendiğinde, ağırlıklı olarak otoriter yönetim tarzını (3,1045) tercih ettikleri, serbestiyetçi yönetim tarzını ise (2,8403) en az tercih ettikleri görüldü. Bu araştırmada özellikle Türkiyede'ki üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullardaki yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzlarının bu kurumlarda oluşan informal iletişim kanallarını nasıl etkilediği araştırıldı. Araştırmaya informal iletişim kanallarından informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, sosyal etkinlikler, kurum içi sohbetler, dedikodu ve söylenti ağı, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim kanalları dâhil edilmiştir. Ancak analizler sonucunda sosyal etkinliklere, yöneticilerin informal ziyaretleri ve kurum içi sohbetlere ait faktör yük değerleri 0.50'nin altında çıktığı için bu boyut analizlerden çıkarıldı, dedikodu ve söylenti ağı ise laf taşıyıcılar boyutuyla birleştirildi.

Yapmış olduğumuz araştırma sonuçları analizlerine göre; İnfomal iletişim alt boyutlarından laf taşıyıcılar ile informal gruplar, şakalar, informal sanal iletişim alt boyutları arasında pozitif yönde ilişki tespit edilirken, paternalist yönetim tarzı ile negatif yönde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının İnfomal gruplar, şakalar, informal sanal iletişim düzeyleri arttıkça laf taşıyıcı düzeyleri arttığını söyleyebiliriz. Böylece laf taşıyıcı düzeylerinin artması ile öğretim elemanlarının paternalist yönetim tarzı düzeylerinin azaldığını söyleyebiliriz. Yöneticilerin çalışanlarla birlikte zaman geçirmeleri ile meselelerin yerinde, kaynağından tespitini ve doğru çözüm olasılığını yükseltecektir. Bu durumda informal iletişimin azalması yöneticilerin başarısıyla bağlantılıdır.

İnfomal iletişim boyutlarından informal sanal iletişim ile yönetim tarzları alt boyutlarından serbestiyetçi yönetim ve paternalist yönetim tarzları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edildi. İnfomal sanal iletişim düzeyleri arttıkça öğretim elemanlarının serbestiyetçi yönetim ve paternalist yönetim tarzları düzeylerinin artacağını söyleyebiliriz. İnfomal sanal iletişim teknolojinin gelişmesiyle süreklilik kazanacaktır. Çünkü sanal ortamlar insanlar için rahat ortamlar sunmasından dolayı daha çok tercih edilir bir yöntemdir. Sanal ortamda çalışanların kurumlarıyla ilgili paylaşımları yüz yüze iletişimden daha özgürlük verici olduğu düşünülmektedir teknolojik gelişmeler sanal iletişimin artmasına sebep olacağı düşünülmektedir.

Şakalar alt boyutu ile yönetim tarzları alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelediğimizde serbestiyetçi yönetim ve otoriter yönetim tarzları arasında anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir. Serbestiyetçi yönetim ve otoriter yönetim düzeyi yüksek olan öğretim elemanlarının şakalara ortam hazırlama ve şaka yapma potansiyellerinin yüksek olacağını söyleyebiliriz.

İnformel gruplar alt boyutu ile paternalist yönetim, serbestiyetçi yönetim, demokratik yönetim tarzları alt boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit edildi. Paternalist yönetim, serbestiyetçi yönetim ve demokratik yönetim tarzı düzeyleri yüksek olan öğretim elemanlarının informal gruplara fazla izin vermediği görüldü. Bu yönetim tarzları yüksek olan öğretim elemanlarının informal gruplara girmekten kaçındığını söyleyebiliriz.

Regresyon analizi sonuçlarına göre laf taşıyıcılar alt boyutu ile paternalist yönetim tarzı arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Nitekim bu ilişki negatif yönde ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Yöneticilerin laf taşıyıcı düzeylerinin artması paternalist yönetim tarzı düzeyinin azalmasını sağlayabileceğini söyleyebiliriz. Paternalist yönetim tarzının uygulandığı akademik ortamlarda laf taşıyıcılık iletişim kanalının az kullanıldığını söylenebilir.

İnformal sanal iletişim ile paternalist yönetim tarzı ve serbestiyetçi yönetim tarzı alt boyutları arasında anlamlı doğrusal ilişki tespit edilmiştir. Nitekim bu ilişki pozitif yönde ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Yöneticilerin informal sanal iletişim düzeyleri arttıkça paternalist ve serbestiyetçi yönetim tarzları düzeylerinin artabileceğini söyleyebiliriz. Paternalist yönetim tarzı ve serbestiyetçi yönetim tarzının uygulandığı akademik ortamlarda informal sanal iletişime ihtiyaç duyulduğunu ve informal sanal iletişime izin verildiğini söyleyebiliriz. Bektaş'ın 2014 yılında kamu kurumlarında yaptığı çalışmada informal sanal iletişim ile paternalist yönetim, serbestiyetçi yönetim ve otoriter yönetim tarzları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulmuştur. Çalışmamızı olumlu yönde desteklemektedir.

Serbestiyetçi yönetim ve demokratik yönetim tarzları ile informal gruplar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve bu ilişkinin negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda informal grupların artış eğilimi göstermesi serbestiyetçi yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzının kullanımı azalacaktır. Bunun sonucu informal grupların başka gruplar kurulmasına da ortam hazırlayacağı düşünülebilir.

Serbestiyetçi yönetim ve otoriter yönetim tarzları ile şakalar alt boyutu arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulundu. Bu ilişkinin pozitif yönde olduğu tespit edildi. Pozitif yönde gelişen ilişki, bu yönetim tarzlarının yaygınlığı sonucunda ortaya çıktığını düşündürecektir, doğal olarakda ters ilişki beklentisi artacaktır.

Bektaş (2014) Burdur ili merkezinde bulunan kamu kurumlarında çalışan 263'ü kadın ve 337'si erkek toplam 600 kamu çalışanı ile yapmış olduğu çalışmada; kendi geliştirdiği "Yönetim Tarzları Ölçeği" (YTÖ) ve "İnformel İletişim Kanalları Ölçeğini" (İİKÖ) kullanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarını etkilediği ortaya çıkmış ve Burdur ili kamu kurumlarında, üst kademe yöneticilerin daha çok demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, çalışanların ise informal iletişim kanallarından öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları ve informal gruplar oluşturdukları görülmüştür. Bektaş'ın yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre yönetim tarzı olarak bizim çalışmamızı desteklemediği halde, yöneticilerin yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarını etkilediği sonucu ise bizim çalışmamızı desteklemektedir.

Cesur (2005: 166)'un yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, öğretmen ve yöneticilerin serbest bırakıcı yönetim tarzının çalıştıkları kurumda uygulanmadığını belirtmişler ve bu yönetim tarzının kurumlarında uygulanmasının da çalışanlar tarafından istenmediği ortaya çıkmıştır. Cesur'un yapmış olduğu çalışma sonucu bizim yaptığımız çalışmanın sonucunda bulduğumuz yönetim tarzlarından paternalist yönetim tarzının az kullanılır sonucunu desteklemektedir.

Chhokar (2007: 851)'in Türkiye'nin farklı yerlerinde yaptığı araştırma sonucunda, Türk iş hayatındaki çalışanların %28,9'u paternalist, %25,6'sı demokratik, %10,3'ü otokratik bir lidere sahip olmayı istediklerini belirtmişlerdir (akt. Baltaş, 2010: 45). Chhokar'ın araştırmasında bulmuş olduğu liderlik tarzları sonuçlarının yüzdelik değerleri yaklaşık olarak bizim çalışmamızdaki yönetim tarzları sonuçları yüzdelik değerlerini desteklemektedir.

Üzüm, H., Sönmezoğlu, U., Karlı, Ü. ve Yıldız, K. (2015)'te yapmış oldukları çalışmanın amacı söylentinin spor örgütlerinde çalışan personelin iş performansına etkisini incelemektir. Çalışmanın örneklemini Bolu Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde farklı birim ve statülerde çalışan 36 bayan ve 78 erkek olmak üzere toplamda 114 kişi oluşturmuştur.

Sonuç olarak, söylentinin günlük hayatımızda oldukça yaygın olduğu aşikârdır. Kurum içi iletişimlerde ortaya çıkan söylenti hem kurumsal itibar hem de motivasyon kaynakları açısından çalışanların isteklerini ve örgütün itibarını düşürebileceği gibi uzun süreli yapılan söylentiler kurumda kalite kaybına da neden olabilecektir. Kurum içerisinde bir iletişim yöntemi olan söylentiye başvurularının sebebi olarak ise, bireylerin kurumlardaki hâkimiyet alanlarını, sosyal statülerini arttırmak ve etki gücünü genişletmek olduğunu düşünmekteyiz. Bu açıdan örgüt yöneticilerinin kurum içinde ortaya çıkması muhtemel söylentilere yönelik tedbirler alması, kurumun devamlılığı ve verimliliği açısından önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Söylentiye laf taşıyıcıları olarak düşünürsek bizim çalışmamızda laf taşıyıcılar alt boyutu ile paternalist yönetim tarzı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2,560$, $p=0,003$). Nitekim bu ilişki negatif yönde ($-1,183$) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,022$). Yöneticilerin laf taşıyıcı düzeylerinin artması paternalist yönetim tarzı düzeyinin azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre Üzüm, H., Sönmezoğlu, U., Karlı, Ü. ve Yıldız, K. in araştırma sonuçları bu anlamda bizim çalışmamızı desteklemektedir.

Bacaksız ve Yıldırım (2015)'te hastanelerde karşılaşılan dedikodu ve söylentilerin konusu, kimler arasında gerçekleştiği, karşılaşma sıklığı, hemşirelerin dedikodu ve söylentilere ilişkin tutumlarının ortaya konmasını amaçladığı araştırmasında; Tanımlayıcı ve kesitsel nitelikteki bu çalışmanın verileri, İstanbul'da bir özel, bir kamu üniversitesi ve bir eğitim araştırma hastanesinde çalışan 572 gönüllü hemşireden 12 soruluk kişisel bilgi formu ile Dedikodu ve Söylenti Tutum Ölçeği kullanılarak, hemşirelerin en çok hemşirelerle (%68,7), kurumlarına yönelik konularda (%33,6) konuştukları, hiç dedikodu ve söylentiyle karşılaşmadığını söyleyenlerin ise yalnızca %1,9 ($n=11$) olduğu bulunmuştur.

