



T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İLETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ BAĞLAMINDA ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ:
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

Doktora Tezi

Gülüzar YANAŞMA

Çorum 2019

**İLETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ BAĞLAMINDA ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ: AMPİRİK
BİR ÇALIŞMA**

Gülözar YANAŞMA

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı**

Doktora Tezi

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR**

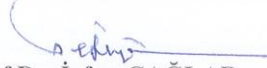
Çorum 2019

KABUL VE ONAY

Gülizar YANAŞMA tarafından hazırlanan *İletişimin aracılık rolü bağlamında örgüt kültürünün bireysel performansa etkisi: Ampirik bir çalışma* başlıklı bu çalışma, 20/09/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak doktora tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof.Dr. Fatih DUMAN
(Başkan)



Prof.Dr. İrfan ÇAĞLAR
(Danışman)



Doç. Dr. Mahmut AKIN



Dr. Öğr. Üyesi Gökben BAYRAMOĞLU



Dr. Öğr. Üyesi Ali BAYRAM

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof.Dr. Mehmet EVKURAN

Enstitü Müdürü



T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı beyan ederim. (20/09/2019)

Gülizar YANAŞMA



ÖZET

YANAŞMA, Gülüzar. *İletişimin Aracılık Rolü Bağlamında Örgüt Kültürünün Bireysel Performansa Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*, (Doktora Tezi), Çorum, 2019.

Örgütsel iletişim, örgütlerde uyum, işbirliği ve denetim işlevini gerçekleştiren yönetsel ve örgütsel yapının en önemli unsurlarından biridir. Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden farklılaştırır, bundan dolayı örgüt üyelerinin düşünce, algı ve tutumlarını belirlemektedir. Her örgütün kendine özgü bir kültürü ve iletişim biçimi bulunmaktadır. Örgütler söz konusu olduğunda, güçlü bir örgüt kültürüne ve etkin bir iletişim sistemine sahip olmak başarı ve performansı olumlu yönde etkilemek için son derece önemlidir.

Bu çalışma, örgütsel iletişim, örgüt kültürü ve bireysel performans arasında aracılık rolünün olup olmadığını incelemek amacı ile yapılmıştır. Çalışmamızda örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve bireysel performans kavramları incelenmiştir.

Araştırma alanı olarak örgüt iletişiminin bireysel performansa etkisinin güçlü olduğu düşünülen sağlık sektörü seçilmiştir. Bu uygulama Çorum ilindeki eğitim araştırma hastanesi ve özel hastaneler olmak üzere farklı statüde faaliyet gösteren hastanelerde gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda, örgütsel iletişimin, örgüt kültürü ile bireysel performans arasında anlamlı bir aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü, Bireysel Performans.

ABSTRACT

YANAŞMA, Gülüzar. *The Effect Of The Organizational Culture On Individual Performance In The Context Of Communication Mediating Role: An Empirical Study*, (PhD. Thesis), Çorum, 2019.

Organizational communication is one of the most important elements of organizational and managerial structure that performs compliance, cooperation and auditing functions in organizations. Organizational culture differentiates an organization from other organizations and thus determines the perceptions, thoughts and attitude of the organization. Each organization has its own culture and communication style. With regard to organizations, having a strong organizational culture and an effective communication system is extremely important in terms of success and positively affecting performance.

This study was conducted to examine whether organizational communication has a mediating role between organizational culture and individual performance. In this study, the concepts of organizational culture, organizational communication and individual performance were examined.

As a field of research, health care sector was selected as it is believed that in this sector, organizational communication has intensive impact on organizational performance. This application was carried out in different Status Hospitals, including Education Research Hospital and private hospitals in Çorum province. As a result of the analyzes, it was found that organizational communication has a significant mediating role between organizational culture and individual performance.

Key Words: Organizational Communication, Organizational Culture, Individual Performance.

TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın gerekleőmesinde, değerli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve rehber olan kıymetli danışman hocam sayın Prof.Dr. İrfan AğLAR'a

Çalışma sırasında yardımlarını esirgemeyen değerli, Dr. Öğr. Üyesi Kübra AKARÖZ, Arő. Görevlisi Dr. Ela HIÇYORULMAZ ve Öğr. Görevlisi Fevzi DİKER'e

Bu zorlu çalışma süresince her daim yanımda olan, sevgi, hoşgörü anlayış ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eőim Hasan YANAŞMA'ya çocuklarım Burak, Halide ve Rana YANAŞMA'ya çalışmaya katılan tüm gönüllülere,

Sonsuz teőekkürlerimi sunuyorum.

.

Gölüzar YANAŞMA

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLOLAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	4
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ	9
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	12
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UNSURLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ .	15
1.4.1. Temel Değerler	16
1.4.2. Normlar	17
1.4.3. Temel Varsayımlar	18
1.4.4. Ritüeller, Törenler	19
1.4.5. İnançlar	20
1.4.6. Hikâyeler, Mitler	20
1.4.7. Semboller	21
1.4.8. Dil	22
1.4.9. Liderler ve Kahramanlar	23
1.4.10. Fiziki Çevre	24
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ	24
1.5.1. Baskın ve Alt Kültür	25
1.5.2. Güçlü ve Zayıf Kültür	26
1.5.3. Yapısal ve Davranışsal Kültür	27
1.5.4. Maddi ve Manevi Kültür	27

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL İŞLEVLERİ VE FAYDALARI	28
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜMÜ VE SINIFLANDIRILMASI	30
1.7.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ)	31

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

2.1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	37
2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMACI VE ÖNEMİ.....	40
2.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM FONKSİYONLARI	45
2.4. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMVE TÜRLERİ	48
2.4.1. Biçimsel İletişim	49
2.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya İletişim	51
2.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim	53
2.4.1.3. Yatay İletişim.....	55
2.4.1.4. Çapraz İletişim.....	56
2.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim	57
2.4.3. Çok Yönlü ve Açık İletişim	62
2.5. ÖRGÜTLERDE BİREYLERARASI İLETİŞİM ARAÇLARI	63
2.5.1. Yazılı İletişim	64
2.5.2. Sözlü İletişim	65
2.5.3. Sözsüz İletişim.....	66
2.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM MODELLERİ.....	67
2.7. İLETİŞİM ENGELLERİ	71
2.7.1. Kişisel Engeller.....	71
2.7.2. Semantik Engeller.....	73
2.7.3. Algıda Seçicilik.....	73
2.7.4. Aşırı Bilgi Yüğü.....	74
2.7.5. Sosyo-Kültürel ve Psikolojik Engeller	74
2.7.6. İletişim Araç ve Kanallarla İlgili Engeller.....	75
2.7.7. Çevre Koşulları	76
2.7.8. Örgütsel Engeller	77
2.7.9. Fiziksel Engeller ve Teknik Engeller.....	77

2.7.10. Hiyerarşi ve Statüden Kaynaklanan İletişim Engelleri.....	78
2.7.11. Zamansal Darlığı veya Baskısı	78
2.8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE YÖNETİMİ.....	79
2.9. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖLÇÜLMESİ.....	82
2.9.1. Miles ve Arkadaşlarının Örgütsel İletişim Ölçeği	83

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BİREYSEL PERFORMANS

3.1. PERFORMANS, BİREYSEL PERFORMANS.....	86
3.2. BİREYSEL PERFORMANSIN ÖNEMİ.....	88
3.3. BİREYSEL PERFORMANSA ETKİ EDEN TEMEL UNSURLAR	90
3.3.1. Örgütsel Faktörler	91
3.3.2. Kişisel Faktörler.....	92
3.3.3. Çevresel Faktörler.....	93
3.4. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMACI.....	94
3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ	97

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM İLETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ BAĞLAMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI.....	104
4.2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE VARSAYIMLARI	104
4.3. ÇALIŞMANIN KISITLARI	107
4.4. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	107
4.4.1. Ana Kütle ve Örnek Hacminin Belirlenmesi.....	116
4.4.2. Veri Toplama Tekniği ve Araçları.....	117
4.4.3. Örgüt Kültürü Ölçeği.....	117
4.4.4. Örgütsel İletişim Ölçeği.....	119
4.4.5. Bireysel Performans Ölçeği.....	121
4.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	122
4.5.1. Verilerin İstatistiksel Analizi	122

4.5.2. Güvenilirlik Analizi	123
4.5.3. Çalışmaya Katılan Tüketicilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 127	
4.5.4. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği düzeyleri	129
4.5.5. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre Örgüt kültürü, Örgütsel İletişim ve Bireysel performansları hipotez testi sonuçları	130
4.5.6. Örgüt kültürü, Örgütsel İletişim ve Bireysel Performansa İlişkin Bulgular.	145
4.5.6.1. Örgüt kültürü, Örgütsel İletişim ve Bireysel Performansa İlişkin Bulgular.	145
4.5.6.2. Sağlık Personelinin Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim Düzeyleri Bireysel Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	148
4.5.6.3. Örgütsel İletişimin, Örgüt Kültürü Ve Bireysel Performans Arasında Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular.....	152
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	158
KAYNAKÇA.....	170
EKLER	185
Ek-1 (Devamı).....	188

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.1. Schein Örgüt düzeyleri	9
Tablo 2.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim Özellikleri	59
Tablo 2.2. Örgüt içi iletişimde Kullanılan Araçlar	67
Tablo 2.3. Örgütsel İletişim Modelleri	71
Tablo 4.1. Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması.	109
Tablo 4.2. Katılımcıların yaşlarına göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması.	110
Tablo 4.3. Katılımcıların eğitim düzeyine göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması.	111
Tablo 4.4. Katılımcıların gelir düzeyine göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması.	112
Tablo 4.5. Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması	113
Tablo 4.6. Katılımcıların unvana göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması	114
Tablo 4.7. Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması	115
Tablo 4.8. Çorum İli Hastaneleri Çalışan Sayısı	116
Tablo 4.9. İletişim Alt Boyutları	120
Tablo 4.10. Yeni İletişim Alt Boyutları	121
Tablo 4.11. Örgütsel Performans Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler	122
Tablo 4.12. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	124
Tablo 4.13. Çarpıklık - Basıklık değerleri	125
Tablo 4.13. Çarpıklık - Basıklık değerleri (Devamı)	126
Tablo 4.13. Çarpıklık - Basıklık değerleri (Devamı)	127
Tablo 4.14. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .	128
Tablo 4.15. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanları	129
Tablo 4.16. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	131
Tablo 4.17. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	132
Tablo 4.18. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	135

Tablo 4.19. Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	137
Tablo 4.20. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	140
Tablo 4.21. Katılımcıların Çalıştıkları Hastanelere Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	142
Tablo 4.22. Katılımcıların Unvanlarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması	144
Tablo 4.23. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiler	146
Tablo 4.24. Örgüt Kültürünün Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	149
Tablo 4.25. Örgüt Kültürünün Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları	150
Tablo 4.26. Örgütsel İletişimin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	151
Tablo 4.27. Örgütsel İletişimin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları	151
Tablo 4.28. Örgütsel İletişimin, Örgüt Kültürü İle Bireysel Performans Arasındaki Aracılık Rolüne İlişkin Uyum İyiliği Değerleri	152
Tablo 4.29. Örgütsel İletişimin, Örgüt Kültürü İle Bireysel Performans Arasındaki Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Sonuçları	153
Tablo 4.30. Sobel Testi Sonuçları	153
Tablo 4.31. Araştırma, Hipotez Testi Sonuçları	154

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ)	32
Şekil 2.1. Tek hatlı zincir	61
Şekil 2.2. Dedikodu zinciri	61
Şekil 2.3. Olasılık zinciri	62
Şekil 2.4. Küme (salkım) zinciri	62
Şekil 2.5. Tekerlek (merkezi) iletişim ağ modeli.....	68
Şekil 2.6. Y iletişim ağ modeli	69
Şekil 2.7. Zincir iletişim ağ modeli.....	69
Şekil 2.8. Dairesel iletişim ağı	70
Şekil 4. 1. Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre Örgüt kültürü, Örgütsel İletişim ve Bireysel performansları arasındaki farklılıkları belirlemek için kavramsal model	108
Şekil 4. 2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları	118
Şekil 4.3. Örgüt Kültürünün Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin PathDiagramı	148
Şekil 4.4. Örgütsel İletişimin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Path Diagramı	150
Şekil 4.5. Örgütsel İletişimin, Örgüt Kültürü İle Bireysel Performans Arasındaki Aracılık Rolüne İlişkin Path Diagramı	152

SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler

t	t testinin test istatistiği değeri.
f	Varyans Analizinin Test İstatistiği Değeri.
r	Korelasyon katsayısı
p	Test İstatistiği Değerinin Anlamlılığı.
μ	Örneklemin Ortalaması
s	Standart Sapma
¶	Paragraf
a	Cronbach's Alpha değeri

Kısaltmalar

KHK	Kanun Hükmünde Kararname
Md.	Madde
S.	Sayfa
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
Vd.	Ve Diğerleri
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

GİRİŞ

Sürdürülebilir gelişim ve rekabet gücünü artırmak ulusal ve uluslar arası alanda örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgüt vizyonunun hayata geçirilmesi, örgüt üyelerinin örgütle bütünleşmelerine, örgüt için özverili olabilmelerine bağlıdır. Bu ise ortak bir güç olan örgüt kültürü ile olanaklıdır. Örgüt üyelerinin örgüte bağlanmasına yardımcı olan, onlara farklı bir kimlik kazandıran, küçük büyük her kurumda var olan örgüt kültürü, çok önemli bir etkiye sahip olup; örgütün performansı, iş yapış şekilleri, çalışan davranışları, karar mekanizmaları, örgüt içinde istenilen işgücünün kazandırılması ve elde tutulması yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Kültür, insanları neleri yapması ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yönlendirir. Diğer bir ifade ile kültür, örgüt çalışanlarının davranış ve düşüncelerini biçimlendiren hâkim inanç ve değerlerdir.

Aslında, örgüt üyeleritarafından adapte olunan ve paylaşılan değerler olarak tanımlanabilen örgüt kültürü, ortaya çıkan bir sorunla ilgili çözümler sunmakta ve örgüt üyelerininbu konuda düşünmesine ve zamanla bu çözümlerin paylaşılan değerler haline gelmesine imkân sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1998, s. 33). Örgütün çevrede tanınmasını sağlayan örgüt kültürü ayrıca çevredeki başka örgüt ve bireylerle ilgili düşünce, davranış, değer ve toplumsal standartları yansıtmaktadır. Bu işleviyle örgütü topluma bağlayan, örgütün toplum içindeki yerini, önemini ve özellikle başarısını belirleyen en önemli araçlardan birinin kültür olduğu söylenebilir (Eren, 2000, s. 391).

Örgüt kültürünün ilişkili olduğu farklı örgütsel kavramlar vardır. Örgüt kültürü verimlilik, performans, motivasyon, sosyalleşme, örgütsel başarı, bütünleşme, iletişim vb. birçok değişkenle ilişkili olan bir kavramdır. Gerek kendi içerisinde, gerekse çevresiyle etkili ve sağlıklı iletişim sağlayamayan bir örgütne başarılı olabilir ne de yaşamını devam ettirebilir. Yönetimle ilgili yapılan sayısız çalışma örgütsel bütünleşme ve başarıda iletişimin, yeri doldurulamaz bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. İletişim, örgütleri durağanbir yapıdan dinamik yapıya geçirmekte ve örgütlerin faaliyetlerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmelerinde etkili olmaktadır.

Kültür ve iletişim arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Her kültürün kendine özgü bir iletişim tarzı vardır, mevcut olan kültürel fenomenler iletişim aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Tüm insan faaliyetleri, bir etkileşim içerisinde belli bir

değeri olan bir mesaja sahiptir. Her bir mesaj paylaşılmış semboller sistemi olup ayrıca kültürel anlamlar taşımaktadır (Ellis ve Maoz, 2003, s. 257). Örgütlerde örgütü ayakta tutan, gelişim ve büyümeyi sağlayacak olan çalışanların yönetimi diğer bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi için, güçlü bir örgüt kültürünün varlığına ihtiyaç vardır.

İletişim ve kültür kavramları ile alakalı yapılan bilimsel çalışmalar, bu kavramlara hem dikkat çekilmesine hem de örgütlerin kendilerini tanıyabilmesine olanak sağlamaktadır. Zira her örgüt diğerinden değerler, inançlar ve yapı olarak farklıdır yani farklı bir kültüre sahiptir. Örgütleri bir diğerinden farklılaştıran şey onu Örgüt X veya Örgüt Y yapan, faaliyet gösterdiği sektör, sahip olduğu teknoloji, cirosu, yapısı yani maddi öğelerinden ziyade örgütün görülmeyen ancak onun bir bütün olarak algılanmasını sağlayan, onu toplumun bir parçası yapan, kimlik kazandıran, ona değerler yükleyen, gayeleri doğrultusunda çalışanları birlik duygusu içinde hedefe ulaştıran sahip olduğu kültürüdür. Kültürü oluşturan, geliştiren, aktaran, kabul edilmesine destek olan ise iletişimdir. Doğrusu bu iki kavram iç içe geçmiş olup aynı anda ya vardır ya yoktur. Örgüt kültürünün güçlenmesi örgütteki iletişim kanallarının doğru, etkin ve sağlıklı kullanılmasına bağlıdır.

Bu çalışmada örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve bireysel performans kavramları incelenmiştir. Bu çalışma, örgütsel iletişimin, örgüt kültürü ve bireysel performans arasında aracılık rolünün olup olmadığını incelemek amacıyla yapılmıştır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; Örgüt Kültürü kavramı açıklanmış, Örgüt Kültürünün Önemi, Örgüt Kültürünün Özellikleri, Örgüt Kültürünün Unsurları ve Örgüt Kültürüne Etkisi, Örgüt Kültürü Türleri, Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri ve Faydalarına ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir.

İkinci bölümde; Örgütsel İletişim ayrıntılı bir şekilde incelenmiş, Örgütsel İletişim Amacı ve Önemi, Örgütsel İletişimin Fonksiyonları, Örgüt İçi İletişim ve Türleri, İletişim Araçları, İletişim Modelleri, İletişim Engelleri ve Örgütsel İletişim Yönetimi konuları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; Performans ve Bireysel Performansın tanımı incelenmiş Bireysel Performansın Önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca Bireysel Performansa Etki Eden Temel Unsurlar ve Performans Değerlemenin Amacı incelenmiş ve Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim, Bireysel Performans İlişkisi araştırmalara da dayanılarak açıklanmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde; çalışmanın amacı ve önemi, çalışmanın kısıtları, çalışmanın yöntemi, geliştirilen hipotezler açıklanarak veriler istatistikî olarak incelenmiş, elde edilen bulgular ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. İncelemeler neticesinde, örgütsel iletişimin, örgüt kültürü ile bireysel performans arasında anlamlı bir aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde, örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün önemi, özellikleri, örgüt kültürünün unsurları ve örgüt kültürüne etkisi, örgüt kültürü türleri, temel işlevleri ve faydaları ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Terimler sözlüğünde “Kültür bir toplumun yaşam biçimidir, sosyal kültürel evrendeki açık seçik eylemlerin ve araçların ortaya koyduğu ve nesnelleştirdiği anlamlar, değerler ve kurallar, bunların etkileşim ve ilişkileri, bütünleşmiş ve bütünleşmemiş gruplar” şeklinde ifade edilmektedir (Güney, 2004, s.154). Kültür bir yerde veya zamanda insanlar tarafından paylaşılan farklılıklar veya yaşam biçimi gibi günlük varoluşun karakteristik özellikleri ayrıca irksal, dini veya sosyal grubun alışılmış inançları, sosyal biçimleri ve maddi özellikleri olarak tanımlanmaktadır (merriam-webster online).Wells (1984) kültürü “sosyal kalıtımın tümü” olarak tanımlayarak, bilinçli ya da bilinçsizce insana toplum tarafından aktarıldığına vurgu yapmıştır, özellikle geçmişten günümüzenesilden nesile aktarılan bilgi birikimi ve davranış kalıplarıdır şeklinde ifade etmektedir (Wells, 1984, s. 43).

Kültür, toplumun ferdi olan bireylerin hayatları boyunca edindikleri ve paylaştıklarının tümünü kapsayan bir kavram olarak, bir toplumda üretimin, eğitimin, bilimin, sanatın, ilerlemenin, değişimin, sosyal yaşamın ve düşünce yapısının seviyesini belirleyen unsurdur. Kültür, kişiler arasında ortaya çıkmakta ve bir etkileşim sonucunda gerçekleşerek toplumsal hayatın ürünü haline gelmektedir (Güney, 2003, s. 24) ya da kültür bir toplumun veya tüm toplumların birikimli medeniyeti, toplumun kendisi, sosyal süreçlerin toplamı, bir insan ve toplum kuramıdır (Güvenç, 2015, s. 121).

Kültür ortak bir olgudur, çünkü aynı sosyal çevrede yaşayan veya yaşamış kişiler tarafından en azından kısmen paylaşılmaktadır. Sosyal düzen yazılı olmayan kurallardan oluşur. Zihnin kolektif olarak programlanmasıdır ki bu da bir grubun üyelerini ya da insanların sınıflarını diğerlerinden ayırır. Kültür öğrenilir, doğuştan

getirilen özelliklere dayanmamaktadır. Kişinin genlerinden ziyade sosyal ortamından elde edilir. Kültür bir yandan insan doğasından diğer yandan bireyin kişiliğinden kaynaklanabilmektedir (Hofstede vd., 2010, s. 6).

Örgütlerde toplumun bir parçası olması nedeniyle hem toplum kültürünün bir parçasıdır hemde kendisine özgü kültürel dinamikleri olan bir yapıdır. Örgüt kültürü kavramının örgüt bilimi literatürüne girmesi ve tarihsel gelişiminde farklı sosyal disiplinlerin katkıları bulunmaktadır. Örgüt sosyolojisi alanındaki bilim insanlarının çalışmaları, örgüt kültürünün temeli olarak düşünülmekte bununla birlikte antropoloji ve bilişsel psikoloji disiplinlerinin de örgüt kültürü kavramının gelişimiyle ilgili katkıları olduğu bilinmektedir (Ouchi ve Wilkins, 1985, s. 460). Elliott Jaques tarafından İngiltere’de 1951 yılında yayımlanan “The Changing Culture of a Factory” başlıklı eser, yönetim literatüründe kültür kavramının işlendiği ilk çalışma olarak literatüre girmiştir (Erdem, 2007, s. 63). Örgüt kültürü kavramı, 1964 yılında Blake ve Mouton tarafından o zamanın başka yazarlarının “iklim” olarak bahsettiği kavramı ifade etmek için tesadüf olarak kullanılmıştır (Hofstede vd., 1990, s. 286). 1976’da Amerika’da yayımlanan Silwerzweing ve Allen’in “Ortak Kültür” başlıklı makalesinin de örgüt kültürü kavramına dikkate değer katkılar sağladığı bilinmektedir (Gezici, 2012, s. 9-10).

Örgüt kültürü, özellikle 1980’li yılların başından itibaren üzerinde durulmaya başlanan bir kavramdır. Bu anlamda 1979 yılında Pettigrew tarafından “Örgütler Kültürleri Üzerinde Çalışırken” başlıklı makalesi önemlidir (Şimşek vd., 2011 ,s. 46). Pettigrew kültürü bu makalesinde, belirli bir zamanda belirli bir grup için geçerli olan, kabul edilen anlamların tümü olarak açıklamış, daha kuvvetli bir yaklaşımla, kültürü bir kavramlar kaynağı olarak belirtmiş, kültürün varlık sebeplerini; inanç, dil, sembol, ideoloji, mit ve ritüeller olarak ifade etmiştir (Pettigrew, 1979, s. 574-577). Gagliardi, bir örgütü öbürlerinden farklı kılan ve seçenekleri yönlendiren ana değerler bütünü olarak örgüt kültürünü tanımlamıştır (Gagliardi, 1986, s. 114). Diğer bir tanıma göre ise örgüt kültürü, bireylerin örgütü anlamalarına yardımcı olan ve bireylere örgüt içerisinde davranış kuralları geliştirmelerini sağlayan ortak inançlar ve değerler modeli olarak nitelendirilmektedir (Deshpande ve Webster, 1989, s. 4). Hofstede, örgüt kültürünü “ Bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlamadır. Programlama aileden başlayarak, okul, arkadaş çevresi, çalışma alanı ve içinde yaşanılan toplum tarafından

gerçekleşmektedir. Bu açıdan kültür, kişinin sosyal ortamında öğrenme sonucunda gelişmesidir” şeklinde ifade etmiştir (Hofstede, 1991, s. 10).

Örgüt kültüründe, yönetimde kabul gören beklentilerin ve normların önemli rol oynadığını belirten Peters ve Waterman, örgüt kültürünü paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlarken (Peters ve Waterman, 1995, s. 67), örgüt kültürü ile ilgili birçok eseri olan bu konunun öncülerinden, Schein’e göre örgüt kültürü, içsel bütünleşme ve dışsal uyum esnasında ortaya çıkan problemleri, çözmek amacıyla belirli bir grubun üyelerince öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış etkin, paylaşılmış temel varsayımlar modelidir (Schein, 2004, s.17). Griffin ise örgütün “his ve duygusunu” temsil etmesinin, örgüt kültürünün en önemli işlevlerinden biri olduğunu ifade etmiştir (Griffin, 1999, s. 170).

Örgüt kültürü, örgütün toplumsal standartlarını, kıymetini, çevresinde tanınmasını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle bağlantı şekillerini ve seviyelerini de belirler. Bu işlevi ile örgüt kültürü, örgütü toplumla birleştiren, örgütün toplum içerisindeki önemini, konumunu, yerini belirleyen etkin faktörlerdendir. Daha ötesi örgüt kültürü, günümüz kuruluşlarının amaçlarına ulaşarak rakiplerinden ileride olmasını sağlamakta etkili bir unsurdur. İşletmelerin politikalar, stratejiler ve hedeflerinin oluşmasında değerli bir etkiye sahip olmakla birlikte yöneticilerin belirlediği stratejinin işlenmesini kolaylaştıran veya zorlaştıran ciddi bir araçtır (Eren, 1997, s. 373). Örgüt kültürü, örgütün içindeki ilişkilerin oluşumunda ayrıca bu ilişkilerin sistemli bir biçimde sürdürülmesinde, çalışan ve yöneticilere kılavuzluk yapmaktadır. İlişkiler, sadece çalışanlarla yönetimin arasında değil aynı zamanda çalışma grupları arasında ve örgüt içi bölümler arasında da olmaktadır. Çalışanların aralarında meydana gelen ilişkiler çoğunlukla iş ortamında işle ilgili ve kendiliğinden oluşan ilişkilerdir. Örgüt kültürü, örgüte dâhil olan kişinin örgüte alışması, işi ile alakalı problemleri çözebilmesi ve çevreye adapte olabilmesinde hayati öneme sahiptir (Demirel ve Karadal, 2007, s. 254). Örgüt kültürü, “örgüt üyelerinin paylaştığı anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır” (Eren, 2000, s. 391). Örgüt kültürü bir organizasyon veya onun alt sektörlerinde var olan davranış, duygu ve düşünce yolunun modelidir. Örgütün eşsiz “zihinsel programıdır” kişisel bir modelin organizasyona yansımadır (Tosi vd., 1990, s. 127).

Örgüt kültürü, bireylerin davranış ve tutumlarını biçimlendiren ve bireylere kılavuzluk yapan, inançlar, paylaşılan değerler, uygulamalar ve varsayımlardır (Rashid, 2003, s. 164). Bir organizasyonun değerini, ortamını ve normlarını çevreler ve onlara organizasyonda paylaşılan ana kuralları, dili ve problem çözme stratejilerini ekler (Keçecioglu, 2016, s. 206).

Unutkan'a (1995) göre örgüt kültürü ile alakalı farklı tanımlamalardan çıkarılabilecek ortak özellikler aşağıda sıralanmıştır (s.36):

- Örgüt kültürü örgüt üyelerinin inanç, davranış ve değer şekilleriyle alakalıdır. Çalışanların davranışlarını biçimlendirerek, örgütteki bireylerin ilişkilerini de etkilemektedir.
- Değişebilir ve uyum sağlayabilir bir özellik taşımaktadır.
- Sosyal özellik taşımaktadır. Başka bir deyişle örgüt kültürü birden çok kişinin birleşerek ortaya çıkardığı bir kavramdır.
- Semboller ve sembolik hareketler aracılığı ile öğretilbilir, öğrenilebilir, sonraki kuşaklara iletilebilir.
- Antropolojik unsurlarla alakalıdır.
- Geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir, çünkü süreç gerektirmektedir, zamanla olgunlaşan bir kavramdır.
- Bütüncül özellik taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütün tümüne yöneliktir. Her seviyede çalışan elemana ait inanç, değer, düşünce ve duyguların tümünü ifade etmektedir.
- Strateji, sistem ve yapı benzeri teknik kavramlarla çalışan, yetenek ve yönetim tarzı gibi beşeri kavramlar arasında ilişki ve uyumlaştırmayı gerçekleştirir. Kişiler aracılığıyla oluşturulmaktadır. Örgüt içindeki bireylerin düşünce, davranış ve isteklerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Kültürü görülebilir yapmak için düzeylerini incelemek gerekir. Gerçekte kültürün ne olduğu ile ilgili karmaşa, kültür seviyelerini ayırt edememekten kaynaklanmaktadır. Bu seviyeler, kültürün özü olan bilinç dışında derinlemesine gömülü, temel varsayımlarda görülebilir ve hissedilebilir (Schein, 2010, s. 23-28).

Gözlenebilir Eserler (Artifacts): Yeni bir kültürle karşılaşıldığında görülen, duyulan ya da hissedilen her şeydir. Örgütün görülen eserleridir ki bunlar; örgütün mimarisi, fiziksel çevresi, dili, teknolojisi, ürünleri, giyim ve davranış tarzı, mitler ve örgüt hakkında anlatılan hikâyeler, ritüeller ve törenlerdir, öte yandan buna; yazılı dokümanlar bireylerarası ilişki biçimleri, söylem biçimleri gibi kuruma özgü özellikler de eklenebilir.

Kültürün bu seviyesi ile ilgili yapılması gereken en önemli nokta, gözlemlemesi kolay ancak yorumlaması zor olduğu hususudur.

Örgütün benimsenen değerleri (Espoused beliefs and values): Kurucular ve liderlerin inanç ve değerleri, zamanla örgüt üyelerine anlam ve rahatlık sağladıkça, belirsizliği ortadan kaldırdıkça tartışmasız varsayımlara dönüşmektedir. Benimsenen inançlar ve ahlaki kurallar bilinçlidir ve açıkça ifade edilirler; çünkü örgüt üyelerinin, belirli kilit durumlarla nasıl başa çıkacaklarını ve yeni üyelerin nasıl davranacağını öğretmeye yönelik normatif veya ahlaki işlevi yerine getirirler. Bu tür inançlar ve değerler çoğu zaman ideoloji veya örgütsel felsefede somutlaşır, bu da kendiliğinden kontrol edilemeyen veya zor olayların belirsizliği ile başa çıkmak için bir rehber görevi görür. Örgütün benimsenen inanç ve değerleri soyut kavramlardır. Bu yüzden bize örgütün kültürü ile ilgili tam bir bilgi almamızı sağlamayabilir bu açıdan temel varsayımlar düzeyi üzerinde durulması gerekir. Örgütün kendisini nasıl tanımladığı oldukça önemlidir, amaçları, ideolojisi, vizyon, misyon, örgütün belirleyeceği hedefler, yönetim anlayışı, örgütün başarıyı ne ile ölçtüğü, örgütün içerisinde olduğu toplumun niteliği ve buna benzer unsurlar önemli bir etkiye sahiptir. Bu düzeyde, örgütün benimsediği doğru-yanlış, iyi-kötü gibi kültürü oluşturan değerler yer almaktadır.

Temel varsayımlar (Basic assumptions): Bilinçdışı yargıların oluştuğu düzeydir. Örgütte olup biteni anlayıp karar vermek, reddetmek ya da kabul etme psikolojik sürecince, kültürün nihai bir gücü vardır. Temel varsayımların bir oluşumu olarak nitelendirilen kültür, duygusal olarak nasıl tepki verileceğini, nelere dikkat edilmesi gerektiğini, olup bitene ve hangi eyleme karar verileceğini belirler. Bütünleşmiş bir varsayımlar seti geliştirildikten sonra en üst düzeyde rahat hissedilen “düşünce dünyası” ya da “zihinsel harita “ oluşmaktadır. Bilinçsiz bir biçimde kabul edilen düşünceler, inançlar ve duyguların dâhil olduğu temel yargıların yer aldığı, örgütsel bütünleşme hali, örgütün çevre ilişkilerinin boyutu ve örgütsel değerlerin

oluşmasında gözle görülmeyen fakat birincil bir rol oynamaktadır. Temel varsayımlar yaşamın temel yönleri - zamanın ve mekânın doğası; insan yapısı ve faaliyetleri; hakikatin doğası ve onu nasıl keşfettiğimiz; birey ve grubun birbiriyle ilişki kurması için doğru yol; iş-aile ve kendini geliştirmenin göreceli önemi; kadın ve erkeklere uygun roller ve ailenin yapısı gibi unsurlarla ilgilenmektedir. Schein'e göre kültür düzeyleri kısaca aşağıda tablo şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Schein Örgüt düzeyleri.

1-Gözlenebilir Eserler (Artifacts):	2-Örgütün benimsenen değerleri (Espoused beliefs and values)	3-Temel varsayımlar (Basic assumptions)
<ul style="list-style-type: none"> • Görülebilir ve hissedilebilir yapılar ve süreçler - Gözlenen davranış anlamını çözmesi zor 	<ul style="list-style-type: none"> • İdealler, hedefler, değerler, beklentiler • İdeolojiler • Rasyonelleşme - Davranış ve diğer düzenlemelerle uyumlu olabilir veya olmayabilir 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilinçsiz, kabul edilmiş inançlar ve değerler algısı, düşünce duygu ve davranış belirleme

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgüt Kültürü, bir topluluğun dış çevrede hayatta kalma problemlerini ve içerideki bütünleşme sorunlarını çözme sürecinde öğrendikleridir. Bu tür bir öğrenme, sürekli davranışsal, bilişsel ve duygusal süreçtir. Dahası kültür, bir grubun paylaştığı algıların, dilin ve düşünce süreçlerinin; duyguların, tutumların, benimsenmiş değerlerin ve belirgin davranışların temel nedensel belirleyicisidir (Schein, 1990, s.111). Örgütü oluşturan fertler, dâhil oldukları sosyal ve kültürel çevrenin özelliklerini de kendileri ile birlikte örgüte taşımaktadırlar. Örgütte göreve ilişkin norm ve kaidelerle bir araya gelen bireyler, ortak amaçlar çerçevesinde diğer örgütlerden farklı olarak kendi içlerinde ortak değer ve inançların bulunduğu yeni bir yapı oluşturmaktadırlar. Ortaya çıkan bu yapı, örgütteki değişik değer, inanç, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir bütün olarak var olmasını sağlamaktadır ki buna örgüt kültürü denilmektedir (Eren, 2004, s. 135). Bir kurumun amaçlarına ve hedeflerine erişebilmek için stratejilerini

gerçekleştirme yeteneği üzerinde örgüt kültürünün değerli ve büyük bir etkisi bulunmaktadır. Bu açıdan örgüt kültürü, bir kurum veya kurumsallaşma ürünü olarak düşünülebilir (Tsui, 2006, s. 130). Sonuçta örgüt kültürün kendisidir, meseleye bu açıdan bakıldığında her örgütün de bir kültürü olduğu söylenebilir (Stanford, 2014, s. 207). Örgüt kültürü, örgütte bulunan bireylerin tamamının sahip olduğu, o örgütte oluşmuş değer yargıları, sahip olunan değerlerden oluşmuş bir bütündür. Bireylerin bir amaç için bir araya geldikleri düşünülürse örgüt içindeki örgütün amacına yönelik davranış ve alışkanlıkları şeklinde de kendini gösteren bir kültür olarak kabul etmek mümkündür (Öztekin, 2010, s. 22 -137).

Bir örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birikmiş öğreniminin sonucudur ve örgüt büyüklüğü ne olursa olsun iki temelde oluşur (Schein, 2004, s. 18);

(1) Hayatta kalma, büyüme ve çevrelere adaptasyon.

(2) Günlük işlemlere uyum sağlama ve öğrenme yeteneğine izin veren iç entegrasyon.

Örgüt kültürüne gereksinim duyulmaktadır ve örgüt kültürü önem arz etmektedir. Çünkü ilk defa bir kültürel ortamla karşılaşınca buraya uyum sağlayabilmek için doğru unsurların neler olduğunun öğrenilmesi ve bunların uygulamaya geçirilmesi belirsizliği ortadan kaldıracaktır. Bu belirsizliğin kişide yarattığı gerginliği engellemenin birinci yolu, örgüt kültürünün güçlü ve yerleşik olmasıdır. Diğer ise güçlü örgüt kültürü sayesinde ve onun aracılığı ile bireysel ve örgütsel performans ile ilgili çalışanların duygularının farkına vararak örgütsel verimliliğin artırılmasını sağlamaktır. Bunlara ek olarak, örgüt kültürünün oluşması, sadakatin ve örgüt içerisinde uyum birliğinin sağlanmasıyla hizmet alan veya çalışan bütün bireylere değer verildiğinin gösterilmesine imkân verecektir (Doğan, 2015, s. 6). Örgütlerde hem bireysel, hem de örgütsel birçok davranış, tutum ve politikanın temelini örgüt kültürünün oluşturduğu bilinmektedir. Örgüt kültürü, belirsizliğin olduğu durumlarda çözüm yolları göstermekte, örgütün üyelerine ne zaman, hangi durumda, hangi tutum ve davranışın uygulanması gerektiğini öğretmekte ve çalışanları güdülenmektedir. Politikaların, değerlerin ve bilginin, sisteme aktarılmasında örgüte destek olmakta ve her seviyede etkisini göstermektedir (Özdevecioğlu ve Akın, 2013, s. 113).