Bunun sonucu olarak; Hemşirelerin dedikodu ve söylenti tutumlarının genellikle olumsuz olmasına karşın sıklıkla kendi meslektaşlarıyla, kurumla ilgili konularda dedikodu yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bacaksız ve Yıldırım'ın bulmuş olduğu sonuçlar, bizim çalışmamızın sonuçlarını desteklemektedir.

Arabacı, İ. B., Sünkür, M., ve Şimşek, (2012)'de yaptıkları çalışmada; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin dedikodu ve söylenti mekanizmasına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma örneklemini 2010-2011 öğretim

yılında Elazığ ilinde görev yapan değişik branşlardaki 64 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin eğitim örgütlerinde dedikodu ve söylentinin varlığına inandıkları, dedikodunun ‘kıskançlık, çekememezlik’ gibi nedenlerden dolayı ortaya çıktığını düşündükleri sonucuna ulaşmıştır. Dedikodu ve söylentiye laf taşıyıcılar olarak değerlendirdiğimizde bizim çalışmamızla benzer sonuca ulaşıldığını söylebiliriz laf taşıyıcılar alt boyutu ile paternalist yönetim tarzı arasındaki ilişki istatistiksel olarak negatif yönde anlamlı bulunmuş. Arabacı, İ. B., Sünkür, M., ve Şimşek’in çalışma sonucu bu anlamda çalışmamızı desteklemektedir.

Solmaz (2004) 2003 yılı Capital Dergisi’nin “Türkiye’nin ilk 500 şirketi” sıralaması ışığında yöneticilerin kurumsal söylentiler ile ilgili düşüncelerini ölçen bir araştırma gerçekleştirmiş ve söylentinin yönetici ve çalışan arasında güven kaybı, verimliliğin azalması, çalışanların kendi aralarında güven eksikliği yaşamaları, çalışanların moralinin azalması, kişi ve kurum itibarının azalması gibi daha çok olumsuz etkilerinin yaygın olduğu konusunda güçlü verilere ulaşmıştır. Araştırmamızda benzer sonuçlar elde edilmiş formal iletişim kanalları yetersiz kaldığında informal iletişim kanallarından laf taşıyıcılar alt boyutunda artışlar olacağı tespit edilmiştir. Solmaz’ın yapmış olduğu çalışma sonucu bu anlamda çalışmamızı desteklemektedir.

Diğer bir çalışmada Nuss (1996), çalışanların dedikodu ve söylentiye önemli bir iletişim aracı olarak gördükleri ve katılımcılardan bazılarının dedikodu ile yayılan bilginin formal yolla yayılan bilgiye oranla çok daha net ve hızlı olduğuna ve bu bilginin daha fazla değer ifade ettiğine inandıkları sonucuna varmıştır. Öte yandan çalışmada katılımcılar dedikoduyu vazgeçilmez ve çabuk yayılan bir yapı olarak tanımlamışlardır. Dedikodunun çıkış kaynağının da kurum içindeki bilgi eksikliği olduğunu ifade etmişler ve tepe yönetimin yanlış ya da eksik yönlendirmesinin dedikoduyu tetikleyeceğine dikkat çekmişlerdir. Nuss ayrıca dedikodunun kriz dönemlerinde çok daha arttığını ve özellikle de bu dönemde “ironik olarak” çalışanların daha çok bilgiye ihtiyaç duyduklarını ancak buna rağmen kurumların konu ile ilgili eksik ve yetersiz bilgi verdiklerini ifade etmiştir. Bizim yaptığımız çalışmada da dedikodu ve söylentinin devamı olarak nitelendirdiğimiz laf taşıyıcılığın üniversitelerin spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullarında formal iletişim kanallarının yetersiz kaldığı durumlarda devreye girdiği hızlı bir şekilde yayıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Nuss’ın yapmış olduğu çalışmanın sonucu bu anlamda çalışmamızın sonucunu desteklemektedir.

5.2 ÖNERİLER

5.2.1 Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

Yöneticiler alternatif iletişim kanalı olarak informal iletişim kanallarının varlığını keşfeder, bu kanalları kurum yararına kullanarak formal iletişim kanallarının yetersiz kaldığı durumlarda informal kanallar sayesinde başarı sağlayabilirler. Kurum içerisinde ortaya atılan bir söylentiye hafızalardan silmek belkide bir anlam ifade etmeyecek boşuna bir uğraş olacak iken bu söylentilerin farkına vararak kurum lehine kullanmasını bilmek belkide yeni ufukların açılmasına temel oluşturacaktır bu da yöneticilerin omzuna büyük yük yüklemektedir. Ancak yönetim sürecinin as kadrosunu oluşturan yöneticilerin ve yedek kadro konumundaki kurum çalışanların kişilik yapıları ve beklentileri birbirinden farklı olduğu için her kurumda her yönetim tarzının farklı düzeylerde etkili olması beklenebilir. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin benimsedikleri yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarının oluşmasına ortam hazırladıkları görülmüştür.

İnformal iletişim kavramının boyutları ile ilgili yerli literatürde Bektaş'ın (2014) dışında çok fazla çalışma yapılmamış ve yapılan çalışmaların ise sadece informal iletişim kanallarının dedikodu-söylenti boyutuyla ilgili olduğu görülmüştür. Ayrıca spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokulların dışındaki eğitim kurumlarında da yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzlarının bu kanalları nasıl etkilediği ve harekete geçirdiği yönünde yeni çalışmaların yapılması araştırmacıların ilgisini çektiği oranda yöneticilerinde ilgisini çekebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma ile eğitim kurumlarından olan üniversitelerde spor eğitimi veren fakülte ve yüksekokullardaki yöneticilerin yönetim tarzları ve bu yönetim tarzlarının kurumlarda oluşan informal iletişim kanallarına etkileri araştırıldı.

Yöneticilerin uyguladıkları paternalist yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı ve serbestiyetçi yönetim tarzının kurumlardaki informal sanal iletişim kanallarını etkilediği ancak demokratik yönetim tarzının informal sanal iletişim kanallarını etkilemediği görüldü. Sanal ağlar artık örgütlerin dört bir yanını sarıp sarmalayarak iletişimin hızını artırmış, maliyetini azaltmış ve mesafeleri kısaltarak çalışmalara hız kazandırmıştır. Teknolojinin bu kadar geliştiği, yediden yetmiş insan ilişkilerinin sanal ortamlara taşındığı iş dünyasında çalışanların sadece formal iletişim kanalları

aracılığıyla iletişim kurmaları beklenemez. Bu nedenle çalışanlar, yaşadıkları olumlu ya da olumsuz olayları artık yüz yüze paylaşmak yerine sanal ortamlarda informal olarak paylaşır duruma gelmiştir. Paternalist yönetim tarzının çalışanlara sunduğu rahatlık çalışanların informal sanal iletişim kanallarıyla iletişim kurabilmelerine neden olurken, bunun tersi bir ortam olan otoriter yönetim anlayışının katı kuralları çalışanların yüz yüze iletişimden uzaklaşarak sanal ortamlara akmalarına neden olabilmektedir.

Kurumlarda informal iletişim kanalları inkâr edilemez gerçektir ve kurumlarda yaygın şekilde kullanılmaktadır. Bu görüşten yola çıkarak kurumlarda bunun önüne geçilmesi imkânsız olduğundan, bu alanda yapılacak olan çalışmaların informal iletişimin önüne geçme yerine bunun kurum yararına nasıl dönüştürülebileceğinin çalışılması, yönetim ve kurum açısından uygun olacağı düşünülmektedir.

5.2.2 İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Literatürde informal iletişim kanalları ile ilgili çok fazla araştırma yapılmamıştır. Bu nedenle informal iletişim kanallarının tek tek ele alınarak, kurumsal etkileri ile ilgili araştırmalar yapılarak, yönetim tarzları dışında informal iletişim kanallarını etkileyen farklı nedenler de göz önünde bulundurularak bu alanda çeşitli çalışmalar yapılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığında çeşitli branşlar'da görev yapan öğretmenlerin, yönetim tarzlarını ve bu yönetim tarzlarının informal iletişimle etkileşiminin tesbiti ve branşlar arası farklılıklarının karşılaştırılması yapılabilir.

Özel kulüplerde görev yapan yöneticilerin yönetim tarzlarını ve bu yönetim tarzlarının yönetilenler arasındaki informal iletişim üzerindeki etkisini eğitim düzeyleri açısından farklılıklarının karşılaştırılması yapılabilir.

Gençlik Spor Bakanlığına bağlı kurum çalışanlarının, yönetim tarzlarını ve bu yönetim tarzlarının informal iletişimle etkileşiminin tesbitini ve yaş gurupları arası farklılıklarının karşılaştırılması yapılabilir.

Özel sektör kuruluşları ile resmi kuruluşlarda görev yapan insanların, yönetim tarzlarını ve bu yönetim tarzlarının informal iletişimle etkileşiminin kuruluşlar arası farklılıkların karşılaştırılması yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Abu Mansor, N. N., MinWaib, C., Mohamed, A. ve Md Shah, I. (2012). The Relationship between Management Style and Employees' Well-Being: A Case of Non-Managerial Staffs. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 521-529. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.225>
- Açıl, M. (2005). *Öğretmenin Beden Dili*. İstanbul: Armoni Yayıncılık.
- Ahsan, K. ve Panday, P. K. (2013). “Problems of Coordination in Field Administration in Bangladesh: Does Informal Communication Matter?” *International Journal of Public Administration*, 36:8, pp. 588-599.
- Airawashdeh, E. T. (2012). “The Impact of Management by Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence Among Employees in Arab Potsh Company”, *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, (JETEMS), 3 (5), pp. 523-528.
- Akar, E. (2006.) *Blogla Pazarlama*. İstanbul: Tiem Eğitim ve Yayıncılık Org. Tic. Ltd. Şti.
- Akat, İ. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi
- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akdoğan, A., Cingöz, A. ve Mirap, S. O. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin/Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 379-386.
- Akgemci, T. (2001). Örgütlerde Stres Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1-2, ss. 301-309.
- Akkirman, A. D. (2004). *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Aldemir, M. C. ve Barbato, R. (1983). Yönetim Biçimleri, Örgüt Yapısı ve Başarımları. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 4, 120-130.

http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/63cb44f208ca1ef_ek.pdf?dergi=Amme%20Idaresi%20Dergisi adresinden erişildi.

Alemdar, K. ve Erdoğan, İ. (1998). *Başlangıcından Günümüze İletişim Kuram ve Araştırmalar*. 1.Baskı, Ankara: MY Yayınları.

Anwar, H. (2013). Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome A Study on The Banking Sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 7 (6), 109-115.

Arabacı, İ. B., Sünkür M. ve Şimşek F. Z. (2012). “Öğretmenlerin Dedikodu ve Söylenti Mekanizmasına İlişkin Görüşleri: Nitel Bir Çalışma”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 18, Sayı 2, ss. 171-190.

Argon, T. ve Dilekçi, Ü. (2014). “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları ve Kurumsal İtibara Yönelik Algıları Arasındaki İlişki”. *Turkish Studies International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181.

Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici. *Tarım ve Köyişleri Bakanlığı*.

http://www.esk.gov.tr/upload/Node/10257/files/Yonetim_Fonksiyonlari_ve_Yonetic_Davranislari.pdf adresinden erişildi.

Arklan, Ü. ve Taşdemir E. (2008). Bilgi Toplumu ve İletişim: Bilginin Yayılması Sürecinde Kitle İletişim Araçları ve İnternet. *Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Temmuz, ISSN 1302-2865, ss. 67-80

Arslantaş, C.C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisinin Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi*, 1, 161173.

Aşkun, İ. C. (1989). Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları. *A.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 7, S. 1, 23-48

Artık, S. (2009). *Yönetimsel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Atak, M. (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Temmuz, Cilt 2, Sayı 2*, ss. 59-67.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. K. S. Yang, K. K. Hwang ve U. Kim (Ed.). Scientific Advances in Indigenous Psychologies: *Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*. London: Sage.
- Aydın, A. (2013). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. 9. Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. 6. Baskı Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri*. Geliştirilmiş 5. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(19)*, 73-84.
- Baker, K. A. (2002) Management Benchmarking Study, Washington: *Washington Research Evolution Network*, Chapter 13.
- Baker, K. A. (2002). Organizational communication. Chapter 13. Erişim Tarihi 23 Ocak 2017 from:
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). "Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği", *Süleyman Demirel Üniversitesi, Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 5 (8)*, ss. 31-46.
- Baltaş, A. (2010). *Türk Kültüründe Yönetmek "Yerel Değerlerle Küresel Başarılar Kazanmak"*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (1999). *Bedenin Dili*. 20. Basım. İstanbul: Remzi Kitapevi

- Bardia, G. (2010), "Smart Communication: The Key to Managing Your New Age Business", *Research Scholar, Faculty of Management Studies, University of Rajasthan, and Visiting Faculty, R. A. Podar Institute of Management & Bhavan's College of Communication & Management, Jaipur, India.*
- Barlı, Ö. (2008), *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. 3. Baskı, Erzurum, Aktif Yayınevi.
- Barutçu, E. ve Haşiloğlu, B. (2010). Organizasyonlarda İnternetin İnformal ve Viral İletişim Aracı Olarak Kullanımı, *IUYD*, 1(2), ss. 1-16.
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul, Kariyer Yayıncılık. Cottrell, S. (1999). *The Study Skills Handbook (Çalışma Yetenekleri El Kitabı)*. Londra: Macmillan Press Ltd.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi
- Başaran, İ. E. (2006). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Başaran İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Üçüncü Kez Yeniden Yazım.
- Başaran, B. (2004). *Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. *New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.*
- Bass, B. M. (1999). Two Decades Of Research And Development In Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Batmaz, M. (2012). *Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bayraktar, B. B. B. (2007). 21. YY. *Bilgi Yöneticisi, Özellikleri, Rol ve Becerileri, Yetkinlikleri ve Alışkanlıkları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Begley, P. T. asım yeri bilgisi eksik. ve Zaretsky, L. (2004). Democratic School Leadership in Canada's Public School Systems: Professional Value and Social Ethic. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 640 – 655.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği*. Yayınlanmış doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bell, C. R. (2000). Managing By Wandering Around. *Association For Quality & Participation*. pp. 42-44.
- Bilgin, K. U. (1996). Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, C. 5, 2, Ankara, ss. 25–35.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New Brunswick (USA) and London (England). Transaction Publishers.
- Boden, M. A. (1994). *Dimensions of Creativity*. Massachusetts: First MIT Press.
- Bolat, İ. (2011). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. İş-Güç Endüstri İlişkileri ve *İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, 63-80.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Booher, D. (1999). Communication with Confidence and Make Small Talk a Big Deal. *Women in Business*, 51(4). 36-39.
- Bovée, C. L. ve Thill J. V. (2010). *Business Communication Today*. Tenth Edition, New Jersey: Pearson Education.
- Böke, K. vd. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 3. Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Bratton, J. ve Gold, J. (2000). *Human Resource Management: Theory and Practice*. (Second Edition). London, UK: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bruno, H. E. (2007), "Gossip-free Zones: Problem Solving To Prevent Power Struggles", *YC Young Children ProQuest Education Journals*, 62:5, pp. 2632.
- Buchanan, D. A. ve Huczynski, A. A. (2010). *Organizational Behaviour*. England: Pearson Education Limited.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. s. 137. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çalışkan, S. C. (2008). *Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü*. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Callan, V. J. (1993). Subordinate-Manager Communication In Different Sex Dyads: *Consequences For Job Satisfaction*. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 66-1: 13-28.
- Can, H. ve Güney, S. (2007). *Genel İşletme*. Ankara: Arıkan Basımevi.
- Cassel, R. N. (1953). "Democratic Leadership", *The Educational Forum*, Volume 17, Issue 4, , pp. 437-441.
- Casson, H. N. (2003). *İnsan Yönetme Sanatı*. (çev. Özcan Ünlü). İstanbul: Hayat Yayınları,
- Çaylı, E. (2008) "Popüler Bir Kültür/Tahakküm ve Direniş Aracı Olarak Dedikodunun Söylemsel Analizi", *Hacettepe Üniversitesi Dergisi*, s.s:9-40
- Cem, C. (1971). "Yönetim Biçimleri", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 4, Sayı:1, ss. 91-103.
- Cengiz, S. (2010). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Öğretmenleri Yıldırma (Mobbing) Düzeyine Etkisi*. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Certo, C. S. (1989). *Principles of Modern Management*. 3. Edition. Boston: Allyn and Boston.
- Certo, C. S. ve Certo, S. T. (2006). *Modern Management*. 3. Pearson Education LTD.

- Cesur, M. (2005). *Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme*. Yayınlanmamış doktora tezi. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Clark, D. (2011). What Managers Can Learn Walking Around. *Credit Union Journal*, 25 July
- Coolinson, D. L. (2002). "Managing Humour", *Journal of Management Studies*, 39:3, pp. 269-288.
- Cooper, N. (2007). *How To... Engage in Small Talk, Personnel Today*. 09595848,- Business Source Complete.
- Cooper, C. D. (2005). Just Joking Around? Employee Humor Expression as an Ingratiation Behavior. *Academy of Management Review*, Vol. 30, No.4, pp. 765-776.
- Copleston, F. (1997). *Felsefe Tarihi Cilt I, Yunan ve Roma Felsefesi, Ön Sokratikler ve Sokrates*. İstanbul: Bölüm 1-a, (Çev. Aziz Yardımlı). İdea Yayınevi.
- Costley, D. L., Santana C. M. ve Todd, R. (1994). *Human Relations in Organizations* (5th Ed.). St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.
- Crampton, S. M., Hodge J. W. ve Mishra J. M. (1998). The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity. *Public Personnel Management*, Winter, ProQuest, Volume 27. No 4, pp. 569:582.
- Cüceloğlu, D. (2006). *Yeniden İnsan İnsana*. 35. Basım. s. 89. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Cüceloğlu, D. (1992). *İnsan İnsana*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi. *Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. KOSBED*. 28: 35 – 58.
- Çelik, V. (2012). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem.

- Çetin, N. (2008). “Kuramsal Liderlik Çözömlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi, (1) Sayı:3*, ss. 74-84.
- Çukurçayır, M. A. (2000). *Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Dahl, M. S. ve Pedersen, C. O. R. (2004). Knowledge Flows through Informal Contacts in Industrial Clusters: *Myth or Reality? Research Policy, 33*: 1673–1686.
- Daft, R. L. (2010). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. South-Western. 10.Edition, Cengage Learning EMEA.
- Daft, R. L. (1994). *Management*, 3th Edition. Orlando: The Drydan Press.
- Daft, L. R., Kendrick, M. ve Vershinina, N. (2010). *Management*. South-Western. International Edition.
- Davis, K. A. (1997). *Sport Management*. Iowa. Brown Benchmark Publishers.
- Deluga, R.J. ve Perry, J.T. (1994). The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges. *Group and Organization Management, 19*, 67–86.
- Deniş, H.E. (2011). Osmanlı ve Cumhuriyet Döneminde Kahvehaneler: Sosyal ve Siyasal Yaşamın İncelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 27*, Kasım-Aralık, ss. 1-16.
- Devito, J. (2004). *The Interpersonal Communication Book*. 10. Edition. Boston: Published by Allyn & Bacon
- Dicle, Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Haberleşme*. s. 63. Ankara: MPM Yayınları.
- Dicleli, A. B., Akkaya,S. (2000). *Konuşa Konuşa: İletişimin Sırları*. No:340. İstanbul: MESS Yayın
- Dienesch, R.M. ve Liden, R.C. (1986). LMX model of leadership: A critique and further development. In Schriesheim, C. A, Castro,S.L. & Cogliser, C. C. (Ed.), *Leadership Quarterly*,10,1, 63-114.