Örgüt, belirgin bir toplulukta faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu toplumun bireylerinin kendilerine özgü değer yargıları, inançları, farklı olaylar karşısında belirli

tutumları vardır. Bu bakımından kültürel unsurları bilmek çok önemlidir. Ayrıca bir toplumun içinde faaliyetlerini sürdüren örgütü, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etkileyecektir. Bu sebeplerle örgüt açısından kültür, örgütün çalışma biçimini ve eylemlerinin sonucunu etkileyen, belirgin insan topluluklarınca meydana getirilen, değerler, inançlar, töre ve adetler ve diğer bireylerarası ilişkilerin neticelerini gösteren değerler bütünü olarak kabul edilebilir (Erdoğan, 1994, s. 121). Örgütsel bir kültürün, bilinçsizce ve gizlice değil de bilinçli olarak ortaya çıkma derecesi, örgüt kültürünün daha kolay yönetilebilmesine ve değiştirilebilmesine de etki etmektedir. Örgüt kültürünü içeren norm ve değerlerin değişimi yüzeysel olduğunda değişim nispeten daha kolaydır. İdeolojiler, varsayımlar insan doğası gibi daha derin seviyedeki örgüt kültür değerlerinin değişimi zordur ve zaman almaktadır (Witte ve Muijen, 1999, s. 500).

Örgüt kültürü, çalışanların birbirleriyle ve örgüt dışındaki insanlara karşı düşünce his ve davranışlarını etkileyen paylaşılan bir dizi ortak değerler, inançlar ve normlardır. Örgütsel kültür, insanların ve grupların, örgütün karşılaştığı fırsatları ve sorunları ele almaya çalıştıkça takip etmeyi öğrendikleri ortak varsayımlar olarak da düşünülebilir. Bir örgütün kültüründeki değerler ve inançların, örgütsel etkinliği artıran destekleyici boyutta olduğu gibi bir kuruluşa zarar veren davranışlara yol açması da mümkündür. İşte bu sebeple bir örgütün kültürü, çalışanların algılama yöntemlerini, çevrelerindeki insanlara ve durumlara tepki biçimlerini ve karar vermek için bu bilgileri nasıl kullandıklarını da denetlemektedir (George ve Jones, 2005, s. 502).

Yöneticiler, örgüt kültürünü örgütün etkililiği ve verimliliğini geliştiren bir araç olarak gördükleri için kültürel değerlerle özellikle ilgilenirler. Bazı yöneticiler ise kendi örgüt kültürlerini eşsiz ve rakip organizasyonlardan ayırt edici ve kaliteli çalışanın ilgisini çekmek için etkili bir araç olarak gördükleri için önemserler. Çalışanlar ise örgüt kültürü ile özellikle işyeri tercihi yaparken ilgilenebilirler. Herkesin işe ihtiyacı vardır ve insanlar değerlerini ve fikirlerini yansıtan yerlerde çalışmak isterler (Keyton, 2005, s. 2). Firma kültürü, işletme kültürü veya toplum kültürü gibi çeşitli şekillerde isimlendirilen değerler toplamı olan örgüt kültürü, farklı yönetim ve organizasyon görüş ve yöntemlerinin uygulanma ve etkili olmasına imkân sağlayabilmektedir. Bu dikkate alındığında, güvenlik de dâhil, bütün yönetim, görüş ve yöntemlerinin uygulanması,

örgüt kültürü ile beraber değerlendirilmesi ve eşgüdümlü bir biçimde tatbik edilmesi gerekmektedir (Koçel, 2001, s. 26).

Örgütler güçlü örgüt kültürüne sahip olduklarında, çalışanların davranışlarını belirleyen kalıplaşmış yerleşik davranışsal parametreleri oluşturur. Ancak zayıf örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanlar ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğini belirlerken zaman ve enerji kaybetmektedirler. Açıkçası paylaşılan ortak inanç, değer ve tutumlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenmiş olan örgüt stratejisini yürütme sırasında güçlü kültüre sahip örgüte oranla örgüt içerisi ve çevresel ilişkilerinde davranış hızı ve ataklığı gösterememeleri sebebiyle güçlü kültüre sahip olanrakiplerinin arkasında kalmaktadırlar.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Bir topluluk ortak varsayımlara sahip olmayı öğrendiğinde, buna bağlı olarak ortaya çıkan bakış açısı, düşünme, duyumsama ve davranmanın sonucunda anlam, rahatlık ve istikrar sağlar, topluluğun etrafında ortaya çıkan olayları kavramadaki ya da öngörmedeki yetersizlikten kaynaklanan kaygı, ortak öğrenme ile azaltılır. Kültürün gücünün ve sağlamlığının bir kısmı bu endişe azaltıcı fonksiyondan meydana gelmektedir. Savunma mekanizmaları insan için ne manaya geliyorsa, kültürün bir takım yönlerinin de bir topluluk için aynı manaya geldiği düşünülebilir (Schein, 1985, s. 321).

Örgüt kültürünün özellikleri literatürde pek çok kişi tarafından çeşitli şekillerde ele alınmıştır (Hampden ve Turner, 1990, s. 12; Newstrom ve Davis, 1993, s. 59; Güney, 2011, s. 190; Lewis, 2000, s. 140; Şimşek vd., 2011, s. 51; Köse vd., 2001, s. 228; Çelik, 2019, s. 21; Bakan vd., 2004, s. 33; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 50; Unutkan, 1994, s. 42; Simsek vd., 2003, s. 33; Terzi, 2000, s. 10). Bu tanımlardaki temel unsurlar;

- Örgüt kültürlerinin farklı yanlarının olması doğaldır, birbirlerine benzemezler. Örgüt kültürleri geçmişi, iletişim biçimi, misyonu, yapısı, vizyonu hikâyeleri ve mitleri kendine has, tektir ve ayırt edicidir. Örgüt içindeki bireylerin düşünce, arzu ve tutumlarının bir sonucu olarak meydana gelir.

- Kültürün özünü, örgüt üyelerinin zihinlerinde yaratmış oldukları dış dünya ile alakalı tecrübelerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan benimsenen varsayımlar oluşturur.
- Örgüt kültürü fertlerine kimlik ve devamlılık kazandırır. Örgütlerde oluşturulan örgüt kültürleri, örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasını ve özgünlüğünü kazanmasını sağlar. Örgütlerde inançlar onaylanıp, kişiler arasında paylaşıldığında, örgütler değişen evre koşullarına ayak uydurabilir, özgünlüklerini kaybetmeden yaşamlarına devam edebilirlerse, örgütler sürekliliğini sağlayabilir ve kimliklerini koruyup devam ettirebilirler. Anlatılmadan da anlaşılabilirler, örgüte ait çok fazla unsur, örgüt kültürünü ve kendine has dokusunu yansıtılmaktadır. Örgüt içinde kullanılmakta olan dil, semboller, fiziksel Şartlar, davranış kalıpları vb. unsurlar örgüt kültürünün anlatılmadan anlaşılmasını sağlar. Örgüt hakkında değerlendirmeler o örgütün kültürü ile yapılır, böylelikle örgüt kültürü tanıtıcı bir kimlik haline gelir.
- Örgüt kültürü örgüt tarafından kabul edilmiş değerler modelidir. Hiçbir  rg t, millet ya da toplum kültür bağlamında sıfırdan başlamaz. Örgüt kültürü zamanla Őekillenen  rg te ait ve örgüte has bir model olarak tarif edilebilir. Örgüt kültürü örgütün geçmişten bugüne dek birikimlerini kapsayan bir olgudur. Örgüt içinde yer alan fertlerin, inanç ve onaylanmış değerlerle bütünleşme ihtiyacı içersinde etkileşim ve sosyalleşme sonucunda kazanılan değerler, zamanla alışkanlık haline gelir ve yeni çalışanlara bir temel oluşturur.
- Örgüt kültürü, üyelerinin  rg t  kabullenmesini sağlamaktadır. Böylece örgütün amaçlarını kişisel amaçlarla uyumlaştıran örgüt kültürü, bireylerin başarılarında, çeşitli Şekillerde ödüllendiren bir role sahiptir.
- Örgüt kültürü b t nleştiricidir, organizasyon içinde yer alan bireyleri örgüt kültürü bütünleştirir, bir örgütün kültürü üyelerin sahip olduğu kültürel değerler üstüne kurulur ve kendi düşünceleriyle uyumlu olan düşünceleri, duyguları, bilgiyi ve değerleri güçlendirirler. Her kademedede çalışanlara dair düşünce, duygu, inanç ve değerler bütünüdür. Çalışanlara biz duygusunu yaşatarak, bir bütünün parçası olmalarına imkân tanır. Böylelikle  rg t içerisindeki birimlerin koordineli bir biçimde hareket etmesini de destekler.

- Örgüt kültürü yazılı bir metin biçiminde değildir. Örgüt üyelerinin bilinç ve belleklerinde, düşünce yapılarında değer ve inanç olarak yer almaktadır. Örgüt üyeleri yazılı olmayan, inanç ve değerleri konuşarak, tartışarak birbirlerine aktarır ve benimsetirler. Daha çok örgüt üyelerinin düşünce ve belleklerinde var olan örgütsel unsurlardan varsayımlar, çalışanlar arasındaki, etkili iletişim bağları sayesinde aktarılır.
- Örgüt kültürünün oluşması gibi değişmesi de kısa bir zamanda gerçekleşmez. Örgüt kültürünün kendisinin devamını sağlaması kadar çevresinde ve örgütte yaşanan değişimlerde dengeyi korumasıda önemlidir. Açıkçası örgüt kültürü durgunluk ve çalkantı, değişim ve süreklilik arasında denge durumundadır. Değişimi yavaş ve bilinçlidir. Örgüt kültürü büyük krizlerle karşılaşmadığı sürece çok yavaş bir şekilde değişim gösterir. Bunlara ek olarak değişimin yavaş olması örgüt kültürünün kararlı olmasını sağlar.
- Örgüt içi iletişim ve kişiler arasındaki ilişkilerde örgüt kültürü büyük önem taşımaktadır. Örgüt üyeleri tarafından edinilen deneyimlerin ve bilgilerin iletişim aracılığı ile birbirlerine aktarılması sağlanmakta ve böylece örgüt kültürü kazanılanlarla zenginleşmekte ve aynı zamanda bireylerin deneyimleri ve bilgileri vasıtasıyla örgüt kültürünün benimsenmesi ve yaygınlaşması mümkün olmaktadır.
- Örgüt kültürü, örgütün kuruluşunda kurucunun sahip olduğu değerler etrafında şekillenir. Örgütün yaşamı boyunca yöneticiler örgüt kültürünün nasıl şekilleneceğini belirlerler bu süreci yöneticiler astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve destekle yönetirler.
- Örgüt kültürü normlar, inançlar ve temel değerlerin yansımasıdır ayrıca semboliktir. Okunarak öğrenilmesi gerekli değildir, mitler, törenler, hikâyeler gibi örgüt kültürü unsurları vasıtasıyla öğrenilebilmektedir. Örgüt kültürü düzenli bir biçimde yinelenen veya oluşturulan davranışsal kalıplar biçimindedir. Örgütsel etkileşim ve sosyalleşme sürecinde sembolik anlamlar daha çok önem arz eder.
- Örgüt kültürünün temel unsurları çoğunlukla duygu içeriklidir. Zira örgüt kültürü hislerin, düşüncelerin veya fikirlerin örgüt içerisindeki bireyler tarafından benimsenen kanallarla aktarılmasını sağlayan etkili bir araçtır.

Kültürel unsurların oluşumunda, bireyler arasındaki duygusal ilişki değerli bir role sahip olduğundan, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.

- Örgüt kültürü, bazı kurallar ve uygulamalar ve gözetim yoluyla çalışanların davranışlarını denetler.
- Örgüt kültürünün sahip olduğu değerler bireylere benimsetilerek değerlerin yaşaması ve çalışanların ortak noktaları paylaşması sağlanmaktadır. Örgüt kültürünün sahip olduğu inanç ve değerler üzerinde uzlaşan bireyler değerleri inançları yaşayarak gerçekleştirmiş olacaktır. Kültürel değerler kendi kendine gerçekleşir. Örgüt kültürü bir plan çerçevesinde oluşmaz.
- Örgüt kültürü bir işletmenin hem girdisi hem de çıktısı özelliğindedir. Yeni üyeler bir örgüte dâhil olduklarında kendi çevrelerinin kültürel özelliklerini girdi niteliğinde örgüte taşırlar. Daha sonra örgüt üyelerinin bu kültürel özelliklerinden uygun olanları alır ve örgütün kültürel yapısına dâhil eder. Örgütsel kültür grup içindeki üyeler arasında paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü heterojen bir özellik taşımaktadır. Çünkü örgütsel kültürün içinde kendi özellikleri olan alt kültürler de mevcuttur dolayısıyla tamamen homojen değildir.

Hofstede (1990) örgüt kültürü özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Hofstede vd., 1990, s. 286). Örgüt kültürü;

- bütüncüdür,
- tarihsel olarak belirlenmiştir,
- antropolojik kavramlarla ilgilidir,
- toplumsal olarak inşa edilmiştir,
- yumuşaktır,
- zor değiştirilebilir.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UNSURLARI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ

Örgüt kültürünün farklı belirleyicileri vardır. Bu belirleyiciler, kültürün açığa çıkması, anlaşılması ve ifade edilmesini mümkün kılar. Bir işletmede ortaya çıkan örgütsel davranışı anlayabilmek için örgüt kültürünün belirleyicilerini tanımak ve

anlamak gerekir. Yapılan araştırmalarda, araştırmacıların bir bölümü kültürün belirleyicilerinin hikâyeler, efsaneler ve dilden ibaret olduğunu, diğer araştırmacılar ise, törenler, ayin, grup sembolleri, davranışlar, inançlar, paylaşılan normlar veya örgüt ikliminden olduğunu ifade etmektedirler (Erkmen, 2010, s. 47).

Örgütler, belirli amaçları yerine getirmek amacıyla bir araya gelmiş her topluluk gibi kendilerine has kültüre sahiptirler. Örgüt kültürü toplumun sahip olduğu kültürün bir alt kültürüdür yani genel kültürün bir alt kümesidir. Öncelikle kültür ve eğitim olmak üzere, toplumsal değer yargıları, gelenekler, inançlar gibi unsurlar örgütün çalışmalarını etkilemektedir. Zira örgütler, faaliyetlerini devam ettirdikleri sosyal sistemin bir parçasıdır (Alpugan, 1996, s. 73). Bununla birlikte amaçları, değerleri, inançları, işe ve iş görenlere bakış açısı gibi kendilerine has nitelikleri ile diğer örgütlerden ayrı tutulmaktadır. Örgüt kültürü genelledüşünce biçimleri, değerler, varsayımlar, dile getirilen ve getirilmeyen kurallardan oluşmaktadır. Bu oluşumlar örgütte nasıl davranılması, nasıl giyilmesi gerektiğini ve iş arkadaşlarına, iş görenlere ve yöneticilere karşı nasıl bir tutum ve davranış sergilenmesi gerektiğini de belirler (Vural ve Coşkun, 2007, s. 8).

Örgüt kültürünü oluşturan farklı ifade biçimleri vardır. Bunlara; adetler (ritüeller), mitler, seremoniler ve törenler, semboller, dil ve kahramanlar, hikâyeler örnek olarak gösterilmektedir. Ancak örgüt kültürünün temel unsurlarını normlar, varsayımlar ve değerler olarak ifade etmek mümkündür. şimdi bunları açıklayalım.

1.4.1. Temel Değerler

Değerler, örgüt içinde hangi davranışın doğru, iyi, arzu edilir özellikte olduğunu belirleyen ve kişi için doğruları gösteren (Alamur, 2005, s. 40) örgüt kültürünün en temel öğelerinden biridir, öte yandan değerler, standartlar seti olarak da kabul edilen genel ölçüt ya da bireylerin durumlar ve olaylar karşısında davranışlarını şekillendiren prensiplerdir. Bahsedilen değerler iki başlıkta, “nihai (terminal)” değerler ve “araçsal (instrumental)” değerler şeklinde incelenmektedir. Nihai değerler örgütün erişmeye çalıştığı, ulaşmak istenilen amaçlardan oluşur. Mesela bir örgütte ahlak, kararlılık, mükemmeliyet, karlılık, kalite ve yenilik, kavramlarının her biri veya hepsi nihai değer olarak bilinmektedir. Örgütün üyelerinden uymalarını arzuladığı ve beklediği davranış şekilleri ise araçsal değerlerdir. Örgütler, çalışanlarının onurlu olmak, atak ve yaratıcı

olmak, çok çalışmak, tutucu ve ihtiyatlı olmak, tutumlu olmak, girişimci olmak ve yüksek standartları savunmak, göreneklere ve otoriteye saygılı olmak gibi araçsal değerleri kabul etmelerini teşvik edebilir. Örgüt kültürünü, örgütün ulaşmayı arzuladığı amaçların oluşturduğu nihai değerler ve örgütün özendirmiş olduğu davranış biçimlerinden oluşan araçsal değerler oluşturmaktadır. Bir örnek vermek gerekirse, yenilikler aracılığıyla mükemmelliğe ulaşmak gibi esas bir değere sahip olan bir bilgisayar işletmesi, çalışanlarını risk almak, yaratıcı olmak ve çok çalışmak gibi araçsal değerleri özümsemeye teşvik ederek nihai değerine ulaşmayı hedeflemektedir. Kısacası, araçsal değerler nihai değerlere ulaşmak için büyük destek sağlamaktadır (George ve Jones, 2005, s. 502). Örgüt kültürü, kurum içindeki tüm bireyler tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarıyla ortaya çıkar (Can Baysal, 1981, s. 24). Yöneticiler “güçlü” değerler sistemini oluşturmalıdır. Çünkü değerler bireylerin davranışlarına rehberlik eder (Yağmurlu, 2004, s. 50). Örgüt üyeleri, değerleri ölçüt ve kıstas gibi kullanarak durum değerlendirmeleri yaparlar, insanlar, nesnelere ve olaylarla ilgili çıkarımlarda bulunurlar. Değerler bir örgütün hataları ile beraber standartlarını, ideallerini ve gerçek hedeflerini yansıtır. Aynı zamanda yaşamla alakalı sorunlarının çözümünde çalışanlarının seçeceği yolları gösterir. Tecrübeli üyeler ve onların örgütsel varsayımları örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını ve dolayısıyla da günlük faaliyetlerinin somut çıktılarını etkilemekte olan önemli unsurlardan biridir (Denison, 1990, s. 33).

1.4.2. Normlar

Normlar; çalışanların belirli bir durumda nasıl davranış ve tutum sergileyeceklerini belirleyen, yaptırımlarla destekleyen ve örgüt içerisinde bireylerin uyması gerekli olan kural ve kaidelerin bütünüdür (Doğan, 2007, s. 54). Normlar sosyal sistem içinde var olan, fertler için yazılı olmayan kurallardan oluşur. Yazılı olmamakla birlikte ritüellerle, hikâyelerle ve özellikle bir norma uyum gösterilmediğinde uygulanacak yaptırımların aktarılmasıyla ve örgüt üyeleri aracılığıyla kuşaktan kuşağa geçmektedir (Terzi, 2000, s. 46). Aslında normlar çalışma ile alakalı olup, örgüt için mühim olarak değerlendirilen davranış ve tutumları çalışanların benimsemesini, kabullenmesini sağlamak amacıyla zamanla meydana gelen resmi olmayan idari kurallardır (George ve Jones, 2005, s. 536).

Örgütün çalışanları tarafından uyulan davranış kuralları ve ölçütleridir normlar ve örgüt içerisinde çalışanların davranışta bulunmasına ve iletişim içinde olmasına yardımcı olmaktadır. Normlar, ödül ve ceza yöntemi ile kontrol altında tutulabilir. Normlar öğrenilebilir ve alışkanlık haline gelebilir. Normlar doğal olan beklentilerdir, bazen açıkça dile getirilmezler yazılı olmayan yinede örgüt üyelerinin davranış şekilleri üzerinde etkili olan bir değere sahiptirler. Örnek olarak “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma”, biçiminde dile getirilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içerisindeki davranışların nasıl olması gerektiği hususunda ipuçları vermektedir. Normlar, çalışanın giyimini, kuşamını ve davranış biçimini belirleyerek, örgüt içinde nasıl davranılması gerektiğini belirlemektedir (Akkaşoğlu, 2015, s. 23; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 332). Normlar örgüt işlevlerini organize etmektekismende olsa doğrudan bir etkiye sahiptirler (Alvesson ve Sveningsson, 2008, s. 18).

1.4.3. Temel Varsayımlar

Bir kültürü oluşturan bireylerin yaşamı kavramasının yegâne doğru yolu olduğunu düşündüğü duygular, düşünceler, olaylar ve faaliyetleri şekillendiren bilinçdışı değer ve inançlara temel varsayımlar denilmektedir. Bunlar, değişik sosyal adetler, zaman mekân, doğa ve insan ilişkileriyle alakalı anlayışlarla bir çeşit uyumu sağlamaya katkı yaparlar. Varsayımlar, temel değerlerden farklı olarak doğrulanmaya ihtiyaç duymazlar. Zira varsayımlar güven esasına dayanırlar. Açıkçası varsayımların en önemli niteliği tartışmaya gerek duyulmaksızın sorgusuzca kabul edilmesidir (Francesco ve Gold, 2005, s. 262). Varsayımlar örgüt içerisindeki bireylerin duygu, algılama, düşünce ve tutumlarını yönlendirmektedir. Bu da bireylerin örgüte karşı taşımış oldukları ön kabullerini ortaya koyan kesin doğrulardır. Bunlar anlamlı-anlamsız, doğru-yanlış, mümkün-imbkânsız şeklinde örneklendirilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 332). Varsayımlar, örgüt kültürünün derinlerinde yerleşen gizli aynı zamanda (Ellis ve Dick, 2003, s.180) davranışlara yön veren, örgüt üyelerinin güçlü bir şekilde benimsediği inançlardır ve o kadar sıkı sıkıya benimsenmişlerdir ki, örgüt üyelerinin bunlara uymama olasılığı bile düşünülemez. Örgüt üyeleri kendi varsayımlarının farkında olmayabilirler, varsayımlar genellikle bilinçdışı özelliğe sahiptirler bundan dolayı onların üzerinde konuşmak veya değiştirmek konusunda gönülsüz ve güçsüz olabilirler (Nelson ve Quick, 1997, s. 480).

Temel varsayımlar neye dikkat edileceği, bazı şeylerin ne anlama geldiği, nasıl duygusal tepki verileceği ve bazı durumlarda hangi eylemlerin gerçekleştirileceği gibi konularda yol gösterir. Bu varsayımlar geliştiğinde bir zihinsel harita, düşünce dünyası oluşturmakta ve bu oluşumla birlikte örgüt içindeki kişiler hazır yol haritasıyla rahat etmektedirler. Aksi takdirde örgüt üyeleri rahatsız ve savunmasız olmakta bu da yanlış anlama ve yorumlamalara sebep olmaktadır (Schein, 2004, s. 32). Kısacaca söylemek gerekirse; Varsayım, fertlerin kendilerini ve dünyayı algılama biçimidir (Doğan, 2007, s. 51).

1.4.4. Ritüeller, Törenler

Ritüeller, ortak yaşamdaki davranışlara yön verir ve örgütün temel kültürel değerlerinin sergilenmesini sağlar. Ritüellerin her biri, kültürün temelini meydana getiren değer ve inançları sembolize etmektedir. Örgüt yaşamında, işe alınma veya işten çıkarma kıstası, toplantı formatı, ödüller, konuşma üslubu, yazışma şekli, emekliliği gelenler için verilen ziyafetlerin organize şekli vb. ritüellerin, kültüre elle tutulan bir özellik kazandırmakta olduğu söylenebilir (Arslan, 2014, s. 36).

Adetler, kültürel değer ve kalıplar ikuvvetlendirmek amacıyla yapılan, örgüt içindeki bireylerin algı ve tutumlarını etkileyebilmek için aralıklı olarak yinelenen ve standart bir şekle dönüştürülen törensel faaliyetlerdir. Yeni bir çalışanı veya yöneticiyi tanıtmak için yapılmakta olan toplantılar ve resmi yemekler buna örnek olarak verilebilir (Alamur, 2005, s. 43). Ritüeller örgüt üyelerinindavranışlarını ve algılarını etkileyebilmek amacıyla düzenli bir şekilde tekrarlanan ve kalıplaşmış faaliyetlerdir (Schermerhorn vd., 2000, s. 270). Zaman zaman yinelenen etkinlikler olmasının yanı sıra örgütün temel değerlerinde nelerin önemli nelerin vazgeçilebilir olduğunun üzerinde durmakta ve pekiştirmeyi amaçlamaktadır (Robbins, 1996, s. 317). Örgütün temel yapı taşlarına, hedeflerine vurgu yapmaya ve güçlendirmeye katkısı açısından hayli önem arz eden (Reitz, 1989, s. 544) törenler, planlı faaliyetlerdir ve özel bir olaya özgü, onu temsilen ve bir topluluğun faydası için düzenlenmektedir. Törenler, kıymetli başarıları destekleyen, örgütü yelerinin değerli bir olayı paylaşmalarını sağlayarak aralarında bir bağ oluşturan ve kahramanları kutlayan, önemseyen özel bir vesiledir (Daft, 2000, s. 90).

1.4.5. İnançlar

İnançlar, hakikatin şu an ve geçmişte nasıl olduğu ile alakalı bireyin bilgilerinden oluşmaktadır. İnançlar ifade edilen manaların toplamı, fertlerin eşya ile alakalı bilgilerinin bütünü şeklinde ifade edilmektedir (Bozkurt, 2000, s. 91).

İnançların örgüt üyeleri tarafından kabullenilerek benimsenmesi, örgütün daha güçlü bir kültüre sahip olmasına imkân sağlamaktadır. Toplumda istenilen arzulan şeylerin neler olduğunu gösteren ölçüler olarak ifade edilen değerler ve inançlar; toplumda farklı durum, uygulama, eylem, nesne ile kişileri iyi ve kötü şekilde değerlendirmede ve anlamlandırmada belirleyici görülmekte ve insanların karşılaşmış oldukları sorunların çözümünde uygun görülen çözüm yolları ortaya koymaktadırlar (Işık, 2014, s. 28). İnançlar ile değerlerin anlamları birbirine yakındır. Dolayısı ile inanç yerine değer, değer yerine inanç kavramları kullanılmakta, bu yüzden bunlar kavram kargaşasına sebep olmaktadır. Her ne kadar birbirlerine yakın olsalar da aralarında farklılıklar mevcuttur.

Değerler çoğunlukla iyi ve kötü ayrımı ile alakalı olup arzu edilen veya arzu edilmeyen davranışlara ait ölçütleri ortaya koymaktadırlar. İnançlar ise genellikle doğru ve yanlış ayrımı ile ilgili ölçütlerdir.

Değerler kolayca ulaşılması mümkün olandan ziyade arzu edilen hedefi açıklarken, inançlar arzu edilenin aksine kesinlik içeren bilgilere ilişkin olduklarından kesin hedefe yönelik bir mana taşır (Doğan, 2007, s. 52). Değer ve inanç farklılıkları bu şekilde ifade edilebilir.

1.4.6. Hikâyeler, Mitler

Örgüt mitleri, çalışma ortamına işlerlik ve birliktelik sağlamak adına anlatılan efsanelerdir (Bozkurt, 2014, s. 33), abartılı olmalarına karşın örgütsel kültürün etkileyici ve yönlendirici inanç ve örgütsel algılamalarını ifade ederler. Mitler, eleştirilemeyen, genel kabul görmüş, tecrübe edilmiş örgüte ait inançlardır (Güney, 2011, s. 187).

İnsanlar, toplumsal yaşamda birtakım düşünce ve uygulamaları sağlamlaştırmak ve kabulünü kolaylaştırmak istediklerinde çeşitli hikâye, fıkra, anı, efsane ve destanlardan faydalanırlar. Vurgu yapmak istedikleri bir değeri bir anı, hikâye, bir olay veya bir efsane ile eşleştirerek daha somut hale getirirler aynı zamanda daha etkili

olabilirler. Aynı şekilde örgütlerde de çalışanları eyleme geçirmek ve daha arzulu çalışmalarını sağlamak amacıyla örgütsel hikâyeler oluşturulur ve yeni çalışanlara iletilir. Bunlar hem sözlü olabilir hem de yazılı kaynaklara da aktarılabilirler (Çimen, 2009, s. 26).

Hikâyeler, derin kültürel normların ve değerlerin aktarımını sağlayan geçmişteki olaylardır. Örgütteki hikâyeler, kurucuların veya diğer temel şahsiyetlerin değerlerini şekillendirmektedir (Şimşek vd., 2011, s. 50). Her kültürün, o kültüre ait olan tarihini, önem arz eden olaylarını veya kültürün normlarını, o kültürle özdeş değerlerini, düşüncelerini aktaran ve fertlere olaylar karşısında nasıl düşünüp hareket edeceklerine ilişkin kılavuzluk yapan hikâyeleri vardır (Alvesson ve Sveningsson, 2008, s. 38). Örgüt içersinde sık sık tekrar edilen ve örgüt üyeleri tarafından nakledilen hikâyeler, temel değerleri canlı tutmak amacıyla daha önce çalışanlar tarafından yeni üyelere aktarılır (Daft, 2000, s. 88).

Örgüt mitleri, örgüte yeni dâhil olanlara o örgüte ait olmanın anlamını öğretirken aynı zamanda önceki çalışanlara da neye inandıklarının yanı sıra kim olduklarını da hatırlatmaktadır.

1.4.7. Semboller

Semboller, duyguları uyandıran ve insanları eyleme geçiren nesnelere, eylemler, ilişkiler veya dilsel oluşumlardır. Örgütler için anlam ifade eden öğelerdir semboller. Örgüt kültürünün göstergeleridir (Pettigrew, 1979, s. 575), örgütün kültürünü açıklayan ve örgütsel kültürün temelini oluşturan öz değerlerdir (Güney, 2011, s. 187). Semboller, örgütün yeni üyelerinin sosyalleşmesinde, örgütün sahip olduğu değer ve normlarını anlamalarında ve öğrenmelerinde değerli bir yeri olan sosyal öğrenme araçlarıdır (Şişman, 2007, s. 49). Semboller, bireylere özel bir anlam ifade eden olaylar, hareketler ve objelerdir. Şirket logoları, ticari unvanları ve bayrakları kolaylıkla anımsanıp akılda tutulabilecek sembollerdir (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 189). Karmaşık fikir ve duygusal iletilerin bir diğerine aktarılmasını gerçekleştiren ve özel mana taşıyan nesnelere, olaylar ve hareketlerdir. Firma adı, sloganlar, eylemler, şarkılar, fiziksel donanım, kabul gören adetler, mimari yapı, oturma planı, desenler gibi sembollerin desteği ile bir takım duygu, değer ve fikirlerin örgüt bireyelerine iletilmesi kolaylaşabilmektedir (Şimşek vd., 2011, s. 50). Ayrıca yönetici odalarının tasarımı,

çalışanların başarısını onurlandırmak için arma ve rozetler gibi semboller, örgüt çalışanlarını güdülendirmektedir (Sargut, 2001, s. 99). Ancak bir örgütün kültür ile alakalı sadece sembolleri esas alınarak karara varmak doğru olmayan bazı yargılara neden olabilir. Örneğin, belirlenen herhangi bir sembol veya ögenin örgütün öncesine ait ve geçerliliği kalmamış bir unsur olabilme ihtimalidir veya değişik bölüm ve örgütlerde bulunan aynı öge ya da sembollerin farklı örgütlerde farklı anlamlar ifade edebileceğidir (Sackmann, 1997, s. 277). Semboller, örgütlerde kültürel veya sosyal kurallar ve etkileşimler tarafından tanımlanan önemli anlamlar üstlenirler. Yani semboller, örgüt kültürünün bir yansıması; benimsenmiş değerlerin ve normların uyarıcısı, deneyimlerle ilgili sohbetlerin çerçevesi ve anlamlar sisteminin bütünlücüsüdür (Rafaeli ve Worline, 2001, s. 73-78).

1.4.8. Dil

Bir işaretler sistemi olan dil iletişim aracı olarak anlamların taşınmasında kullanılmaktadır ve kültürün ana yapılarından biridir, ayrıca kültürün öğrenilip kuşaktan kuşağa aktarılmasında dil çok önemli bir role sahiptir (Çağlar, 2001, s. 5).

Her örgütün kendisine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini sadece, o örgüt üyeleri anlar ve kullanırlar (Terzi, 2001, s. 49). Çalışanların ortak dili öğrenip kullanmaları, örgütsel kültürü kabul ettiklerinin bir göstergesidir. Çalışma yaşamında öğrenilen şarkılar, özel anlamlar yüklenen kelimeler, iletişim biçimi ve argo konuşmalar bu kapsamdadır (Güney, 2011, s. 188). Böylelikle, kültürün aktarılmasına ve korunmasına yardımcı olurlar.

Kültürün en önemli elemanı ve taşıyıcısı olan dil, kültürün tüm unsurlarının, kuşaktan kuşağa aktarılmasına, fertler arasındaki iletişim ve sosyal bağların kurulmasına aracılık etmekte ve bu önemli unsur, kültürün öğrenilmesine, anlamların simgelenmesine destek olmaktadır (Köse vd., 2001, s. 224). Birçok organizasyon ve alt bölümleri, üyelerinin kültürle tanışması, özümsemeleri, kabul edip onaylamaları ve onu korumaları için aracı olan bir dil kullanırlar. Bu dil, örgütle alakalı kahramanlara, çalışanlara, dış çevreye, hikâyelere, ürün ve hizmetlere ilişkin ifadeleri içermektedir. Örgüte katılan yeni üyelerin yaptığı ilk faaliyetlerden biri örgüte ait olan terimlerin öğrenilmesidir (Robbins ve Judge, 2012, s. 532). Örgütün dili de semboller gibi kültürel düşüncelerin algılanmasına ve paylaşılmasına destek olur ve çoğu örgütte

çalışanların kullanmış olduğu dil örgüt kültürünün bir aynasıdır (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 191).

1.4.9. Liderler ve Kahramanlar

Kahramanlar, özel ilgi çekmiş kurucular ve rol modellerdir ve daima sahip oldukları özellikleriyle örgütteki öbür bireylerden övgü alır ve saygı uyandırarak takdir görürler (Schermerhorn, 1999, s. 39). Kurucular genellikle örgüt kültürüne ilk şekli verdikleri için önemli bir etkiye sahiptir. Kurucular örgütle ilgili işlerde kültür tarih ve kişiliklerine dayanan kendi fikir düşünce kavramlarını örgüte yansıtırlar. Kurucular ya da liderler sadece yüksek bir özgüven ve kararlılık seviyesine sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda, organizasyonların o dünyada oynadığı rol, insan ve ilişkilerinin doğası, gerçeğin nasıl meydana geldiği, zaman ve mekânın nasıl yönetileceği hakkında güçlü varsayımlara sahiptirler. Ayrıca değişen çevre koşullarına paralel olarak örgütün kültürünü geliştirmesi noktasında da liderler örgüt için çok önem arz etmektedir. Bunların yanı sıra, liderler kültürü anlama, yaşama ve yönlendirme gibi çok kıymetli ve ayırt edici bir özelliğe sahiptirler (Schein, 2004, s. 227). Pettigrew ise, (1979) kurucuların yaratmış oldukları örgüt kültürü ile yeni kültürleri anlamanın yanı sıra hayata geçirdikleri örgütlere verdikleri enerji, amaç ve bağlılık ile ilgili süreçleri çözümlerinin değerli olduğuna da dikkat çekmektedir (s. 580).

Liderlerin önemli olaylarla uğraşma biçimleri, ortaya koymuş oldukları rol modelleri, seçim, terfi, işe alma, iletişim kurma gibi kavramlarda kullandıkları ölçütler örgütü biçimlendirmektedir. Örgüt içerisindeki her bir birey bireysel performansını model aldığı kişiler olan kahramanlara göre belirler (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2001, s. 38). Böyle bir etkiye sahip olan kahramanlar, örgütün kültürünü ve değerlerini kişiliklerinde somutlaştıran insanlardır (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 188). Aslında bunlar ulaşılamayan şahsiyetler değildir. Çalışanlar onların pozisyonuna gelmek için çaba harcarlar ki, bu da örgütsel gelişime sebep olmaktadır (Güney, 2011, s. 187).

Kahramanlar, toplum veya örgütün temel yapı ve karakterini doğrudan oluşturabilme, yönlendirme, etkileyebilme ve değiştirebilme gücüne sahiptirler. Kahramanlar değer verilen ve bu sebeple rol model olarak kabul edilen bireylerdir. Kahramanlar toplumsal problemlerin çözümü esnasında ya da birlikte çalışma sırasında ortaya çıkar ve herkese örnek ve yön gösterici olurlar (Doğan, 2007, s. 55-56).

Örneğin, Ford firmasının kurucusu Henry Ford sanayi planı, yeniliği, yaratıcılığı verimli çalışmayı temsil etmekte; Koç Holding'ten Vehbi Koç da, Türkiye'de kurumsallaşma, israfi önleme, verimliliği artırma gibi ilklere imzasını atmış olan bir kahramanı ifade etmektedir.

1.4.10. Fiziki Çevre

Fiziki çevre; somut örgütsel unsurlardır. İnsanlar bunları duyabilir, hissedebilir ve görebilirler. Fiziksel çevreyi meydana getiren unsurlar; demirbaşlar, örgütün ürünleri, yıllık raporları, belgeler ve örgütte mevcut olan her türlü araç gereç gibi maddi objelerden oluşmaktadır. Bunlara ek olarak, fiziksel çevre olarak büro alanlarının kullanılma şekli, büroların mimari yapısı, mobilyalar, giyim kuralları gibi unsurlardan da bahsedilebilir. Ayrıca örgütün sahip olduğu teknolojinin de fiziksel çevreyi oluşturan önemli diğer bir unsur olduğu unutulmamalıdır (Cansu, 2006, s. 18).