- Direkçi, G.S. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Informal (Doğal) Gruplara İlişkin Algıları Nelerdir? (Ankara İli Örneği)*.Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dogani, O. ve Aysal, T. (2009). *Yönetim ve Motivasyon*. İstanbul: Kavim.
- Doğan, B. (2007). “Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Postmodern Ayrımı”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt XXXIII, Sayı 2*, ss. 185-201.
- Doğan, N. (2002). Kutadgu Bilig’in Devlet Felsefesi-II. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 13*, ss. 77-94.
- Doshi S. R. (2008). *Business Communication and Management*. Modern Methods and Techniques, Paradise Publishers, E-Book.
- Doyle, L. H. ve Doyle, P. M. (2005). Inclusion: The context for democratic leadership university council of educational administration, *Annual Convention, 10(13)*, 1-21.
- Dökmen, Ü. (2008). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 52. Basım İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 34.Baskı. s. 43. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dökmen, Ü. (2004). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 28. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık,
- Drucker, P. (1998). *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*. (Çev. Bülent Toksöz). İstanbul: İnkilap Kitabevi.
- Dubrin, A.J. (2005). *Fundamentals of Organizational Behavior*. 3th ed. Australia: Thomson South-Western.
- Duchon, D., Green, S.G. ve Taber, T.D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures and consequences. *Journal of Applied Psychology, 71(1)*, 56-60
- Duncan, W. J., Smeltzer L. R. ve Leap T. (1990). Humor and Work: Applications of Joking Behavior to Management. *Journal of Management, Vol. 16, No. 2*, pp. 255-278.

- Durna, U. (2005). A ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 19, S. 1, ss. 275-291.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Genişletilmiş 11. Baskı. Dora Yayınları.
- Eğinli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksit) İletişim. *Selçuk İletişim*. 5,3, ss. 124-140.
- Ekenci, G, İmamoğlu, A. F.(2002). *Spor İşletmeciliği*. 2. baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdem, A. (1998). 21. *Yüzyıla Girerken Nasıl Bir Model Yetiştirelim*. Ankara. Anı Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. s. 85. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi anlamak*. 2. Baskı Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. 4.Baskı. İstanbul: Beta Basın Yayın.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (6. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergen, E. (2011). "Turning the Informal Communication Network of an Organization into a Knowledge Tool Through Communities of Practice", *City College, International Faculty of The University of Sheffield, Thessaloniki, Greece*, pp. 1-13.
- Ergin, A. (2010). *Eğitimde etkili iletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ergin, A. (2005). *Eğitimde İletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ergin, A. , Birol, C. (2000). *Eğitimde İletişim*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama*. Ankara: TODAİE.
- Erkuş, A., Tabak, A. ve Yaman, T. (2010). *Paternalist (Babacan) Liderlik Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerini ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkiler*

mi? Bir Özel Hastane Uygulaması. [Bildiri], 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Zonguldak: Karaelmas Üniversitesi.

Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi (Afor Taşıma Hizmetleri A.Ş’de Bir Uygulama). *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, Bişkek, ss. 203-218.

Eroğlu, E. ve Sunel, G. (2004). Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama. *Review of Social, Economic and Business Studies*, 3(4), 178-203.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 3. baskı. İstanbul: Beta Yayın.

Ertürk, M. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. 2.Baskı. İstanbul: Beta Basın yayını.

Eryılmaz, B. (2009). *Kamu Yönetimi*. 2. baskı. Ankara: Okutman Yayıncılık.

Farley, S. D., Timme, D. R. ve Hard, J. W. (2010). On Coffee Talk and Break Room Chatter: Perceptions of Women Who Gossip in the Workplace. *The Journal of Social Psychology*, 150 (4), pp. 361–368.

Fay, M. J. (2011). Informal Communication of Co-Workers. A Thematic Analysis of Message. *Qualitative Research in Organizations and Management, An International Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 212-229.

Fayol, H. (1917/2012). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. 3. Baskı: Ankara: (Çev. M. A. Çalikoğlu ve H. B. Akın) Adres Yayınları.

Fine, G. A. ve Soucey, M. D. (2005). Humor themes as social regulation in group life. *Walter de Gruyter*. p. 3-6

Fineman, S., Sims D. ve Gabriel Y. (2005). *Organizing and Organizations*. London: Sage Publication Ltd.

Fish, R..S., Kraut, R.E. ve Chalfonte, B.L. (1990). “The VideoWindow System in Informal Communication”, *Bellcore, CSCW 90 Proceedings*, October, pp. 1-11.

- French, W. L. ve Bell, C. H. (1978) *Organization Development: Behavioral Science Interventions For Organization Improvement*. 2.baskı Englewood: Prentice Hall.
- Geddes, D. S. (1995). *Keys To Communication: A Handbook For School Success*. California: Corwin Press, Inc.
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. [Kültürler Arası Örgütsel Davranış], *Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- George, D. ve Mallery, P. (2001). *SPSS for Windows; Step by step*. Allyn & Bacon. The United States of America.
- Giray, M. D. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 15 (3).
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 50, 247 - 268.
- Goman, C. K. (2008). *İşyerinde Beden Dili, İş Yaşamında Sözsüz Dili Çözme Kılavuzu*. İstanbul. Alfa Yayınları.
- Gouveia, C. D., Vuuren L. V. ve Crafford A. (2005). "Towards a Typology of Gossip in the Workplace", *Journal of Human Resource Management*, 3:2, pp. 56-68.
- Gökçe, O. (1997). *İletişim Bilimine Giriş*. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S.6, ss. 133-156.
- Gönen, Y. Ö., Öztürk F. Ü., Efiltili S. (2008). *Örgütlerde Söylenti ve Dedikodu*. 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 22-24 Ekim, Trabzon.

- Graen, G. (1976). *Role making processes within complex organizations*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook in industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago. Rand McNally.
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2):219-247.
- Grandjean, I. ve Guéguen, N. (2011). Testing a Binding Communication Strategy in a Company: How Could Persuasive Information Be More Efficient?, *Social Behavior and Personality*, 39(9), pp. 1209-1216.
- Greenberg, G. ve Baron, A. R. (1997). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffen, R. W. (1996). *Management* (5.Edition). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Griffin, R. W. (1993). *Management* (4.Edition). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Grosser, T. J., Lopez., Kidwell V. ve Labianca G. (2010). A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life. *Group & Organizational Management*, 35(2), 177-212.
- Güçlü, N. (1997). Eğitim Örgütlerinde İletişim Engelleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*; 1(2): s.104-111.
- Gün, N. (2013). Yöneticiyle Sosyal Medyada Arkadaşlık. *Hürriyet İK Eleman*, 18 Ağustos Pazar.
- Güngör, N. (2015). *İletişime Giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, S. vd. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Günyol, V. (2013). *Jean-Jacques Rousseau- Toplum Sözleşmesi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası-Kültür Yayınları.
- Gümüş, A. (2004). *Bilgisayarlı İletişim*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Gürgen, H. (2007). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.

- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları,
- Gürüz, D. ve Eğinli, A.T. (2010). *İletişim Becerileri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Eğinli, A. T. (2008). *İletişim Becerileri, Anlamak- Anlatmak-Anlaşmak*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güven, B., Alkan, V., Başar, M.A., Ceylan, M. Çoruk, A., Gökçakan, N., Güven, S., Güven, A. Z. ve Terzi, Ç. (2013). *Etkili İletişim*. Ankara: Pagem Yayınevi.
- Hagar, C. (2009). Information in Isolation, Gossip and Rumour During the UK 2001 Foot and Mouth Crisis-Lessons Learned. *Libri*,59, ISSN 0024-2667, pp. 228–238.
- Halsey, C. (2004). Control How Others Effect Your Productivity, *PA TIMES Education Supplement*, pp. 15-22.
- Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory And Practice. Theory and Practice* (5thed.). Hove, East Sussex: Routledge.
- Harvey G., Turnbull P., (2006), Employment Relations, Management Style and Flight Crew Attitudes at Low Cost Airline Subsidiaries: The Cases of British Airways/Go and bmi/bmibaby. *European Management Journal*, 24(5): 330–337.
- Hellriegel, D, Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (1995). *Organizational Behavior. 7th Edition*. Minneapolis/St. Paul: West Publishing.
- Hersey, P. (1984). *The Situational Leader*. New York: Warner Books.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Johnson, D. E. (2008). *Management of Organizationl Behavior, Leading Human Resources (9. Edition)*. Pearson: Prentice Hall.
- Hodgetts, R. M. (1997). Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, İstanbul: (çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu). Der Yayınları.
- Holmes, J. ve Fillary, R. (2000). Handling Small Talk at Work: Challenges for Workers with Intellectual Disabilities. *International Journal of Disability, Development and Education*. 47, 3, pp. 273-291.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim Yönetimi. Teori, Araştırma ve Uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.

- Huang, E. Y. ve Weilin S. (2009). Do Knowledge Workers Use E-mail Wisely?, *Journal of Computer Information Systems*, pp. 65-73.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- İnceoğlu, M. (2004). *Tutum-Algı-İletişim*. 1.Baskı. Ankara: Elips Yayınevi.
- İslamoğlu A. E. ve Çakıcı, A. (2012). Akademisyenlerin Fakülte ve Yüksekokul Yöneticilerine İlişkin Algılarının Metaforlarla Analizi, *Çağ Üniversitesi, Journal of Social Science*, 9 (2), ss.77-99.
- İzğören, A. Ş. (2001). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. Ankara: Academyplus Publishing.
- Janssen, O. ve Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Judge, T. A. ve Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Metaanalytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kangal, E.E. (2013). Sözlü İletişim Olgusu. (Editör: Metin Işık). *İletişim ve Etik*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Kapferer, J. N. (1992). *Dünyanın En Eski Medyası, Söylenti & Dedikodu*. (Çev. Işın Gürbüz). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Karaman, V. vd., (2008). *Büro Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Karasar, N.(2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcıoğlu, F. ve Kurt E. (2009). Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3*, ss. 1-17.
- Kariel, H. S. (1956). Democracy Unlimited: Kurt Lewin's Field Theory, *American Journal of Sociology*. Vol. 62, No. 3, pp. 280-289.
- Karimi, F., Hosseinzadeh, D. ve Azizi, G. (2011). Relationship Between Management Style and Productivity of Employees in Islamic Azad

University - Islamshahr Unit. *World Applied Sciences Journal*, 12 (10),1685-1690.

Kaşlı, M., Seymen, O. A. (2010). Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 27, 109-122.

Kaya, D. (2001). *Etkili İletişim, Sunum Teknikleri ve Beden Dili, Eğitim Semineri Metinleri*. İstanbul: Harp Akademileri Basımevi.

Kaya, Y.K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. (7. Baskı) Ankara: Bilim Yayıncılık.

Kaya, Y. K. (1986). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.

Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, s.80.

Knapp, M. L. ve Hall, J.A. (1992). *Nonverbalcommunication in Humaninteraction*. Fort Worth: HoltRinehartand Winston.

Knights, D. and Willmott, H. (2007). *Introduction Organizational Behaviour and Management*. London: South-Western.

Koçak, Y. (Ed.). (2015). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Merdiven Yayıncılık.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 13. Baskı.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 15, , s.115.

Kopfová, A. ve Tomásková, E. (2011). Management Style at Market Orientation, *Economics and Management*, ISSN 1822-6515, pp. 981-986.

Korkut, F. (2005). Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 143-149.

- Kraut, R. E., Fish, R., Root, R., ve Chalfonte, B. (1990). Informal Communication İn Organizations: Form, Function, and Technology. In S. Oskamp and S. Scacapan (Eds.). *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Kurlad, N. B. ve Pelled, L. H. (2000). "Passing The Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace", *Academy of Management, the Academy of Management Review*, 25(2), pp. 428-438.
- Kuşçuluoğlu, S. (2008). *The Roles of Organizational Justice, Trustworthiness, Trust and Propensity of Trust in the Relationship of lmx with OCB and Job Satisfaction*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzugil, Ş. (2009). *Does One Size Fit All? Value-Based Subcultures and Leadership Preferences in Turkey*. Yayınlanmamış doktora tezi. Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M. ve Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-To-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lauring, J. (2011). The Social Organization of Interaction in International Encounters, *Journal of Business Communication, Volume 48*, Number 3, July, pp. 231-255.
- Law, W. (2012). "Educational Leadership and Culture in China: Dichotomies Between Chinese and Anglo-American Leadership Traditions?" [Çin'de Eğitim Liderliği ve Kültür: Çince ve Anglo-Amerikan Liderlik Gelenekleri Arasındaki İkilikler?], *International Journal of Educational Development*, 32, 273-282.
- Layıç, Ş. (2007). *Beden Dili - Ne Söylediğimiz Değil, Nasıl Söylediğimiz Önemli!* İstanbul: Yakamoz Yayınları.
- Leblebici, D. N., Yıldız H. H. ve Karasoy A. (2009). Örgütsel Yaşamda Dedikodunun Algılanışı ve Araçsallığı. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt 12*, Sayı 18, ss.561-574.

- Lewin, K. ve Lippitt, R. (1938). An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *American Sociological Association, Sociometry Vol. 1*, No.3/4, Jan-April, pp. 292-300.
- Lewis, P., Goodman, S. ve Fandt, P. M. (1994). Management Challenges in the 21 st Century. New York: West Publishing, Company.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lippitt, R. (1939). Field Theory And Experiment in Social Psychology: Autocratic and Democratic Group Atmospheres, *American Journal of Sociolog*, Vol. 45, No.1, pp. 26-49.
- Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (2012). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lorenzen, M. (1997). Management By Wandering Around: Reference Roving and Quality Reference Service. *The Haworth Press, Inc, No. 59*, pp. 51-57.
- Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (1991). Educational Administration Concepts And Practice. 2nd Edition. California: Wadsworth Publishing Company; p.16.)
- Luria, G.ve Morag, I. (2012). Safety Management By Walking Around (SMBWA): A Safety Intervention Program Based on Both Peer and Manager Participation. *Accident Analysis and Prevention*, (45), pp. 248-257.
- Lynch, O. H. (2002). "Humorous Communication: Finding a Place for Humor in Communication Research", *Communication Theory, Twelve: Four, November*, pp. 423-445.
- Mabuku, R. N. (2009). *Democratic Leadership and Management Practices in a Rural Namibian Secondary School*. (Unpublished doctoral dissertation). Rhodes University, Pretoria.
- Mannix, E. ve Neale, A. M. (2005). "What Differences Make Difference? The Promise And Reality Of Diverse Teams In Organizations", *Psychological Science In The Public Interest, Volume 6-Number 2*, pp. 31-55.

- Manville, B. Ober, J. (2003). *Ceokrasi İnsan Merkezli Şirket Yönetimi*, (Çev.Nesrin Eruysal). İstanbul: Media Cat Yay.
- Mardin, Ş. (2011). *Din ve İdeoloji*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Marşap, A. (2009). *Yaratıcı Liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Marşap, A. (2000). *Yönetmel Sistem Yeni Binyılın Özgüncü Açılım ve Politikaları*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Marshall, O.I. (2012). Employee Attitude to Management Style Case: International Equitable Association Nigeria Limited. *Degree Programme in Business Administration*, Seinäjoki University of Applied Sciences.
- Moutoux, D. ve Porte, M. (1979). "Small Talk in Industry", *The Journal of Business Communication*, 17:2, pp. 1-11.
- McAndrew, F. T. (2008). The Science of gossip: Why We Can't Stop Ourselves. *Scientific American Mind*. 1-10.
- M. E. B. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP).
- Memduhoğlu, H.B., ve Saylık, A. (2012), "Okullarda İnförmel İlişkiler Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", *YYÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:IX, Sayı:1, ss. 1-21*.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). *Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişim*. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz. (Ed). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. (1. Baskı). İçinde (s. 1-27). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Memduhoğlu, H.B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Menekşe, Ö. (2005). İslam Düşünce Tarihinde Devlet Anlayışı: Mâverdi ve Nizâmülmülk Örneği. *Din Bilimleri akademik Araştırma Dergisi, Cilt:5 (3)* ss.193-211
- Meydan, C. (2010). Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. *Savunma Bilimleri Dergisi, 9(2)*, 17-40.

- Mihçioğlu, C. (1996). *Sözcüklerin Öyküsü*. Kültür Bakanlığı Başvuru Kitapları, Kültür Bakanlığı. Ankara: Milli Kütüphane Basımevi.
- Michelson, G., Iterson A. ve Waddington K. (2010). Gossip in Organizations: Contexts, Consequences, and Controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371-390.
- Middleton, R. ve Moland, J. (1959). Hummor in Negro and White Subcultures: A Study of Jokes Among University Students. *American Sociological Review*, Vol. 24, No. 1, Feb., pp. 61-69.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2001). *2001 Yılı Başında Milli Eğitim*, Ankara: Açem Matbaası.
- Mills, C. (2010). Experiencing Gossip: The Foundations for a Theory of Embedded Organizational Gossip. *Group & Organization Management*, 35(2), 213-240.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (2010). *Management It's Not You Think*. America: AMACOM Books.
- Miracle Dictionary, (2007). İstanbul: Mira Yayıncılık.
- Mishra, J. (1990). Managing Grapevine, *Public Personel Management*, Vol. 19, No: 2, Summer.
- Mısırlı, İ. (2010). *Temel ve Teknik İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Mitchell, T. R. ve Larson R. Jr. (1987) *People in Organizations*, An Introduction to Organizational Behavior. Third Edition, Singapore: McGrawHill.
- Mohan, R. D., Kumar, S. S. Subrahmanyam, G. (2013). Management By Walking Around: An Effective Tool for Day-to-Day Operations Of Hospital. Research Note, *The IUP Journal of Operations Management*, Vol. XII, No. 1, pp. 59-61.
- Moideenkutty, U. ve Ghosh, S. (2013). Mail From the Director, *Journal of the International Academy for Case Studies*, Volume 19, Number 1, pp. 85-91.
- Moutoux, D. ve Porte M. (1979). Small Talk in Industry, *The Journal of Business Communication*, 17:2, pp. 1-11.
- Mutlu, E. (1994). *İletişim Sözlüğü*, Ankara: Ark Yayınevi.

- Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (1995). *Organizational Behavior Foundations, Realities and Challenges*. New York: West Publishing.
- Newstrom, J.V. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior Human Behavior At Work*. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nwadukwe U. C. ve Timinepere C. O. (2012) "Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastern Nigeria", *American International Journal of Contemporary Research* 2(9): 198-204
- Nyberg, M. ve Olsen T. D. (2010). "Meals at Work: Integrating Social and Architectural Aspects", *International Journal of Workplace Health Management* Vol. 3 No. 3, pp. 222-232.
- Odabaşı, Y. (2006). Değişimin ve Dönüşümün Aracı Olarak Girişimci Üniversite, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi [Journal of Entrepreneurship and Development]*, Cilt 1/1, 87-104.
- Ogunola, A. A., Kalejaiye, P. O. ve Abrifor, C. A. (2013). Management Style as a Correlate of Job Performance of Employees of Selected Nigerian Brewing Industries. *African Journal of Business Management*, 7 (36), 1-8.
- Oğuz, E. (2010). Dağıtılmış Liderlik. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz. (Ed). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. (1. Baskı). s. 158-172. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Öktem, M. K. (1992). Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, s.85-105.
- Önal, G. (1983). *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*. Bursa: Akademi Yayınları.
- Örs, N. (2010). *Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Kamu Örgütlerinde İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., Kılıç, R., Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2012). "Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği", *İktisat ve*

Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 32, Eylül-Ekim, ss. 1-20.