Örgütün içinde bulunduğu fiziksel ortam, o örgütün sahip olduğu kültürle alakalı sayısız ipucunu bünyesinde barındırmaktadır. Kapalı çalışma alanlarında çalışanların birbirleriyle iletişim kurabileceği bir takım ortak kullanım bölümlerinin olduğu ofis ortamıyla, açık çalışma sahaları olan ve genel kullanım sahalarının daha fazla olduğu ofis ortamlarının yansıttığı kültürler farklıdır. Bir örgütte çalışma alanlarının kapılarının devamlı açık veya kapalı olma durumu o örgüt kültürünün resmi ya da gayri resmi seviyesine dair bir işarettir. Örgütlerdeki ofis ya da ortak kullanım alanlarında mevcut olan mobilya çeşitleri de o örgütün kültürü ile ilgili çok şey ifade etmektedir. Yuvarlak masaların dikdörtgen ve uzun masalara kıyasla daha fazla eşitlik vurgusu yapmakta olduğu örnek olarak verilebilir (Mondy ve Premeaux, 1995, s. 481).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜRLERİ

Her örgütün kendine özgü dili, inançları, değerleri, kahramanları ve hikâyeleri vardır aslında bunlara örgüt kültürü için örgütün kimliği gibidir denilebilir. Sahip olunan bu unsurlar onu diğerlerinden farklı kılmaktadır. Fakat yinede örgüt kültürü tek bir kültürden oluşmamaktadır.

Tıpkı toplumlardaki gibi örgütlerde de çoğunluğun benimsediği bir baskın kültür ve azınlıkların oluşturduğu alt kültürler mevcut olmaktadır. Dahası örgüt kültürleri işlev ve niteliklerine göre zayıf ve güçlü kültür, davranışsal ve yapısal kültür olmak üzere

çeşitli biçimlerde gruplandırılmaktadır (İrmiş, 1995, s. 111). Şimdi bu türleri sırasıyla inceleyelim.

1.5.1. Baskın ve Alt Kültür

Genel kültür bir toplumun veya ülkenin her coğrafi bölgesinde, her sosyal grubunda geçerliliği olan, kabul edilen ve yaşanan hâkim olan unsurları olup toplumun tümünün davranışlarında etkilidir. Ancak, bazı değerlerin bütünüyle paylaşılmasına rağmen bazılarında çeşitliliğin meydana geldiği görülmektedir. Fertlerin etnik köken, farklı görüş, çıkar, sosyal sınıf, cinsiyet ve kuşak farklılıkları ile kendilerini bir bütün hisseden ve bu algılamalarla ortaya çıkan kültür alt kültür şeklinde ifade edilir, alt kültür genel kültürle ilintilidir, yani ondan kopuk değildir (Erengül, 2003, s. 21). Örgüt içinde zamanla genel baskın kültürün bazı birimlerindeki farklılaşmalara bağlı olarak alt kültürlerin oluşması, genel kültür için bir tehlike olarak düşünülmemelidir. Aralarındaki farklılıklara rağmen alt kültürler birbiri ile uyumlu bütünler oluşturmakta bu farklılıklar ortak noktalarla genel kültürü beslemekte, aslında her alt kültür genel kültürle zaman içinde uyum göstermektedir. Genel kültürün bazı hâkim olan değerlerini kapsayan alt kültürler, kendilerine has davranış ve tutumlara, değerlere, yaşam biçimlerine, normlara sahiptir. Örgütlerin geliştirdiği ve bütün bireylerin paylaştığı değerler o örgütün genel kültürünü oluşturmakla birlikte (Fraser vd., 2002, s. 446) zaman geçtikçe örgüt içerisinde işlevsel, mesleki, coğrafi vb. farklılaşmalardan doğan alt kültürler de oluşabilmektedir (Schein, 2004, s. 20).

Örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan esas değerler baskın genel kültür olarak ifade edilmektedir. Gerçekte bir örgütün kültürü söz konusu olduğunda onun genel kültüründen bahsedilirken (Vural, 2003, s. 47) bir örgütün içerisinde farklı inanç, değer ve ilkeleri olan ve bu kaidelere göre çalışan gruplar ise alt kültürü oluşturmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 176).

Örgütte hâkim olan kültürün heterojen veya homojen oluşunu alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyleri belirlemektedir. Diğer bir deyişle, alt kültürlerin değerleri, davranışları bir diğeri ile tutarlı olduğu ölçüde örgüt kültürü bir bütünlük göstermektedir. Alt kültürlerle genel kültür arasındaki benzerlik azaldıkça zayıf bir örgüt kültüründen bahsetmek daha olasıdır (Erdem ve İşbaşı, 2001, s. 34).

Bir üst sistem olarak bir toplum ya da örgütün genel baskın kültürü pek çok sayıda alt kültür içerebilmektedir. Her bir alt kültür bir farklılığın işaretidir, bu farklılıklar zaman zaman fark edilemeyecek kadar birbirine yakın olmakla birlikte bazen de çok derin olabilmektedir (Eroğlu, 1995, s. 119). Robbins'e göre baskın kültür, örgüt içerisindeki tüm bireyler tarafından benimsenen, örgütün temel değer, inanç ve normlarının örgütün geneli tarafından paylaşıldığı kültür biçimidir (Robbins, 2003, s. 61). Oysaki alt kültür, genel olarak örgütün içsel kontrol mekanizmaları ile alakalı bir kavramdır ve kültürün çoğunlukla karşılaştığı sorunları tanımlamak için belirli bir grup örgüt üyelerinin paylaştığı çözüm setleri biçiminde tanımlanabilir (Johnson ve Gill 1993, s. 98).

1.5.2. Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgütteki bireylerin, kültürün temel değerlerine bağlılıkları bir kültürün güçlü veya zayıf olması ile orantılıdır. Bireyler temel değerleri kabul edip bağlılık gösterdiğinde güçlü bir örgüt kültüründen bahsedebiliriz. Bilinçli bir şekilde oluşturulan kültür yapısı, bireylerce de benimsenip desteklendiğinde örgüt içerisinde iletişimi kolaylaştırır, uyum, esneklik ve işbirliğini geliştirir, hem bireyler arasında hem de örgütle olan bağı kuvvetlendirir (Demir ve Öztürk, 2011, s. 22). Güçlü kültürün baskın olduğu örgütlerde, örgüt bireylerini bir diğerine bağlayan ve örgütün istediği hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanların bağlılığını arttırmayı özendiren uyumlu değer ve norm seviyelerinin mevcut olduğu görülmektedir (George ve Jones, 2005, s. 91).

Örgütlerce açıkça düzenlenmiş, aynı zamanda paylaşılmış temel değerler güçlü kültürü meydana getirmektedir. Örgüt üyeleri temel değerlerin önemi bakımından fikir birliğine vardıkça bu değerleri benimseyip bağlandıkça, kurumun örgüt kültürü de o denli güçlü olacaktır. Hikâyeler, kahramanlar, değerler, törenler ve sembollerle yaratılan örgüt kültürü benimsendiği derecede güçlü örgüt kültürüne sahip olurken, bu unsurları benimsemeyen kurumlar zayıf örgüt kültürüne sahip olmaktadır. Çelişkili ve çapraşık mesajlarla, paylaşılamayan ve anlaşılamayan zayıf bir kültür, kurumun hedeflerine hizmet etmemektedir (Vural, 2016, s. 35-36). Diğer bir ifadeyle örgüt üyeleri, inanç, norm takımları ve değer yargıları üzerinde uzlaşmamışlarsa o örgütün sahip olduğu kültürün zayıf olduğu söylenebilir. Oysaki örgütler güçlü kültüre sahip ise çalışanlar bütünü bir parçası durumundadırlar ve örgüt kültürünün oluşturduğu değerler ve

normlar çalışanlar tarafından benimsenmiştir (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000, s. 250). Kısacası, şayet örgüt üyelerinin çoğunluğu örgütün misyonu ve değerleri üzerinde aynı fikre sahip ise, o örgütün kültürü güçlü, şayet fikirler çeşitlilik arz ediyorsa o örgütün kültürü zayıf demektir (Robbins ve Judge, 2012, s. 522).

1.5.3. Yapısal ve Davranışsal Kültür

Yapısal ve davranışsal yönü de örgüt kültürünün bir başka türünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün, birey tarafından oluşturulmuş gözle görülen tarafını oluşturan, teknoloji, toplantı odası, semboller gibi unsurlar yapısal yönünü teşkil etmektedir, örgüt içinde paylaşılan inançlar, değerler, varsayımlar, beklenti gibi örgütün manevi yönünü oluşturan unsurlar da davranışsal yönünü oluşturmaktadır (İrmiş, 1995, s. 113). Çoğu zaman yapısal kültür ile davranışsal kültür birbiri ile uyumlu ve etkileşim içerisindedir.

1.5.4. Maddi ve Manevi Kültür

Manevi kültür, toplumu diğer toplumlardan ayırt edebilmemize olanak sağlayan ahlak anlayışı, değerler, tutum ve davranışlar, örf ve adetler, sosyal normlar ve zihniyet değişikliğidir. Manevi kültür soyuttur ve daha karmaşıktır ve üstelik manevi kültür maddi kültüre göre daha hızlı değişim göstermektedir (Karanlık, 2014, s. 10-11). Kültürün maddesel ihtiyaçları karşılayan yönleri maddi kültürü oluştururken, sosyolojik ve psikolojik yönleri manevi kültürü oluşturur. Kısacası manevi kültürü zihinsel değerler ve bunların meydana getirdiği hayat şekline veya manevi çevre şeklinde ifade etmek mümkündür (Şimşek vd., 2011, s. 43).

Manevi kültür, soyut bir kavramdır. “Milli kültür” ifadesi manevi kültürle özdeş olarak kullanılmaktadır. Maddi kültür, uluslararası bir niteliğe sahip, tüm insanların yararlanabileceği yenilikleri ortaya çıkaran tüm insanlığın ürünüdür. Oysaki manevi kültür millidir bir toplumdan diğerini ayıran unsurları barındırır. Diğer bir ifade ile manevi kültür, toplumların kişiliğini oluşturur.

Maddi kültür standart anlamları olup herkes için aynı şekilde algılanırken, manevi kültür her toplum için farklı manalar ifade etmektedir. İnsan davranışları manevi kültüre göre şekil alırken, hareket yeteneklerinin sınırlarını maddi kültür belirlemektedir. Bununla birlikte, manevi kültür, maddi kültürün bazı yönlerinin

geliştirilmesine destek olmaktadır (Erdoğan, 1994, s. 124). Manevi kültür öğelerine dil, din, ahlak, eğitim, estetik, değerler, inançlar, tutumlar, normlar, politik hayat ve sosyal yapılar örnek olarak sıralanabilir (Unutkan, 1995, s. 8).

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL İŞLEVLERİ VE FAYDALARI

Her bir örgüt prensipleri, felsefesi, karar verme ve problem çözme tarzları, yerleşmiş inançları, davranışları, iş yapma şekilleri ve ayırt edici özellikleri ile kendilerine özgü bir kültüre sahiptir (Bakan ve Paksoy, 2013, s. 343).

Bir organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşmak için stratejilerini gerçekleştirme yeteneği üzerinde örgüt kültürünün önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü, bir kurum ve kurumsallaşma ürünüdür (Tsui, 2006, s. 130).

Örgüt kültürü, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon sorunlarının üstesinden gelme sürecinde bir grup tarafından oluşturulan, keşfedilen, öğrenilerek ilerletilen varsayımlar modelidir ki bu varsayımlar geçerli sayılabilmeleri için üzerlerinde yeterli düzeyde çalışılmış olmaları sebebiyle örgütün yeni üyelerine de adaptasyon ve entegrasyon sorunlarını kavramalarının, düşüncelerinin ve hissetmelerinin etkili yolu olarak öğretilir (Schein, 1983, s. 14).

Örgütün verimlilik ve etkinlik düzeyinin yüksek olması örgüt kültürünün temel etkenlerinden biridir. Örgüt kültürü bireylerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını kabul etmelerini ve böylelikle daha etkin, verimli ve yüksek performanslı çalışmalarını sağlamaktadır (Rollinson ve Broadfield, 2002, s. 577).

Örgütsel kültürün olumlu ve açık olması yaratıcı davranışları uyarmakta ve tatminkâr sonuçların oluşmasını sağlamaktadır. Bir örgüt, etkin koordinasyon ve bütünleşme ile yaratıcı davranışları kolay bir biçimde kabul eder ve örgütün güçlü şekilde yürütülmesini sağlayan dengeli bir yapının kurulmasına destek olur. Böylelikle örgüt kültürü, örgüt içerisinde yaratıcılığa kuvvet veren, ortak kabuller çerçevesinde beraberce oluşturulan karşılıklı anlayış ve değişim sistemini temsil eder. Örgütlerde yaratıcılığı geliştirebilmenin ilk şartı özgür düşüncenin önünü açmaktır. Yaratıcılık, köle ruhların değil; özgür düşüncelerin gerçekleştireceği bir beceridir. Çalışanlar yaratıcı potansiyellerini açığa çıkarmayına kadar arzu etseler de örgütsel kültür buna müsait değil ise yaratıcılık engellenecektir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s. 59).

“Örgüt kültürü, bir takım değerlerden oluşmuş ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır” (Özkalp ve Kırel, 2011, s.160). Bu değerler örgüt bünyesinde bireylerin arzu edilen ve edilmeyen tutum ve davranışlarını biçimlendirirler ve bireylerin birbiri ile kurmuş oldukları iletişimle edinilir ve öğrenilirler.

Örgüt kültürü, örgütün yönetim sistemini oluşturan değer, inanç ve kuralların bütünüdür. Yönetimin uygulama ve davranış biçimleri de bu temel ilkelere örnek oluşturmakta ve pekiştirmektedir (Denison, 1990, s. 2).

Örgüt kültürünün, farklı yazarlarca yapılan araştırmalar sonucunda ifade edilen fonksiyonları ve fonksiyonların oluşturmuş olduğu yararlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Bakan ve Paksoy, 2013, s. 343-344; Şişman, 1994, s.146-150; Erkmen, 2010, s. 41-42; Unutkan, 1995, s. 69-78; Şimşek vd., 2011, s. 49; Özkalp ve Kırel, 2011, s. 175-176; Terzi, 2000, s. 57-62; Güney, 2011, s. 190-191);

- Örgüt kültürünün bir örgütü diğerlerinden ayıran önemli bir işlevi mevcuttur. Örgüt kültürü onu benzer örgütlerden farklı kılarak bir özgünlük katar.
- Örgüt kültürü üyelerine has bir kurumsal kimlik oluşturur, çalışanların örgütleri ile bütünleşmelerini sağlayarak örgütle özdeşleşme hissini oluşturur ve bireyleri örgüte bağlar, kurum benliklerinin oluşumuna katkıda bulunur.
- Örgüt kültürünün oluşturduğu ortak amaçlar, inançlar, değerler, iş yapma usulleri, seremoniler gibi unsurlar aracılığıyla örgüt çalışanlarının, ortak amaç doğrultusunda örgütün vizyonuna, misyonuna uyan tutum ve davranış sergilemelerine yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, örgütün kontrol ve koordinasyonuna imkân sağlar. Örgüt kültürü çalışanların hal ve hareketlerini kontrol altında tutarak bir denetleme mekanizması oluşturur. Çalışanların davranış ve tutumlarını biçimlendirmenin yanısıra rehberlik de etmektedir. Örgüt kültürünün güçlü olması bir sosyal kontrol aracı olarak davranışları biçimlendirip denetimi en aza indirerek yöneticilere yazılı kural ve kaidelerden daha etkili ve yararlı olmaktadır.
- Örgüt kültürü çalışanlar açısından motivasyon ve moral yükseltmek için bir araçtır. Çalışanların paylaştığı değerler, normlar, inançlar, amaçlar, tutum ve davranışlar aracılığıyla güdülenme ve iş tatmini elde edilmektedir. Bununla

birlikte işgücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık, güçlü kültüre sahip örgütlerde daha az görülmektedir.

- Örgüt kültürü, örgüt içi yetki ve gücün sınırlarını belirleyen hiyerarşik düzeni oluşturur, yetki, güç ve statünün elde etme yolları ve nasıl devam ettirileceğini belirten norm ve kuralları içinde bulundurarak bununla çalışanlara güç ve statü elde etmek için yol gösterici bir işleve sahiptir.
- Örgüt içinde ve dışında oluşabilecek karmaşa ve sorunlar, örgütün sahip olduğu güçlü kültürün oluşturduğu yol ve yöntemlerle çözüme kavuşturulabilmektedir. Örgütsel sorunları çözme metotlarından biridir.
- Örgütsel değişimi sağlayan esas araç örgüt kültürüdür. Örgüt kültürünün sağladığı beraberlik ve güven ortamı, değişimin sebep olabileceği güvensizliği ve umutsuzluğu azaltmakta etkilidir.
- Yetki ve gücün sınırlarını belirleyen örgüt kültürü, hangi davranışa kim tarafından ceza ve ödül verileceğini belirleyerek, ödül ceza sisteminin oluşmasını sağlar.
- Örgüt kültürü, çalışanların sosyalleşmesinde etkili bir faktördür, onlara çevrelerinin bir anlam katmasını sağlayarak davranışlarını şekillendirir.

Bireylerin inanç, davranış, varsayım ve beklentilerinin zihinsel süreçler sonucunda oluşumu ve bunların sembolik bir şekilde ifade edilmesinden meydana gelen örgüt kültürü, örgütlerde bireysel ve örgütsel birçok davranış, tutum ve politikanın temelini oluşturmaktadır. Örgütteki bireylerin benimsemiş olduğu bu sembolik değerler iletişim aracılığıyla oluşmakta, değişmekte, öğrenilmekte ve aktarılmaktadır.

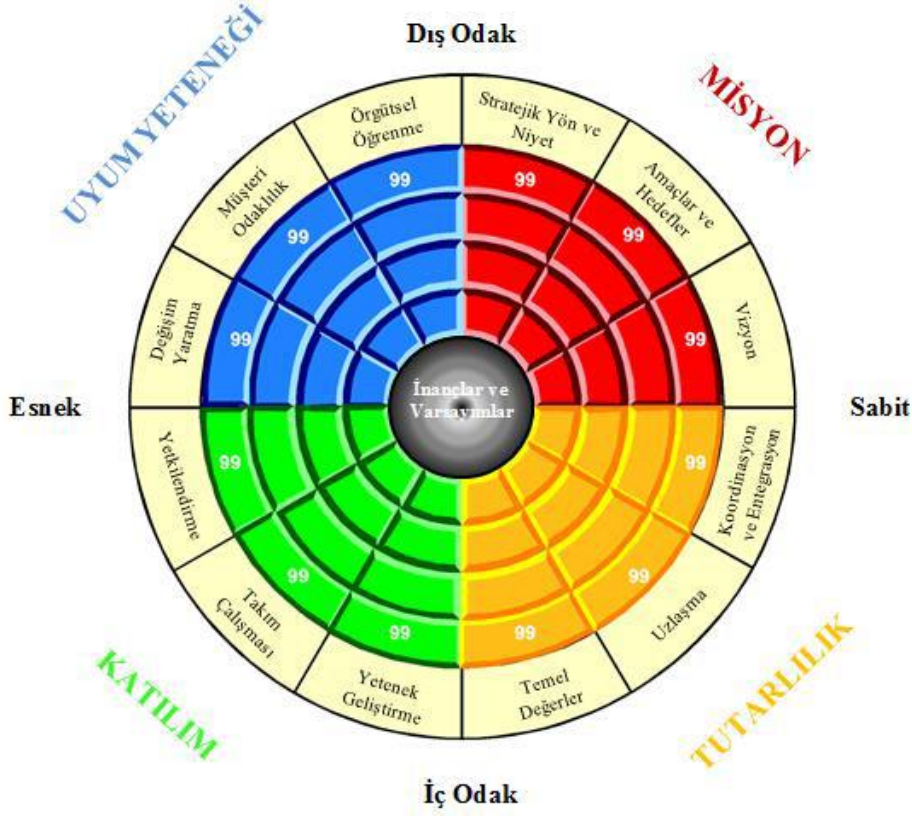
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖLÇÜMÜ VE SINIFLANDIRILMASI

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar 1980'li yıllara dayanmakta ve ölçülme ve değerlendirme yöntemlerinde farklılıklar görülmektedir ve işletme yazınında çeşitli modeller ile açıklanmaya çalışılmıştır. 1982 yılında Peters ve Waterman; 1990 yılında Schein; 1993 yılında Trice ve Beyer; 1994 yılında Trompenaars ve 1995 yılında Denison ve Mishra yapmış oldukları çalışmalarda örgüt kültürünü değişik boyutları ve değişkenleri ile ele alan modeller oluşturmuşlardır (Tamer ve İyigün, 2014, s. 190).

Örgüt kültürünün içeriği, unsurları ve sınıflandırmasında ayrıca araştırmasında ve çözümlenmesinde esas alınacak kültürel boyutlar ya da değişkenler husunda araştırmacılar açısından bir fikir birliği bulunmamaktadır. Örgüt kültürünü, birçok araştırmacı, farklı teknikler, yöntemler ve boyutlar aracılığıyla incelemeye çalışmışlardır. Aslında örgüt kültürünün, psikoloji, sosyoloji, antropoloji vb. değişik disiplinlerin araştırmacıları tarafından farklı şekillerde tanımlanması, çoğu araştırmacı tarafından farklı şekilde incelenmesine temel oluşturmaktadır (Naktiyok, 1999, s. 112). Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar, temel olarak örgütlerin kültürel özelliklerinin ortaya çıkarılmasına, sahip olunan özellikler ile örgütsel çıktılarının ilişkilerinin belirlenmesine yöneliktir. Bu farklı özelliklerin açıklanması ve tanımlanması örgüt kültürünün boyutlarını oluşturmaktadır (Doğan, 2007, s. 123). Bu çalışmada Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ) kullanılmıştır.

1.7.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ)

Denison modeli, yirmi yıldan fazla süren araştırmaya dayanmaktadır. Dr. Daniel Denison tarafından geliştirilmiştir. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ), katılım, tutarlılık, uyum ve misyon olmak üzere dört kültürel özellik ile ifade edilmiştir. Denison modelinin katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarının örgüt performansını etkilediği belirtilmiştir.



Şekil 1.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (DÖKÖ)

Kaynak:

<https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/UsersGuideV7.pdf>

Denison (1998)'un örgüt kültürü ölçeği dört temel boyutta, on iki alt boyutta şekillenmiş 60 sorudan oluşmaktadır. Ancak Denison (1998)'un Örgüt Kültürü Ölçeği Türkçe'ye çevrildiği zaman bazı ifadelerin araştırmanın yapısına uygun olmadığı, örgüt yapılarında ve kültürel özelliklerdeki farklılıkların olmasından dolayı anket sorularının tamamının kullanılmayacağı tespit edilmiştir. Denison (1998)'un Örgüt kültürü Ölçeği yapılan literatür araştırmasında Yahyagil (2004) tarafından Türkçe'ye çevrildiği, güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapıldığı ve başarılı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Böylece Türkçe'ye çevrilerek sadeleştirilen ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Yahyagil (2004) tarafından Türkçe'ye çevrilen, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılarak güncellenen Denison (1998)'un Örgüt Kültürü Ölçeği otuz altı (36) ifadeden oluşmaktadır.

Denison araştırmalarında, misyon ve tutarlılığın istikrar özelliklerinin kârlılığın yararlı tahmin edicileri olduğuna dair kanıtlar sunarken, katılım ve uyum yeteneği

özelliklerinin büyümenin daha güçlü tahmin edicileri olduğunu ileri sürmüşlerdir (Denison ve Mishra, 1995, s. 221).

Örgüt kültürü kavramına ölçülebilir özellik kazandırabilmek amacı ile öncelikle iki ana eksen belirlenmiştir. İlk ana eksen, bir örgütün kontrolü dışında kalan müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, yenilikler ve teknolojik uygulamalar gibi dış (çevresel) koşullara uyum derecesidir. Diğer ana eksen ise çevresel koşullara uyum sağlayabilmek için, örgütün kendi bünyesi içinde gerekli işlevsel ve yapısal değişimleri gerçekleştirebilme kapasitesidir. Bu iki ana eksen kendi içerisinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin katılım, tutarlılık, uyum ve vizyon temel kavramsal boyutları oluşmuştur. Örgüt kültürünü ölçmek amacıyla oluşturulan dört temel kavramsal boyutun her birine bağlı olan üçer alt kavramsal boyut eklenmiştir (Yahyagil, 2004, s. 10).

Şekil 1.2. de görüldüğü gibi dört temel boyuttan oluşan DÖKÖ, on iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutları şöyle açıklayabiliriz:

KATILIM: Örgütler, çalışanlarını güçlendirip etkinleştirdiğinde ve gelişimleri desteklediğinde, örgüt ile alakalı faaliyetleri bu nitelikleri olmayanlara kıyasla daha etkili yürütülmesini sağlamaktadırlar. Güçlendirilmiş, etkinleştirilmiş ve geliştirilmiş çalışanların görevlerine ve örgütlerine bağlılık seviyesi yüksek olacaktır. Çalışan davranışı, resmi kurallardan ziyade informal ve örtük yollarla görev yapma ve davranmaya dayanmaktadır. Katılımın özelliği üç şekilde değerlendirilir: yetkilendirme, takım yönlülük ve yetenek geliştirme.

Yetkilendirme: Yetki ve kontrol çalışanlara verilir, böylelikle çalışanlarda sahiplenme ve örgüte bağlılık duygusu artar. Çalışanların yapmış oldukları iş ile ilgili olarak yetkilendirilmeleri, sahiplenme ve sorumluluk duygularını artırır ve böylelikle işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Takım yönlülük: Çalışanların davranışlarını bir dizi ortak hedefe doğru yönlendirmek ve tüm bireylerin güçlü hesap verme duygusu karşısında çalışmalarını sağlamak için kullanır. Günümüz yönetiminin önemli unsurlarından birisi belirli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen sorumlulukları yerine getirmeleri için motive edilmeleridir. Bu şekilde bir sinerji

oluşturulması ve muhtemel uzlaşmazlıkların etkili bir şekilde çözümlenmesi, karar alma sürecinin etkinleşmesi için önemlidir.

Yetenek geliştirme: Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanlara verilecek; eğitim, yönetici desteği gibi uygulamalarla bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni durumlara daha hazırlıklı olması anlamına gelmektedir. Kısacası rekabet gücünü koruyabilmek için, çalışanların becerisini ve yetkinliğini geliştirme çabalarıdır.

TUTARLILIK: Tutarlı örgütler için önemli olan üyelerin uzlaşmasıdır, sistemler ve süreçler buna uygun işletilir. İyi entegre olan örgütler, herkesin bakış açısından faydalanarak, sorumluluk hissini liderler aracılığıyla paylaşırlar ve önemli konularda fikir birliğine rahatlıkla varabilirler. Bireylerin davranışı, yüksek düzeyde koordinasyonun ve entegrasyonun sonucunda paylaşılan temel değerler toplamına dayanmaktadır.

Tutarlı örgütler açısından önemli olan çalışanların uzlaşması için sistemlerin ve süreçlerin nasıl yönetileceğidir. Etkisiz örgütlerin çalışan davranışı genelde şeffaf kurallara ve düzenlemelere dayalı olmasına rağmen, tutarlı ve entegre örgütler davranışlarında ve karar vermede etkinliği artırmak için daha kapalı bir kontrol yapısını temel almaktadırlar. Tutarlılık özelliği üç temel unsura göre şekillenmektedir: temel değerler, anlaşma, koordinasyon ve entegrasyon.

Temel değerler: Her bir örgütün özellikle de kuruluş sürecinde, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce süre gelen o örgütün bütün fonksiyonel özelliklerini belirleyen vazgeçilemez, temel nitelikteki değer yargılarını kapsar. Bireylerin beklentisi ve kimliği örgütte paylaşılan değerlere dayanmaktadır.

Uzlaşma: Örgüt çalışanlarının örgütün amaçları ve bunları gerçekleştirme yöntemleri üzerinde net bir fikirbirliği ve eylem planı içerisinde olmaları önemlidir. Anlaşma ve uzlaşma ile üyeler arasında en az düzeyde çatışma ve yüksek düzeyde güven oluşturularak örgüt önemli konularda çözüme ulaşır.

Koordinasyon ve Entegrasyon: Örgütlerin temel ve alt bölümleri arasında örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için alınacak tüm kararlar ve iş görme ilke ve yöntemleri

arasındaki uyumdur. Örgüt üyelerinin farklı iş sahalarında, örgütün hedef ve amaçlarının görüşülmesiyle, beraber çalışma sayesinde engeller ortadan kaldırılabılır.

UYUM YETENEĞİ: Yüksek uyum yeteneğine sahip olan örgütler dış çevrenin isteklerini dikkate almakta ve buna uygun olarak isteklere yanıt vermek için değişim yaratmaktadırlar, risk alırlar ve kendi eksiklerini bilir ve bundan öğrenirler. İyi entegre olmuş örgütler kendi iç süreçlerine odaklanır ve genellikle dış ortama kolay uyum sağlayabilir aynı zamanda değişime cevap verebilirler. Örgütün uyumu en çok kendisini dış çevre değişiminde göstermektedir.

Yeni oluşturulan normlar ve inançlar çevreye uyum sağlamakta böylece örgütün devamlılığı ve büyüme olasılığını artmaktadır. Bu öğrenme ve değişim kapasitesi müşterilerin taleplerini sürekli karşılayarak örgütün daha iyi pozisyon almasını sağlar. Etkili bir örgütlenme, ortamından gelen sinyalleri alma ve yorumlama kapasitesini destekleyen normlar ve inançlar geliştirmeli ve bunları içsel bilişsel, davranışsal ve yapısal değişikliklere dönüştürmelidir (Denison ve Mishra, 1995, s. 215). Uyum yeteneği güçlü olan örgütlerin genellikle satışlarının arttığı ve pazar payının büyüdüğü ifade edilmektedir. Uyum yeteneği üç şekilde değerlendirilir: değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme.

Değişim yaratma: Günümüz örgütleri için sürekli değişen ve farklılaşan çevre koşullarına uygun ve daha etkin çözümler bulabilmek için yaratıcı değişiklikler yapılabilmesi artan bir gereksinimdir. Örgütün değişimi ve uyumu ile gelecekteki değişiklikleri öngörme doğrultusunda değişen ihtiyaçlara hızla cevap verirler.

Müşteri odaklılık: Örgütlerin faaliyet alanları ne olursa olsun mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanması çok önemlidir. Müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla var olan ve gelecekteki müşteri talepleri ve gereksinimleri dikkate alınır.

Örgütsel öğrenme: Örgütün çevreden almış olduğu işaretleri, yenilikçilik ve becerilerini geliştirmek için fırsatlara dönüşür. Örgütlerin, hızla değişen koşulları, hızlagelişen teknoloji ve diğer yenilikleri, yöntemleri kazanılan deneyimleri de dikkate alarak sürekli olarak gelişmesi önemli ve fonksiyoneldir.

MİSYON: Bireylerin güçlü amaç duygusunu pekiştirmek, toplum içerisindeki rolünü tanımlamaktır. Günümüzde örgütlerinin net ve belirgin olarak açıklanmış misyonlarının olması, çalışanların bu misyonu kavraması örgüt amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında olumlu bir etki yaratmaktadır. Hedefler ve amaçlar örgütün gelecekte nasıl görünmesi gerektiği vizyonu üzerinde son derece etkili bir temel oluşturur. Misyon bireylerin güçlü amaç duygusunu güçlendirerek, toplum içindeki rolünü belirlemektedir. Net bir yönü ve hedefi olmayan örgüt çalışanları görevlerinde çaba gösteremez aynı zamanda enerjilerini doğru bir şekilde kullanamaz. Misyonun özelliği üç alt boyutta değerlendirilmektedir: stratejik yön ve niyet, hedefler ve amaçlar, vizyon.

Stratejik yön ve niyet: Örgüt için belirlenen net bir strateji, örgüt amaçlarının örgüt içindeki bireyler tarafından net hissedilmesiyle tüm örgütü kapsamaktadır. Böylece üyelerin örgütü algılayarak bir bütün olarak ilerlemelerini sağlar. Örgüt amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak amacıyla açık ve net biçimde çizilmiş iş stratejilerinin olması ve belirlenen stratejilere inançlı bir tutumla sahip olunması örgütün başarısı açısından etkili olmaktadır.

Hedefler ve amaçlar: Örgütün bütün üyeleri net bir yön duygusuna sahiptirler çünkü kendi çalışmaları örgütün misyon, vizyon ve stratejileri ile bağlantılı bir şekilde örgütün amaç ve hedeflerini desteklemektedir. Örgütlerin uzun dönem için belirlenen amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de ortaya çıkmasına yol açacak ve stratejik hareketler daha bilinçli bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.

Vizyon: Örgütün gelecekteki görüntüsü sebebiyle tüm üyeler vizyonu paylaşır, vizyon çoğunlukla kendi temel değerlerini ifade etmektedir. Uzak geleceğe dönük ancak anlamlı, net ve açık bir şekilde belirlenmiş örgüt vizyonları çalışanların sinerjisini artırmaktadır. Böylelikle, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda örgüt çalışanlarının daha yaratıcı olmalarını, görevleri bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Bu bölümde, örgütsel iletişim, örgütsel iletişimin amacı ve önemi, örgütsel iletişimin fonksiyonları, örgüt içi iletişim ve türleri, iletişim araçları, modelleri, iletişim engelleri ve örgütsel iletişim yönetimi ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

2.1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Yönetimde terimler sözlüğüne göre “İletişim; sözlü ya da sözsüz, duygu, düşünce, fikir, kanı ve bilgilerin bireyden bireye amaçlı olarak aktarılması veya simgeler yoluyla anlamların geçişidir. Kısaca iletişim, kişiler arası herhangi bir konuda bilgi alışverişidir” şeklinde tanımlanmıştır (Güney, 2004, s. 119). İletişim, ortak simge, sembol veya davranış aracılığıyla bireyler arasında bilgi alışverişinin yapıldığı bir süreçtir (merriam-webster, online). Diğer bir ifadeyle düşünce ve bilgilerin, tüm taraflarca aynı değerde ve aynı şekilde anlaşılır hale gelmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkileşimin sağlanması olarak tanımlanabilir. Çift yönlü bir süreç olan iletişim, düşünceleri, haberi paylaşma veya değiş tokuş etkinliği; haber, bilgi, görüş ya da fikir değişimidir (Sabuncuoğlu, 2008, s. 49). İletişim sözcüğü özünde, yalnızca bir ileti alışverişinden ziyade toplumsal özellikli bir etkileşimi, paylaşımı ve değiş tokuşu da kapsamaktadır (Zıllıoğlu, 2010, s. 22). Bilginin mesajlar vasıtası ile anlamlı değişimi (Boone ve Kurtz, 2010, s. 336), kişiler arasında meydana gelen duygu ve düşünce alışverişini dile getirmektedir (Cüceloğlu, 1987, s. 10). Bir sosyal yapı içerisinde, iletişim sistemine duyulan ihtiyaç herkes tarafından bilinmektedir. İletişim, kişilerin belli bir sistem içinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü görevini üstlenmektedir (Ertürk, 2013, s. 180). İnsanın içinde bulunduğu farklı sosyal grupların niteliklerine göre iletişimin amacı ve şekli değişebilir. İnsan iletişim sayesinde gerek kendi yaşamında gerekse çevresinde daha etkin olmak arzusundadır (Zıllıoğlu, 2010, s. 28). Örgütlerdeki çalışanlar arasında zaten doğal bir bilgi alışverişi vardır. Burada asıl önemli olan, bu yapılan alışverişin sağlıklı bir şekilde yürütülmesidir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için, örgüt içinde etkin bir iletişim sistemi kurulması gerekir (Solmaz, 2007, s. 102). Dolayısıyla örgüt üyeleri arasında olması gerekli olan bu etkileşimi sağlayan unsur

örgütsel iletişimidir. Örgütsel iletişime; iletilerin akışı, yönü, amacı ve araçları da dâhil edilebilir. Çevresinden etkilenen ve aynı biçimde çevresini de etkileyen karmaşık bir yapıda bulunan bir açık sistem oluşturan örgütsel iletişim; bireylerin duygularını, davranışlarını, becerilerini ve ilişkilerini de kapsamaktadır (Vural, 2012, s. 140).

Örgütsel iletişim, örgüt içindeki bireylerinin eylem ve gayretlerini örgüt hedef ve amaçlarına ulaştıracak şekilde düzenlemek, üretim sürecini, etkili bir şekilde yönetmek için örgüt fertleri tarafından sembollerin üretimi, değerlendirilmesi ve aktarımıdır (Kaya, 2009, s.129). İletişim aynı zamanda bir örgütün farklı bölümleri ve üyeleri arasında bilgi, düşünce ve duygu paylaşımını, bu paylaşma esnasındaki tüm çeşit araç-gereç ve yöntemi, bu iletim ile alakalı farklı kanalları ve mesaj biçimini içermektedir (Gürgen, 1997, s. 65). İletişim tüm kurumların can damarıdır. Büyük ve küçük şirketler, çalıştırabilmek için ihtiyaç duydukları hayati kaynaklara iletişim aracılığıyla ulaşır (Cees vd., 2007, s. 2), geniş anlamda ele alındığında, Sabuncuoğlu ve Tüz iletişimi; “Toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir” şeklinde ifade etmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 65).

İletişime bilgi paylaşma işlevi açısından bakıldığında; yönetsel ve örgütsel yapının kurallara uygun işleyişini karşılayan bir araç, toplumun temelini oluşturan bir sistem, bireysel tutumları ve davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, uyum için lüzumlu bir sanat, sosyal süreçler açısından zaruri bir bilim, olarak görülebilir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008, s. 53).

Bireysel, bireyler arası aynı zamanda gruplar arası iletişimle örgüt içerisindeki birey ve grupların dış çevreyle oluşan iletişim ilişkileri örgütsel iletişim olarak ifade edilebilir (Paksoy, 2001, s. 52). Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini temin etmek ve hedeflerine ulaştırmak gayesiyle hem örgütü meydana getiren türlü bölümler ve unsurlar, hem de örgüt ile çevresindekilerle girilen sürekli bir düşünce ve bilgi alışverişine ya da bölümler arasında mecburi ilişkilerin kurulmasına imkân sağlayan toplumsal bir süreç olmaktadır (Elma ve Demir, 2003, s. 136).

Sosyal bir sistem içerisinde, iletişim kanalına gerek duymayan hiçbir iş bulunmamaktadır. Zira iletişim, bireylerin belli bir sistem içinde anlaşmalarında zaruri bir bağıdır. Örgüt de kendine has bir yapı oluşturduğundan, örgütsel iletişim, temel

yönetim işlevlerini bir diğerine bağlayan bir süreç olarak düşünülebilir (Gürüz vd., 1998, s. 22).