Özan, M.B. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi, *Eğitim Araştırmaları, Sayı: 24, s.153-160.*

Özarallı, N., Torun, A. (2011). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ve Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt VI, Sayı II, ss. 101113.*

Özdemir, S. (2007). *Yönetici Tarzlarının Astlar Tarafından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma.* Yayınlanmış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler.* 5. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özer, K. (2006). *İletişimsizlik Becerisi.* 6. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Özer, K. (2003). *Gerçekçi Yönetişim, Yönetici/Liderlik Modeli.* İkinci Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. *Maliye Dergisi, Sayı 161,215-218.*

Özgür, B. (2004), Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı. *Maliye Dergisi (145), ss. 1-32.*

Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi.* Ankara: Siyasal Kitapevi.

Paksoy, M. ve Acar, A. C. (2001). İletişim ve İletişim Modelleri. *Örgütsel İletişim.* Editör. İnan Özalp. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 533.

Paksoy, M. (2001). Organizasyonlarda İletişim. *Örgütsel İletişim.* No: 533. Editör. İnan Özalp. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri.* Ankara: Yargı Yayınevi.

Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Trust and Leader–Member Exchange a Closer Look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership &Organizational Studies, Volume 15, Number 2, pp. 101-110.*

Peters, T.J. ve Robert H. W. Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons From American Best Performing Companies,* New York: Harper and Row.

- Polat, F. (2009). *İş'te Aşkta Okulda İletişim Nasıl Kurulur*, İstanbul: Avrupa Yakası Yayınları.
- Polatoğlu, A. (1988). Türk Kamu Örgütlerinde Ast ve Üst Arasında İletişim. *Amme İdaresi Dergisi, C, 21, S. 2*, Ankara, ss. 85–98.
- Poon Teng Fatt, J. (1998). Nonverbal Communication and Business Success, *Management Research News, 21(4/5): 1-10*.
- Pop, M. T. ve Pop, D. (2008). Types of Managers and Management Styles. *Fascicle of Management and Technological Engineering, Volume VII (XVII)*, pp.2604-2610.
- Popper, K. R. (2010). *Açık Toplum ve Düşmanları. Cilt—Hegel, Marx ve Sonrası* (çev. Harun Rızatepe). Ankara: Liberte yayınları.
- Pullin, P. (2010). Small Talk Rapport and International Communicative Competence. *Journal of Business Communication, Vol. 47, No:4, October*, pp. 455476.
- Rad, A. M. ve Yarmohammadian, M. H. (2006). A Study of Relationship Between Managers Leadership Style and Employees. *Job Satisfaction, Leadership in Health Services, 19(2)*, 11-28.
- Razi, S. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Çağdaş Liderlik Eğilimleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Reobuck, C. (2000). *Etkili İletişim*. (Çev: A. C. Akkoyunlu). İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Robbins, S. P. ve Judge T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çev. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Rodrigues, S. B. ve Collinson D. L. (1995). Having Fun: Humour as Resistance in Brazil. *Organization Studies, 16/5*, pp. 739-768.
- Ronald, G. (2004). Laissez-Faire Leadership, *Encyclopedia of Leadership*. Sage Publications pp. 820-822. 2004
<https://secure.sagepub.com/northouseintro2e/study/chapter/encyclopedia/encyclopedia3.2.pdf>

- Rothwell, E., Siharath, K., Bell, S., Nguyen, K., ve Baker, K. (2011). Joking Culture: Repeated Humorous Interactions on Group Processes During Challenge Course Experience, *Journal of Experiential Education*, Volume 33, No. 4 pp. 338-353.
- Rowold, J. ve Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers Chronic Stress, Kravis Leadership Institute. *Leadership Review*, 9, 35-48.
- Rudowsky, D. J., Lundgren, D.C. ve Grasha, A. F.(1999). Competitive and Collaborative Responses to Negative Feedback. *The International Journal of Conflict Management*; 10 (2); 172–190.
- Sabău, M. R., Bibu, N. A. (2012). Management Communication: A Case Study of Interpersonal Manager Subordinates Communication at Three High Schools from Bihor. Vol. 13, Issue 2, May, pp. 248-256.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. (4.Baskı) Bursa: Furkan Ofset.
- Sağlam, M. (2013). Bektaşî Fıkralarının Uyumsuzluk Kuramı Bağlamında İncelenmesi. *Millî Folklor*, Yıl 25, Sayı 98, ss. 100-108.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. 3. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Scandura, T. A. ve Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of applied psychology*, 69(3), 428.
- Scanlan, B. ve Keys, B. (1987). *Management & Organizational Behavior*. 2. Edition, Malabar, FloridaÇ: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Schermerhorn, R. J. (2010). *Introduction to Management*. International Student Version, John Wiley & Sons, Inc, Pte Ltd.

- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Sedletsky, L. J. ve Aitken J. E. (2004). *Human Communication on the Internet*, America: Pearson Education.
- Sethi, D. ve Seth, M. (2009). Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization. *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. III, Nos. 3 & 4, pp. 32-40.
- Shadare, O. A. (2011). Management Style and Demographic Factors as Predictors of Managerial Efficiency in Work Organizations in Nigeria. *International Business & Economics Research Journal*, July, pp. 85-93.
- Sheridan, R. A. A. (2012). *Kentte Mitsel Korku: "Fısıltı" Depremleri*, http://turkoloji.cu.edu.tr/HALKBILIM/aslihan_aksoy_sheridan_kentte_mitsel_korku.pdf
- Shifman, L., Coleman S. ve Ward S. (2007). Only Joking? Online Humour in the 2005 UK General Election. *Information, Communication & Society*, Vol. 10, No. 4, August, pp. 465-487.
- Shimoda, Y. (2013). Talk, Trust and Information Flow: Work Relationships Between Japanese Expatriate and Host National Employees in Indonesia. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 20, pp.3853-3857.
- Slocum, J. W. ve Hellriegel, D. (2009). *Principels of Organizational Behavior*. (12.Edition). South-Western: International Student Edition.
- Solmaz, B. (2006). Söylenti ve Dedikodu Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), s.563-575.
- Southworth, T. (2012). Gamba Walks. *Label & Narrow Web*, March, pp. 38-39.
- Stanton, J.M. ve Stam, K. (2003). Information Technology, Privacy, and Power Within Organizations: a View From Boundary Theory and Social Exchange Perspectives. *Surveillance and Society*. V:1(2), ss.152-190.
- Starratt, R. J. (2004). Leadership of the contested terrain of education for democracy. *Journal of Educational Administration*, 42(6), 724-731.

- Steiner, D. D. (1997). Attributions in Leader-Member Exchanges: Implications for Practice, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1): 59-71.
- Steinke, A. L. (2013). *Management Styles and Innovation in the Technology Industry*. Degree of Master of Arts in Management, The College of St. Scholastica, Duluth, Minnesota.
- Subramanian, S. (2006). An “Open Eye and Ear” Approach to Managerial Communication”. *The Journal of Business Perspective*, Vol 10, No 2, April-June.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, ss. 523-547.
- Şahin, A. (2007) Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları, *Maliye Dergisi*, Sayı 152, Ocak- Haziran, ss. 81-102.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şaylan, G. (1998). *Demokrasi ve Demokrasi Düşüncesinin Gelişmesi*. Ankara: TODAİE.
- Selçuk, S. (2010). *Demokratik Yönetim Özgür Birey*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Şen, E. ve Bolat, M. (2015). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14(27), 149-172.
- Şencan, H. (1995). Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24 (2), ss. 90-98.
- Şener, E. (2013). *Örgütsel İntikam Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şişman, M. (2006). Eğitimde Demokrasi ve Sosyal Adalet: Türkiye Eğitim Sisteminin değişmeyen miti. *Türk Eğitim Sisteminde Yeni Paradigma Arayışları Kongresi Bildirileri* (s. 291-305), Ankara.
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik Bir Okul Kültürü İçin Yeterlilikler Çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167-182.
- Tağraf, H. ve Arslan, T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 1*, ss. 149-160.
- Tarcan, A., Alakuş, A. O., Oral, B., Aydemir, C., Ergün, F., Uluğ, İ., Bölükbaş, K., Yıldız, M. C., Ergün, Ö., Gülşen, R. ve Yönten, U. (2005). *İnternet ve Toplum*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tarhan, N. (2010). *Toplumsal Psikoloji*. 1. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Taş, A. (2007). *Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)*. Yayımlanmamış doktora tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşçı, D. Ve diğerleri (2013). *Örgüt Kuramları*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Tayfun, R. (2011). *Etkili İletişim ve Beden Dili*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*. (5.Baskı). Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Telman, N. ve Ünsal, P.(2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Temel, V. (2010). *Konya İline Ait Bireysel ve Takım Spor Antrenörlüğü yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Teyfur, M.(2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Alguları ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Atatürk Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Tobias, L. L. (1989). Twenty-Three Ways to Improve Communication. *Training & Development Journal, December*, pp. 75-77.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2002). *Büro Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Torlak, G. (2008). *Organizasyon Teorileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Şirketi.
- Tosun, Ü. (2002). *Onurlu Disiplin*. İstanbul: Beyaz Yayıncılık.
- Töremen, F. (2004). *İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Sosyal Sermaye Konusunda Öğretmen Görüşleri, (Elazığ İli Örneği)*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Törnsen, M. (2009). Successful Principal Leadership: Prerequisites, Processes and Outcomes. *Values and Ethics in Educational Administration*, 7(4), 1-8.
- Tschan, F., Semmer N., Inversin L. (2004). Work Related and “Private” Social Interactions at Work. *Social Indicators Research, Jun 67, 1/2; ProQuest Central*, pp. 145-182.
- Tubbs, S.L. ve Moss, S. (1991). *Human Communication: An Interpersonal Perspective*. Newyork: McGraw.
- Tucker, A. L. ve Singer S. J. (2013). The Effectiveness of ManagementBy-Walking-Around: A Randomized Field Study. *Harvard Business School, Working Paper*, pp.1-38.
- Turan, S. ve Güler, M. (2009). Demokratik Okul ve Sınıf Yeniden Düşünmek. *Eğitime Bakış: Eğitim-Öğretim ve Bilim Araştırma Dergisi, 13*, 47-52.
- Tutar, H. ve Yılmaz, K. (2005). *Genel İletişim*. 5.Baskı. s.141. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Türesin, H. (2012). *Örgüt Çalışanlarının Paternalistik Liderlik Alguları, Öğrenilmiş Güçlülük Düzeyleri, İş Tatmin Düzeyleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TDK. (2005). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. 10. Baskı, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