Örgütler amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşabilmektedirler. Aslında çalışanlar, örgütün verimliliği için en kuvvetli etkiye sahiptirler. Çalışanların motivasyonları ve kabiliyetleri de eğitim seviyeleri kadar önem arz etmektedir (Palmer ve Winter, 1993, s. 14). Kötü iletişim İyi bir motivasyonun en önemli engellerinden biridir. İletişim etkinleştikçe motivasyonda etkinleşecektir (Hanks, 1999, s. 22). Yönetim uygulamaları ve politikaları, olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir, iletişim tüm bu unsurları daha önemli ya da daha önemsiz hale getirebilir (Palmer ve Winter, 1993, s. 14).

İş görenleri çalışmak için heveslendiren araçların büyük bir bölümü iyi yürütülen örgütsel iletişimin avantajlarından faydalanmaktadır. Örnek vermek gerekirse özgüven ve güvenin sağlanması, iş görenin başarılarından ötürü bir üst göreve yükseltilmesi ve sonuç olarak maddi ve manevi yararlar elde eden iş görenin daha da verimli çalışmaya başlaması, iş görenlerin alınan kararlara katılmaları etkin işleyen bir örgütsel iletişim vasıtasıyla çalışanları motive etmek mümkün olabilecektir. Doğrusu iyi işletilen, etkili ve sağlıklı bir örgütsel iletişim, çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı itimadın oluşmasını sağlayarak organizasyonda verimliliğin artmasına sebep olabilmektedir (Arısoy, 2007, s. 69).

Etkin örgütsel iletişim çalışanların örgütsel meselelerle alakalı görüşmelere ve karar vermeye faal bir şekilde katılımını sağlamaktadır. İletişimde açık olmak, hem iş görenlerin işlerine verdikleri değeri artırmaktadır hem de işlerini daha ciddiye almaları için uygun ortam yaratmaktadır (Çağlar ve Tüzün, 2008, s. 1023). Örgütte iletişim kanallarının her daim açık olması yöneticilerle çalışanlar arasında doğrudan iletişimin kurulabilmesi, selamlaşma ve yardımlaşmanın olması, örgütteki iş prensipleri ve kurallarının çalışanlara açıkça aktarılması, çalışanlara bilginin zamanında, tam ve doğru iletilmesi, çalışanların işlerin kalitesiyle ilgili olumlu geri bildirim alması sağlıklı bir iletişim ortamının oluştuğunu gösterir (Memduhoğlu ve Kürşat, 2010, s. 268). Çalışanlar, birbirleriyle kurdukları iletişim aracılığıyla birbirlerinin tutum, görüş ve değerlerinin farkına varmakta birbirlerini daha yakından tanımaktadırlar. Böylelikle iş yapma yöntemlerinin tüm alt birimlerine ulaşması, koordine edilmesi, geri bildirim sağlanması ve düzeltici-önleyici eylemlerin tatbik edilmesi sağlanır. Sosyal açıdan ise

iletişim, örgüt içindeki bireyleri bir arada tutan ve onlara sahip oldukları değerlerin paylaşımını geliştiren değerli bir etkidir (Kandlousi vd., 2010, s. 52).

Örgüt içindeki iletişim kanallarının herkes için açık ve anlaşılır olması etkili bir örgütsel iletişim için gereklidir. Üstelik yöneticilerin de çalışanlarla etkileşime istekli olması örgüt içi iletişimin etkin ve başarılı olması için gereklidir. Bir örgüt içerisinde örgütün bütün iş görenleri ile eşit bir şekilde etkileşime girdiğine inandırması, örgüt içi iletişimin etkin olması için önemli ve gereklidir. Üstler astların önerilerini ve sorunlarını dikkate almalı, iletişim kurmaya istekli ve girişken olmalı, sorunları çözmede arzulu olduğunu çalışanlara göstermelidir ve elbette tüm çalışanlarla aynı derecede etkileşim içinde olmalıdır.

2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütler için etkili iletişimin önemi büyüktür. Zira iletişim, çalışanları düzene sokar, bilgi yönetimine destek sağlar, ihtiyaçlarını temin eder, karar vermeyi geliştirir. Öncelikle, örgütlerin belli bir amaca ulaşması, iş görenlerin gayretlerini ve kabiliyetlerini koordine etmesi ile mümkündür. İletişim yani bilgi alış verişi koordine sürecinin temelini oluşturmaktadır bu, iş görenlerin ortak akıl yürütmelerine izin verir ve böylelikle işi ahenkli hale getirir. Üstelik iletişim iş görenleri bir araya getiren önemli bir araçtır. İletişim, sosyal hayatın bir parçası olarak iş ile ilgili stresi minimize etmekte ve iş görenler arasındaki bağları güçlendirerek memnuniyeti sağlamaktadır.

İletişim nitelikli karar vermeyi geliştirmektedir ve bu gelişme işyeri iletişimi, bilgi yönetimi, çalışanların işbirliği gibi konularda örgütün performansında büyük bir öneme sahiptir. Yakın dönemde gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, bir örgütte iletişimin etkinleşmesiyle yüzde yedi oranında verimliliğin arttığı görülmüştür. Diğer bir araştırma ise yöneticilerin sahip olduğu iletişim becerilerinin örgütün performansı üzerinde dikkate değer bir etkisi olduğunu göstermekte ve iletişim, adeta çalışanın örgüte bağlılığı ve memnuniyeti açısından anahtar vazifesi görmektedir (Mcshane ve Glinov, 2005, s. 324). Etkin iletişim örgütsel verimliliği ve bağlılığı desteklemektedir (Hargie ve Tourish, 2000, s. 13). İletişim süreci, vericinin bir fikri düzenleyerek kodlaması ile başlamakta ve verici bu yöndeki kararına göre mesajı oluşturmakta ve göndermektedir. Alıcının, gönderilen bu mesajı çözümleyip düşünce şekline getirmesiyle de iletişim tamamlanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta

iletişimin tamamlanmış olduğu noktanın, iletişimin etkililik noktası olmadığıdır. Başka bir deyişle, bir iletişim ilişkisinde vericinin mesajı alıcıya ulaştırması ile iletişimin tamamlanması durumu, hiçbir zaman iletişimin etkililiği manasına gelmemektedir. İletişimin etkililiği, yani gönderilen mesajın anlamı ve etkisinin tam anlamıyla iletilme gücü, gönderilen mesaj ile alınan benzer olması halidir. Gerçek anlamda etkililik, mesajı gönderenin düşündüğü ile alıcının algıladığı anlamın aynı olması ve sonucunda arzu edilen ya da beklenen davranışın ortaya koyulmasıyla gerçekleşir (Erdoğan, 1994, s. 280).

İletişim ortak bir amaca ulaşmak için birlikte olan örgütler, topluluklar gruplar ve bireyler açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel iletişim ise örgütteki gruplar ve bireyler arasında olması gereken doğru etkileşimi sağlayan unsurdur (Vural, 2003, s. 139). Örgütsel iletişim, birden çok bireyin bir amaç için bir araya gelmesini sağlayan ve bu insanların örgüt amaçları doğrultusunda, güç birliği oluşturarak etkili bir şekilde çalışabilmeleri için aralarındaki gerekli işbirliğini ve çevresiyle uyumu sağlamada hayati öneme sahip, biçimsel olmayan ve biçimsel yapılardaki anlamlı her çeşit insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Vural, 2003, s. 140).

Yönetimin, çalışanları kurum amaçlarıyla uyumlu bir biçimde yönlendirme ve bu amaçların gerçekleştirilmesi ve çalışanların mevcut olan güçlerini, yeteneklerini kullanılabilmesini sağlaması önemli bir durumdur. Örgütsel iletişim uygulamalarıyla oluşturulan katımlı yönetim faaliyetleri, çalışanların motive edilmesiyle beraber kabiliyetlerini kullanabilmesine imkân sağlamakta ve bunun sonucunda kuruluşlar daha etkili, verimli ve başarılı olmaktadır (Dindaroğlu, 2007, s. 64). İletişim sürecinin esas amacı, örgütsel başarı için lazım olan unsurları verimli ve etkili bir şekilde birleştirmektir. Örgütsel iletişimin etkili ve sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesi örgütlerin hedeflerine ulaşmasına ve başarısına değerli katkılar sağlayabilmektedir (Ada, 2007, s. 544) ve örgütlerin etkinliği üstünde önemli rol oynayan değerli süreçlerden biridir. İletişim, yöneticinin iş yaptırabilmesi amacıyla yararlandığı bir vasıtaadır.

Diğer bir ifadeyle iletişim örgüt uygulamaları için gerekli ve önemli bir araçtır. Örgütsel unsurlar arasındaki koordinasyon ve yüksek dayanışma, çalışanların aralarındaki iyi ilişkilere ve uyuma temel hazırlayan iletişime bağlı olmaktadır. Dolayısıyla sağlanan uyum ve ilişkiler yani etkin iletişim faaliyetleri örgütsel etkinliği

istenen boyutlara getirebilecektir (Çağlar ve Kılıç, 2006, s. 49). Örgütü bir arada tutan iletişim, örgüt için vazgeçilemez bir değer taşır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 3-4). Örgütün ilkelerinin tüm çalışanlar arasında benimsenen değerler haline gelmesini sağlayan iletişim, yönetimin başarılı şekilde faaliyetler yürütmesine katkıda bulunmaktadır (Öksüz, 2014, s. 182). Örgütte belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmek için insan ve diğer üretim unsurlarının koordinasyonundaki esas araç iletişimdir (Yüksel, 2005, s. 291).

Örgütsel iletişim yöneticiler açısından diğer çalışanlara göre daha önem arz etmektedir. Yani yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği konusunda son derece önemli süreçlerden birisidir. İletişim iş yaşamında farklı kademelerde yapılan bir araştırmaya göre, telefon görüşmeleri, toplantılar, raporların incelenmesi, emir ve talimat verme, mesajları inceleme gibi iletişim sistemlerini kullanarak işlerini yapan yöneticiler zamanlarının yüzde yetmiş beş ile yüzde doksan beşini iletişim faaliyetlerine ayırmak durumundadır (Ertürk, 2013, s. 179-180). Yöneticinin etkili bir iletişim sistemi için; başlangıçta iletişime geçilecek grubun ve niteliklerinin belirlenmesi, sonrasında örgütsel amaçlarla uygun iletişim stratejilerinin oluşturulması ardından iletişim stratejilerinin yürütülmesi ve son aşamada ise etkili diyaloglar kurulması gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanları ile iletişim sürecinde etkileme becerisi, çalışanları amaçlara daha kuvvetli bağlar. Yöneticiler açısından şeffaflık, güven ve açık konuşma iletişimde oldukça önemlidir. Üstelik zaman yönetimi ve takım çalışmasında başarının ve çalışanların performansının, yöneticinin etkin dinleme kabiliyetini geliştirmesi ile gerçekleşeceği belirtilmektedir (Uysal, 2003, s. 139).

Örgüt çalışanlarının örgütsel iletişim olmadan örgütsel amaçlara ulaşabilmek için harekete geçmeleri mümkün değildir. Bu açıdan örgütsel iletişim süreci, örgüt üyelerinin istenen amaçlara ulaşabilmeleri için yol gösterici bir özelliğe sahiptir. Örgütsel yapı içerisinde etkileşimin temelini iletişim oluşturmaktadır. Örgütsel iletişim yöneticilerin çalışanlarını bilgilendirmesi ve iş yaptırabilmesi amacıyla kullandığı bir araç olarak bilinmektedir. Yöneticiler, örgütsel faaliyetler çerçevesinde yapılacakları ve yapılması gerekenleri çalışanlara bildirir, çalışanların isteklerini ve müşterilerin beklentilerini iletişim vasıtasıyla öğrenir (Koçel, 2003, s. 258). Örgütün ilkelerinin tüm çalışanlar arasında benimsenen değerler haline gelmesini sağlayan iletişim, yönetimin başarılı şekilde faaliyetler yürütmesine de katkıda bulunmaktadır (Öksüz, 2014, s. 182).

Örgütlerde sisteme geçirilecek etkili bir iletişim, örgütlerin stratejik planlarını hayata geçirmelerinde en değerli destekçisidir. Örgütlerde stratejik planlama aşamasında iletişimin proaktif, iyi düzenlenmiş ve etkin bir şekilde uygulanması örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesinde dikkate değer bir rol oynar (Kuchi, 2006, s. 219). Örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan, örgütle çevresinin etkileşimini gerçekleştiren, örgütün oluşumuna ve devamına imkân sağlayan örgütsel iletişim sürecidir. Ayrı bir kimliğe sahip olan örgütün nitelikleri iletişimi etkileyecektir. Örgütsel iletişim, daima bilgi aracılığıyla iki ya da daha fazla insanın davranışlarını değiştirme ve etkileme süreci şeklinde ortaya çıkmaktadır (Kelly, 2000, s. 92).

Çalışanların, örgütün bir parçası olmalarından dolayı onur duymaları, örgütün sorunlarını sahiplenmeleri, örgütün değerlerine, politikalarına, hedeflerine inanarak örgütün amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla gayret etmeye istekli olmaları, yani örgütleriyle özdeşleşmeleri, hizmetin en iyi şekilde sunulmasını sağlayarak örgütsel etkililikte yarar sağlayacaktır ki bu da ancak etkili bir örgütsel iletişimle mümkündür (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 3-4).

İletişim örgütte var olan en değerli süreçlerden birisidir. Birey, grup ve örgüt performansı üzerinde güçlü etkileri vardır. Bir örgütün etkinliği esasında hem iyi bir yönetim hem de etkin bir iletişim ile ilintilidir. Bir örgütte yalnızca grup üyeleri arasında değil, aynı zamanda diğer üyeler ve gruplarla da sağlıklı ve etkin bir iletişim kurulmasıyla başarı elde edilebilir ve yüksek performans sağlanabilir. Üstelik bireysel öğrenme, mesleki memnuniyet ve motivasyonda sağlıklı bir iletişimle gerçekleşir. Bireyler kabiliyetli ve yüksek performans göstermeye meyilli olsada şayet örgütte iletişim aksaklıkları mevcut ise, bu sorunlar örgüt içinde bireylerin veya grupların başarısız olmalarına sebep olabilir (George ve Jones, 1999, s. 446-447).

Görevler ve görev tanımları bir örgütte çok iyi bir şekilde düzenlense de görevleri yapacak olan çalışanların aralarında etkili ve sağlıklı iletişim olmazsa istenilen hedeflere ulaşmakta gereken düzen sağlanamaz. Örgütün sürdürülebilirliği için yapılacak şeylerin neler olduğu, nasıl yapıldığı ve nasıl yapılacağı kesin olarak bilinmelidir. Hem örgüt içerisindeki uyum, ortak görüş ve eşgüdümü sağlamaya, hem de örgüt dışı uyum, bilgi girişine ve çıkışına yönelik faaliyetlerdeki başarı etkin ve sağlıklı bir örgüt iletişimiyle gerçekleşebilmektedir (Yiğit, 2004, s. 29).

Örgütler açısından bakıldığında günümüzde belirli bir kaliteye ulaşmak, verimliliği artırmak, toplumda olumlu bir algı oluşturmak, nitelikli işgücünü elde edebilmek için çalışanlarla sağlıklı ve etkili bir iletişimin kurulması son derece önemlidir (Peltekoğlu, 2012, s. 523). Örgütsel iletişimin temel amacı faaliyetleri yönlendirmek, diğer bir ifade ile bireylerin istenilen yönde davranmasını sağlamaktır. İyi bir yönetimle etkili iletişim arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Örgütlerde iletişim etkin olduğunda, daha iyi bir performans ve iş tatmini gerçekleşmektedir. Sağlıklı bir iletişimle, örgüt kültürünü, hedeflerini ve temel değerlerini iyice kavrayan ve görevlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunu daha iyi algılayan üyeler, zaman geçtikçe kendilerini örgütle özdeşleştirip daha katılımcı, bütünleşmiş bir tavır sergileyebilmektedirler (Vural, 2012, s. 149).

Örgütsel iletişimin amaçları şu şekilde özetlenebilir (Çağlar ve Kılıç, 2016, s. 65; Akıncı, 1998, s. 121–122; Varol, 1993, s. 129; Gürgen, 1997, s. 37–38; Paksoy, 2001, s. 51; Genç, 2007, s. 347; Kaya, 2009, s. 123; Ünüvar ve Bilge, 2009, s. 59; Arslan ve Arslan, 2003, s. 146):

- Örgüt kararlarının ve politikalarının örgüt çalışanlarına aktarılması ve anlatılması, örgütte söylenti ve dedikodulara engel olarak, çalışan ve örgüt bütünleşmesi sağlanır.
- Çalışanlara, örgütün etkinlikleri, önemli olaylar, kararlar, örgütlerin yapısı, işleyişi, tanıtılıp, öğretilmesi ve aydınlatılması temin edilir.
- Örgütün faaliyetleri, bütçesi, gelirleri ve projelerinin ilgililere duyurularak örgütün bilinmesine ve örgüte itibar sağlanmasına zemin hazırlanır.
- Yenilik, yaratıcılık, yeni teknoloji ve yönetim anlayışıyla alakalı bilgiler ilgili kişilere iletilerek bunlara uyum sağlanması amaçlanır.
- İş güvenliği ile alakalı bilgilerin sürekli tekrarlanıp çalışanların işgüvenliği ile ilgili önlemleri almalarına imkân verilir.
- Örgütün hem içerde hem dışarıdaki kişi ve kurumlara sağlam bir şekilde tanıtılması ile bireylerin iş sürecinde veya sonrasında örgütü temsil özellikleri geliştirilir.
- Örgütle ilişkisi olan kişilere düzenli bilgi verilerek örgüt içinde bir aile ortamının oluşturulması, bağlılık, sevgi yardımlaşma ve dostluk ilişkilerinin geliştirilmesine katkıda bulunulur.

- Örgütün üretim sürecinin prosedürü ve aşamalarının çalışanlara benimsetilmesi sağlanır.
- Örgütün politika hedef ve amaçları konusunda çalışanların bilgilendirilmesi ve onların örgüt amaçları doğrultusunda güdülenmesi sağlanır.
- Örgütün farklı bölümleri ve yöneticileri anlayışları konusunda bilgilendirme yapılarak örgüt yaşamına katılım düzeyini artırır.
- Yöneticiler ve çalışanların (ast-üst) aralarında çift yönlü karşılıklı iletişim özendirilir.
- Örgütün sosyal ve ekonomik durumlarıyla ilgili bilgi vererek çalışanların bu bilgileri içselleştirmeleri genel sosyal ve ekonomik sorunlarla bağlantılarını kurmaları başarılıdır.
- Üyeler geleceğe ilişkin beklentiler, işte yükselme olanakları, çalışanlarla ilgili gelişmeler, ödüllendirme, ücret ve ilerleme olanakları gibi konularda bilgilendirilir ve aydınlatılır.
- İş ve işlemlerle ilgili bilgi verip böylelikle iş ve beceri eğitimleri kolaylaştırılır.
- Koordinasyonun sağlanarak kontrollerin yapılabilmesine, etkili kararların alınabilmesine zemin oluşturulur.
- Örgütte var olan sorunların açığa çıkmasına destek olunur.
- Örgütsel iletişim, sorunların çözümü, işlerin düzene koyulması çatışmanın önlenmesi, bilginin paylaşımı, verimli ve etkili bir yönetimin faaliyete geçirilmesi amaçlarına da hizmet etmektedir.

Ayrıca Çağlar (2016), bütün bu bahsedilen konular ve iletişimin etkinlikleri ile alakalı örgüt iklimi, kimliği ve kültürü oluşturmaya ve sürdürmeye çalışmanın iletişimin amaçlarından olduğunu ifade etmiştir (s.65).

2.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM FONKSİYONLARI

Örgüt içerisinde sağlıklı ve etkili bir iletişim sistemi kurulamadığında, çalışanlar faaliyetlerini birbirlerinden ayrı ve kopuk bir biçimde gerçekleştirmeye çalışır. Bu durum örgütsel amaçlara ulaşmayı kimi zaman imkânsız kılarken, kimi zaman daha fazla zaman ve daha fazla emek harcamayı gerektirebilir. Örgüt içerisinde iletişimin birçok değerli işlevi mevcuttur ancak emir verme ve öğretim-egitim ile birleştirme,

bilgiedinme, ikna etme ve etkileme fonksiyonlarının genel anlamda daha çok önemli olduğu ifade edilmektedir (Eroğluer, 2011, s. 123).

İletişim bir grup olarak yaşamının sadece gereği değil aynı zamanda ürünüdür. İletişimin temel fonksiyonları aşığıdaki gibi sıralanmıştır (Güney, 2011, s. 219; Becerikli, 1999, s. 100; Gürgen, 2009, s. 136-137; Çağlar ve Kılıç, 2016, s. 64; Genç, 2007, s. 348; Elma ve Demir, 2003, s. 137; Kaya, 2009, s. 123; Eroğluer, 2011, s. 123; Türkmen, 2000, s. 41):

- Örgütsel iletişim, örgüt üyelerini veya farklı uzmanlık bölümlerini bir diğerine bağlayan temel bir alt birimdir. Böylelikle bu fertler ve bölümler uyum içerisinde ve koordineli bir şekilde çalışabilmektedirler. Dolayısıyla örgütler yoğun bir iletişim ağıyla örüldür diyebiliriz.
- Örgütsel iletişim, örgüt içerisindeki grupların ve bireylerin, örgütün amaçlarına ulaşabilmeleri yolunda yapmış oldukları mesaj alışverişidir. Örgütte faaliyetlerin devam ettirilmesi, meydana gelen problemlerin yaratıcı düşünceler ile çözülebilmesi, etkin ve sağlıklı bir örgütsel iletişim vasıtasıyla gerçekleştirilebilir. Üyelerini örgüt amaçları etrafında birleştiren iletişim aynı zamanda onların bütünlüğünü ve dengesini korumada değerli bir fonksiyona sahiptir.
- Örgütsel iletişim, örgütün çevresi ile aralarında etkin ve sağlam bir bilgi alışverişı yapabilmesine olanak tanır. Süratle değişen çevre koşulları karşısında, bu değişimlere örgütün uygun bir şekilde harekete geçebilmesi ve hayatını idame ettirebilmesi de yine örgütsel iletişim aracılığıyla sağlanmaktadır.
- Örgütsel iletişim, örgütte koordine, planlama, güdüleme, karar verme ve kontrol yapılabilmesi için örgüt yönetiminin faydalanabileceği en etkili araçlardan biridir.
- Örgütsel iletişim vasıtasıyla, örgütten çevreye gönderilen veya çevreden örgüte alınan mesajlar anlamlandırılabilir, saklanabilir. Dahası örgütsel iletişim, örgüt içindeki hiyerarşik düzenin belirlenmesinde ve bu belirlenen hiyerarşik basamaklar arasında bilgi alışverişı yapılmasında da etkin bir rol almaktadır. Örgüt içerisinde meydana gelen alt kültür gruplarının birbirleriyle ve örgütün bütünü ile olan ilişkilerinin devamında da örgütsel iletişim etkin bir role sahiptir.

Örgüt çalışanlarının, örgüte karşı aidiyet duygularının geliştirilmesine olanak tanır.

- Örgütsel iletişim, örgütlerin kendileri ile aynı sektörde çalışan başka örgütlerle var olan ilişkilerinin iyileştirilmesini, işçi-işveren-sendika ilişkilerinin düzenlenmesini ve geliştirilmesini de sağlar.
- İletişim örgütlerde çeşitli şekillerde gerçekleşmektedir, bireylerin düşünce, tutum ve davranışını değiştirme amacı iletişimin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Örgüt içerisindeki bireylerin örgütün amaçları doğrultusunda verimli ve etkili bir biçimde çalışabilmesi, örgüt amaçlarını benimsemelerine ve örgütle bütünleşmelerine bağlıdır. Bu benimseme ve bütünleşmenin gerçekleşmesi için etkilemeye ve ikna etmeye yönelik iletişim kanalının işletilmesi çok önemli ve gereklidir.
- İletişim bilgi taşımaktadır. Örgütlerde bireyler arasında bilgi taşıyarak örgütün etkinliğini sürdürmeye ve korumaya destek olmaktadır. Bilgi alış verişi iletişimin en temel işlevi olarak görülür. Bilgi, bireyin toplumsallaşması veya çevresiyle uyumlu bir ilişki kurması için lüzumludur. İletişim sistemi etkin ve sağlıklı işlemediğinde, örgüt içindeki bireylerin gereksinim duydukları bilgi doğru ve zamanında ulaşmadığında, o örgütün etkin, verimli ve başarılı olması beklenmez.
- İletişim sağlıklı ilişkilerin oluşturulmasına yardım etmektedir. İletişim toplumda ve örgütlerdeki bireyler arasında bağlantı kurmanın etkin bir aracıdır. Bireyler arasındaki ilişkileri kötüleştirilen veya iyileştiren manalar iletişim aracılığıyla iletilmektedir. İnsanların aralarında sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi için mesajı gönderenlerin ve de mesajı edinenlerin de açık iletişime inanmaları gerekmektedir. Bireyleri ilgilendiren ve motive edecek konularda bilgilendirme de sağlar.
- İletişim karşılıklı etkileşim sağlamaktadır. İletişim etkileşim hedefli olduğunda, iletişimi başlatan bireyin karşısındakini bilinçli bir şekilde eyleme geçmeye ya da onun davranışını değiştirmeye yönelik olduğu ortaya çıkmaktadır. Tüm eğitsel ve yönetsel iletişim türlerinde gaye etkileşimdir. Astların amaçlara yönelik performans göstermeleri amacıyla eğitim ihtiyaçları karşılanmalıdır, bu eğitimin başarı göstermesi eğitici ve eğitilenler arasında etkin ve olumlu bir

iletişimle gerçekleşir. Şayet bir kişi iletişimi başka bir kişinin davranışını değiştirmek ve eyleme geçirmek amacı ile kurarsa, o zaman kişi burada iletişimi hem eğitim hem de yönetim anlamında kullanmış olur.

- İletişim kararların taşınmasına zemin oluşturur. Bilhassa örgütsel yapılarda iletişim kararları iletir. Bütün sosyal oluşumlarda amaçların gerçekleşmesine engel olan problemlerin çözümü için alınacak kararların önemini yitirmeden, doğru bir şekilde ve zamanında yerine varmasını sağlayan iletişimdir.
- İletişim yönetsel emirleri aktarır. Örgütlerdeki yöneticiler astları ile sadece bilgi vermek için değil aynı zamanda neyi nasıl yapacaklarını söylemek, davranışlarını yönlendirmek amacıyla iletişimi kullanmaktadırlar. Örgütsel amaçların, işlerin ve görevlerin açıklanmasına dair veriler iletişim vasıtasıyla çalışanlara ulaştırılır. Yapılan çalışmaların verimli bir biçimde yürütülmesi için etkin ve sürdürülebilir bir iletişim sistemine gereksinim duyulmaktadır
- İletişim, geri bildirim olanak tanımaktadır. Geri bildirim, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde, elde edilen başarıların ve çıktılarında görülen eksikliklerin, engellerin, hataların bildirilmesi sürecidir. Ayrıca geri bildirim tepe yönetimden aşağıya doğru iletişimin bir yansımasıdır. Sorunlar, öneriler, görüşler, yapılan işlerle alakalı değerlendirmeler ve bilgiler geri bildirim şeklinde en üste doğru iletilmektedir.
- Yeni teknolojiler ve yeni yönetim yaklaşımları ile ilgili çalışanları bilgilendirip uyumunu sağlar.
- Örgütsel iletişim, hiyerarşi basamaklarını belirlemekte ve otoritenin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Böylece yönetsel işlerin ve eylemlerin sorunsuz sürdürülmesini amaçlamaktadır.

2.4. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMVE TÜRLERİ

Örgüt içi iletişim, örgütün yönünün iş görenlerle paylaşılmasında, örgütsel hayata dair iş görenlerden beklentilerin bildirilmesinde ve bu beklentilere kılavuzluk edilmesinde, diğer bir ifade ile örgüt kültürünün oluşumunda, örgüt misyonu, değerler, hikâyeler, varsayımlar, semboller ve dil vasıtasıyla katkı sağlamaktadır (Martin ve Siehl, 1983, s. 55). Bu açıdan bakıldığında, örgüt içi iletişim, örgüt içerisinde oluşturulması arzulanan yeni kültür veya kültür değişimi faaliyetleri için; iş görenlerin

bilgilendirilmesi, davranışsal olarak uyum göstermesi ve yönlendirilmesi hususunda bütüncül bir fonksiyona sahiptir (Mamatoğlu, 2010, s. 179). Örgüt içi iletişimin esas amacı, örgüt ile çalışanlar arasında etkileşim sağlayarak örgütü bir arada tutmaktır. Günümüz örgütleri, insan kaynağının değerini anlamışlardır. Başarılı örgütler üzerinde yapılan araştırmalar, insan unsuruna ve onlarla iletişime, bu örgütlerin çok değer verdiklerini ortaya koymuştur (Dinçer, 1996, s. 317). Örgüt içi iletişim örgüt yönetimi için vazgeçilmez bir araçtır. Örgütsel iletişimin karar verme, planlama, güdüleme, denetim ve koordine etme işlerinin yürütülmesinde etkin bir rolü vardır (Genç, 2007, s. 351). Örgüt içi iletişim, örgüt içerisindeki bireyleri ve birimleri birbirleri ile kaynaştırması açısından önemlidir. Bu sayede kişiler ve birimler örgütün arzu ettiği uyum ve ahenk içerisinde çalışabilmektedirler. Bu yönüyle örgütsel iletişim bir örgütün can damarı, bir örgütün kalbi durumundadır. İletişim kanalları örgütün bütün işleyişinin sağlanması ve belli bir uyum içerisinde yürütülmesi açısından örgütün olmazsa olmazı durumundadır (Ker, 1998, s. 38).

Örgüt içi iletişim çoğunlukla biçimsel şekilde işlemekle birlikte, bazı zamanlarda işi çabuklaştırmak amacıyla biçimsel kuralların dışına çıkılarak hızlıca bilgi alış verişi tercih edilmektedir. Bu şekilde bazen zaman baskısıyla işi çabuklaştırmak ve etkinliğini artırmak bazen de örgütte ortaya çıkan resmi olmayan grupların doğal sonucu olarak meydana gelen ve kurumlarda yetkili biri veya bölüm tarafından tasarlanmayan iletişim şekli ise biçimsel olmayan iletişimdir. Esas olan örgüt içerisinde yetkililer tarafından önceden tasarlanan ve öngörülen bilgi akış sistemi biçimsel (resmi) iletişim sistemidir (Şimşek vd., 2011, s.166).

Biçimsel iletişimle; örgüt kuruluşunun ve örgütlenme planının yer aldığı iletişim sisteminin nitelikleri ifade edilmektedir. Biçimsel iletişim sisteminin karşılayamadığı ve örgüt içindeki bireyler arasındaki gereksinimlerden ortaya çıkan, kendi kendine meydana gelmiş iletişim ise biçimsel olmayan iletişimdir (Gürüz vd., 1998, s. 30).

2.4.1. Biçimsel İletişim

Örgütün tüm birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerinin düzenlendiği bu iletişim türünde kanalların nasıl işlediği ve birimler arası koordinasyonun işlevsel özelliklerinin nasıl yerine getirildiği belirlidir ve bir örgütün kurum şemasına bakılarak anlaşılabilen bir sistemdir (Ewald ve Burnett, 1997, s. 41). Kısacası, bir işletmenin örgütsel yapısına

bağlı olarak gerçekleşen iletişim sistemi biçimsel iletişim olarak tanımlanmaktadır (Genç, 2005, s. 329). Örgütteki biçimsel iletişim yapısı, sadece örgüt üyelerinin arasında bilgi akışını düzene sokmaz aynı zamanda sınırlarını da belirler. Biçimsel iletişim sınırlarının belirlenebildiği belirli bir çerçevede meydana gelir (Lazar, 2009, s. 57). Örgütlerdeki hiyerarşik yapıyla alakalı olan biçimsel iletişim sistemi, örgütün çevresi ve örgüt içerisindeki bilgi iletimini sağlayan kanalları ifade etmektedir (Tourish, 2005, s. 2).

Biçimsel iletişim sistemi örgütlerdeki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgilidir, örgüt çevresi ve kendi içerisindeki bilgi aktarımı sağlayan kanalları göstermektedir. İşte bu kanalların ve bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verilmesi, açık ve belirgin olması; karar verme, eşgüdüm ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olmasını sağlamaktadır (Elma ve Demir, 2003, s. 144), bu sistem içerisinde, her bireyin bir diğerinden değişik biçimsel bir tarzı ve yeri vardır. Biçimsel iletişimde önemli miktarda bilginin süzgeçten geçirilme eğilimi vardır (Tourish, 2005, s. 2). Örgütün kuruluş amacını gerçekleştirmek için kullandığı (Aziz, 2012, s. 155) biçimsel iletişim, çalışmada kontrol sağlamayı amaçlar; durağan ve öngörülebilir bir yapıdadır (Jensen, 2003, s. 19). Biçimsel iletişim kanalları, bir örgütün resmi biçimi esas alınarak düzenlenen sistematik bir yapıdır (Thill ve Bovee, 1993, s. 7).

Biçimsel iletişim kanallarının amaçları aşağıdadır; (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 105; Çağlar ve Kılıç, 2016, s. 69):

- Örgüt politikalarına ait kararları ve bu kararlarla alakalı emirleri hiyerarşik kademelerin bütününe iletmek.
- Bilinçli olarak yönetim tarafından oluşturulan biçimsel iletişim kanalları aracılığı ile etkinliği artırmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak.
- Çalışanların çeşitli konulardaki düşünce ve tepkilerini yönetime iletmek.
- Örgütün bütün üyelerine örgütün amaçları ve varılan sonuçları hakkında bilgi sağlamak.

Biçimsel iletişimin sakıncaları da şöyle ifade edilebilir (Ulukuş, 2010, s. 67; Eronat, 2004, s. 32):

- Biçimsel iletişim örgütün bütün iletişim gereksinimlerini bütünüyle karşılayamaz.
- Biçimsel iletişimin etkin olabilmesi bütün örgüt bireyleri tarafından biçimsel iletişimin kabul görmesine bağlıdır.
- Örgütte ortaya çıkan veya sonradan olacak olayların tümünün önceden öngörülmesi mümkün olmadığından bunlara biçimsel bir şekil oluşturulması zordur.
- Biçimsel iletişim genellikle ağır bir şekilde işler ve esnek değildir.

Yönetimin etkin olabilmesi için, bilgilerin serbestçe iletişim kanallarında dolaşabileceği açık bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerdeki biçimsel iletişim, yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarı doğru olmak üzere dikey iletişim ile yatay ve çapraz iletişimden oluşmaktadır.

2.4.1.1. Yukarıdan Aşağıya İletişim

Yukarıdan aşağıya iletişim, örgüt içerisinde üstlerden astlara doğru gerçekleşen iletişim türü olarak nitelendirilir. Bu tür iletişimde mesaj üst kademedeki kişiden hiyerarşik yapı izlenerek alt kademedeki çalışana ulaştırılmaktadır. Bu tür iletişim ile çoğunlukla örgüt amaç ve politikaları iletilmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmesi sebebiyle mesaj emir niteliğindedir (Aydın, 2012, s. 13).

Üstelik yukarıdan aşağıya mesaj iletiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi örgütün yönetimi için gereklidir. Bilgi, emir ve talimat, aşağı doğru takip edildikçe daha da büyüyen iletişim kanallarından geçmesi ile işgörenlere iletilmektedir (Elma ve Demir, 2003, s. 144).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin şekilleri şunlardır;

- Örgüt prosedürleri ve politikaları
- Örgüt amaçları
- Performans değerlendirmesi
- İş emirleri
- Emirlerin gerekçeleri

Yukarıdan aşağıya iletişim; bir yöneticiyle çalışan arasında bir görüşme şeklindedir ve bu görüşme resmi veya gayri-resmi olabilir ve bu iletişim bir toplantıda,

bir atölyede, bir videobantda yapılabilir hatta bir sesli mesajla gerçekleştirilebilir. Bunlara ek olarak kısa notlar, yazılı elektronik postalar, eğitim rehberleri, haber mektupları, ilan panoları ile aşağı doğru bilgi aktarımı sağlanabilmekte ve (Williams ve Egglend, 1991, s. 24) üstlerden astlara doğru talimatlar iletilmektedir. Yukarıdan aşağıya iletişimin temel amaçları da şöyle sıralanabilir (Çağlar, 2016, s. 68; Hodgetts, 1997, s. 270);

- Belirli iş talimatlarını iletmek,
- İşin anlaşılmasını sağlamak ve diğer örgütsel görevler ile ilişkisini anlatmak, uygulama ve süreç hususunda bilgi edinmek,
- Astlara performansları için geri bildirim sağlamak,
- Örgütün amaçlarıyla alakalı üyelerin sır saklaması gerektiği bir görev anlayışını benimsetmektir.
- Yukarıdan aşağıya iletişim ayrıca hiyerarşik kademeler arasındaki süreçleri koordine ederek ilişkinin kurulmasına destek olur.

Yöneticilerin yukarıdan aşağıya doğru iletişimde önem vermesi gereken esas nokta verilen emirlerin, talimatların ve tüm direktiflerin doğru bir biçimde astlara ulaşıp ulaşmadığının, şayet ulaştıysa astlar tarafından doğru olarak anlaşılıp anlaşılmadığının gözden geçirilmesidir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim yazılı ya da sözlü iletişim araçları ile kurulabilmektedir. Sözlü iletişim bilginin doğru akışını sağlarken diğer taraftan bilginin veya mesajların çarpıtılarak iletilmesine neden olabilmektedir. Yazılı yöntemlerin sözlü yöntemlere göre daha şekli ve kalıcı olduğu söylenebilir. Ancak bu yöntemde bilginin veya mesajın aktarımında bürokratik süreçlerin hızlı işlememesi nedeni ile zaman kaybı yaşanabilmektedir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde sözlü ve yazılı yöntemlerin beraber kullanılması, yani sözlü olarak iletilen bilginin yazılı olarak da iletilmesinin iletişim açısından daha sağlıklı bir sonuca ulaşılacağı savunulmaktadır (Hodgetts ve Gibson, 1986, s. 204). Yanlış anlaşılmalara sebep olmamak için iletişim biçiminin oldukça net ve açık olması yanı sıra, sade ve anlaşılır bir üslupla yazılması önemlidir. Diğer önemli husus ise astlara iletilen bilginin ne az ne de çok olmamasıdır (Gürsel ve Izgar, 2003, s. 42).