- Türkmen, İ. (2003). *Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli*. 4. Basım, No: 480, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Uche C. N. ve Timinepere, C. O. (2012). Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastren Nigeria. *American International Journal of Contemporry Research*, Vol. 2. No. 9; Sempember, pp. 198-204. <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/7/cu13.html>.
- Urlu, R. (2002). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H. (1978). Yönetimde Bilgi Kavramı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C. 7, S. 1, İstanbul, ss.367–384.
- Varma, A., Srinivas, E. S. ve Stroh, L. K. (2005). A Comparative Study of The Impact Of Leader-Member Exchange in US and Indian samples. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 12(1), 84-95.
- Vural, B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları, Ekim.
- Waddington, K. (2012). *Gossip and Organizations*. New York London: Routledge, Taylor & Friends Group.
- Waddington, K., Michelson, G. (2007). Analysing Gossip to Reveal and Understand Power Relationships, Political Action and Reaction to Change Inside Organisations. *Talk, Power and Organizational Change at CMS Conference, Manchester, July*, pp. 1-16.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. ve Chen, Z. X. (2005). Leadermember Exchange as A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.).
- Vélez, E. L. (2011). Small Talk Can Yield Big Solutions. *Caribbean Business*, Thursday, November 10, p. 45.
- West-Burnham, J. (2016). *Educational Leadership and Democracy*. <http://www.esha.org/leadership?language=en>'den alınmıştır. Erişim Tarihi;11Şubat 2016

- Wheeler, L. (2008). Kurt Lewin, *Social and Personality Psychology Compass*, 2/4, pp. 1638-1650.
- Whittaker, S., Frohlich D. ve Jones O.D. (1994). Informal Workplace Communication: What is it Like and How Might We Support it? *Human Factors in Computing Systems, Boston, Massachusetts USA, April, 24-28*, pp. 131-137.
- Wilson, D. C. and Rosenfeld, R. H. (1990). Managing Organizations, Europe, *McGraw-Hill Book Company. Organizational Studies, Volume 15, Number 2*, pp. 101-110.
- Wittek, R. ve Wielers R. (1998). Gossip in Organizations, *Computational & Mathematical Organization Theory* 4:2, pp: 189-204.
- Yağbasan, M., Şiş A. (2006). Kamu Kurumlarında İletişimsel Ortamın Analizi (Elazığ İli Köy Hizmetleri, Bayındırlık ve DSİ Örnekleri). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1* ss. 269-284.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi, Cilt 37, Sayı 4, Aralık*, ss. 31-55.
- Yaman, T. (2011). *Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kara Harp Okulu.
- Yardımcı, C. (2010). *Paternalistik Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yoshida, M. (2001). Joking, Gender, Power and Professionalism Among Japanese Inn Workers. *Ethnology, Fall, Vol. 40, No. 4*, pp. 361-369.
- Yörük, D. ve DüNDAR, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1)*, 93-106.
- Yörüker, S. ve Nogay G. (2000). *İyi Yönetim Uygulaması İçin Rehber*. Araştırma-İnceleme-Çeviri Dizisi, 2. Basım, Ocak.

Yukl, G. (1999b). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48

Zıllıoğlu, M. (2010). *İletişim Nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.

Zıllıoğlu, M. (2003). *İletişim Nedir? 2.Baskı*. İstanbul: Cem Yayınevi.

<http://www.tdk.gov.tr/>



EKLER

Teşekkür.....

Aşağıda adı geçen üniversitelerde nezaket gösterip anketleri dolduran bütün öğretim elemanı hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Adnan Menderes Üniversitesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi Amasya Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi, Bartın Üniversitesi, Celâl Bayar Üniversitesi, Cumhuriyet Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Dumlupınar Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Fırat Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kastamonu Üniversitesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Kocaeli Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Mersin Üniversitesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Ömer Halisdemir Üniversitesi, Pamukkale Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi.

Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz	Kadın ()	Erkek ()				
Yaşınız	24-28 ()	29-33 ()	34-38 ()	39-43 ()	44-48 ()	49 ve üzeri ()
Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekâr ()				
Eğitim Durumunuz	Lisans ()	Yüksek Lisans ()				
	Doktora ()	Post Doktora ()				
Şuan ki Kurumdaki Hizmet Yılıınız	0,1-3 ()	4-6 ()	7-9 ()	10-12 ()	13-15 ()	16-18 ()
	19 ve üzeri ()					
Toplam Hizmet Yılıınız	0,1-5 ()	6-10 ()	11-15 ()	16-20 ()	21-25 ()	26 ve üzeri ()
Ünvanınız					
Bu Üniversitede çalışmadan önce kaç farklı işyeri/üniversitede çalıştınız	İlk görev yerim bu üniversite () 1 () 2 () 3 ()					
	4 () 5 ()					
Görev yapmakta olduğunuz kurum hangi bölgede yer almaktadır	Ege Bölgesi ()	Karadeniz Bölgesi ()	İç Anadolu Bölgesi ()			
	Akdeniz bölgesi ()	Doğu Anadolu Bölgesi ()				
	Marmara Bölgesi ()	Göney Doğu Anadolu Bölgesi ()				

YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZLARINA İLİŞKİN İFADELER

Aşağıda, kurumunuzdaki yöneticilerin yönetim tarzları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. **Şuanda birlikte çalıştığınız ve bağlı olduğunuz üst kademe yöneticivi** düşündüğünüzde, aşağıda yer alan her bir ifadeye göre, yöneticinizi 1 ile 5 arasında puan vererek değerlendiriniz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yöneticimiz, çalışanların yaşamlarının her yönüyle ilgilenir.	1	2	3	4	5
2	Yöneticimiz, iş yerinde bir aile ortamı oluşturur.	1	2	3	4	5
3	Yöneticimiz, iş ile ilgili konularda çalışanlara danışır.	1	2	3	4	5
4	Yöneticimiz, çalışanlara bir aile büyüğü (baba/anne/abla/ağabey vb.) gibi davranır.	1	2	3	4	5
5	Yöneticimiz, çeşitli konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğütler verir.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimiz, çalışanların onayını almadan, çalışanları adına kararlar verir.	1	2	3	4	5
7	Yöneticimiz, çalışanlarını yakından tanır (örneğin, kişisel problemleri, aile hayatı gibi...)	1	2	3	4	5
8	Yöneticimiz, çalışanlarla ilişkilerinde duygusal tepkiler verir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.	1	2	3	4	5
9	Yöneticimiz, çalışanların özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimiz, iş dışındaki konularda (ev kurma, çocuk eğitimi gibi...) çalışanlarına yardımcı olabilmek için elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5
11	Yöneticimiz, çalışanlarına gösterdiği dikkat ve özen karşılığında, çalışanlarının fedakâr ve sadık olmasını bekler.	1	2	3	4	5
12	Yöneticimiz, çalışanları düşük performans gösterdiği zaman, kendilerini geliştirebilmeleri için, çalışanlarına bir şans daha tanır.	1	2	3	4	5
13	Yöneticimiz, çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilen tek kişi kendisinin olduğuna inanır.	1	2	3	4	5
14	Yöneticimiz kendi talimatlarına, çalışanların tamamen uymasını ister.	1	2	3	4	5
15	Yöneticimiz, çalışanlara danışmadan kararları kendisi verir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticimiz, toplantılarda en son sözü söyler.	1	2	3	4	5

17	Yöneticimiz, çalışanlara emredici şekilde davranır.	1	2	3	4	5
18	Yöneticimle çalışırken, kendimi baskı altında hissederim.	1	2	3	4	5
19	Yöneticimiz, çalışanlara sıkı disiplin uygular.	1	2	3	4	5
20	Yöneticimiz, görevlerimizi yerine getirmediğimiz zaman bizi azarlar.	1	2	3	4	5
21	Yöneticimiz, çalışma grubumuzun kuruluştaki tüm birimlerden daha iyi performansa sahip olması gerektiğini vurgular.	1	2	3	4	5
22	Görevlerimizi yerine getirirken yöneticimizin kurallarına uymak zorundayız aksi takdirde yöneticimiz, bizi ciddi şekilde cezalandırır.	1	2	3	4	5
23	Yöneticimiz, çalışanların yaptıklarına karışmaz.	1	2	3	4	5
24	Yöneticimiz, kurumdaki işbölümü ile ilgilenmez.	1	2	3	4	5
25	Yöneticimiz, kurumun sorunlarından uzak durur.	1	2	3	4	5
26	Yöneticimiz, insan haklarına saygılı davranır.	1	2	3	4	5
27	Yöneticimiz, çalışanlarına karşı duyarlıdır.	1	2	3	4	5
28	Yöneticimiz, kendisi için öz eleştiri yapabilir.	1	2	3	4	5
29	Yöneticimiz, çalışanlarını iş alanında özgür bırakır.	1	2	3	4	5
30	Yöneticimiz, çalışanlarıyla işbirliği yaparak kararlara katılım sağlar.	1	2	3	4	5
31	Yöneticimiz, kurumda çalışan herkese eşit davranır.	1	2	3	4	5