2.4.1.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim

Mesajların hiyerarşik yapıda alt pozisyonlardan daha üst pozisyonlara gönderilmesidir. Bu durum yöneticilere bireylerin, takımların ve şirket içi ünitelerin performansları hakkında bilgi verir. Herhangi bir aksaklık olduğunda yöneticiler gerekli düzenlemeleri yapabilirler (Tuna, 2008, s. 43). Aşağıdan yukarıya iletişim, çalışanların gerekli bilgileri üstlere iletme aracı olarak kullanılmaktadır. Yukarıya doğru iletişim, çoğunlukla astın verdiği rapor ve tepkilerden meydana gelir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde temel olan, hem astların yönetim hakkındaki düşünceleri hem de yaptıkları işleri tüm makamlara iletilebilmektir (Elma ve Demir, 2003, s. 145).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim şekilleri şunlardır:

- Görevlere ilişkin raporlar.
- Karar alma ve sorun çözmede yardım talepleri.
- Örgüt geliştirmeye yönelik öneriler.
- Mesailerde değişiklikler ve yıllık izinlerle ilgili talepler.
- Örgüte yönelik duygular (işe, yöneticiye ve örgüte ilişkin duygular).

Alt kademelerden üst kademelere iletilen bilgileri kapsayan aşağıdan yukarıya doğru iletişimde bilgi akışı çoğunlukla astın üstüne ve o çalışanın da bir üstüne rapor vermesi biçiminde hiyerarşiye uygun bir şekilde yapılmaktadır. Yukarı doğru olan iletişim, aşağı doğru olan iletişimin bütünleyicisidir ve çoğunlukla bu tür iletişim yukarıdan gelen iletilere cevap özelliği taşımaktadır (Şahin, 2007, s. 90). Aşağıdan yukarı doğru bilgi aktarım sürecinde ortaya sunulan mesajlar çoğunlukla astların vermiş oldukları görevlerle alakalı durum raporları, karar alma veya sorunları çözme durumunda ortaya çıkan yardım talepleri, örgütün gelişimi ile alakalı tavsiyeler, mesai programında oluşan değişimler, yıllık izinlerle ilgili örgütün sürekli karşılaştığı istekler ve örgütün kendisi ile ilgili duygular biçiminde ortaya çıkmaktadır (Williams ve Egglan, 1991, s. 60).

Örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimin oluşmasında yönetimin payı hayli büyüktür. İnsana değer veren bir yönetim anlayışında çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmekte, düşünce ve duygularını daha kolay anlatmaktadır. Geleneksel otoriter yönetimlerde ise ast ile üst arasındaki mesafe iletişimin genellikle tek yönlü yani yukarıdan aşağıya doğru olmasını gerektirmektedir. Yönetimin yukarıya

doğru iletişimi geliştirmek amacı ile uygulaması gereken yöntemlerin başlıcalarından bahsetmek gerekirse (Üçok, 2006, s. 38-39):

- Soru Sorma: Çalışanlara farklı sorular sorarak, aşağıdan yukarıya doğru iletişim geliştirilebilir. Bu uygulama yönetimin çalışanların düşüncelerini, arzularını ve örgüte sağladıkları katkıları önemsediklerini gösterir.
- Dinleme: Aktif dinleme, çalışanların gerek hakiki düşüneyi gerekse kaynağın bu düşüneyi dile getirirken gönderdiği duygusal mesajı idrak etmelerine destek olur.
- Çalışanlarla yapılan toplantılar: Çalışanlardan meydana gelen, küçük gruplarla toplantılar yapmak aşağıdan yukarıya doğru iletişim kurmanın yollarından bir diğeridir. Bu toplantılarda çalışanlar işle alakalı sorunları, gereksinimleri ve hem performanslarını destekleyen hemde engelleyen yönetim uygulamaları ile ilgili konuşmaya teşvik edilmelidir.
- Açık kapı politikası: Bu uygulamadaki amaç, yukarıdan aşağı iletişimde var olan hiyerarşik basamakların yerini değiştirmektir. Fakat bunu yürürlüğe koymak o kadar da kolay değildir. Çalışanların yöneticinin odasına girmesini engelleyen sosyal ve psikolojik engeller vardır. Yöneticinin çalışanlar arasında dolaşarak onların sorunlarını dinlemesien etkili açık kapı politikasıdır.
- Sosyal gruplar oluşturma: Örgüt yönetiminin piknikler, kutlama törenleri, spor karşılaşmaları gibi etkinlikler düzenlemeleri, biçimsel kanallardan ulaşılan iletilerden daha gerçeğçi bilgiler edinilmesini sağlamaktadır.

Aşağıdan yukarıya doğru gerçeğleşen iletişim, astlardan üstlerine mesaj iletmek için bir yol çizer. Fakat bu tür iletişimde kimi zamaniletiler üst yönetim tarafından gereğince dikkate alınıp önemsenmeyebilir. Örgütsel oluşum içinde aşağıdan yukarıya doğru iletişimin kurulabilmesinde örgüt yönetiminin büyük bir payı vardır. Demokratik bir anlayışla yönetilen örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimin kurulma olasılığı büyüktür. Ancak merkeziyetçi ve baskıcı yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimin kurulma olasılığı düşük düzeyde gerçeğleşmektedir (Oktay, 2000, s. 363). Yönetim kademesinin astlarına ayırdığı zaman ve kaynak astların çoğunlukla üzerinde durduğu bir konudur. Yöneticiler için her zaman ulaşılabilir olmak ve astlarla bire bir ve yüz yüze aktif bir iletişim kurmak sağlıklı ve etkin ilişkiler geliştirmek açısından son dereceönem arz etmektedir (Hill, 2011, s. 101).

2.4.1.3. Yatay İletişim

Yatay iletişim, bilhassa üst düzeyde bütünleşme ve koordinasyon isteği olduğunda önem taşımaktadır. Birimlerin ve işgörenlerin koordinasyonu, daima aynı ya da farklı düzeylerdeki bireyler arasındaki iletişimi gerekli kılmaktadır. Bu sebeple de yatay iletişimin esas işlevi, biçimsel iletişim sistemi içinde sorun çözümünü ve koordinasyonu sağlamaktır (Vural, 2003, s. 153) dolayısıyla bir kurum içerisinde eşit düzeydeki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim yatay iletişim olarak adlandırılabilir (Gürgen, 1997, s. 73). Yatay iletişim, aynı düzeydeki kişi ve birimlerin, ortaklaşa bağlı oldukları üst birime başvurmadan, diğer bir ifadeyle, üst kademelerin emrine lüzum kalmadan karşılıklı olarak kendileri ile alakalı mevzularda ortaklaşa çalışma yapmaları durumunda ortaya çıkan örgütsel iletişim biçimidir. Farklı örgütsel departmanlar içerisinde ve aralarındaki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlama en önemli fonksiyonudur. Yatay iletişimin gerçekleşmesini engelleyen çeşitli etmenler vardır (Elma ve Demir, 2003, s. 145).

- Uzmanlaşma. Uzmanlaşan kişilerin örgüte değil, ait oldukları bölüm veya gruba bağlı olmaları, farklı düşünce biçimi ve dil kullanma özellikleri nedeniyle yatay iletişime olumsuz etkide bulunur.
- Örgütteki aynı düzeyde bölüm ve birimler arasındaki rekabetin yatay iletişime olumsuz etkileri bulunmaktadır

Yatay iletişimin esas amacı örgütsel düzen ve sorun çözme için kanal yaratmaktır, çalışanlar arasında kurmay ve fonksiyonel ilişki geliştirmek diğer bir amacıdır. Yatay iletişim, örgütsel faaliyetleri sisteme koymak aynı kademedeki farklı yöneticileri ikna etmek, eylemler ve duygular hakkında bilgi sağlamak amacıyla kurulur (Genç, 2004, s. 331). Örgütte iletişim kanallarının açık olması dikey iletişim biçiminden daha ziyade yatay iletişim biçiminin tercih edilmesi işgörenlerin örgüte karşı olumlu duygularla kimlik geliştirmesine sebep olabilir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010, s. 254). Yatay bilgi akışı, çalışanların mevcut bilgiyi paylaşmasına ve verilen görevlerin koordine edilmesine destek olur. Özellikle karışık ve zor sorunların çözümü için yatay iletişim etkili olmakta, iş görenler arasında iletişim sağlayarak şeffaf bir anlayışın gelişmesine yardımcı olmaktadır (Goldhaber, 1990, s. 160). Yatay iletişim, aksaklıkları üst kademelere aktarmadan ve resmi iletişim ile zaman kaybetmeden, çabuk, yerinde ve karşılıklı itimada dayalı bir şekilde işleyen iletişim biçimidir (Şimşek vd., 2011, s. 168).

Örneğin, imalatçı kurumun üst kademesinde üretim, pazarlama ve finans başkan yardımcıları belirli bir hedefe erişmek amacıyla iş birliği yaparlar ve faaliyetleri düzene koyarlar. Bu türde iletişim ayrıca hat ve departman idari birimleri arasında da oluşmaktadır. Zira belirli bir görevin yapılabilmesi için teknik bilgilerin iletilebilmesi lazımdır (Çağlar, 2016, s. 69). Yatay iletişimde statü engelini olmaması bilgi akışının daha hızla yol almasına, çalışanlar arasında dayanışmanın artmasına, (Özkan, 2016, s. 13) üretimde kalite, iş verimliliğinin ve motivasyonun güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Dahası yöneticilerin iş yükü azalmakta yetki devri gelişmektedir (Aydın, 2012, s. 16).

2.4.1.4. Çapraz İletişim

Çapraz (diyagonal) iletişim, fonksiyonel yetki ilişkileri başta olmak üzere, farklı bölümler (Koçel, 2007, s. 371) ve kişiler arasındaki bilgi alışverişini içermektedir (Çağlar, 2016, s. 69). Değişik birimlerde görevli farklı kademelerdeki çalışanlar veya yöneticilerin hiyerarşik basamakları takip etmeden karşılıklı iletişim kurmaları çapraz iletişim olarak ifade edilir. Çapraz iletişim, gelişen yönetim anlayışı ve organizasyon yapıları sebebiyle meydana gelen iletişim sorunlarını ve aksaklıklarını azaltmak için faydalanılan bir iletişim biçimidir (Becerikli, 1999, s. 118). Çapraz iletişimde, iletişimin tarafları birbirinin astı ya da üstü olmayabilir. İletişimi gerçekleştiren taraflar, örgüt gereklerini yerine getirmek için geçici veya görevlerinden dolayı uzun süreli olmak üzere farklı birimlerdeki çalışanlarla iletişimde bulunmakta, örgüt işleyişini yerine getirmek adına bilgi paylaşımında bulunabilmektedirler. Burada geçici bir iletişim kuruluyorsa emir-komuta zincirinin dışında insani kriterler ön plana çıkmakta, eğer bu çapraz iletişimi sürekli bir durumu gerektiriyorsa bu defa örgütün hiyerarşik yapısı çapraz iletişim kanallarını açık tutacak şekilde belirlenmektedir.

Çapraz iletişim, örgütün farklı birimlerinde görev alan ve biri diğerinin astı ya da üstü olmayan iş görenler arasında sürdürülen iletişimdir. Örneğin personel uzmanları çapraz iletişimi sıkça kullanmaktadırlar. Çünkü bölümlerin çoğu onların sorumluluk alanları dâhilindedir. İletişim kurdukları bölüm ve birimlerin direkt olarak üstü olmadıkları için uygulamak istediklerini emirden ziyade daha çok ikna edici yöntemler kullanarak gerçekleştirirler. Örneğin insan kaynakları müdürü iş tatmini ile ilgili bir anket uygulatmak istediğinde bu talebini çalışanlara ikna edici yöntemler kullanarak ve

bireysel yeteneklerine güvenerek uygulayabilmektedir (Ober, 2001, s. 13). Çapraz iletişim, bir birim yöneticisinin kendi biriminin fonksiyon alanına giren mevzularda diğer birimlerin astlarıyla karşılıklı bilgi aktarımını yansıtır (Şimşek vd., 2011, s. 168). Çapraz iletişimin yalnızca belirli konularda bilgi akışı sağlaması sakınca oluşturmazken bilgi alış verişi hariç yöneticinin başka bölümlerde çalışanlara emir verme şeklinde gelişirse örgütsel düzensizlik oluşacaktır. Açıkçası zorunlu durumlar hariç çapraz iletişimden kaçınmak yerinde olacaktır (Gürsel ve Izgar, 2003, s. 45).

2.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Yönetimin tüm aşamalarının yalnızca biçimsel açıdan değerlendirilmesi yönetimin oldukça basite indirgenmesine sebep olur ve bu koşullar yönetime yansımaya oldukça fazla faktörün dikkatlerden kaçmasına sebep olmaktadır. Aslında biçimsel olarak gözlenenler buz dağının görünen bölümü gibidirler (Koçel, 2007, s. 371). Biçimsel olmayan iletişimde, örgütün hiyerarşik sisteminin dışında gelişen, iş görenlerin farklı ortamlarda bir araya gelmesi ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama amacıyla bilgi paylaşımında buldukları iletişim türüdür. Diğer bir ifadeyle örgütsel faaliyetlerin hız kazanması ve daha etkili işlemesi amacıyla iş görenlerin kendi aralarında, arkadaşlığa dayalı ve sosyal amaçlı kurdukları iletişim olarak da tanımlanabilir (Robbins ve Coulter, 2003, s. 293). Bu yapıdaki iletişim, örgüt içinde yakın ilişkilerden oluşur ve bir üst otoritenin bilgisi olmaksızın mesajlar paylaşılır (Atak, 2005, s. 62). Biçimsel iletişimin eksik kalması ve çalışanların tatmin olamamaları, çalışanların yakın çevrede ikamet etmeleri, hemşeri olmaları, aynı kaderi paylaşmaları gibi çeşitli sebeplerle oluşan doğal gruplarda biçimsel olmayan iletişim ortaya çıkmaktadır (Budak ve Budak, 2004, s. 511). Biçimsel iletişim yavaş işleyen bir yapıya sahip iken, biçimsel olmayan iletişim hızlı ve esnek işlemektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 56), söylenti ve dedikoduların örgüt içerisinde biçimsel iletişim kanallarından etkisi daha fazladır ve daha da hızlı çalışmaktadır. Örgütle ilgili haberleri çalışanlar ilk olarak biçimsel olmayan kanallardan duyarlar, biçimsel kanallardan aktarıncaya kadar bu haber artık eski bir haber durumuna düşebilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s. 5).

İletişimin biçimsel olmayan türü çoğunlukla biçimsel iletişimin kâfi gelmediği durumlarda çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirilir (Elma ve Demir, 2003, s. 145). Bu özelliği ile biçimsel iletişimin bütünleyicisi olduğu düşünülmektedir. Zira

bir örgüt içerisinde insan yapısı gereği biçimsel kanallar yeteri kadar açık ve etkin olsada biçimsel olmayan iletişim elbette oluşacaktır. Biçimsel olmayan iletişimin başka iletişim biçimleri gibi avantajlı olduğu kadar dezavantajlı yönleri de vardır. Biçimsel olmayan iletişimde asılsız, abartılmış mesajların dedikodulara dönüşerek örgüt içinde kaygılara sebep olması, örgüt içerisinde kutuplaşmalara neden olması, sorumlulukların ve örgüt amaçlarının ikinci plana atılması dezavantajlı yönlerini oluşturmaktadır (Gürgen, 1997, s. 146). Örgütlerde biçimsel olmayan iletişim sistemi, örgütsel hiyerarşiyi dikkate almaksızın açık ve çok yönlü olarak işlemektedir.

Biçimsel olmayan iletişim, örgüt içerisinde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay, açık ve çok yönlü ya da çapraz yönde işleyebilir. Bu iletişim, esnek, hızlı ve öngörülemeyen bir şekilde sisteme geçebilir. Türlü yön ve doğrultularda işleyen iletişim sistemlerinden bir kısmı iyi işlerken bir kısmı da iyi işlemeyebilir. İletişim sistemi etkin ve sağlıklı işlemezse örgüt içi söylentiler devreye girer. Dedikodu ve söylentilerin yayılması hızlıdır ve kontrol altına alınması oldukça zordur. Herhangi bir örgütte daima işleyen bu sistemlerin olumsuz etkilerini azaltmak ancak etkin bir iletişimle sağlanabilir. Dedikodu ve söylentinin tek iletişim mekanizması olduğu veya dedikodu ve söylentiyle gelen mesajlara yönetim tarafından resmi iletişim kanallarından gönderilenlerden daha fazla itimat edildiği örgütlerde düzensizlik oluşmaktadır (Theaker, 2006, s. 229). Biçimsel olmayan iletişim özellikle belirsizlik koşullarında örgütleri ve grup koordinasyonunu destekler (Kraut vd., 2002, s. 7). Çalışanlar biçimsel iletişim vasıtasıyla yeterli seviyede bilgi elde edemediklerinde biçimsel olmayan örgütsel iletişime yönelirler (Certo and Certo, 2006, s. 341). Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim Özellikleri.

Biçimsel iletişim	Biçimsel Olmayan iletişim
Planlanmış	Planlanmamış
Düzenlenmiş	Rastgele
Katılımcılar belli	Katılımcılar belirsiz
Gündem hazırlanmış	Gündem hazırlanmamış
Tek yönlü	interaktif
Az içerik	Zengin içerik
Biçimsel dil	Biçimsel olmayan dil

Kaynak: Kraut vd., 2002, s. 5

Biçimsel olmayan iletişimin olumlu yönlerini şu şekilde açıklanabilir (Koçel, 2013, s. 533; Gürgen vd., 2003, s. 146; Tutar ve Yılmaz, 2012, s. 235; Bakan ve Paksoy, 2013, s. 316; Eroğlu, 2005, s. 206-207):

- Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişim sürecine yardımcı olmaktadır, destekleyici ve tamamlayıcı bir rolü vardır, örgütteki iletişimin önemli kısmını oluşturmakta örgütün iletişim ihtiyacını karşılamaktadır.
- Örgüt üyelerinin sosyal ilişkilerinin geliştirilmesine, örgüt içinde birlik ruhunun gelişmesine, motivasyonunun artmasına ve örgüt çalışanlarının psikolojik doyum sağlamalarına etkili bir unsur olarak görülebilmektedir.
- Yöneticiler biçimsel olmayan iletişimi iyi kullanarak etkili bir yönetim ve bilgi sağlama aracı olarak fayda sağlayabilir. Çoğu zaman daha hızlı çalışır.
- Çatışma kaynaklarının belirlenerek çatışmanın ortaya çıkmasından önce önlenmesine yardımcı olur.
- Örgüt içindeki dilek ve şikâyetlerin yöneticilere iletilebilmesinde, biçimsel iletişimin aracı olarak işlev görmektedir.
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütlerdeki takım çalışmasına ve verilen görevlerin verimli ve etkin bir biçimde yapılmasına yardımcı olur.

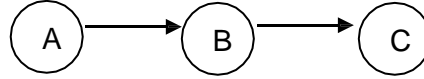
- Biçimsel olmayan iletişim, örgütün çevresinde meydana gelen değişiklikleri zamanında haber alarak bu koşullara uyum sağlamak amacıyla içyapısında gereken değişiklikleri devamlı ve etkin bir şekilde yapmasını sağlar.

Biçimsel olmayan iletişimin olumsuz bazı yönleri de şu şekilde ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 113; Tutar ve Yılmaz, 2012, s. 236; Vural ve Bat, 2013, s. 144; Eğinli ve Bitirim, 2008, s.125):

- Söylentilerin insandan insana aktarılması sürecinde kişilerin menfaatlerine göre duymuş oldukları söylentilere ekleme ve çıkarma yaparak mesajın anlamında değişikliklere yol açılabilmektedir. Bu da elbette yanlış anlaşılmalara veya kaygılara sebep olabilmektedir.
- Söylentiler, örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığını azaltabilir ve yöneticilerine olan itimadı sarsılabilir.
- Örgütlerdeki pek çok unsurdan etkilenen iletişim sistemi kimi zaman kontrolden çıkıp zehirli bir yapıya dönüşüp örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri bozmaya başlar. Toksik iletişim adı verilen bu süreç biçimsel olmayan iletişim kanallarında oluşur söylenti, dedikodu gibi sözel ifadelerle birlikte bireylerin birbirlerine karşı ortaya koydukları olumsuz ve yıkıcı davranışlara yol açar.
- Biçimsel olmayan bir iletişim şekli örgüt içinde kaçınmak mümkün değildir. Örgüt sınırlarının farklı kişiler tarafından öğrenilmesine sebep olabilir. Örgüt içinde bir takım yanlış ve zararlı mesajların kasıtlı olarak iletilmesi, bu iletişim şekliyle olmaktadır.
- İş kurallarının dikkate alınmaması, samimi olduğu arkadaşını kayırmanın mümkün olması ve görev tanımlarında belirsizlikler yaratması gibi olumsuzluklara da yol açabilir.

Biçimsel olmayan iletişim hemen her örgütte bir miktar bulunmaktadır, yöneticiler tarafından doğru bir şekilde yönetilmeli ve denetimde tutulmalıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s. 56). Biçimsel olmayan iletişimin kendine has bazı kanalları vardır. Bu modeller veya zincirler aşağıdaki gibidir (Williams ve Egglend, 1991, s. 135).

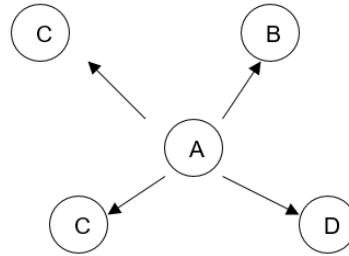
Tek Hatlı Zincir: Tek hatlı zincir, en çok değişmiş bilgiyi yaratır. A, B'ye; B, C'ye söyler bilgi sırasıyla ilerler. A' dan B'ye söylediğinde bilgi ilk aşamada doğru olmasına karşın, C'ye ulaştığında genellikle farklı bir şekle bürünmüş olur ve ilerledikçe bilginin doğruluğunda farklılık ve sapmalar oluşabilmektedir.



Şekil 2.1. Tek hatlı zincir

Kaynak: Gürüz ve Gürel, 2006, s. 358

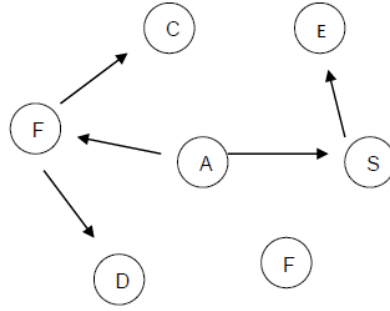
Dedikodu Zinciri: A herkese söyler, bir bilgi veya bir haberin tüm örgüt üyelerine gönderildiği bir oluşumdur. Dedikodu zinciri modeli, bazı zamanlar oluşmasına rağmen, bir iletinin A dışında başkası tarafından iletilmesi imkânsızdır. Bu dedikodu zincirinin gerçek olma olasılığı düşüktür.



Şekil 2.2. Dedikodu zinciri

Kaynak: Gürüz ve Gürel, 2006, s. 359

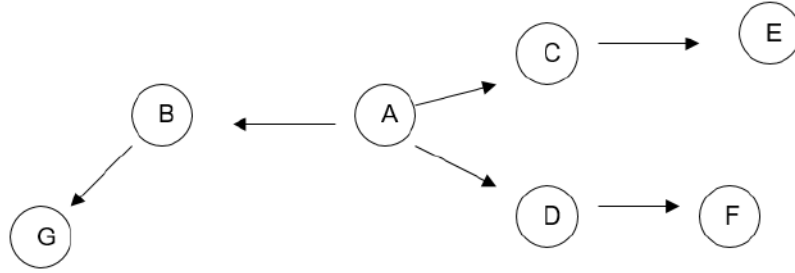
Olasılık Zinciri: A tamamen tesadüfen, F ve S ile iletişime geçer, sonrasında F ve S çevrelerine rastgele onlarla iletişim kurarlar. Olasılık zinciri herhangi bir bilgi ve ya mesajın tesadüfi bir biçimde yayıldığı bir sistemdir. Bu model oldukça gerçekçidir ve dedikodu ile söylentinin nasıl kolay bir şekilde yayılabileceğini gösterir. Bu sistemin başka bir önemi insanların sosyal bir ihtiyaç sonucunda iletişim kurduklarını, mesajları nasıl düşüncesiz bir şekilde konuşmalarımızın arasında başkalarına aktardığımızı gösterir.



Şekil 2.3. Olasılık zinciri

Kaynak: Gütüz ve Gürel, 2006, s. 360

Küme (Salkım) Zinciri: Küme zinciri bir çalışanın bir mesaj ya da bilgiyi en yakın üç kişiye söylediği ve bu üç kişiden en az birinin bilinçli olarak diğer iki çalışma arkadaşına bilgiyi ilettiği modeldir. Ardından iki çalışandan birisi başka bir çalışana mesajı söyleyebilir. Küme zinciri, en yaygın dedikodu modelidir. Bütün örgütlerde bulunur. Küme zincir modeli diğer modellerden iki özellikle ayrılmaktadır. İlki, iletişimde seçim sürecini gösterir. Bireyin herhangi bir bilgiye sahip olmakla birlikte, bu bilgiyi herkese aktarmamasıdır. Bilgileri sadece ilgilenebileceklerini düşündükleri arkadaşlarına ya da özel kişilerle paylaşma eğilimindedirler. Diğeri ise küme zincir modeli, kimi bireylerin bilgiyi aktarırken dedikodu olarak iletmedikleri gerçeğini de göstermektedir, bu aşamada bireyler bilinçli veya bilinçsiz davranabilmektedir.



Şekil 2.4. Küme (salkım) zinciri

Kaynak: Gütüz ve Gürel, 2006, s. 361

2.4.3. Çok Yönlü ve Açık İletişim

Açık iletişim, örgüt içerisinde mesajın, tavandan tabana, tabandan tavana, çok yönlü kanallarla serbest bir şekilde akışı olarak ifade edilebilir. Kimi durumlarda örgütlerde aynı anda, çok değişik kademeler ve statüler arasında iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. Çağdaş kurumların açık sistemler olarak gelişmesi, iletişim engellerinin

kaldırılmasını gerektirir. İşte bu gereklilikten açık ve çok yönlü iletişim doğar (Genç, 2007, s. 356).

Örgütlerde açık ve çok yönlü iletişim etkinleştirildiğinde şunlar gerçekleşir (Genç, 2007, s. 356):

- Örgüt çalışanlarının sadece kendilerine değil aynı zamanda örgüte olan güvenleri de artar.
- Örgütsel hedefler istikametinde çalışanların motivasyonları artar.
- Üst yönetimin otoritesi ve saygınlığı artar.
- Örgütte tavsiye ve problem çözme kabiliyeti gelişir.
- Örgütsel bağlılık seviyeleri artar.
- Çalışanlarda iş kalitesi ve verimlilik artış gösterir.
- Örgüt içerisinde demokratik yönetim kültürü oluşur.

Örgütlerde, yapılacakların planlanması, açık ve çok yönlü iletişimin kurulması ve serbest bilgi akışının sağlanması ile içsel ve dışsal motivasyon güçlendirilecektir. Açık ve çok yönlü iletişim kanallarının yararları ise (Tutar ve Yılmaz, 2012, s. 227) şunlardır;

- Açık iletişim ve işbirliği aracılığıyla bireyler arası ilişkilerde iyileşme, çalışma barışının elde edilmesi, iş tatmini, örgütsel verimlilik ve etkinlikte artış sağlanması.
- Örgütün rekabet gücünde iyileşme, hatalı işlemlerde azalış, etkinliklerde artış sağlanması.
- Ekip çalışmasına uyum sağlama kabiliyeti, iletişim kurma yeteneği, çatışmaları giderme özelliği, eğitim ve geliştirme, beceri ve nitelik kazandırma ve esnekliğin olması.

Bütün bunların sağlanması, çalışanların kişisel gelişimini olumlu etkilemektedir. Örgüt içi iletişimi etkinleştirmektedir.

2.5. ÖRGÜTLERDE BİREYLERARASI İLETİŞİM ARAÇLARI

Örgüt içi iletişim görsel, işitsel, yazılı ve sözlü iletişim araçları ile elde edilmektedir. Örgüt içi iletişimin etkin ve sağlıklı bir şekilde kurulabilmesi için iletişim

biçim ve kanallarının hatasız ve tam düzenlenmesinin yanı sıra faydalanılan iletişim araçlarının da etkisi vardır ve önemlidir (Eronat, 2004, s. 43).

2.5.1. Yazılı İletişim

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, s. 26). Örgüt içi iletişimde yazılı iletişim, özellikle bireyler arası ilişkilerin düzenlenmesi ve örgüt işleyişinin sağlanması açısından etkili ve önemlidir. Günümüz dünyasının büyüyen ve gelişen işletmelerinin, çalışma prensiplerini ve örgütsel uygulamalarını sağlıklı bir şekilde işletebilmeleri için yazılı iletişim araçlarını kullanması önemlidir. Yazılı mesajın içeriğinin anlaşılır olması ve özellikle yanlış anlaşılmalara sebep olmayacak nitelikte olması etkili bir iletişim için öncelikle gereklidir. Böylelikle iletilmek istenen mesaj alıcıya tam olarak aktarılır ve örgütün işleyişi ile ilgili yapılması ihtimali olan hatalar önlenmiş olur (Robbins, 2003, s. 140). İnsanın zaman ve mekândaki iletişim sınırlarını genişletmek için kullandığı en etkin iletişim biçimlerinden biri yazılı iletişimdir (Polat, 2009, s. 101). Yazılı iletişim somut bir yapıdadır kanıtlanabilir. Sınırsız süre içinde saklanabilir. Ancak yazılı iletişim zaman alıcıdır ve çoğunlukla dönüt yoktur (Elma ve Demir, 2003, s. 148).

Yazılı iletişimi tercih etmenin nedenlerinin bazıları aşağıda verilmiştir (Polat, 2009, s. 102; Gürgen, 1997, s. 94):

- Yazılı belgenin arşiv değeri olduğu için daha kalıcıdır.
- Mesajlar bu yolla bütünlük içinde iletilir.
- Daha resmi bir özelliğe sahiptir.
- Zaman darlığı nedeniyle ulaşılamayan yerler için yazılı iletişim tercih edilebilir.
- Yazılı iletişimde sözlü iletişimin aksine mesajın daha açık hale gelebilmesi için üzerinde değişiklikler yapılabilmesi, düzenlenmesi mümkün olmaktadır.
- Yazılı mesajlar, göndericinin konuyla daha yakından ilgilendiğini gösterir.
- Gönderilecek mesajların basım yolu ile çoğaltılması ve hiçbir anlam kaybetmeden birden fazla yere iletilebilme olasılığı vardır.

Yazılı iletişim araçlarının özellikle kırtasiye malzemelerine ihtiyaç duyulması ekonomik kayıplara, hiyerarşik yapıya uyulma gerekliliği zaman kaybına sebep olmaktadır. Bunlara ek olarak, mesajı alan kişinin yazılı iletiyi anlamakta zorlanması durumunda, yanlış uygulamalara ve kararların etkinliğinin zayıflamasına yol açabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s. 171).

2.5.2. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim, örgütlerde en yaygın kullanılan iletişim şeklidir. İletişime katılan bireyin amaçlarını sözlü mesaj yoluyla aktarması anlamında olan sözlü iletişim (Kartarı, 2014, s. 165), daha hızlı olmakta, geriye bilgi akışı da hemen sağlanabilmektedir. Grup toplantılarında, görevin yürütülmesi sırasında ve resmi sunuşlarda sözlü iletişim diğerlerinden daha güçlüdür. Çünkü burada dikkat edilmesi gereken sadece konuşmayı yapanın sözleri değil, bunun yanında, sesinin tonundaki, hızındaki değişimler de önemlidir. Ancak, mesajların belgelenmemesi gibi sakıncası da mevcuttur. Bu iletişim türünde kullanılan araçlardan bazıları şunlardır; konferans ve seminerler, sempozyum ve paneller, görüşme ve toplantılar (Geylan, 1994, s. 124). Sözlü iletişimin üstünlükleri hız ve dönüttür. Sözel ileti oldukça kısa bir sürede gönderilebilir ve tepki alınır. Alıcının mesajdan emin olmadığı durumlarda göndericinin bunu hemen fark etmesini ve erken düzeltmesine imkân sağlar (Elma ve Demir, 2003, s. 148). Konuşma dili şeklinde de isimlendirebileceğimiz sözlü iletişimde bireylerin “ne söyledikleri” önemlidir. Sözlü iletişimin üstünlüklerini maddeler halinde belirtirsek (Can vd., 2006, s. 346):

- Verilen haberin anlaşılma derecesi denetlenebilmektedir.
- Soru sorulabilmektedir.
- Verilen cevaplar kontrol edilebilmektedir.
- Anlaşılmayan bir konu varsa açıklık getirilebilmektedir.
- Eş zamanlı olarak geri bildirimde bulunmaktadır.

Sözlü iletişimin üstünlükleri vardır ancak tartışmaların kayıt altına alınamaması, uzun süren görüşme ve konuşmalarla görevlerin yapılmasının engellenmesi söz uzadıkça sözlü iletişimin amacından ve özünden uzaklaşması olumsuz özellikleri arasındadır (Gürsel ve Izgar, 2003, s. 48).

2.5.3. Sözsüz İletişim

Bir söz söylemeden, yazmadan iletişim kurulabilmekte; göz hareketleri, beden, duruş, mekân, sözcüklerin vurgusu, renkli kullanımı ve heyecan ile mesajın gönderilmesi ve alınması sağlanabilmekte (Özpehlivan, 2015, s. 133), tüm bu konular sözsüz iletişimin temelini oluşturmaktadır (Elma ve Demir, 2003, s. 148) ve aracısız olması sözsüz iletişimin en önemli özelliğidir (Lazar, 2009, s. 55). Kişilerarası iletişimde sözsüz iletişimin birinci işlevi, sözsüz iletişimle bir takım manalar iletilebilmesidir. İkinci işlevi, sözlü iletişimi desteklemesi ve sözlü iletişimin akıcılığına katkıda bulunmasıdır, alıcı ise yüz ve beden ifadeleri kullanarak geri bildirim verir (Dökmen, 1998, s. 34). Sözcüklerin kimi durumlarda eksik kalması veya konuşma imkânının olmadığı durumlarda sözsüz iletişim araya girmektedir. Bir sözcük tüm kişiler için aynı ortak manayı ifade ederken, bir yüz ifadesi her kişi tarafından farklı şekilde yorumlanabilmektedir. Her bir yüz ifadesinin kendisine özgü değişik bir manası ve iletildiği mesajı mevcuttur. Bu mana ve mesaj herkes tarafından farklı yorumlanmakta ve algılanmaktadır (Sethi ve Seth, 2009, s. 33).

Cüceloğlu, sözsüz iletişimin özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Cüceloğlu, 1997, s. 34-36):

- Sözsüz iletişim etkilidir
- Duyguları belirtir.
- Çift anlamlıdır
- Belirsizdir.

İnsanların kullandıkları aksesuarlar yakalarına taktıkları rozetler, giydikleri üniformalar bizlere onlar hakkında sözsüz mesajlar, bilgiler verirler. Sözsüz iletişim doğru kullanıldığında iletişime çok fazla değer ve destek sağlar. Zira insanlar bütün bedenleriyle iletişim kurarlar. Beden dili yanlış kullanıldığında ise, iletişime büyük zararlar verebilir ve ne yazık ki kimi zaman insanları komik duruma düşürerek onları zor durumda bırakabilir. Ancak sözsüz iletişimin dikkat edilmesi gereken bazı özellikleri vardır, beden dili kadın ve erkekler arasında farklılıklar gösterebilir, beden dili farklı kültürlerde farklı manalar taşıyabilmektedir (Açıl, 2005, s. 34,36). Örgüt içi iletişimde kullanılan araçlar aşağıda düzenlenen tablo halinde verilmiştir (Elma ve Demir, 2003, 148-149; Eronat, 2004, s. 44-50; Kaya, 2009, s. 125-126; Çağlar ve Kılıç, 2016, s. 12-15):

Tablo 2.2. Örgüt içi iletişimde Kullanılan Araçlar.

Yazılı	Sözlü	Görsel-İşitsel
Yönergeler	Toplantı	Televizyon
Mektuplar ve notlar	Konferans	Filmler –video bantlar
	Seminer	
Raporlar	Telefon görüşmeleri	Radyo yayınları
Broşürler	Yüz yüze rapor verme	İnternet
Sözleşmeler Görüşmeler		Sergi ve fuarlar
İnternet		
Kitaplar		
Sendika yayınları		
İlan tahtası		
Bültenler		
Dilek ve şikayet kutuları		
İlan panoları		
İşletme içi süreli yayınlar (gazete ve dergi)		

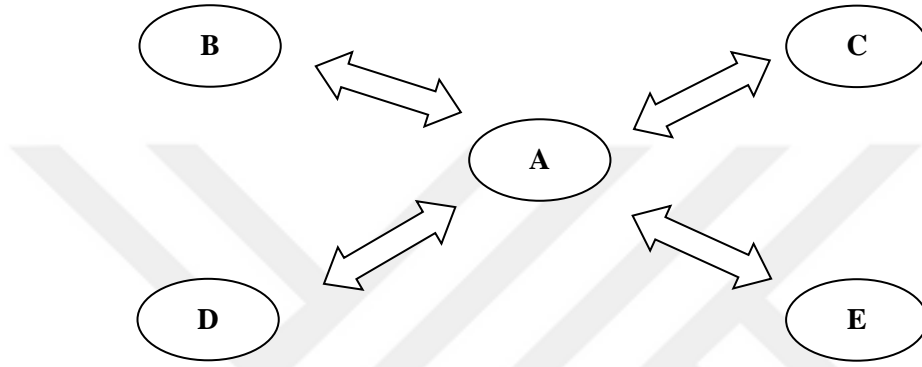
2.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM MODELLERİ

Grupların, birlikte olmasını sağlayan ve bu birlikteliği devamlı hale getiren grup içi iletişim olgusudur (Eroğlu, 2011, s. 356). Grubu oluşturan bireyler ve özellikle grupla önder arasındaki iletişim, tutumları ve izlenen metot vb. yönlerden farklı şekiller alabilecektir. Bu özellikler dikkate alındığında iletişim ilişkilerinin genel anlamda kabul görmüş modelleri; Tekerlek, Y tipi, Zincir tipi, Dairesel model ve Serbest model olmak üzere beş modelden oluşmaktadır (Şimşek vd., 2011, s. 168).