İNFORMAL İLETİŞİM KANALLARINA İLİŞKİN İFADELER

Aşağıda, çalışma arkadaşlarınızla kurmuş olduğunuz gayri resmi iletişim kanalları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Çalışma arkadaşlarınızı düşünerek, kurumunuzla ilgili genel görüşlerinizi, katılma derecenize göre 1 ile 5 arasında puan vererek belirtiniz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Kurumda gayri resmi gruplaşmalar vardır.	1	2	3	4	5
2	Kurum çalışanları, aidiyet hissettikleri gruplarla birlikte hareket ederler.	1	2	3	4	5
3	Kurumdaki yöneticiler, belli gruplara imtiyazlar tanır.	1	2	3	4	5
4	Kurum çalışanları, işleriyle ilgili aldıkları bilgileri genellikle kendi gruplarıyla paylaşır.	1	2	3	4	5
5	Kurum çalışanları, daha çok kendi gruplarıyla iletişim kurarlar.	1	2	3	4	5
6	Kurumla ilgili önemli haberler, öncelikle grup üyeleri arasında yayılır.	1	2	3	4	5
7	Kurum çalışanları arasında gruplaşmalara rastlanmaz.	1	2	3	4	5
8	Kurumdaki grup üyeleri, kurumla ilgili olaylar karşısında birlikte hareket ederler.	1	2	3	4	5
9	Kurum yöneticileri ile iletişim, sadece resmi yollarla kurulur.	1	2	3	4	5
10	Kurumdaki yöneticiler bölümleri ziyaret ederek, çalışanların dilek ve şikâyetlerini dinlerler.	1	2	3	4	5
11	Yöneticiler, çalışanlarla bir araya gelerek rahat sohbet ortamı oluştururlar.	1	2	3	4	5
12	Yöneticiler, çalışanlarla ilgili bilgi edinmek için gayri resmi ortamlardan yararlanırlar.	1	2	3	4	5
13	Yöneticiler, çalışanlarına iş ile ilgili uyarılarını yaparken daha çok gayri resmi kanalları kullanırlar.	1	2	3	4	5
14	Yöneticiler katıldıkları sohbetlerde, yönetici pozisyonlarının hatırlanmasını isterler.	1	2	3	4	5
15	Yöneticilerin katıldığı sohbetlerde, iletişim resmileşir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticiler, çalışanların çay-kahve molalarına katılırlar.	1	2	3	4	5
17	Yöneticiler, sohbet esnasında kendilerine ulaştırılan mesajlara (öneri, şikâyet vb...) duyarlıdır.	1	2	3	4	5
18	Kurum çalışanları, iş dışında da bir araya gelirler.	1	2	3	4	5
19	İş dışında bir araya gelen çalışanlar, genellikle kurumla ilgili konular konuşurlar.	1	2	3	4	5
20	Kurum çalışanları iş dışında bir araya geldiğinde, iş ile ilgili konular yerine kişisel konular konuşurlar.	1	2	3	4	5
21	Kurum çalışanları iş dışında yemek organizasyonları yaparlar.	1	2	3	4	5
22	Kurumdaki sosyal etkinlikler çalışanların teklifiyle düzenlenir.	1	2	3	4	5
23	Düzenlenen sosyal faaliyetler, kurumla ilgili, gayri resmi olarak bilgi edinilen ortamlardır.	1	2	3	4	5
24	Kurum çalışanlarının özel günleri önemsenir (doğum, ölüm, evlilik vb.) ve yapılacak organizasyonlar kurum çalışanları arasında hızla yayılır.	1	2	3	4	5
25	Kurum dışındaki sosyal ortamlarda bile ast-üst ilişkisi önemsenir.	1	2	3	4	5
26	Kurumla ilgili eleştiriler, sosyal ortamlarda daha rahat dile getirilir.	1	2	3	4	5
27	Kurumdaki sosyal etkinlikler yöneticilerin teklifiyle düzenlenir.	1	2	3	4	5
28	Kurumda gezi, maç gibi sosyal faaliyetler düzenlenir.	1	2	3	4	5
29	Kurum çalışanları, birbirleriyle sohbet etme fırsatı kollarlar.	1	2	3	4	5
30	Kurum çalışanları arasında sohbet ortamları oluşur.	1	2	3	4	5
31	Kurum çalışanları, kapalı kapılar ardında toplantılar yaparlar.	1	2	3	4	5
32	Kurum çalışanları, birlikte çay-kahve molaları verirler.	1	2	3	4	5
33	Kurumdaki çay-kahve molalarında kurumla ilgili konular konuşulur.	1	2	3	4	5
34	Kurumdaki çay-kahve molalarında genellikle iş dışı konular konuşulur.	1	2	3	4	5
35	Kurumdaki arkadaş sohbetlerinde kurumla ilgili pek çok bilgiye ulaşılr.	1	2	3	4	5
36	Kurumdaki sohbetler esnasında, genellikle yöneticilerin yönetim tarzları eleştirilir.	1	2	3	4	5
37	Kurumdaki arkadaş sohbetleri bile resmidir.	1	2	3	4	5
38	Kurumda bir yerden bir yere bilgi taşıyan çalışanlar vardır.	1	2	3	4	5
39	Kurumda birçok bilgi, kaynağından değil, başka çalışanlardan öğrenilir.	1	2	3	4	5
40	Kurumda çalışan bazı arkadaşların, söylene şeyleri başkalarına ulaştıracakları bilinir.	1	2	3	4	5
41	Kurumda çalışan bazı arkadaşlar, başkalarından duydukları bilgileri anında bizlere de ulaştırır.	1	2	3	4	5
42	Kurumda yönetimle ilgili sıkıntılar yönetim kademesine taşıyacağı bilinen çalışanların yanında konuşulur.	1	2	3	4	5

43	Kurumdaki konuşmalar arasında sık sık “benden duymuş olma ama...” gibi ifadeler kullanılır.	1	2	3	4	5
44	Yöneticiler, kurumda çalışan bazı arkadaşlar sayesinde, çalışanların eleştirilerinden anında haberdar olur.	1	2	3	4	5
45	Kurumda laf taşıyan çalışanlar aracılığıyla, düzenli işleyen bir dedikodu mekanizması mevcuttur.	1	2	3	4	5
46	Kurumda yönetimle ilgili eleştiriler, yönetim kademesine taşıyacağı korkusuyla bazı çalışanların yanında konuşulmaz.	1	2	3	4	5
47	Kurumda, dedikodu ve söylenti çalışanlar arasında yaygındır.	1	2	3	4	5
48	Kurumdaki söylenti ve dedikodulara yöneticiler tarafından itibar edilir.	1	2	3	4	5
49	Göreve yeni başlayan çalışanlar kurumu, kıdemli personelin dedikodusu sayesinde tanır.	1	2	3	4	5
50	Kurumda çalışanlar, iletişim kurarken kulaktan kulağa bilgi aktarırlar.	1	2	3	4	5
51	Göreve yeni başlayan çalışanlar, kıdemli personeli dedikodu yoluyla tanır.	1	2	3	4	5
52	Kurumdaki söylenti ve dedikodulara, çalışanlar tarafından itibar edilir.	1	2	3	4	5
53	Kurumdaki dedikodu ağından, yöneticiler habersizdir.	1	2	3	4	5
54	Kurumda yapılan dedikodular yönetsel kararlar üzerinde etkili olur.	1	2	3	4	5
55	Yöneticiler, çabuk yayılmasını istedikleri haberleri bazı çalışanlarla paylaşırlar.	1	2	3	4	5
56	Kurumda çalışanlar arasında rahatlıkla şaka yapılabilir.	1	2	3	4	5
57	Kurumda yöneticilerin takma isimleri vardır.	1	2	3	4	5
58	Yöneticiler, çalışanlarına uyarılarını çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar.	1	2	3	4	5
59	Çalışanlar talep ve şikâyetlerini, yöneticilere çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar.	1	2	3	4	5
60	Kurumda çalışanlar birbirlerine yakıştırmalarda bulunurlar.	1	2	3	4	5
61	Kurumda, yöneticilere rahatlıkla şaka yapılabilir.	1	2	3	4	5
62	Kurumda bazı çalışanların takma isimleri vardır.	1	2	3	4	5
63	Kurum çalışanları birbirlerine, şaka yoluyla iğnelemelerde bulunur.	1	2	3	4	5
64	Kurumda şaka yoluyla aktarılan mesajlar, resmi iletişime göre daha etkilidir.	1	2	3	4	5
65	Kurum çalışanları, sosyal paylaşım araçlarıyla (internet) iletişim kurarlar.	1	2	3	4	5
66	Kurumda çalışan arkadaşlarla ilgili bazı bilgiler, sosyal paylaşım araçlarından öğrenilir.	1	2	3	4	5
67	Kurum çalışanları, kurum ile ilgili şikâyetlerini internet ortamına taşırlar.	1	2	3	4	5
68	Kurum çalışanları, sosyal paylaşım araçları kullanarak birbirleriyle sohbet etme fırsatı bulurlar.	1	2	3	4	5
69	Kurum çalışanları, dikkat çekici elektronik postaları çalışma arkadaşlarına gönderirler.	1	2	3	4	5
70	Kurum çalışanları, arkadaşlarının internet ortamındaki paylaşımları hakkında yorum yaparlar.	1	2	3	4	5
71	Kurum çalışanları, iş yerinde yaşadıkları olaylarla ilgili duygularını sosyal paylaşım sitelerine aktarırlar.	1	2	3	4	5
72	Kurum çalışanları, kurum ile ilgili duydukları gelişmeleri, sosyal paylaşım araçlarıyla birbirlerine ulaştırırlar.	1	2	3	4	5
73	Kurum çalışanları, yöneticilerin takibinden çekindikleri için sosyal paylaşım sitelerinde işle ilgili duygularını paylaşmazlar.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİLERİ

Hasan ULUKAN, 11.4.1971 tarihinde Konya/Ereğli de doğdum. İlkokul, Ortaokul ve Lise öğrenimimi Ereğli de tamamladım. Lisans eğitimimi Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümünde tamamladım. “İletişim Becerilerinin Takım ve Bireysel Sporculara Olan Etkisi” konulu tez çalışması ile Yüksek Lisans Eğitimimi Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalında tamamladım. Şu anda Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı’nda doktora eğitimine devam etmekteyim. Adnan Menderes Üniversitesi, Beden Eğitimi Spor Yüksekokulu’nda öğretim görevlisi olarak görev yapmaktayım. Evli ve iki çocuk babasıyım.

İletişim: hasanulukan08@gmail.com Aydın