İletişimde kullanılan ve Şekil 2.6, 2.7, 2.8, 2.9’da görülen bu modeller genel anlamda şöyle ifade edilmektedir (Eren, 2004, s. 368-370; Şimşek vd., 2011, s. 169-170; Elma ve Demir, 2003, s. 142-143; Bakan ve Paksoy, 2013, s. 317-318; Çağlar ve Kılıç, 2016, s. 24; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 100- 101):

Tekerlek Modeli: Merkezi Model olarak da adlandırılmaktadır. En merkezileşmiş iletişim ağıdır. Bu model yetki ve karar alma üstünlüğünün örgütün en üst yöneticisinde toplanması ile oluşur. Bu modelde örgütün tüm üyeleri merkezi

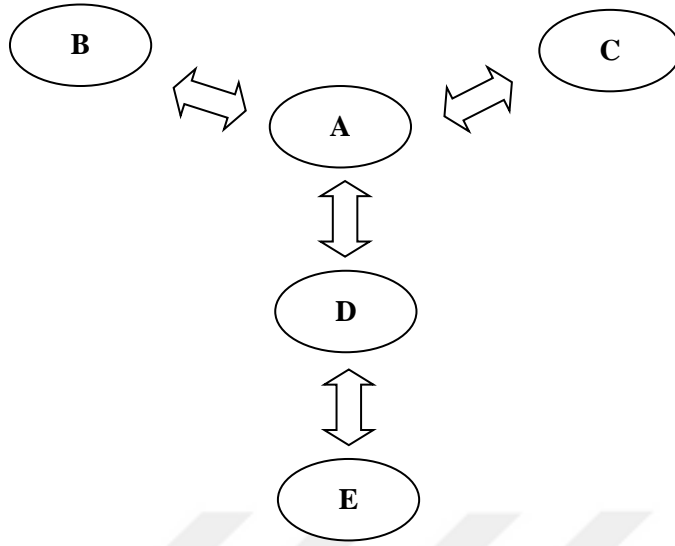
konumdaki yetkiliyle iletişim kurmalarına rağmen kendi aralarında bir bilgi alış verişi olmamaktadır. Basit grup yapıları ve görevler için idealdir. Merkezi model, karmaşık sorunların çözümünde grup üyelerinin katılımına olanak tanımadığı, grup üyelerinin morallerinin bozulmasına, iş tatminsizliğine yol açtığı için başarısız olarak nitelendirilebilir. Bilginin hızlı aktarılmasını sağlama ve doğruluk derecesinin yüksek olması bu modelin olumlu taraflarıdır. Daha çok mekanik örgüt yapıları olarak bilinen polis, itfaiye ve ordu kuruluşlarının iletişim üslubuna uygundur.



Şekil 2.5. Tekerlek (merkezi) iletişim ağ modeli

Kaynak: Elma ve Demir, 2003, s. 143

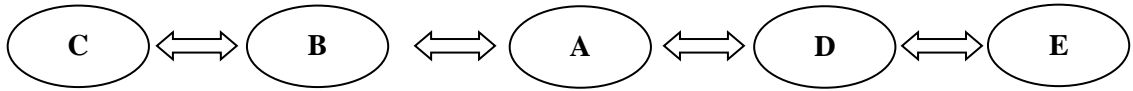
Y Modeli: Yıldız Modeli olarak da adlandırılmaktadır. Merkezileşme derecesi tekerlek modelden sonra en yüksek modeldir. İlk başta açık ve demokratik bir yapıya sahip olan fakat sonradan kapanarak otokratik bir grup yapısına dönüşen iletişim modelidir. Grup üyeleri arasındaki etkileşim en az düzeydedir, önderlik tatmini ve kişisel tatmin yüksektir. İletişim akışı önceden belirlenmiş kanalları ve sırayı izler. İletişimin hız ve doğruluk derecesi hayli yüksektir.



Şekil 2.6. Y iletişim ağı modeli

Kaynak: Elma ve Demir, 2003, s. 143

Zincir Modeli: Y modelinin ardından örgütsel iletişimde en çok merkeziyetçiliğe yol açan bu modelde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işler. Zincir modeli, dairesel modelin bir uyarlaması olarak meydana gelmiştir. Bu ağda grup üyeleri arasındaki etkileşim en az seviyededir. Zincirin sonunda yer alan grup üyeleri sadece yanındaki grup üyesi ile iletişim kurabilir. Ancak diğer üyeler zincirin her iki tarafı ile iletişim kurabilirler. Sonuç olarak İletişim işlevsel niteliğini kaybederek bireyler arası ilişkileri zayıflatabilir.

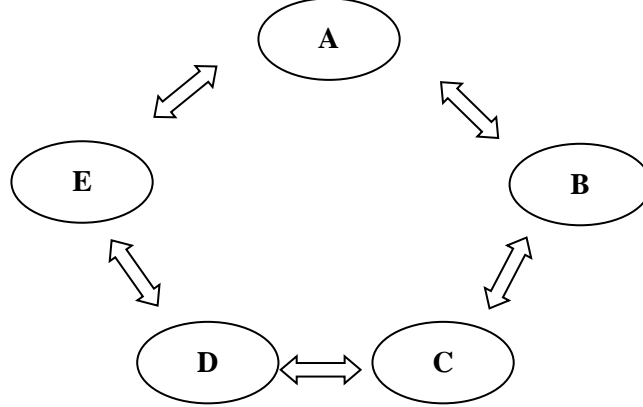


Şekil 2.7. Zincir iletişim ağı modeli

Kaynak: Elma ve Demir, 2003, s. 143

Dairesel Model: İletişim demokratik bir yapıya sahiptir, bu modelde lider pozisyonunda olan herhangi birisi yoktur. Bu ağ tipi diğer modellere göre daha az merkeziyetçidir ve destekleyici bir iletişim modelidir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim kurma imkânları daha fazladır. Merkezi ve hiyerarşik olmadığı için, etkin iletişim için son derece kullanışlı bir iletişim modelidir, sorunların çözümünde daha çabuk cevap verilmesini sağlar. Grup üyelerinden herhangi birisi iletişimi başlatabilir.

Çalışanların morali yüksektir ancak bilgi pek fazla kişiden geçtiğinden doğruluğu azalabilir. İletişim süreci yavaşladığı gibi karar verme hızı da düşüktür.



Şekil 2.8. Dairesel iletişim ağı

Kaynak: Elma ve Demir, 2003, s. 143

Serbest Model: Tüm iletişim kanallarının her daim ve her bir kişiye açık olduğu herkesin herkesle hiçbir kısıtlama olmaksızın iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir. Bu modelde herkes bir diğeriyle iletişim kurmakta serbesttir. Takım çalışmaları için idealdir, serbest iletişim ağında bütün grup üyeleri aktif olarak birbirleri ile hiçbir sınırlama olmaksızın iletişime geçebilmektedir. İletişime geçen grupta belirgin bir lider yoktur. Grup üyelerinden herhangi birisi iletişimi başlatabilir veya herkes kendi arasında iletişimde bulunabilir. Çalışanların morali yüksektir, ancak mesajlar pek çok kişiden geçtiği için doğruluğu azalabilir. İletişim süreci yavaşladığı için karar verme hızı da yavaşlar. İletişim şebekesinde, birbirine direkt olarak bağlı bulunan üyeler arasında, birçok kanalla gerçekleştirilen çeşitli haber akışları mevcuttur. İletişim ağ modellerini özetlemek ve karşılaştırmak gerekirse aşağıdaki çizelgedeki farklılıklar görülebilir.

Tablo 2.3. Örgütsel İletişim Modelleri

Karşılaştırma Değerleme Ölçütleri	İletişim Ağ Modeli				
	Tekerlek	Y	Zincir	Dairesel	Serbest
1. Merkezileşme derecesi	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
2. İletişim Kanal Sayısı	Çok Az	Az	Orta	Orta	Çok Yüksek
3. Liderlik Tatmini	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
4. Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek
5. Kişisel Tatmin	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok Az
6. Hız	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
7. Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az

Kaynak: Koçel, 2013, s. 541

2.7. İLETİŞİM ENGELLERİ

İletişim sisteminin etkin bir biçimde işlemesine engel olan pek fazla etmen mevcuttur. Bunların bir bölümü fiziksel ve teknolojik nitelikte diğer kısmı sosyo-psikolojik özelliklerdir. Bireysel ve örgütsel engellerde ayrıca iletişim süreci engelleri arasındadır (Elma ve Demir, 2003, s. 153).

İletişim mesajın bir kaynaktan bir kanal vasıtasıyla alıcıya iletilmesi şeklinde tanımlanabilir. Fakat iletişimi etkileyen çok fazla unsur bu süreci hayli karmaşık bir duruma getirebilmektedir. İletişime etki eden olumsuz unsurların minimuma indirilmesiyle örgütlerde iletişimin etkin ve sağlıklı bir duruma getirilmesi mümkün hale gelmektedir. Çalışan ile yönetici arasındaki yetersiz iletişim, beklentiler, kültürel farklılıklar gibi faktörler iletişim sürecini olumsuz etkileyen unsurlara örnek gösterilebilir. Açıkçası gürültü unsuru diye isimlendirilen bu unsurlar, kişilerin kültürü, fiziksel nitelikleri, o anki psikolojisi olabileceği gibi aynı zamanda çevreden iletişime olumsuz etki eden diğer faktörler de iletişime engel olabilmekte, onu aksatabilmekte veya yanlış anlamalara neden olabilmektedir (Dinçer Aydın, 2012, s. 9).

2.7.1. Kişisel Engeller

İletişim sürecinde yer alan bireyler bazen iletişime engel olabilirler. Örgüt çalışanlarının görüş farklılıkları ve temsil ettikleri kendi bireysel kültürleri arasındaki bağlantılarını yönetme biçimi örgütün başarısını etkilemektedir (Stanford, 2014, s. 113). Dökmen, kişilerarası iletişim engellerine ve çatışmalarına neden olan unsurları; duygu,

algı, biliş, bireysel faktörler, roller, bilinçdışı ihtiyaçlar, iletişim becerileri, kültürel faktörler, sosyal ve fiziksel çevre olarak sıralamaktadır (Dökmen, 1998, s. 83).

Alıcının, iletiyi gönderen vericiye karşı bir itimadı yoksa iletilen mesajı farklılaştırabilir veya göz ardı edebilir. Diğer bir değişle, verici ve alıcının kişilikleri, birbirlerine karşı tutum ve davranışları, inançları, aktarılan iletilerin farklı manalara gelecek biçimde değerlendirilmesi, yanlış anlaşılmalara sebep olmaktadır. Hem kaynak hem de alıcının amaçları, kültür düzeyleri, tutkuları, ihtirasları, hisleri, beklentileri, zevkleri ve alışkanlıkları birbirinden ayrıdır. Bu ayrımlar, mesaj oluşturulma aşamasında ve mesaj algılandığı sırada dikkat edilmediğinde iletişim sorununa sebep olabilmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 105).

İletişimin esas unsuru insandır. İnsan ise doğası gereği karmaşık bir niteliktedir. Bu açıdan iletişimin en güçlü engelleri kişisel engellerden meydana gelmektedir. Kişilerin sahip olduğu kültür, yaşamış oldukları deneyimler, psikolojik durumları gibi nitelikler iletişim kurma şekillerine, mesajı kodlama, algılama ve geri bildirim yapılmasına kadar bütün süreci etkilemektedir (Elgünler ve Fener, 2011, s. 35). Bireyler arasında ortaya çıkabilecek bir diğer engel zihinsel uyumsuzluklardır. İnsanların, değer sistemleri, durumla ilgili görüşleri veya sahip oldukları bir başka bilgi ile uyumsuz bilgi edindiklerinde oluşur. Ayrıca kişilerin kendilerine ulaşan mesajın yorumunu değiştirmeye, onu bozmaya çalıştıkları ya da akılcı bir yaklaşımla yok ettikleri de görülür (Davis, 1984, s. 525).

Önyargıya sahip insanlar şayet iletişim aktarımında alıcı konumunda ise mesaja ve aynı zamanda kaynağa olan düşüncesinde ve davranışında sabitlik gösterirler. Kaynak konumunda ise aynı olumsuz tavrı alıcıya göstermektedirler. Bunun yanı sıra mesaj kapsamı ile kodlamayı bu olumsuzluk içinde gerçekleştirirler (Açıkgöz, 2005, s. 71).

Diğer yandan kişilerin duygu durumları da iletişime engel olabilir. İletişim aşamasında alıcının, mesajı aldığı andaki hisleri mesaja verdiği anlamı etkileyecektir. Aynı mesaj kızgın olduğunda farklı, zihni meşgul olduğunda farklı veya neşeli bir ruh halinde ise çok farklı yorumlanabilecektir. Aşırı sevinme veya aşırı üzülmeye gibi uç duygu durumları etkin iletişime engel olmaktadır (MEB, 2012, s. 38).

2.7.2. Semantik Engeller

“Sesler yerine anlamlarla uğraşan bilim” (Güney, 2004, s. 12). “Semantik, sözcüklerin ve seslerin anlamları ile bu anlamların diğer sözcük, kavram ve terimlerin anlamlarıyla ilişkilerini inceleyen bir disiplinin adıdır. İletişimde semantik unsurlar mesajı oluştururken kullanılan sembolleri ifade etmektedir” (Bakan ve Paksoy, 2013, s. 319). Etkin iletişim kaynaktan alıcıya gönderilen iletinin niteliği kaybolmadan ve etkilenmeden aktarılması ve iletinin içeriğine kaynak ile alıcının aynı anlamı vermeleri ile sağlanacağına göre kaynağın iletiyi hazırlarken kendini alanın yerine koyarak onun bildiği sembolleri kullanarak iletiyi oluşturması büyük önem taşımaktadır (Şimşek vd., 2011, s. 164).

İletişim sürecinde, sözcükler dikkatle seçilmeli, mümkün olduğu kadar anlaşılabilir sade bir dil kullanılmalıdır. Doğrudan, yalınve kolay anlaşılabilen bir dil kullanmak, iletişimin etkinliğini artırmaktadır.

2.7.3. Algıda Seçicilik

“Algıda seçicilik dışarıdan gelen uyarıcıların veya mesajların bir kısmının bilinerek ya da bilinmeden algılanmamasıdır” (Güney, 2004, s. 8). Algı, tüm iletişim süreçlerinden ayrı düşünülemez bir elemandır. Bireyler farklı olaylara, durumlara ve bilgilere alaka gösterebilmekte veya aynı olayları ya da durumları farklı seviyede algılayabilmektedirler (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 183). Gönderici göndereceği mesajı oluştururken, bilgileri kendi amaç, değer yargısı ve anlayışı doğrultusunda bir seri koda dönüştürerek kullanacaktır. Açıkçası her bir mesaj, göndericinin algılama sürecinin sonu olacaktır. Yine benzer şekilde alıcı da, mesajın kodunu çözerken, kendi amaç ve değer yargısı doğrultusunda çözecektir. Sonuç olarak algılama süreci bir nevi filtre rolü oynayacak, kişi her şeyi değil ancak görmeyi istediği şeyi görecektir, anlamayı istediği şeyi anlayacaktır (Eren, 2012, s. 355). Mesajı alan alıcı, bu mesajı geçmiş, deneyimleri, ilgileri, değerleri doğrultusunda yorumlar. Burada çoğunlukla alıcının bakış açısı göndericiden farklıdır (Elma ve Demir, 2003, s. 153). Bu farklılıklarda iletişime engel oluşturmaktadırlar.

2.7.4. Aşırı Bilgi Yüğü

Kaynağın belli bir zaman ölçütünde, alıcıya ihtiyacından fazla bilgi göndermesi, aşırı bilgi yüküne sebep olmaktadır. Alıcının kapasitesi belirlidir, bu kapasitenin üzerine çıkılırsa iletişim amacına erişemez. Bilgisayarların ve fotokopinin bilgi yükünü azaltmasına katkıları olmaktadır. Modern örgütlerin özelliklerinden biri olan fazla sayıda toplantıda bilgi yükünü artırmaktadır (Bakan ve Paksoy, 2013, s. 320). Ayrıca yöneticinin statüsü yükseldikçe ast ve üstlerden iletilen bilgi yoğunluğu artmaktadır. Bu aşırı bilgi yükü altında yönetici, bütün mesajları gerektiğikadar anlayıp yanıtlayamaz (MEB, 2012, s. 40). Örgütlerdeki iletişim sistemleri, genelde örgütlerin kullanabileceğinden çok daha fazla mesaj aktarımı sağlar. Yöneticiler açısından bu durum büyük bir sorun teşkil ederek doğru karar verme sürecini etkiler. Örgütlerdeki yöneticiler, bu mesajlarla yoğunlukla bilgi sahibi olsalar da bazen bu mesajların içinde kaybolabilirler. Bir örgüt içinde hem çalışanlar hem de yöneticiler vazifeleri üzerinde çalışırken birçok sorun ve karar verme durumuyla karşılaşırılar. Bunları çözmek ve işlerini yürütmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Fakat bu bilgi yüklemesi fazla olduğunda sorunlar ortaya çıkabilir. Aşırı bilgi yüklemesi karşısında örgüt üyelerinin başvurduğu yollar ise; mesajların dikkate alınmaması ya da önem verilmemesi, çok yoğun bilgi karşısında daha çok hata yapma ve bu hataları düzeltmede başarısız olma, özellikle yazılı mesajların birbirleriyle ilgili olanlarını gruplandırarak önem sırasına koyma, önceden oluşmuş önceliklere göre mesajlarla ilgilenme, şeklinde sıralabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 193).

2.7.5. Sosyo-Kültürel ve Psikolojik Engeller

Bu engeller “kişilik yapısı” ve “dil” engelleriyle uyusmaktadır. Sosyo-kültürel yapı, bireylerin kişiliklerini, hünerlerini, alışkanlıklarını, bilgi düzeyini, iletişim yeteneklerini ve davranışlarını yönlendiren önemli unsurlardandır. Kültürel değerlerimiz ve yaşadığımız ortamlar dilimize yansımaktadır. Tüm bu farklılıklar sözcüklere verilen anlamları farklılaştıracağı bilinmelidir. Bunlar dikkate alındığında iletişime geçmek istediğimiz kişinin sosyo-kültürel yapısına uygun sözcükler seçilmelidir. Gönderici ve alıcının iletişim anındaki psikolojileri etkin iletişim için önemlidir. Alıcının psikolojik durumu, gönderici ile ilgili çeşitli önyargıları beraberinde getirebilir. Böylece gönderilen iletinin ya hiç anlaşılmasına veya kasıtlı

olarak yanlış anlamlandırılmasına sebep olabilir (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 106). İnsanın sosyal bir varlık olması sebebiyle içinde doğup büyüdüğü sosyo-kültürel sistemi ninanç, tutum, davranış ve değer yargılarını kabullenerek, içinde yaşadığı toplumun ve kültürün bir bölümü haline gelir. İşte iletişim süreci açısından, aynı sosyo-kültürel ortamda yetişen insanlar, geçmişe ait ortak tecrübelerinin olması, aynı kültür, duygu ve fiziki ortamları paylaşmasından dolayı daha rahat iletişime geçebileceklerdir. Ancak sosyo-kültürel yapıdan farklı olan kişilerde, iletişim aşamasında mesajın kodlanıp gönderilmesi ve çözümlenip yorumlanması süreçlerinde sorunlar yaşanacaktır (Açıkgöz, 2005, s. 75-77). İletişim sürecinin sosyo- psikolojik engelleri çoğunlukla duygu, düşünce, değer yargılarının ve bireyin yetişmiş olduğu sosyal ve kültürel yapının farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu duygu, düşünce ve değer yargılarındaki farklılık, fiziksel uzaklığa benzer bir uzaklığa sebep olmakta, bu psikolojik uzaklık ise iletişimin bir bölümünün süzülmesine ya da yanlış yorumlanmasına yol açarak var olan iletişimi bir bütün olarak engelleyebilmektedir (Davis, 1988, s. 514). Mesajların gönderilmesi, alınması ve yorumlanması sırasında, kültürel farklılıklar nedeniyle iletişim sürecinde bozulmalar yaşanmaktadır. Bundan dolayı, iletişim sürecinin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için, toplumların sahip oldukları kültür ve buna bağlı olan değerlerini, bireyler arası ilişkilerde dikkate almaları gerekmektedir (Bayrak, 1995, s. 110).

2.7.6. İletişim Araç ve Kanallarla İlgili Engeller

Her bir örgütün kendine has iletişim kanalları ve şekilleri vardır. Fakat kimi durumlarda iletişim kanallarının doğru bir sisteme geçirilmemesi iletişim akışındaki aksaklıkların giderilmemesi, biçimsel olmayan iletişimin biçimsel iletişimi olumsuz etkilemesi gibi örgüt iletişimi ve örgüt yapısını bile aksatan bir etkiye sahip olmaktadır. Örneğin; örgütlerde bütünüyle serbest bırakılan bir iletişim sistemi, birçok karmaşıklık ve düzensizliğe sebep olmaktadır. Bu sebeple yatay iletişimde belirli nezaket kuralı, aşağıdan yukarıya doğru iletişimde saygı ve görgü kuralları dikkate alınarak iletişim kurulmalıdır (Ada vd., 2008, s. 494). Örgütsel iletişim sürecinde uygun iletişim kanallarının ve araçlarının seçilmesi, mesajların hedefdoğrultusunda iletilmesini sağlamaktadır. İletişim araçlarının aksaklıkları ve yanlış seçimi örgütsel iletişimin sağlıklı işlenmesini engellemektedir. İletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bu

gelişmelere örgütlerin uyum sağlayamamaları iletişim sürecinin sağlıklı işlemini engellemektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s.180).

İletişim sürecinde tercih edilen kanal ve araçların iletişim amacına uygun özellikte veya yeterlilikte değil ise iletişimde bazı zorluklar oluşmaktadır. Mesaj, kanal veya kullanılan araç sebebiyle eksiksiz ve doğru anlaşılammakta veya mesajın verimliliğini azaltabilmektedir (Elgünler ve Fener, 2011, s. 35). İletişimde kullanmak için iyi kanal ve araçların seçilmemesi ve etkin kullanılmaması büyük ölçüde teknik engellerden birini oluşturur. İletişimin sağlıklı olabilmesi için sembollerle oluşturulan mesajın, eksiksiz, tam ve doğru olarak gönderici ile alıcı arasında aktarımı ile doğrudan ilişkisi vardır. Bu gidiş-gelişi veya aktarımı sağlayan kanal ve araçların uygun, işlevsel seçimi ve kullanımı oldukça önemlidir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011, s. 66).

2.7.7. Çevre Koşulları

Çevresel etkenlerden dolayı oluşan gürültü ve iletişim kanallarındaki teknik aksaklıklar bu tür engellerin en başındadır (Karaçor ve Şahin, 2004, s. 105). Mesajın bir bütün olarak kodlanmasından, çözümlene anına kadar, iletişim sisteminin kötü işlemesine veya tamamen engellenmesine sebep olan her şey gürültüdür. Gürültü kaynaklarına, radyo ve televizyondaki parazitler, telefonda gelen sesimiz haricindeki parazitlenmeler, işitme bozuklukları da örnekverilebilir. Çevreden veya ortamdaki kaynaklanan gürültü de bir iletişim engeli oluşturabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 180).

Bildiğimiz gibi iletişim, alıcı iletiyi alıp kabul edip ve kendisine uygun kullanılan sembollerini çözüme kadar tamamlanmaz. Mesaj, göndericiden alıcıya iletilme sürecinde genellikle gürültü engelini etkisi altında kalabilir (Bakan ve Paksoy, 2013, s. 321). Sözlü iletişimde özellikle çevresel engeller, bilginin yanlış algılanmasına sebep olabilir. Yazılı iletişimde, gürültünün daha az etkisi vardır ancak mesajın gürültülü bir çevrede oluşturulması veya okunması, yazılı iletişimde de kelimelerin seçilişini ve algılanmasını zorlaştırmaktadır. Teknik bazı sorunlar, yazma ve konuşma araçlarındaki sorunlar iletişimi engellemektedir. Televizyon, telefon, radyo gibi elektronik aygıtlarla kurulan iletişimde, televizyondaki görüntü kayıpları, telefon hatlarındaki arızalar, radyodaki parazitler iletişime engel oluşturur ve olumsuz etkiler.

2.7.8. Örgütsel Engeller

İletişim hem bireysel hemde örgütsel açıdan bütün faaliyetin temelini oluşturur. Örgütlerde çalıştırılacak etkin bir iletişim sistemi örgütlerin geleceğe dönük stratejik düzeyde planlarını gerçekleştirmede değerli bir yardımcıdır (Eyyüpoğlu, 2017, s. 110). Bugünlerde iletişim sisteminde zaman boyutunun ortadan kalkması ve anında boyutuna geçilmesi ile birlikte mekân ve mekânsal işaretler bir sorun olmaktan çıkmıştır (Bauman, 2010, s. 20-21). Örgütsel iletişim sürecinde uygun iletişim kanallarının ve araçlarının seçilmesi mesajların hedef doğrultusunda aktarılmasını sağlamaktadır. İletişim araçlarının yetersiz olması ve hatalı seçimi, örgütsel iletişimin sağlıklı işlemesine engel olmaktadır. İletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ve bunlara örgütlerin uyum sağlayamamaları iletişim sürecinin etkili işlemesine engel olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 180). Örgüt içerisindeki üyelerin görevlerini yapmaları için oluşturulmuş çalışma ortamı yapılacak işin özelliğine uygun olarak düzenlenmiş olmalıdır. Aksi takdirde işin niteliği azalacak ve süresi uzayacak bunun sonucunda çalışan üzerinde baskıya sebep olacaktır. Baskı ise iletişimi olumsuz etkileyecek ve aksamasına neden olacaktır (Aydın, 2012, s. 34).

2.7.9. Fiziksel Engeller ve Teknik Engeller

Örgütler büyüdükçe geliştikçe, faaliyet alanlarını genişlettikçe iletişim kanalları uzamaya başlar. İletişim kanalları uzadıkça, farklı birimlerden, farklı konumlardan geçerek hedefe ulaşmaktadır (Sarıkamış, 2006, s. 53). Örgütlerde astlar ve üstler arasındaki fiziksel uzaklık iletişim sürecini olumsuz etkileyebilmektedir. Büyük örgütsel yapılarda astların ve üstlerin çalışma ortamlarının fiziksel olarak uzak olması nedeni ile yüz yüze gerçekleşmesi gereken iletişimin yerini iletişim teknolojileri almaktadır. Bu bağlamda fiziksel uzaklık zaman zaman örgütsel iletişimi sınırlandırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 182). Fiziksel nitelikte olan engeller mesajın iletişimine mekanik olarak engel olurlar, mesaj ya hiç iletilmez ya da mekanik bir aksaklık olur tam iletilmek istenen net bir şekilde aktarılmaz, iletişim kesilebilir, mesaj iletilmez, istenen yer ve zamanda ulaştırılmaz (Eren, 2012, s. 364).

2.7.10. Hiyerarşi ve Statüden Kaynaklanan İletişim Engelleri

Aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşik sistemi olan örgütlerde ast-üst arası iletişim aksaklıkları oluşabilmektedir. Örgütsel yapıda ast ve üst ilişkilerinde kişilerin statüsü gereği bilginin, düşüncelerin, sorunların, iletilmesi aşamasında bir takım engellemeydana gelmektedir. Buna, yüksek statü sahibi yöneticilerin, ast konumunda olan çalışanlarla iletişim kurmaması ve önemsememesi örnek olarak verilebilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012, s. 191). Ayrıca böyle örgütlerde iletişim çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğrudur. Tabi ki bu tür iletişimde astların üstlere erişmesi güçtür. Üstelik astlar aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışında üstlerinin önemsemeyeceği, sorunlarına ve şikâyetlerine bir çözüm getirilemeyeceği, kayıtsız kalacağı gibi düşüncelerle çok da arzulu değildirler (Karaçor ve Şahin, 2004, s.106).

2.7.11. Zamansal Darlığı veya Baskısı

İletişim konusunda zamanlama önemlidir ve bu iletinin zamanından önce veya sonra iletilmesi iletişim açısından olumsuzluklar taşır (Bakan ve Paksoy, 2013, s. 319). Bazı durumlarda zaman kısıtlı ise, mesaj alıcıya iletmek üzere başka bir kişiye aktarılır veya kurumda, alıcıya belirli biçimsel kanallardan aktarılmak yerine, biçimsel olmayan, kısa kanallar tercih edilerek aktarılabilir (Şimşek vd., 2011, s. 164). Böyle bir durum, gerçekte iletişim kanalı içine girecek bir takım kişileri sistem dışı bıraktığı için, sistemde karmaşıklığa sebep olmaktadır. Üstelik yöneticilerin zamanlarının kısıtlı olması nedeniyle bazı konularıkısa bir şekilde ifade etmelerine neden olmaktadır. (MEB, 2011, s. 44).

Zaman baskısı örgütlerde bölümler arasında iletilmesi gereken mesajların iletilmemesi veya filtrelenerek iletilmesi, geri bildirim için kâfi zaman verilmemesi, göndericinin bütün alıcılara ulaşamaması, biçimsel iletişim kanallarının izlemesi gereken bir mesajın biçimsel olmayan bir iletişim kanalı ile iletilmesi gibi sorunlara neden olabilir. Örgütlerde bireylerin sorumluluğu arttıkça, ast ve üst arasındaki iletişimin azaldığı göz önüne alındığında, üst durumundaki örgüt üyelerinin astlarıyla, zaman baskısı sebebiyle istedikleri sıklıkta iletişimde bulunmadıkları görülür. (Tutar ve Yılmaz, 2012, s. 159-160). Örgütlerde yöneticiler, zaman darlığı dolayısıyla tüm astlarıyla iletişime geçme olanağına sahip olmayabilirler. Bu sebeple iletişim kurma

konusundaki zaman baskısı, genellikle iletişim aksaklıklarına sebep olur (Gürgen vd., 2003, s. 39).

Zaman baskısının tüm örgütlerde hem astlar hem de üstler açısından sorun ve engel oluşturduğu bilinmektedir.

2.8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE YÖNETİMİ

Genel kapsamlı bakıldığında yöneticinin işi olan iletişimin (Mintzberg, 1989, s. 18), örgüt içerisindeki karşılıklı ilişkiler dikkate alındığında örgüt yaşam sürecinde etkin bir role sahip olduğu görülmektedir (Gürgen, 1997, s. 25-28). Örgütsel iletişim üst kademe yöneticilerin, bu yöneticilere bağlı elemanların, orta kademe yöneticilerin ve diğer elemanların bir örgüt içinde birbirleriyle iletişim kurma biçimidir (Grunig, 2005, s. 15). İnsanın örgütteki değerinin farkında olan yönetici, çalışanların gelişmesine ve güçlenmesine önem verir. Zira gerçek verimliliğin insan değerinin üretime dönüşmesinden geçeceğini bilir (Cüceloğlu, 2002, s. 23). Örgütlerde şeffaf bir yönetim biçimi kabul edilmelidir, bunun için ise sağlıklı iletişim türleri ve modellerinin yetkililer tarafından, zamanında, sağlıklı ve doğru iletişim kanalları vasıtasıyla örgütsel iletişim hayata geçirilmelidir (Aziz, 2012, s. 161).

Örgüt içi ve örgüt dışı ilişkiler kurulması için iletişim, yöneticiler için büyük bir öneme sahiptir (Daft, 2010, s. 643). Zira yöneticilerin doğru kararlarının temelini iletişim oluşturmaktadır. Dahası örgütsel faaliyetlerin kontrolü de etkin iletişimle sahip olunan bilgilerle mümkündür (Çağlar ve Kılıç, 2016, s. 75). İletişim, örgütlerin her tarafını saran sinir sistemi ağlarına benzemektedir. Bundan dolayı çalışma yaşamında yöneticilerin doğru iletişim kurmaları bir mecburiyet haline gelmektedir. Örgütlerde hedeflenen amaçlara ulaşmak amacıyla yazılı veya sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denilmektedir. İletişim sadece yaşamın her aşamasında değil aynı zamanda özellikle iş yaşamında önemi büyüktür. Çalışanlarını yönlendiren, kararlar alan, gereğinde astlarını cezalandıran yöneticiler için iletişimin değeri daha da büyüktür (Marşap, 2009, s. 424-432).

Örgütün ilkelerinin bütün çalışanlar açısından kabul edilen değerler haline dönüşmesini sağlayan iletişimin, yönetimin başarılı bir biçimde faaliyetler yürütme sürecine katkısı tartışılmaz (Öksüz, 2014, s. 182). Örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri bu sürece bağlıdır. Bu sebeple örgütsel iletişim, yönetimin temel

fonksiyonlarından biridir ve örgütlerin hedeflenen amaçlara ulaşabilmeleri ise tüm örgütün bu amaç doğrultusunda bir araya gelmesini gerektirir ki; bu faaliyetler dizisi, yönetimin örgütlenme fonksiyonu ile mümkündür. Her örgütlenme ve koordinasyon fonksiyonunun vazgeçilmez unsuru ise iletişimidir. İletişim olmaksızın örgütlenme ve koordinasyonun yürütülmesi düşünülemez (Atak, 2005, s. 60).

Örgütün üst kademesindeki yöneticiler, örgütlerdeki temel faaliyetleri yürüten kişilerdir. Yönetim, genel anlamdadığer kişilerin yardımıyla bir işin tamamlanması şeklinde ifade edilebilir. Bu tanım; planlama, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini içermektedir. Yöneticinin önemli görevlerinden biri örgütün amaçları uğruna mücadele vermeye değer hedefler doğrultusunda astlarını ikna edebilmektir. Bu sebeple iletişim bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticinin sahip olması gereken en önemli kabiliyetlerden birisidir (Mengü, 2013, s. 8). Etkili bir yönetimle etkili bir iletişim sistemiarasında doğrudan bir ilişki vardır. Örgütlerde etkin iletişim gerçekleştiğinde, örgütsel performans da yükselecektir. Sağlıklı bir iletişimle, örgüt kültürünü, temel değerlerini ve hedeflerini daha iyi kavrayan ve görevlerini aynı zamanda nasıl yapmaları gerektiğini de iyice anlayan bireyler, gün geçtikçe kendilerini örgütle özdeşleştirip daha da katılımcı ve örgütle bütünleşmiş tavır ve tutum sergilerler (Vural, 2012, s.149).

Bireylerin üyesi olduğu sosyal gruplar ve çalışma grupları, onların davranışlarına ve örgütsel performanslarına etki eden en önemli faktörler arasındadır. Örgüt yöneticisinin, örgütteki insan davranışlarını anlayabilmesi, yorumlayabilmesi ve onları verimli ve etkin bir biçimde yönetebilmesi, hem kişi üzerinde bulunan grup etkilerini kavramasına, hem de bu grup etkilerinin kişinin güdülenmesinde ki önemini algılamasına bağlıdır (Oktay, 1996, s. 291). İletişim olmaksızın örgütlerde çalışanları belirli amaç ve değerler doğrultusunda güdülemenin imkânı yoktur. Bu sebeple iletişim olmaksızın örgütlerin işleyişi de imkânsızdır. Özellikle karar verme aşamasında iletişimin önemi daha da artmaktadır. İletişimin niteliği yönetim sürecinin işleyişi açısından da oldukça önemlidir (Aldan, 2009, s. 8).

Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel işlevlerin gerçekleştirilmesinde değerli bir unsurdur. Örgütlerde yöneticiler, zamanlarının yüzde yetmiş beş- doksanını iletişim faaliyetleriyle geçirirler. Bir yönetici rutin işlerini yerine getirirken telefon görüşmelerinde, belgeleri okurken veya cevaplarırken, örgütte yönlendirme ve denetim

fonksiyonlarını gerçekleştirirken, daima iletişimden faydalanır. Açıkçası, yönetici zamanının büyük bir bölümünü iletişim kurarak geçirir. Örgütsel iletişim, güdülenme, grup dinamiği, liderlik ve benzeri davranışsal süreçlerin etkinliğini de artırır (Genç, 2007, s. 346).

Yöneticilerin astlarıyla şeffaf, tutarlı ve doğru iletişim kurmaları örgütsel bağlılık ve verim açısından etkili yönetim faaliyetlerinden biridir. Bu sebeple iletişim, yöneticilerin en zor görevlerinden biridir. İletişim aksaklıklarının kaynağının çoğu mesajın içeriği, amaçlanan etki ve örgüt çalışanlarının mesajı alışı biçimiyle alakalıdır. Dolayısıyla etkili iletişim en başta dinlemeyi gerektirir (Maria, 2007, s. 592).

Günümüzde iletişim, yönetimin amaçlarına hizmette bulunan bir unsur olmaktan ziyade tek başına bir yönetim işidir (Yağmurlu, 2004, s. 37). İletişim yönetiminde etkili faktör yönetim kademesidir. Zira yönetimin kabul ettiği anlayış ve tutum örgütsel iletişimi doğrudan etkilemektedir. Etkili bir iletişim yönetimi için üzerinde durulması gereken en önemli husus iletişimin kıymetini bilen ve doğru iletişim kurabilen bir yönetimdir. Üstelik yöneticilerin başarısı ve örgütlerin verimliliği üzerinde etkisi olan iletişim, yöneticinin iş yaptırmak için faydalandığı en değerli araçtır (Çetin, 2007, s. 30).

Etkin örgütsel iletişim, yöneten ve yönetilen boyutu olmak üzere çift yönlü bir olgudur. Yöneticiler çalışanlarına güvenmeli, gereken bilgiyi vermekten çekinmemeli, çalışanlarda bilgiyi gerektiği gibi saklamalı veya paylaşmalıdır. Örgüt içerisinde şeffaf iletişim sistemi karşılıklı güven algısını güçlendirecektir. Üstelik çalışanların kendi aralarındaki iletişim de desteklenmelidir. Zira iletişim etkileşimi güçlendirecektir. Etkileşim önemli bir öğrenme ve değişim aracıdır. Bu yüzden, yönetsel ve örgütsel etkileşim ortamı oluşturulmalıdır.

Yöneticilerin örgütsel iletişimi etkinleştirmek için başvurabileceği uygulamalar aşağıda özetlenmiştir (Ataman, 2009, s. 518):

- Çalışanı önemsemek.
- İletilen bilgiyi davranışlarla desteklemek.
- Yalın bir örgüt yapısı tercih etmek.
- Şikâyet sistemlerinden faydalanmak.
- Çalışanlara karşı açık kapı politikası takip etmek.
- Çalışanlara psikolojik danışmanlık desteği vermek.

- Katılımcı karar alma sistemi oluşturmak.
- Biçimsel olmayan iletişim türünden faydalanmak.
- İletişim kaynaklarının kullanımını desteklemek için güven ortamı oluşturmak.
- Düzenli toplantılar ayarlamak.
- Çalışanlar arasında fikir alışverişini desteklemek.

Örgütsel iletişim olmaksızın herhangi bir örgütsel işin ya da yönetim sürecinin başarı elde etmesi mümkün değildir. Örgütlerde gerçekleşen bütün yönetim faaliyetlerinin uygulanabilmesi etkin bir iletişim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Örgütlerde sağlıklı bir iletişim sistemi işletildiğinde faaliyetlerin yürütülmesi, planlamanın ve koordinasyonun yapılması kolaylaşacaktır. Günümüzde örgütler, etkin bir iletişim sistemi sayesinde; örgüt üyelerinin paylaşım duygusunu artırma, çatışma ve baskıları en aza indirmeyi hedeflemektedir. Böylelikle örgütsel faaliyetler istikrar ve iş birliği ile yürütülecektir. Örgütle çevresindeki sağlıklı ve etkin iletişim, örgütün değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştıracak ve ayakta kalmasını sağlayacaktır.

2.9. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖLÇÜLMESİ

İletişim, tüm örgütlerin işleyişinde temel öneme sahiptir ve etkili bir iletişim sisteminin olması yüksek düzeyde örgütsel etkinlik ve örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için hayati önem taşımaktadır. Örgütsel iletişim ölçüm araçları Finlandiya'da yönetici-iş ilişkilerinin iletişim boyutlarını geliştirmek için hükümet çalışmaları neticesinde Amerika Birleşik Devletleri kuruluşlarının artan ilgisine yanıt olarak 1970'li yılların başlarında geliştirilmiştir. Bu alanda yapılan analizlerde kullanılan ölçüm araçları Roberts ve O'Reilly (1973) "Örgütsel İletişim Anketi" (Organizational Communication Questionnaire), Wiio ve Helsila (1974) "LTT İletişim Değerlendirme Anketi" (LTT Communication Audit Questionnaire), Down ve Hazen (1977) "İletişim Doyum Anketi" (Communication Satisfaction Questionnaire) ve Huseman ve arkadaşları (1980) tarafından geliştirilen ve Miles ve arkadaşları (1996) tarafından kısa formu oluşturulan "Örgütsel İletişim Ölçeği" (Organizational Communication Questionnaire) iletişimin içerik ve ölçümü üzerine açıklama getiren çalışmalardır (Greenbaum vd, 1988, s. 245).

Bu araştırmada Miles ve arkadaşlarının (1996) hazırladığı ve 24 maddeden oluşan, örgütsel iletişimi bilgilendirme, eleştirel iletişim, hedef belirleme, birincil ilişkiler ve geri bildirim olarak 5 alt boyutta araştıran ölçek kullanılmıştır.

2.9.1. Miles ve Arkadaşlarının Örgütsel İletişim Ölçeği

Araştırmada, örgütsel iletişimi ölçmek amacı ile literatürde bulunan ve sıklıkla kullanılan Örgütsel İletişim Ölçeği tercih edilmiştir.

Huseman, Hatfield, Boulton ve Gatewood'un 1980 yılında geliştirmiş oldukları Örgütsel İletişim Ölçeği'ni Miles, Patrick ve King (1996), üzerinde çalışarak tekrar test etmişler ve örgüt içerisinde yönetici ve astları arasındaki sosyal ve iş ile alakalı olan iletişim boyutlarını hedef belirleme, bilgilendirme, birincil ilişkiler, eleştirel iletişim ve geri bildirim olarak belirlemişlerdir (Che su vd., 2010, s. 15). Miles, Patrick ve King, üretim sektöründe 713 çalışan ve orta düzey yönetici üzerinde yaptıkları bu araştırmada, örgütlerde pozitif iletişim ikliminin tüm çalışanlar üzerinde olumlu yönde etki ettiğini ve iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Güllüoğlu, 2012, s. 110).

Ölçek ilk önce Huseman, Hatfield, Boulton ve Gatewood (1980) tarafından toplamda 56 değişkenden oluşacak şekilde geliştirilmiştir. Miles, Patrick ve King (1996) ise ölçeğin yeni şeklini hazırlayarak değişken sayısını 24'e indirmişlerdir ve Bilgilendirme, Hedef Belirleme, Eleştirel İletişim, Birincil İlişkiler ve Geri Bildirim olmak üzere 5 boyutu ölçmek üzere yapılandırmışlardır.

Bilgilendirme: İş ve örgüt politikaları ile ilgili konularda bilgilendirilmeyi kapsamaktadır. Örgütsel karar ve politikalarının üyelere duyurulması ve açıklanması, örgütte oluşabilecek söylenti ve dedikodulara engel olur ve örgüt-çalışan bütünleşmesine yardımcı olur. Örgütün çalışma sistemi, ücret ve prim sistemi, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ödül-ceza sistemi, sosyal haklar, yükselme olanakları vb. gibi konularla alakalı bilgilendirme, örgütün çalışanlarca bilinmesini sağlar (Gürgen, 1997, s. 37). Bilgilendirmede gizlilik yerine şeffaflık ve açıklık yer alır ve bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi sağlanır. Katı çalışma ölçütleri yerine yapılacakların önceden belirlendiği ve değerlendirmenin buna uygun yapılacağı bir performans yönetimi anlayışı vardır (Ateş, 2003, s. 66).

Çalışanların görevleri ile alakalı olarak bilgilendirilmeleri ve örgütün hedef ve değerleri ile ilgili bilgi sahibi olmaları, çalışanların işe ilişkin bakış açılarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar böylelikle yaptıkları işin örgütün hedefleri ile uyumlu olup olmadığını ve işlerini hangi yöntem ve kurallar çerçevesinde gerçekleştirmeleri gerektiğini bilirler ve çalışmalarını bu yönde sürdürürler.

Hedef Belirleme: Örgütün gelecek plan ve programları ile ilgili konuların çalışanlarla paylaşılmasını kapsamaktadır.

Yöneticiler örgütlerde iletişim fonksiyonundan; problem çözme, karar verme, inisiyatif geliştirme, yetki verme, etkinlik elde etme, öğüt verme, motive etme, çatışmanın yönetimi, uzlaştırma, yetiştirme, bilgi verme, planlama, örgüt geliştirme, amaç ve hedef belirleme, vb.çoğu yönetsel ve örgütsel faaliyetleri yerine getirmede faydalanırlar (Tutar vd, 2003, s. 81). Örgütlerin ana hedeflerine ulaşmak adına çalışanları için belirledikleri hedeflerin doğru ve açık bir biçimde bildirilmesi çalışanların, örgütün kendilerinden beklentisinin ne olduğunu bilmeleri açısından oldukça önemlidir.

Örgütler bireylerin bir araya gelerek ortak amaçlar ve hedefler belirlemeleri ile oluşmaktadır. Örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla gayret sarfeden bir örgütte, çalışanlar arasında devamlı olarak bilgi ve düşünce akışı sağlanmaktadır. Örgütlerin gelecekte nerede olmak istedikleri, stratejileri ve hedefleri ile ilgili çalışanlarını bilgilendirmesi, insan unsurunun önem kazandığı günümüz rekabet dünyasında örgütlerin birlikte hareket edebilmesi açısından önemlidir.

Eleştirel İletişim: Çalışan-Örgüt arasında iş sonuçları ile ilgili çıktılara ait görüş bildirimini kapsamaktadır. Çalışanlar sorumlulukları ile ilgili kendi kararlarını verebildikleri müddetçe inisiyatif kullanabilmektedir. Örgütler, özellikle yenilik ve gelişimin gerekli olduğu bölümlerin faaliyetlerinde çalışanların ortaya attıkları düşünce ve teklifleri uygulamada onlara destek olmalıdırlar. Muhtemel hataları hemen olumsuz bir şekilde eleştirmek ve cezalandırmakdansa, çalışanların ileri sürdükleri fikirler ile örgütün gelişeceğini düşünüp desteklemelidirler (Kuratkovd, 1990, s. 64). Ayrıca yöneticiler çalışanların düşüncelerini ifade etmeleri konusunda cesaretlendirmek amacı ile örgüt içi toplantılar düzenlemelidir. Bu tür toplantılar kendini özgürce ifade eden bireylerin diğer çalışanlarında kendi düşüncelerini geliştirmelerine destek olmaktadır.

Yöneticiler aynı zamanda bir kısım yetkilerini astlarına devrederek örgütsel işleyişi hızlandırmayı da tercih ederler.

Birincil İlişkiler: Yöneticilerle çalışanlar arasındaki sosyal iletişim seviyesini göstermektedir. Çalışanların yöneticilerden, açıklık, dürüst olma, güvenilirlik, etkinlik, kavrama, yeterlilik, samimiyet gibi beklentileri vardır. Ast-üst arasında gerçekleşen birincil ilişkilerin çalışanların faaliyetlerinde etkili olduğu ve bu iletişim yönteminin birey tatmininde önemli bir etken olduğu bilinmektedir (Roberts ve O'Reilly, 1974, s. 321).

Örgütlerde özellikle yöneticiler ve astları arasında birincil ilişkiler örgütün işleyişini etkilemektedir. Çalışanlar yöneticilerle olan sosyal ilişki seviyelerini önemserler, yöneticilerin emir ve direktifleri doğrultusunda hareket ettikleri için bu durumdan etkilenip işlerine yansıtabilirler. Bu sebeple yöneticilerin astlarıyla olan birincil ilişkilerinin düzeyi, örgütsel çalışmaların etkin bir şekilde yürütülmesi için oldukça önemlidir. Birincil ilişkilerde ses tonu, araya konan mesafe, giyim kuşam özellikleri, vücudun duruşu vb. gibi sözsüz iletişim öğeleri önemlidir.

Geri Bildirim: Yapılan iş ile ilgili konularda yöneticiden bireye gelen geri bildirimdir. Örgüt içinde işleyen iletişim sisteminde çift yönlülüğü sağlamada önemli olan unsur geribildirimdir. Geri bildirim yüz yüze olan iletişimde sağlıklı işlemektedir. Örgütlerin temel ve en önemli birleştirici ögesi insandır ve bunun örgüt içi ilişkilerde etkililik için yöneticilerce ihmal edilmemesi gerekmektedir (Ulukuş, 2010, s. 215).

Örgütlerde gerçekleşen geri bildirim sayesinde çalışanlar faaliyetlerini örgütün temel ilkelerine uygun bir biçimde sürdürebilme imkânında ederler. Bu sayede örgüt-çalışan çatışması en az düzeye indirilmiş ve böylelikle çalışan tatmin seviyesinin artırılmasına yönelik katkı sağlanmış olur. Bireyler performanslarından yöneticilerinin memnun olup olmadığını geri bildirim sistemi sayesinde öğrenirler. Geri bildirim, ödül-ceza sisteminin bilişsel manada işleyişine de katkı sağlamaktadır, değerlendirmelerin daha akılcı ve mantıklı yapılmasına imkân sağlamaktadır

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİREYSEL PERFORMANS

Bu bölümde performans ve bireysel performansın tanımı yapılarak önemi üzerinde durulacak. Ayrıca bireysel performansa etki eden temel unsurlar ve performans değerlemenin amacı incelenerek ve Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim, Bireysel Performans İlişkisi açıklanacaktır.

3.1. PERFORMANS, BİREYSEL PERFORMANS

Sözlük anlamı olarak performans, yerine getirme, uygulama, yapma, görevi başarabilme gücü ve gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (merriam-webster online). Performans, belirlenen bir hedefe ulaşım düzeyinin ölçülmesidir (Özer, 2009, s. 4). Performans, bir işi yapan kişinin, bir topluluğun veya bir kuruluşun o işle arzu edilen hedef doğrultusunda nereye ulaşabildiği, başka bir deyişle neyi elde ettiğinin nitel (kalite) ve nicel (miktar) şekilde ifade edilmesidir (Baş ve Artar, 1990, s. 13). Performans; görev sınırları içinde daha önce belirlenmiş olan ölçütleri sağlayacak şekilde, görevin yerine getirilip ve amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda ortaya konan hizmet, ürün veya düşüncedir (Pugh, 1991, s.7-8). Performans; işletmedeki her bir çalışanın, kendisine verilen iş ya da görevi belli bir zamanda gerçekleştirerek elde etmiş olduğu sonuçlardır (Erdoğan, 1991, s. 155; Özgen vd., 2002, s. 209).

Performans bireysel olarak önem taşıdığı gibi, bireyin bağlı olduğu örgütün amaçlarına ve hedeflerine katkısı olduğu için örgüt açısından da önemlidir (Bayram, 2006, s. 48). Performans, çalışanların işlerini yaparken daha fazla gayret göstermesini ve yapılan işin arzu edilen standartlarda gerçekleştirilmesini sağlayan, örgütü çalışanlara bireysel destek verebilecek ve anlaşmazlıkların önüne geçebilecek bir atmosfer oluşturmaya zorlayan özellikleri sebebiyle örgütler tarafından kabul gören ve gereklilikleri yerine getirilmeye çaba harcanan bir kavramdır (Tanrıverdi vd., 2010, s. 119). Bu kavram sunulan şartlara göre bir işin gerçekleştirilme düzeyini veya çalışanın davranış şeklini belirler. Görev ya da işin gerçekleştirilmesi yoluyla elde edilen sonuçlar olumlu ise bireyin kendisine verilmiş olan sorumluluk ve görevleri başarı ile yerine getirdiği bundan dolayı yüksek bir performansa sahip olduğu tersi durum gerçekleştiğinde yani sonuçlar olumsuz olduğunda çalışanın başarılı olmadığı veya

performansının düşük olduğu kabul edilmektedir. Açıkçası üstün performansla başarı aynı anlamda görölmektedir (Bingöl, 2003, s. 273).

Performans, çalışanların örgütün onlara vermiş olduğu görevleri gerçekleştirmek için harcamış olduğu bütün gayretler sonucunda elde etmiş olduğu başarı düzeyidir. Elde edilen çalışmanın amaçlara ulaşma, yani etkinlik derecesidir. Bir bireyin performansı, sahip olduğu nitel özellikler ve beceriler, onun değer ve inançlarına bağlıdır (Morillo, 1990, s. 270). Performans, işletme terimi olarak iş görme üslubu veya iş görme kalitesi şeklinde de tanımlanır (Amaratunga vd., 2000, s. 67). Performans standartları, asıl olarak iş analizleri ve iş niteliklerine dayanır ve örgütün elemanlara performans hususunda bilgi vermesinin yöntemini oluşturur (Palmer ve Winters, 1993, s. 66). Performans, örgütsel davranış bakımından işgörenin örgütsel hedeflere ulaşmak için yükümlülükleri ile ilgili faaliyetlerin ve süreçlerin nihayetinde edildiği üründür, bunlar düşünce, hizmet, mal, cinsinden olabilmektedir (Başaran, 1991, s. 179). Bir örgütün performansından bahsedildiğinde taktiksel, stratejik ve fonksiyonel amaçlarının yerine getirilmesi, iş görenlerin işin gerek ve niteliklerini yapabilmeleri için gösterdikleri bütün çabaların değerlendirilmesi biçiminde tanımlanabilir (Eraslan ve Algün, 2005, s. 95).

Örgütte bireysel başarıyı, çalışanın kendisi için tanımlanan, nitelik ve becerileriyle uyumlu iş veya görevi kabul edilebilir çerçeveler içinde yerine getirmesi olarak kabul edilir. Dolayısıyla örgütte çalışanın üstün performansından yahut başarısından bahsedebilmek için öncelikle bireyin tanımlanmış bir görev veya işe sahip olması ayrıca bu görev veya işin çalışanın nitelik ve becerilerine uygun olması ve bireyin bu görev veya işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan belirli bir standardın olması gereklidir. Belirlenen bu standarda ulaşmak çalışanın başarısını gösterirken standardın altında kalmak başarısızlık anlamına gelecektir (Erdoğan, 1991, s. 154). Bir bireyin kabul edilebilir bir performans standardına ulaşması için gereken süre işin mahiyetine, bireyin geçmiş deneyimlerine ve almış olduğu eğitimin kalitesine bağlıdır (Coleman ve Barrie, 1990, s. 122). Bireysel performans, iş görenlerin örgütün hedeflerine ulaşması adına örgütün onlardan beklentilerini yerine getirmelerine dönük en üst seviyede çaba göstermeleri ve ortaya konan bu çabadan elde edilen çıktılarının yine örgütün hedeflerine paralellik göstermesidir. Her iş gören, yeteneklerini sergileyebileceği ve kendisini gösterebileceği bir örgütte istihdam edilmek ister ve buna

sahip olabildiğinde var olan tüm performansını ve enerjisini o işletmenin başarısı için sarf etme eğilimine girer. Bu sayede örgüt, çalışandan en üst düzeyde performans ve çıktı elde ederken, çalışan da işinden tatmin elde etmektedir (Özpehlivan, 2015, s. 133).

Örgüt çalışanları, örgütün değer ve hedeflerini kendi değer ve hedefleriyle eşleştirdiğinde ve örgütsel hedeflerin kendi idealleri ile uyumlu olduğunu kavradıklarında bireysel performans seviyelerini en üst düzeye çıkarmak ve kurumlarına daha verimli olmak için yetilerini zorlarlar (Miner, 1994, s. 87).

3.2. BİREYSEL PERFORMANSIN ÖNEMİ

Çalışanlara verilmiş olan görevlerin ne ölçüde yerine getirildiğinin veya çalışanların iş görme becerilerinin ne olduğunun belirlenmesi, örgütlerde performans konusunun giderek önem kazanmasına sebep olmuştur (Okka, 2008, s. 30).

Çalışma davranışının bir sonucu olan performans, yöneticiler açısından önem arz eden bir konudur. Performans, çalışanların bağlı oldukları bölümün ve örgütün amaçlarına, niceliksel ve niteliksel katkılarının toplam ölçüsüdür. Bu sebeple bireysel performans örgüt açısından öneme sahiptir. Bireysel manada çalışanın performansının iyi ya da kötü olması da örgütü etkilemektedir. Örgütün performansını artırmak yöneticinin görevi olduğundan, çalışanların performansını artırmak da yöneticinin sorumlulukları arasındadır (Schermerhorn vd., 1994, s. 147). Bireysel performans, sadece bireyin başarı seviyesini göstermez, aynı zamanda grubun, örgütün başarısını belirlemede de önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Okka, 2008, s. 31).

Bireysel performans ilk etapta bir birey ile alakalı gibi gözükse de esasında liderliğin tatbik edilişi, yönetim tarzı ve örgüt iklimindeki kavrama ile alakalı bir olgudur. Başka bir açıdan bakıldığında modern ve akılcı bir yönetim süreci örgütte faaliyete geçirilemiyorsa, personelin (çalışan ya da yönetici) performans artışı için yapmış olduğu gayretler fazla bir anlam ifade etmeyecektir (Özmutaf, 2007, s. 46), performansın ölçümü ve geliştirilmesi önemlidir. Karlılık işletme performansını değerlendirmek için tek başına yeterli değildir. Bu yüzden performans çok boyutlu olarak değerlendirilmelidir. Karlılık, verimlilik, işletmenin borsa karlılığı ve büyüme örgütün performansını çok boyutlu değerlendirmek için kullanılacak göstergelerdir (Bayyurt, 2007, s. 588). Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel performanslarının yükseltilmesi gerekmektedir. Örgütsel performansın

yükseltilmesinde, her bir çalışanın performans yükselişinin rolü bulunmaktadır. Bireysel performansın bir sistem içinde işletilmesi sonucunda, örgütün toplam performansı yükselmektedir (Şeneldir, 2010, s. 2). Aslında örgüt performansı bireysel performansların toplamını yansıtmaktadır. Örgütsel davranış olarak performans, çalışanın örgütsel amaçları yerine getirmek için görevi ile ilgili faaliyetlerin ve işlemlerinin sonucunda elde etmiş olduğu üründür. Bu ürün ise hizmet, mal, düşünce türünden olabilmektedir (Başaran, 1991, s. 179).

Bireysel performansın net bir şekilde belirlenmesi, personel politikasını belirlemek için destek olacaktır. Yönetici, her bir personel için doğru bir performans değerlendirmesi yaptıktan sonra, o personel ile amaçlara ulaşma açısından gerekli olan özellikleri ona aktarabilme olanağını elde edecektir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için bireyin kendisini iş yapabilme ve başarılı olabilme konularında geliştirebilmesi önemlidir (Yatkin, 2008, s. 132).

Performans, bir işi yerine getiren bireyin, grubun veya örgütün, o iş ile ulaşmak istenilen hedef doğrultusunda neye ulaşabildiğini, neyi elde edebildiğini nitel ve nicel yönden belirten bir kavram olduğuna göre birey ve grup performansı, örgütün o iş sonucunda ulaşmak istediği hedef doğrultusunda birey veya grup için belirlenen standartlara ve amaçlara ne ölçüde erişebildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansından bahsedilmektedir. Örgütler açısından öncelikli olan performans bireysel performanstır (Benligiray, 2004, s. 141) zira bir örgüt, çalışanlarının göstermiş olduğu performans kadar iyi olabilir. Çalışanın performansı örgütsel başarının değerli belirleyicilerinden biridir. Diğer bir ifadeyle, bireysel performansın yönlendirilmesi ve desteklenmesi, örgütün performansına da olumlu katkı sağlamaktadır. Bunu elde etmenin yöntemi ise, çalışanların yapmış oldukları işi anlamlı hale getirecek, çalışanları yetkili ve özel hissedebilecekleri bir çalışma sistemi oluşturmak ve performansı devamlı artırmayı hedefleyen bir ortam oluşturmakla ilgili bir durumdur. Tüm bu sistemlerin başarılı bir şekilde işleminde en önemli vazife tartışmasız yöneticilere düşmektedir (Çöl, 2008, s. 45).

Performans, bir çalışanın belirlenen bir zaman bölümü içinde kendisine verilmiş olan vazifeyi yerine getirdiğinde elde etmiş olduğu sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, çalışanın görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde gerçekleştirdiği ve sahip olduğu performansın yüksek olduğu ortaya çıkarken; sonuçlar olumlu değil ise, çalışanın

performansının düşük olduğu ve başarılı olmadığı kabul edilmektedir (Özgen vd., 2001, s. 209).

Bireysel performans, örgütsel anlamda önemli görülmekte, bazı sektörlerde ise hayati öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Örgüt çalışanlarının bireysel beceri ve çalışma yöntemlerinin örgüt çıktılarının esasını belirlediği işletmelerde bireysel performans daha önem arz etmektedir (Özpehlivan, 2015, s.137).

Örgütsel açıdan başarının göstergesi olan performans artışı kendi kendine oluşan bir sürecin sonucu değildir. Başka bir ifadeyle, performansın stratejik bir faktör olarak anlaşılması ve yönetilmesi gereklidir. Performans yönetimi bir organizasyondaki insan kaynağının en yüksek potansiyelini gerçekleştirme doğrultusunda güdülenmesi amacıyla ölçütler, tanınma, geri besleme ve performans kullanma doğrultusunda insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir kavramdır (Hume, 1998, s. 35).

Bireysel performansın yüksekliği ya da düşüklüğü, organizasyonların verimliliğini hem arttıran hem de azaltan önemli unsurlardan biridir. Bu yüzden yönetimlerin en çok üzerinde çalışma yaptığı konulardan birisidir. Aynı zamanda performans değerlendirmesi de organizasyonlarda karar alıcıların doğru kararlar almaları, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve bunun sonucu olarak da hedeflenen başarının elde edilmesi için son derece önemlidir. Ölçülemeyen şeyin geliştirilmesi de mümkün olamayacağından işletmenin optimum yönetimi ve geliştirilmesi için kritik performans göstergelerinin saptanıp değerlendirilmesi gereklidir. Dahası yapılan çalışmaların değerlendirilip işletmenin eksiklerinin tespit edilerek giderilmesi, performansın üzerinde etkisi olan unsurların belirlenip kontrol edilmesi ve kaynakların bunlara göre düzene sokulması, hedeflerin daha güçlü temeller üzerine kurulması ve hedeflere zamanında ve daha etkin yollardan ulaşılması açısından da önemlidir.

3.3. BİREYSEL PERFORMANSA ETKİ EDEN TEMEL UNSURLAR

Bireylerin performansını etkileyen çeşitli unsurlar vardır. Bunlar hem kamu hem de özel sektör kuruluşların da çalışanlar için geçerlidir (Özmutaf, 2007, s. 44). Örgütlerde performansa etki eden unsurlar; örgütsel, kişisel ve çevresel etmenler şeklinde üç başlık altında incelenebilir (Erdoğan, 1991, s.178). Birey performansına etki eden ve yönetilebilir olduğu düşünülen birçok kişisel, örgütsel ve çevresel faktörün var olduğu bilinmektedir. Bu unsurların pek çoğu birey performansına olumlu ya da

olumsuz açıdan etkili olmaktadır. Bireyin kişisel özellikleri, becerisi, mesleki eğitim seviyesi, örgütün çalışma sistemi, iş dizaynı gibi etkenler bireysel performans üzerinde etkili olan unsurlar olarak ifade edilebilir (Hayajneh, 2000, s. 10).

Şimdi bireysel performansı etkileyen örgütsel, kişisel ve çevresel faktörleri sırasıyla inceleyelim.

3.3.1. Örgütsel Faktörler

İş görenler, buldukları örgütün onlara sundukları iç ve dış koşullar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürürler. Örgütün politikası, bireyin yaptığı işin özellikleri ve genel iş tasarımı, çalışılan ortamın fiziki koşulları ve örgüt içerisindeki insani ilişkiler birey performansını etkileyebilen faktörlerdir.

Örgütlerin işleyişi, ilerlemesi ve rekabet edebilir bir yapıya bürünebilmesi için iş görenlerin performansının üst düzeyde olması önemlidir. Bireysel performansın örgütün istediği seviyelere ulaşması ise bireysel olduğu kadar örgütsel faktörlere de bağlıdır. İş yerinde uygulanan gürültü seviyesi, yıllık izin uygulamaları, yükselme fırsatları, hatalı üretim sonuçlarına karşı sigortalama, rotasyon uygulamaları gibi unsurlar bireysel performansı etkileyen faktörlerdendir (Özpehlivan, 2015, s.142).

Örgütlerin performansına etki eden örgütsel etkenler; fiziki şartlar, örgüt amaçları ve çalışma koşulları aynı zamanda bunlara bağlı olarak meydana gelen veya gelebilecek olan bütün sorunlar, çalışanların başarı seviyelerini iyi veya kötü yönde etkilerken, aynı etkenleri içinde bulunduran ve gerginliğe sebep olan iş stres kaynakları da bireye doğrudan etki etmekte ve çalışanın ya ağır stresle düşük performansla iş yapmasına ya da kâfi stres seviyesinde yüksek performansla iş yapmasına sebep olmaktadır.

Örgütsel iş ortamında, çalışanların başarılı iş performanslarına etki eden etmenler arasında sıklıkla karşılaşılan engeller; kurumda yapılan iş bölümünün hatalı olmasından ötürü ortaya çıkan zaman sorunu, iş için ihtiyaç duyulan araç ve gereç eksikliği, teknik olanaksızlık, işin yapımında kolaylık sağlayacak iş düzenlemelerinin hatalı olması, zamanında ve etkin iletişimin kurulamaması, otorite yokluğu, işbirliği yapılamaması, çalışanlardan kabiliyet, beceri ve niteliklerinin üstünde başarı beklenmesi şeklinde ifade edilebilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 281). Bireysel performans görünüşte her ne kadar kişi ile alakalı gibi gözükse de esasında yönetim

faaliyetleri ve liderliğin uygulanış biçimi, örgüt ortamında algılanması ile alakalı bir husustur. Öte yandan, çağdaş ve etkili bir yönetim sistemi örgütte yürütülmediği müddetçe yönetici ya da çalışanlar için hali hazırda, performans artışına yönelik yapılanlar çok fazla bir anlam ifade etmeyecektir. Bundan ötürü, belirli yönetim işlevlerinin üst yönetimden başlayarak bütün kademelerde yerleştirilmesi ve yürütülmesi gereklidir (Okka, 2008, s. 32). Bireysel performansın örgütün arzu ettiği seviyelere ulaşması ise bireysel olduğu kadar örgütsel unsurlara da bağlıdır. İş yerinde uygulanan yükselme fırsatları, rotasyon uygulamaları, hatalı üretim sonuçlarına karşı yapılan sigortalama, gürültü seviyesi ve yıllık izin uygulamaları gibi unsurlar bireysel performansı etkileyen faktörler arasında sayılabilir (Hayajneh, 2000, s. 11).

3.3.2. Kişisel Faktörler

Bireyin kendi kişisel durum ve özelliklerinden kaynaklanan faktörler de kişinin performansına etki eden diğer bir boyuttur. Sözü geçen faktörle bireyin kültürel yapısı, sosyo-demografik özellikler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum), ücret düzeyi algısı ve uzmanlık alanı şeklinde sıralanabilir (Özmutaf, 2007, s. 48). İş görenler, bazı bireysel özelliklerinin de etkisiyle buldukları örgütlerde farklı performans düzeylerinde çalışırlar. Bunlar birey-iş uyumu, bireyin eğitim düzeyi, işe olan olumlu ya da olumsuz bakışı, sosyal yaşamı ya da bireyin karakteristik özellikleri ile ilgili olabilmektedir (Özpehlivan, 2015, s. 138). Performansı belirleyen kişisel etkenler arasında; demografik özellikler, psikolojik özellikler, rekabet özellikleri öne çıkmaktadır. Örneklendirmek gerekirse; demografik özellikler, cinsiyet, yaş, dil vb, rekabet özellikler yetenek vb, psikolojik özellikler ise algılar, tutumlar, istekler, yönelimler şeklinde sıralanabilir. Bireylerin çalışma performanslarına etki eden bireysel özelliklerin değeri, işin yapısına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Dahası bireysel özellikler arttıkça çalışma performansı da o doğrultuda artmaktadır.

Bireyin yaşam standartları, aile yapısı, kişisel özellikleri, ekonomik sorunları, özel ve iş hayatı, astlar, üstler veya iş arkadaşları ile yaşamış olduğu sorunlar, memleket sorunları, kurallar, yasalar, engellenmeler, ruhsal ve fiziksel aksamalar gibi birçok kişisel, çevresel ve iş haricinde meydana gelen olaylar ve durumlar çalışanların üzerinde baskı oluşturmakta, onların yaşamlarına etki etmektedir. Bu durum farklı rahatsızlıklarla ifade edilen; zihinsel işlevlerin kaybedilmesi gibi ruhsal, kötü alışkanlıklara sahip olma

gibi davranışsal, engellenme ve bunalım gibi kişisel, düşük performans, devamsızlık ve verimlilik kaybı gibi örgütsel sonuçlara sebep olmaktadır. Bundan başka çalışanların performanslarını iyi veya kötü yönde etki eden ve ayrıca da gerginlik yaratan bu etmenler arasındaki doğrudan ilişki, ortaya çıkan sonuçlar yönünden de benzerlik göstermektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 281). Bireyin iş performansı pek çok kişisel faktör tarafından etkilenebilmektedir. Bireyin kişisel özelliklerinin çalıştığı örgütte aldığı görev ile uyum içinde olup olmama durumu, bireyin sergileyeceği performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Hayajneh, 2000, s. 11).

Bir örgütün kültürü çoğunlukla örgütün kurucuları tarafından şekillendirilmektedir. Genel anlamda örgütte oluşan ve yaşatılan, alt kültürleri de içine alan kültür, katılımcı biçimde bir bakış açısını içermediğinde, örgüt kültürü ile bireyin alt kültürü arasındaki bu fark, performansı düşüren bir etki oluşturabilmektedir. Kişi kendi kültürünü yok saymaya çalıştığında ikilem içine girmekte ve gönülsüz bir çalışma havası içerisinde performansı düşürebilmektedir. Etkili ve insani bir yönetim anlayışının sisteme geçirilmesi bir yandan kişinin performansını yükseltirken, diğer yandan da sorunların çözümüne önemli katkılar sağlayabilecektir (Kaliprasad, 2006, s. 27).

3.3.3. Çevresel Faktörler

Bir örgütün bulunduğu çevrenin sosyo-kültürel yapısı, bireyin örgüte bakış açısını etkileyen önemli unsurlardandır. Bu etkilenme sonucunda oluşan tutum, bireyin örgüt ile olan ilişkilerinin bazı durumlarda temelini teşkil etmekte, bu da bireyin örgüt içerisindeki performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Belirli bir çevre içinde faaliyetlerini sürdüren örgütler çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak durumundadırlar. Gerek bir bütün olarak örgütün ve gerekse örgütü oluşturan personelin başarıları, büyük oranda çevreleri ile kurdukları ilişkilerin niteliğine bağlı olmaktadır. Çevreyi oluşturan faktörlerin, kişilerin başarılarını ve bir bütün olarak örgütün işleyişini etkilediği çeşitli araştırmalarla belirlenmiştir (Dicle, 1982, s. 17). Bireyin bazı özel alan gerektiren mesleklerde çalışması, dış çevre şartlarına uyum sağlamak için gelişen teknolojilerin örgüte aktarılması, sosyal güvence ile ilgili eksiklikler, kriz zamanlarında ağırlaşan şartlar, çalışılan yer ile ikamet edilen yer arasındaki uzaklık, ayrıca madde bağımlılığı gibi genel unsurlar da çoğunlukla performans düşüklüğüne sebep olan faktörler arasındadır (Okka, 2008, s. 33).

Çevresel etkenler; aile, dernek, kulüp gibi toplumsal etkenlerden, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi unsurların oluşturduğu ekonomik etkenlerden, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal etkenlerden ve din, eğitim gibi kültürel etkenlerden oluşmakta ve çalışanların performansını olumlu ve ya olumsuz yönde etkilemektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s. 281).

3.4. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMACI

Ekonomik ve sosyal çevrede örgütlerin önemi giderek artmaktadır. Etkili bir şekilde yönetilmesi gereken günümüz örgütlerinde en üst seviyedeki yöneticiden en alt kademedeki elemana kadar bütün çalışanların gerekeni üzerinde bir standarda sahip olması beklenmektedir. Rakiplerine göre herhangi bir üstünlük sağlayabilmek, bu üstünlüğü etkin bir biçimde yönetecek ve kullanacak bireylere bağlıdır. Bunlar dikkate alındığında arzu edilen etkinliğe ulaşabilmenin yolu, örgütlerde insan unsurundan imkân dâhilinde en yüksek düzeyde yararlanmaktan geçmektedir. Başarıya yönelen tüm örgütlerde esas üretim faktörü insandır ve insan unsurundan etkin olarak yararlanabilmenin esas kıstaslarından biri de performans değerlendirmedir (Dağdeviren, 2007, s. 268).

Değişik kaynaklarda sınıflandırma, değerlendirme, ölçme gibi muhtelif isimlerle adlandırılan performans değerlendirme (Atay, 1990, s. 237), çalışanın iş ile ilgili önceden belirlenmiş olan standartlarla, göstermiş olduğu performansın karşılaştırılması ve standartlara yaklaştırılması amacıyla gerekli eylemlerin sistematik bir yaklaşım içerisinde ele alınmasıdır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın işinde elde ettiği başarı ve gelişme becerisinin sistematik değerlemesidir (Okka, 2008, s. 5).

Performans değerlendirme, personelin becerilerini geliştirme, personelin performansını kısıtlayıcı engelleri ortadan kaldırma, performansı iyileştirmeyi sağlamak için bir çalışma planı üzerinde uzlaşmaya varılmasıdır (Mohammed, 2010, s. 50).

Genel anlamda performans değerlendirmenin iki ana amacı vardır. İlk olarak ücret artışları, terfiler ve diğer yönetim kararlarının temelini oluşturan bilgileri temin etmektir. Bu bilgilere göre alınan idari kararların sonucu kuruluştaki kaynaklar etkin kullanılabilir. Bunun sonucunda da kuruluşun gelecekteki performansının artması sağlanacaktır. Sonraki amaç ise performans değerlendirmelerine göre personelin kendileri için önceden hazırlanmış standartlara ne ölçüde yaklaştıklarıyla ilgili bilginin

temin etmesidir (Akçakanat, 2009, s. 8). Palmer ve Winters personel değerlendirmenin amacını, örgütlerin personele kendi performansları ile ilgili iş niteliklerine dayanan geri besleme yapılmasını sağlamak ve çalışanlarla yöneticiler arasında gerçekleşen bilgi alışverişini ve çalışanların katkılarını gösteren bir forum oluşturmak şeklinde iki temele dayandırmışlardır (Palmer ve Winters, 1993, s. 66). Cleveland vd. ise bireylerin güçlü yanlarını zayıf yanlarından ayırt etmek, çalışanlar arasındaki farkı ortaya koymak, çalışan ile ilgili alınan kararlara dayanak oluşturmak ve işletme içinde insan kaynakları sistemlerini etkili bir biçimde uygulamak şeklinde, personel değerlendirmenin amaçlarını sıralamışlardır (Cleveland vd., 1989, s. 133).

Performans değerlendirmenin esas amacı; bireysel performansın getirilen standartlar vasıtasıyla belirlenmesi, değerlendirilmesi ve tarafların bilgilendirilmesiyle bireysel performansı ve kurumsal etkililiğin beraber geliştirilmesidir. Bu ayrıca davranışlar ve yetenekler ile performans hedef ve ölçütlerinin etkileşimini de göstermektedir (Kanık, 2008, s. 29).

Performans değerlendirme, performans yönetiminin fonksiyonel sistemleri arasındadır. Elde edilen değerlendirmeye dayanarak, örgütler içinde çok yönlü iletişim sistemi kurularak kişisel ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır. Genel olarak performans değerlendirme; çalışanın becerilerini, gücünü, tutumlarını, iş alışkanlıklarını ve benzer özelliklerini öbürleri ile karşılaştırmak suretiyle gerçekleştirilen sistematik bir ölçümdür (Ballı vd., 2009, s. 838). Çalışanların performanslarının örgütün arzu ettiği seviyede tutulması da performans değerlendirme ile mümkündür. Performans değerlendirme ile hedeflenen, örgütteki çalışanların iyiden kötüye doğru sıraya koyulması değil; örgütsel hedeflerin çalışanlar açısından anlaşılması, amaçların tüm kadro tarafından gerektiği ölçüde yerine getirilmesinin sağlanması ve herkesin memnun olduğu güçlü çalışma ortamının sürekli korunabilmesidir (Tanrıverdi vd., 2010, s. 102).

Örgütte performans değerlendirmenin beklenen amaçlarını özetlersek (Şimşek ve Öge, 2011, s. 319-320; Baruçugil, 2002, s. 182):

- Performans değerlendirme ile elde edilen bilgileri örgütte görevli tüm yönetici ile çalışanlara geri besleme yoluyla aktararak performanslarının iyileşmesine katkıda bulunmak.
- Çalışanlar ve yapmış oldukları işler hakkında güvenilir bilgi edinmek.

- Çalışanların eğitim ve gelişim gereksinimlerini belirleyerek, önceden uygulanmış olan eğitim programı sonuçlarını değerlendirmek.
- Yöneticilere, çalışanlarına ücretlerinin seviyesini belirlemede ve ücretlerin ayarlamasında yardımcı olmak.
- Yöneticilere nakil, terfi, işten çıkarma gibi durumlarda tarafsız davranma konusunda yön göstermek. Ayrıca kariyer planlama ve geliştirme uygulamalarına yardımcı olmak.
- Beklentiler konusunda belirsizliği ortadan kaldırıp endişeleri azaltmak.
- Kadrolama sürecinde, çalışanların başarılarını belirleyerek veya iyi ya da kötü performanslarını saptayarak yetersizlik ve eksiklikleri gidermek.
- İnsan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları planlaması ve iş analizindeki eksik ve yanlış bilgileri belirleyerek eğitim, işe alma, değerlendirme ve diğer insan kaynakları kararlarında hata yapılmasına mani olmak.
- İş tasarımıdaki yanlışları tespit etmek ve müteakiben ihtiyaç duyulan işlerin yürütülmesini sağlamak.
- İnsan kaynakları departmanına, bütün çalışanları, sağlık, aile, finans ve diğer kişisel sorunların değerlendirilmesine dâhil ederek yardımcı olmak.
- Tüm çalışanları, sorumluluk yüklenme, inisiyatif kullanma ve yükümlülüklerini yerine getirme konusunda motive etmek.
- İyileştirme amacıyla fikirler oluşturup yeni fırsatlar yaratmak.
- Astları ile yöneticileri arasında etkin iletişim kurulmasına destek olmak.
- Terfi, nakil, ödüllendirme cezalandırma ve işten çıkarmalara yasal zemin oluşturmak.
- Kötü performansı tespit edip nedenlerini, çözüm yollarını belirlemek, yeterli çalışmayanın durumunu gözden geçirmek.
- İnsan kaynakları departmanı ve bütün olarak örgütün iyi veya kötü performans gösterip göstermediği hakkında geri besleme sağlamak.
- Çalışanların ilgilendiği konuları belirleyerek örgütün amaçları ile çalışanları arasında uyumu geliştirmek.

Bireysel performansın gerçekçi, adil ölçütler ve değerler belirlenerek ölçülmesi, bu konuda çalışanlara geri bildirim sağlanması ve bireysel performansın geliştirilerek

örgütte etkinliğin artırılması performans değerlendirmenin asıl amacını oluşturmaktadır (Uyargil, 1994, s. 3).

Performans değerlendirmesinin teknik yanlarının öne çıkarılması onu daha yararlı hale getirmeyecektir. Performans değerlendirmesi yalnızca bir teknik değil aynı zamanda insanların, verilerin temelini dayanarak diyalog içine girmesi gereken bir süreçtir. İki taraf için de bu süreç anlam taşımalıdır. Performans değerlendirmesi yapılırken insan unsuru dikkate alınmalıdır, yapıcı eleştiriler ve verilen teknik bilgiler cezalandırma veya uyarı gibi anlaşılabilir (Palmer ve Winters, 1993, s. 66).

3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL İLETİŞİM, BİREYSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Örgütsel iletişimin, kültürel unsurların çalışanlara aktarılmasında ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla kültür ve iletişim performansın gerçek göstergeleri olarak tanımlanabilmektedir (Durgun, 2006, s. 126). Kültür ve iletişim örgütsel davranış üzerine etki etmekte ve iletişim örgüt kültürünün daha derin bir biçimde anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Kowalski, 2000, s. 9).

Örgütsel iletişimin örgüt kültürü açısından işlevleri, örgütteki bireylere örgüt kültürü hakkında bilgi sağlanması ve örgüt çalışanlarının örgüt kültürü ile bütünleşmelerine destek olmasıdır (Karaköse, 2013, s. 23). İletişimin örgüt kültürünün oluşum aşamasından itibaren, kültürün bireyler tarafından benimsenmesi, devamlılığının sağlanması ve değiştirilmesi sürecinde değerli bir yeri olduğu belirtilmektedir. Etkin ve güçlü örgüt kültürüne sahip örgütlerde destekleyici, şeffaf, anlaşılır, demokratik bir iletişim süreci gerçekleşmektedir (Tutar, 2003, s. 27). Örgüt içindeki bireyler açısından örgütsel iletişimin üç önemli sonucu mevcuttur. İlki moralin iyileştirilerek örgütsel işbirliği ve verimliliğin artırılması, ikincisi çalışanların hem teknik hem de sosyal yönden gelişmesi, sadece mensup oldukları örgüt açısından değil aynı zamanda çevreleri için de faydalı olması, son olarak da çalışanların birbiriyle iletişimi, iş sürecini ideal işleyen bir duruma getirebildiği takdirde, örgütün gelişip amaçlarına ulaşmasına müsait bir ortam oluşturulmuş olmasıdır. Böylelikle, emir ve talimatlar gerektiği şekilde aktarılmakta ve örgütsel yönetimin öngördüğü iş ve çalışma sistemi kurulmaktadır. Çalışanlara örgütsel konularda bilgi verilmesi ve motive

edilmeleri onlarda işbirliği isteği oluşturmaktadır (Oktay, 1996, s. 353). İletişim örgütte var olan en değerli süreçlerden biridir dolayısıyla kişi, grup ve örgüt performansı üzerinde güçlü etkileri vardır. Bir örgütün etkinliği, hem iyi bir yönetime hem de iyi bir iletişime bağlıdır. Örgütte sadece grup üyeleri arasında değil aynı zamanda diğer örgütsel üyeler ve gruplarla etkin bir iletişim kurulmasıyla başarıya ulaşılabilir ve yüksek performans sağlanabilir. Ayrıca etkin iletişim mesleki tatmin, bireysel öğrenme ve motivasyon üzerinde de etkilidir. Şayet örgütte iletişim aksaklıkları var ise çalışanlar yetenekli ve yüksek performans gösterme eğilimine sahip olsa da, mevcut sorunlar örgüt içinde kişilerin ya da grupların etkin olmamalarına sebep olabilir (George ve Jones, 1999, s. 446–447).

Genel anlamda örgütte oluşan ve yaşatılan, alt kültürleri de içine alan kültür, katılımcı bir bakış açısı içermediğinde örgüt kültürü ile bireyin alt kültürü arasında fark oluşmakta ve bu fark performansı olumsuz etkilemektedir. Birey kültürünü yok saymaya çalışıldığında ikilem içine girmekte ve gönülsüz bir çalışma havası performansını düşürebilmektedir. Burada etkili ve insani bir yönetim anlayışının sisteme adaptasyonu sorunların çözümüne önemli katkılar sağlayabilir (Kaliprasad, 2006, s. 27). Bireysel ve örgütsel performansın artırılması için örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmakta ve bunların önemli olduğu bilinmektedir. Zira ilk kez bir kültürel ortama girildiğinde buraya uyum sağlayabilmek için doğru faktörlerin neler olduğunun öğrenilerek uygulanması belirsizliği ortadan kaldıracaktır. Bu belirsizliğin bireyde yaratmış olduğu gerginliği önlemenin ilk yolu güçlü ve yerleşmiş bir örgüt kültürünün olmasıdır. Diğer yolu ise; güçlü örgüt kültürü sayesinde ve onun vasıtasıyla bireysel ve örgütsel performansla alakalı çalışanların hislerinin farkına vararak örgütsel verimliliğin artırılmasını gerçekleştirmektir. Üstelik örgüt kültürünün var olması, sadakatin ve örgüt içerisinde uyum ile hizmet alan veya çalışan bütün bireylere değer verildiğinin gösterilmesine de imkân tanımaktadır (Doğan, 2015, s. 6).

Örgütsel açıdan, iletişim ve kültür konuları incelendiğinde örgütlerin oluşum süreci önemlidir. Zira iletişim ve kültür ilişki hikâyesi örgütlerin ilk oluşum aşamasında başlar ve örgütlerin faaliyette oldukları süreçte devam eder. Örgütü meydana getiren bireyler bir kültüre ve bu kültürle uyumlu bir iletişim türüne sahiptir. İster aynı isterse başka kültürlerle sahip bu kişiler birbirleri ile iletişim kurarak örgüt düşüncesini ortaya atar ve geliştirir. Bu aşamada iletişim içinde olan örgüt kurucularının kültürü, örgütün

kuruluş aşamasında etkili olmaktadır. Ortak amaçlar etrafında birleşen bu kişiler onları hedeflerine ulaştıracak olan değer ve tutumları örgüte taşırlar. Böylece örgüt bir kimliğe bürünür, kendine özgü değerleri olan bir yapıya dönüşür. Örgütün işleyişi örgütün kültürünü gösteren unsurlarla devam eder. Bu işleyiş içerisinde bağlantıyı sağlayan ise iletişimidir (Durgun, 2006, s. 113).

Araştırmalar örgüt kültürünün birçok farklı faktör ile ilişkisinin olduğunu ve bu faktörlerle ilişkisi sonucunda örgüt performansını etkilediğini göstermektedir (Fisher, 2001, s. 43). Örgütün temelini oluşturan, onu ayakta tutan, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran örgüt kültürünün, örgütsel iletişim doğrultusunda değerlendirilmesi son derece önemlidir. Zira bu değerlendirme örgüt kültürü ve örgütsel iletişimin bir diğerini etkiledikleri noktaların saptanması ve örgütsel iletişimin örgüt kültürü üstündeki bütün etkilerinin açığa çıkarılmasını sağlamaktadır (Aydın, 2012, s. 76).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranış, inanç, varsayım ve beklentilerinin zihinsel süreçler sonucunda ortaya çıkışı ve bunların sembolik bir şekilde ifade edilmesinden meydana gelmektedir. Örgüt üyelerinin benimsemiş olduğu bu sembolik değerler iletişim aracılığıyla oluşmakta, değişmekte, iletilmekte ve öğrenilmektedir. Örgütsel iletişim örgüt kültürünün aktarıcısı ve yaşatıcısı şeklinde ifade edilebilmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2009, s. 56). Etkin iletişim örgütlerde sağlandığında, daha iyi bir performans gerçekleşmektedir. İletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi ile temel değerlerini, örgüt kültürünü, amaçlarını, hedeflerini daha iyi kavrayan, görevlerini ve nasıl yapmaları gerektiğini iyice algılamış olan bireyler, zaman geçtikçe kendilerini örgütle özdeşleştirip daha fazla sahiplenici ve katılımcı bir davranış sergileyeceklerdir (Vural, 2012, s. 149). Örgüt kültürünün, örgüt içindeki davranışa, bireysel ve örgütsel performansa katkısı fazladır (Durgun, 2006, s. 118).

Örgüt yönetiminin açık, şeffaf bir tutum sergilemesi olumlu bir iletişim sürecinin dayanağını oluşturmakta ve örgüt üyelerinin örgüte bağlılıkları örgüt kültürünün güçlü oluşunu, kabul edildiğini, benimsendiğini göstermektedir. Başarılı çoğu örgütün çalışanlarına başka örgütlerden daha fazla ücret önerilmesine karşın çalışanlar çalışmış oldukları örgütten ayrılmayı düşünmemektedir. Bu durum örgüt kültürünün çalışanlarca benimsendiğinin, örgüt içinde etkili iletişimin oluştuğunun ve karşılıklı sevgi, saygı ve işbirliğinin geliştiğinin bir göstergesidir (Kazancı, 1997, s. 245). 1980'li yıllarda yapılan araştırmalarda, "örgütler insanların iletişim kurarak etkileşimde bulunmaları

sonucunda oluşturdıkları sosyal bir varlık” olarak tanımlanmış ve (Gizir, 2007, s. 254) kültürle iletişim arasındaki ilişkiyi tasvir etmeye meyilli kültür ve iletişim araştırmaları artış göstermiştir.

Bahsedilen eğilime göre kültür iletişime etki etmekte ancak iletişim de kültürü değiştirerek, devamını sağlayarak ve onu oluşturarak merkezi rol oynamaktadır (Kowalski, 2000, s. 7). Örgütsel iletişimle ilgili yapılmış olan araştırmalar, örgütlerde birçok farklı iletişim türlerinin var olduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişim türleri, yönetim ve örgütün yapısına uygun değişiklikler göstermektedir. Örnek olarak, örgütün yapısı dışı dönük, profesyonelce oluşturulmuş, katılımcı ve örgüt kültürü de bu oluşumu destekliyorsa örgütsel iletişim sistemi kolaylaşır. Aksine merkezi, otoriter sistemin ve geleneksel kültürün yoğunca hissedildiği örgütlerde iletişimi sağlamak zordur (Gürdal, 1997, s. 83). Örgüt kültürünün benimsendiği, özümsemiği örgütlerde ortak amaca odaklanmış, motivasyonu yüksek iş görenler örgüte büyük fayda sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar güçlü kültüre sahip örgütlerin, diğerlerine göre performanslarının daha yüksek olduğunu kanıtlamıştır (Eroğlu ve Özkan, 2009, s. 50).

Akkoç vd. (2012) “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü” konulu bir araştırma yapmış ve bu araştırma sonucuna göre; çalışan bireylerin algılamış oldukları örgüt desteğinin ve gelişim kültürünün, çalışanların iş performansı ve iş tatmini üzerinde etkilerinin olduğu görülmüştür (s.105).

İletişim, örgüt üyelerinin birbirlerini anlama, tanıma ve işbirliğine varmalarını açısından örgütün kültürü üzerinde etkilidir. Üstelik örgütün dış çevresi ile olan iletişimi sayesinde örgüt, çağın gereklerini gerçekleştirme noktasında girdi sağlarken kültürünü de geliştirmektedir. Yapılan bir araştırmada örgüt kültürünün iletişim ve enformasyona etkisi incelenmiş, örgüt kültürünün, çalışanlarının enformasyona ve iletişim şekline ilişkin davranışları üstünde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani örgütler, ihtiyaç duyulan mekân ve zamanda bilgiye erişilmesini sağlamak amacı ile sistemli bir yol geliştirmeye çalışmaktadırlar. Çünkü bütün örgütsel düzeyler ve işlevlerde bilgi paylaşımına gereksinim duyulmaktadır (Celep ve Çetin, 2003, s. 95). Örgütler, rekabetçi olmak ve işletmelerini büyütebilmek adına bireyin önemini tam olarak algıladıklarında onlara daha çok değer vermekte ve bu sayede onların örgütlerine olan bakışlarını olumlu yönde değiştirebilmektedirler. Bu çift taraflı kazanç ortamı her iki unsur adına

da artı değer sağlamaktadır, karşılıklı etkileşim düzeyini de artırmaktadır. Öte yandan çalışanların iş memnuniyeti arttıka, performansın artacağı, böylece örgütle bütünleşerek daha üretken, daha etkin, çalışma mutluluğuna erişen bir birey olma hissine sahip olabilecekleri de vurgulamıştır (Uçkun ve Pelit, 2004, s. 42).

Cansu, (2006) Ankara ilinde “Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim Etkisi ve Bir şirket Uygulaması” konulu tez çalışmasında, örgütsel iletişim üzerine yapılan araştırmalarda, örgütlerde çok farklı iletişim Őekillerinin bulunduğuna işaret ederek; bir örgütün sahip olduğu iletişim sisteminin örgütün yönetimini ve kültürünü etkilediğini ve onlardan etkilendiğini ve örgütsel iletişim Őeklinin, örgütün yapısı, yönetimi ve kültürüne göre değişiklikler gösterdiğini ifade etmişlerdir (Cansu, 2006, s. 56).

Eroğlu ve Özkan 2009 yılında “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği” konulu çalışmasında, örgüt kültürü ve iletişim doyumunu kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerini değerlendirmiş örgüt kültürünü oluşturan neredeyse bütün boyutlarda iletişimin doyum unsurları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Eroğlu ve Özkan, 2009, s. 60).

Tanrıverdi vd.’lerinin yapmış olduğu ”Sağlık alışanı, Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin, alışanın Performansına Etkileri” konulu çalışmada da; yönetici ile sağlanan iletişim memnuniyetiyle beraber ileti seviyesi ve algısının işören performansına olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tanrıverdi vd., 2010, s. 119).

Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim üzerine literatür çalışması yapan Durgun, söz konusu kavramların birbirinden ayrılamaz nitelikte olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca yapılan bu alışma, Türkiye’de yürütölen bilimsel faaliyetlerin örgütsel kültürle örgütsel iletişim kavramlarını birlikte ele almadıklarını da tespit etmiştir. Ve devamında Durgun, ileride yapılacak çalışmalara, kuramsal ve kavramsal bir temel oluşturabilmeleri için örgütsel kültürle örgütsel iletişim kavramlarının incelendiğine dikkat çekmiştir (Durgun, 2006, s. 113).

Mamatoğlu (2010) ise “alışanın Örgüt İçi İletişim Ve Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Algılarının Örgüt Kültürü Algısı Üzerindeki Yordayıcılığı” konusunu incelemiş ve ortaya çıkan ilişkileri değerlendirilmeye çalışmıştır. Ayrıca Mamatoğlu bu çalışmasında ileride yapılacak çalışmaların, iletişim

ve performans ilişkisi dışında diğer alanları da kapsamı gerektiğine vurgu yapmıştır (Mamatoğlu, 2010, s. 198).

İletişimin örgüte sağlamış olduğu katkılar sadece işlerin akışını sağlama ve bilginin paylaşılması değildir. Ayrıca etkili bir iletişim yönetiminin, örgüt ve çalışanlar üzerinde olumlu anlamda pek çok etkisi de bulunmaktadır. Yapılmış birçok çalışma, etkili iletişimin, iş tatminini, örgüte bağlılığı ve çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. 1988 yılında Almanya’da yapılmış olan bir araştırmaya göre işlerinden memnun olan çalışanların yüzde seksen ikisi kendilerini örgüt ile ilgili her zaman “çok iyi” bilgilendirilmiş olarak hissetmektedirler. Aksine işinden memnun olmayan kişilerin yüzde yetmiş yedisi örgüt ile ilgili yeterince bilgi alamadıklarını vurgulamıştır (Küçük, 2005, s. 45).

Aydın’ın, örgütsel iletişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere hazırlanmış olduğu çalışmasında, iletişim ve kültür arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi ile bu ilişkinin yönü ve düzeyi hakkında araştırmalar yapılmıştır. Sonuçlara göre örgütsel iletişimin etkinliği arttıkça örgüt kültürü güçlenmekte, örgüt kültürü güçlendikçe örgütsel iletişimin etkinliği artmaktadır. Aydın, iletişim ve kültürün ilişkisini anlatırken, herhangi birinde meydana gelen değişikliğin diğerini etkilemekte olduğunu ve artı değerde bir ilişki olması sebebiyle birisinin etkinliğinin artışının diğerini de artırmakta, azalışın ise diğerini de azalmakta olduğunu ortaya koymuştur (Aydın, 2012, s. 120).

Pettit vd. (1997) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre de iletişimin, çok fazla alt faktörden etkilendiği, ayrıca iletişimin iş memnuniyeti üzerine büyük bir etkisi olduğu ve iletişimin en etkili değişkenlerden birisi olduğu tespit edilmiştir. Onlara göre birey, başlangıçta yöneticisinin iletişim yapısından, ona duymuş olduğu güvenden ve bu güvenin içeriğinden, daha sonra örgütün iletişim yapısından memnun olma etkisi ile işinden memnuniyet duygusunu artırmakta ve buna performansı artırmaktadır (s.81).

Özkan (2016) tarafından yapılan araştırmaya göre; “Örgütsel iletişim, örgüt kültürü ve iş tatmini değişkenlerinin birbirleri ile yüksek düzeyde ve pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda çalışanların örgüt kültürünü benimseme tutumlarında iletişimin etkili rolü olduğu söylenebilir” Buna ek olarak, iletişim akışının etkili ve çok yönlü olmasının çalışanların örgütün değerlerine, politikalarına, normlarına bağlılığını artırdığını göstermiştir (Özkan, 2016, s. 99).

Gerek örgüt kültürü gerekse örgütsel iletişim alan yazınında kültür ve iletişim arasında neden sonuç ilişkisinin sorgulandığı ve özellikle örgütsel iletişim konusu üzerinde duran araştırmacıların bu iki kavram arasında karşılıklı bir etkileşimin mevcut olduğu konusunda görüş birliğine vardıkları gözlenmektedir. Zira kültür, birbiriyle iletişim kuran insanlardan ayrı olarak var olamaz (Kowalski, 2000, s. 6-7).

Örgüt içerisindeki tüm unsurların örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileşimde olmasını sağlayarak örgütsel bütünleşmenin oluşmasında çok önemli bir işlevi olan örgütsel iletişim faaliyetleri, belirli amaçların yerine getirilmesi için sürdürülmelidir. Örgütsel faaliyetlerin düzenli olarak koordine edilmesi, sorunların çözümü, bilginin paylaşılması etkin iletişim sayesinde oluşmakta ve çalışanların performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İLETİŞİMİN ARACILIK ROLÜ BAĞLAMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve çalışmanın yöntemi açıklanarak, hipotezler belirlendikten sonra da verilerin analizi ve araştırma bulgularının değerlendirilmesi yapılacaktır.

4.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Örgütsel iletişim, örgüt kültürü ve bireysel performans konuları tezin önceki bölümlerinde teorik olarak incelenmiş ayrıca bu kavramlar arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Tezin son bölümünü oluşturan araştırma bölümünde ise kavramlar arasındaki ilişkinin örgüt faaliyetlerine yansımaları ve çalışanlar tarafından algılanışını konu alan bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın amacı, örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve böylelikle örgütün algı, davranış ve düşüncesini belirleyen “örgüt kültürünün” örgüt kültürünü oluşturan tutumların, değerlerin, normların, inançların, aktarılmasına benimsetilmesine yardımcı olan iletişimin ve örgütün başarısıyla ilişkili olduğu düşünülen bireysel performansın incelenip örgüt kültürü ile bireysel performans arasındaki ilişkide iletişimin aracılık rolünün olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma sahası olarak örgüt iletişiminin bireysel performansa etkisinin yoğun olduğu düşünülen sağlık sektörü tercih edilmiştir. Bu çalışma Çorum ilindeki özel hastaneler ile eğitim ve araştırma hastanesi olmak üzere farklı statüde faaliyet gösteren hastanelerde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca sağlık personelinin sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültür ölçeği, örgüt iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanlarının karşılaştırılması ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve bireysel performansları arasında fark olup olmadığını araştırmak çalışmanın alt amacı olarak belirlenmiştir.

4.2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE VARSAYIMLARI

Örgüt içi iletişimin işlevlerinden biri, örgütteki bireylere örgüt kültürü hakkında bilgi sağlaması, diğer bir işlevi ise örgüt içindeki örgüt kültürüyle bütünleşmelerine

destek olmasıdır. Örgüte yeni katılan bireylerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde değerli bir kanal örgütsel iletişimidir. Yeni bireyler, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ile örgüt kültürünü benimserler. Biçimsel iletişim, işe yöneltme toplantılarını ve iş tanımlarını, biçimsel olmayan iletişim ise hikâye ve söylentileri kapsar. Örgüt kültürü yeni bireylerin örgütsel sosyalizasyonu için büyük bir öneme sahiptir. Örgüt kültürü, bireylerin kültürü, tarihi, normları, değerleri ve beklentileri öğrenmesine yardımcı olmaktadır (Kreps, 1990, s. 143-145).

Örgütün temelini oluşturan, onu ayakta tutan, onu başka örgütlerden farklılaştıran örgüt kültürünün örgütsel iletişim doğrultusunda değerlendirilmesi son derece önemlidir. Örgüt içi iletişim, örgüt kültürü ve bireysel performans bir diğerini etkileyen kavramlar olarak değerlendirilmelidir. Bu değerlendirme örgüt kültürü ve örgütsel iletişimin birbirlerini etkiledikleri noktaların saptanması ve örgütsel iletişimin örgüt kültürü üstündeki bütün etkilerinin açığa çıkarılmasını sağlayacaktır (Aydın, 2012, s. 76). Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün oluşumunda, örgütsel değerlerin çalışanlara ya da örgüte yeni katılan bireylere aktarılması sürecinde, örgüt kültürünün inşa edilmesinde ve örgüt kültürünün değiştirilme sürecinde etkili ve vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim süreci, çalışanları ortak amaçlar etrafında toplamaktadır.

Örgüt kültürü, işletmenin hedefleri, politikaları ve stratejilerinin belirlenmesinde dikkate değer bir etkiye sahip olmakla birlikte aynı zamanda yöneticilerin belirlenen stratejiyi yerine getirmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran değerli bir araçtır (Eren, 2000, s. 399). Örgütün amaçları doğrultusunda faaliyet gösterebilmesi için bireysel davranışların yönlendirilmesine gereksinim vardır. İletişim olmaksızın bireysel davranışların yönlendirilmesi ise mümkün değildir (Terzi, 2000, s. 4). Araştırmalar örgüt kültürünün birçok farklı faktör ile ilişkisinin olduğunu ve bu faktörlerle ilişkisi sonucunda örgüt performansını etkilediğini göstermektedir (Fisher, 2001, s. 45).

Örgüt kültürünü oluşturan inançların, tutumların, değerlerin, normların iletilmesini sağlamak ve kabul edilmesine destek olmak, örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerindeki kesinlikle en önemli etkisidir. Örgütsel iletişimin bu işlevi yerine getirme şekli, kültürün doğru bir şekilde idrak edilmesini ve korunmasını sağlamaktadır. Bu bakımdan örgütsel iletişimin biçim ve işleyişi iletişimin bir kültür taşıyıcısı olması sebebiyle büyük önem taşımaktadır.

Bütün örgütsel faaliyetlerin merkezinde bulunan insan, iletişim ve etkileşim içinde olan sosyal bir varlıktır. Örgütsel etkinliklerde yer alan her türlü iletişim sayesinde gerekli bilgilere ulaşılabilmekte ve böylelikle arzulanan bireysel performansa akabinde de nihai amaç olan örgütsel başarı elde edilmektedir. Tüm bunlar dikkate alındığında örgüt iletişiminin, örgüt kültürü ve bireysel performans arasındaki aracılık rolünün ilk defa incelenmiş olması çalışmanın önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışmada sağlık personelinin sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültür ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanlarının karşılaştırılması için verilerin normal dağılıma uyumlu olma durumu Kolmogorov-Smirnov testi, çarpıklık-basıklık değerleri ve QQ plot grafiği ile değerlendirilmiştir. Ölçek puanları normal dağılıma uyumlu olduğundan dolayı parametrik hipotez testleri kullanılmıştır. Buna göre sağlık personelinin cinsiyetlerine göre örgüt kültür ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanlarının karşılaştırılmasında, bağımsız değişken iki gruptan oluştuğu için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Sağlık personelinin diğer sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültür ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanlarının karşılaştırılmasında ise bağımsız değişkenler ikiden daha fazla gruptan olduğundan dolayı varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve post-hoc testi olarak Tukey testi seçilmiştir. Katılımcıların örgüt kültür ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanları arasındaki ilişki Pearson korelasyon analiziyle incelenmiştir. Örgütsel iletişimin, örgüt kültürü ve bireysel performans arasındaki aracı rolünün incelenmesinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. İletişimin aracılık rolünün yapısal eşitlik modellemesi ile incelendiği Türkiye de yapılan ilk doktora tez çalışması olduğundan dolayı özgün bir değer taşımaktadır.

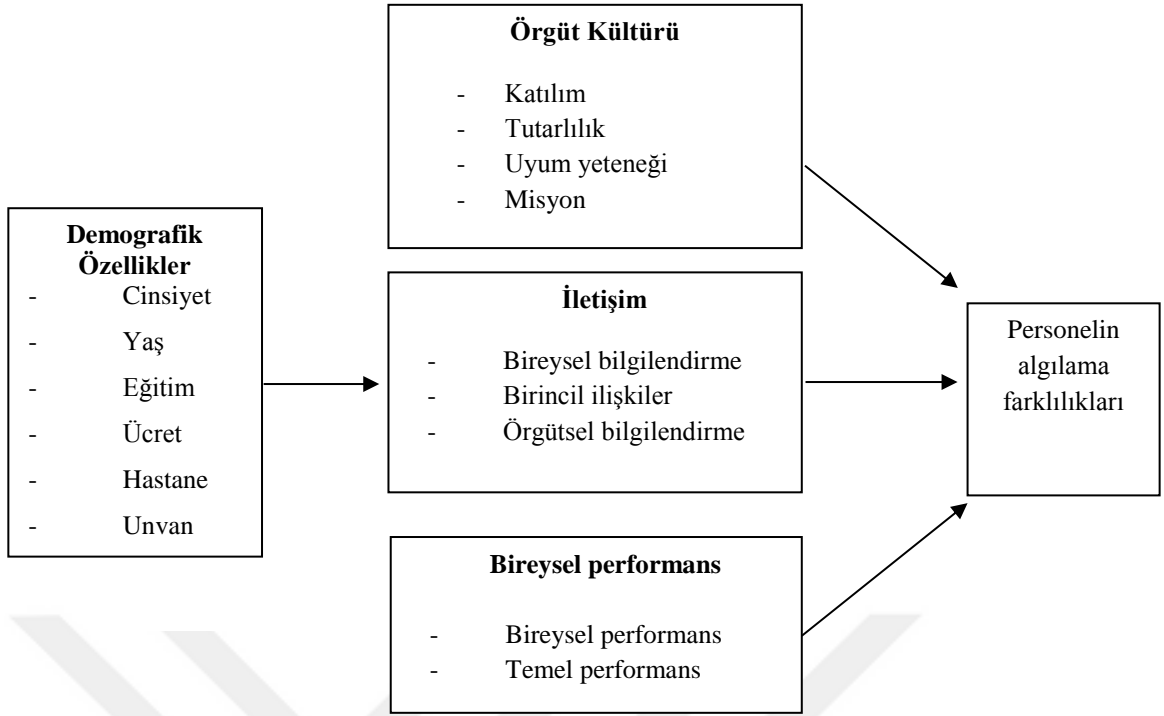
Anketi yanıtlayanların konu hakkında bilgilendirildikleri ve anketi bilgilendirildikten sonra cevapladıkları varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan anketin, tezle ilgili uygulama için yeterli ve geçerli olduğu varsayılmıştır. Anket ifadelerinin analizi için kullanılan yöntem ve tekniklerin, mevcut durumun belirlenmesine ve çalışmanın amacını yansıtmaya uygun olduğu öngörülmüştür. Anket ifadelerinin samimiyetle ve etki altında kalınmadan yanıtlandığı, bu sebeple toplanan verilerin güvenilir olduğu varsayılmıştır.

4.3. ÇALIŞMANIN KISITLARI

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler hastanelerde yapılan gözlem ve yöneticilerle görüşmeler ile desteklenmiştir. Araştırmada, iletişim sürecinin örgüt kültürü ve bireysel performans arasındaki aracılık rolü değerlendirmeleri, işletme çalışanlarının araştırmanın yapıldığı tarihteki uygulamalara ilişkin kişisel algı ve tutumları ile sınırlı olmuştur. Araştırmaya katılanların kişisel bilgileri, eğitim durumu, cinsiyet, kurumdaki çalışma süresi, çalıştığı bölüm ve görevi ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırmanın sadece sağlık sektöründe yapılması diğer bir sınırdır.

4.4. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı örgüt kültürünün, iletişimin ve örgütün başarısıyla ilişkili olduğu düşünülen bireysel performansın incelenip örgüt kültürü ile bireysel performans arasında iletişimin aracılık rolü olup olmadığını araştırmaktır. Ayrıca sağlık personelinin sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültür ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanlarının karşılaştırılması ve çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve bireysel performansları arasındaki fark olup olmadığını araştırmak araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezler için model aşağıdadır.



Şekil 4.1. Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre Örgüt kültürü, Örgütsel İletişim ve Bireysel performansları arasındaki farklılıkları belirlemek için kavramsal model

Şekil 4.1. deki kavramsal model incelendiğinde, çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve bireysel performans farklılıkları arasındaki ilişki görülmektedir. Bu ilişkilere dair hipotezler aşağıdaki gibidir.

Tablo 4.1. Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması

H1: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H1a: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H1b: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan tutarlılık alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H1c: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan uyum yeteneği alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H1d: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan misyon alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H2: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H2a: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H2b: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan birincil ilişkiler alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H2c: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan örgütsel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H3: Katılımcıların cinsiyetlerine göre bireysel performans ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H3a: Katılımcıların cinsiyetlerine göre bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H3b: Katılımcıların cinsiyetlerine göre bireysel performans ölçeğinde bulunan başarı performansı alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.

Tablo 4.2. Katılımcıların yaşlarına göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması

H4: Katılımcıların yaşa göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H4a: Katılımcıların yaşa göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H4b: Katılımcıların yaşa göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan tutarlılık alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H4c: Katılımcıların yaşa göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan uyum yeteneği alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H4d: Katılımcıların yaşa göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan misyon alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H5: Katılımcıların yaşa göre örgütsel iletişim ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H5a: Katılımcıların yaşa göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H5b: Katılımcıların yaşa göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan birincil ilişkiler alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H5c: Katılımcıların yaşa göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan örgütsel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H6: Katılımcıların yaşa göre bireysel performans ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H6a: Katılımcıların yaşa göre bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H6b: Katılımcıların yaşa göre bireysel performans ölçeğinde bulunan başarı performansı alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.

Tablo 4.3. Katılımcıların eğitim düzeyine göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması

H7: Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H7a: Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H7b: Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan tutarlılık alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H7c: Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan uyum yeteneği alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H7d: Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan misyon alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H8: Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgütsel iletişim ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H8a: Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H8b: Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan birincil ilişkiler alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H8c: Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan örgütsel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H9: Katılımcıların eğitim düzeyine göre bireysel Performans Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H9a: Katılımcıların eğitim düzeyine göre bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H9b: Katılımcıların eğitim düzeyine göre bireysel performans ölçeğinde bulunan başarı performansı alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.

Tablo 4.4. Katılımcıların gelir düzeyine göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması

H10: Katılımcıların gelir düzeyine göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H10a: Katılımcıların gelir düzeyine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H10b: Katılımcıların gelir düzeyine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan tutarlılık alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H10c: Katılımcıların gelir düzeyine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan uyum yeteneği alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H10d: Katılımcıların gelir düzeyine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan misyon alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H11: Katılımcıların gelir düzeyine göre örgütsel iletişim ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H11a: Katılımcıların gelir düzeyine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H11b: Katılımcıların gelir düzeyine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan birincil ilişkiler alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H11c: Katılımcıların gelir düzeyine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan örgütsel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H12: Katılımcıların gelir düzeyine göre bireysel performans ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H12a: Katılımcıların gelir düzeyine göre bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H12b: Katılımcıların gelir düzeyine göre bireysel performans ölçeğinde bulunan başarı performansı alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.

Tablo 4.5. Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması

H13: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H13a: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H13b: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan tutarlılık alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H13c: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan uyum yeteneği alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H13d: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan misyon alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H14: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre örgütsel iletişim ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H14a: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H14b: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan birincil ilişkiler alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H14c: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan örgütsel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H15: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre bireysel performans ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H15a: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H15b: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre bireysel performans ölçeğinde bulunan başarı performansı alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.

Tablo 4.6. Katılımcıların unvana göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması

H16: Katılımcıların unvana göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H16a: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H16b: Katılımcıların unvana göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan tutarlılık alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H16c: Katılımcıların unvana göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan uyum yeteneği alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H16d: Katılımcıların unvana göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan misyon alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H17: Katılımcıların unvana göre örgütsel iletişim ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H17a: Katılımcıların unvana göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H17b: Katılımcıların unvana göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan birincil ilişkiler alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H17c: Katılımcıların unvana göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan örgütsel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H18: Katılımcıların unvana göre bireysel performans ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H18a: Katılımcıların unvana göre bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H18b: Katılımcıların unvana göre bireysel performans ölçeğinde bulunan başarı performansı alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.

Tablo 4.7. Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılması

H119: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H19a: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H19b: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan tutarlılık alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H19c: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan uyum yeteneği alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H19d: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan misyon alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H20: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H20a: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H20b: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan birincil ilişkiler alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H20c: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan örgütsel bilgilendirme alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H21: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre bireysel performans Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H21a: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.
H21b: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre bireysel performans ölçeğinde bulunan başarı performansı alt boyutundan aldıkları puanlar arasında fark yoktur.

Araştırmanın amacına uygun olarak toplam 21 hipotez geliştirilmiştir. 21 hipotezin alt hipotezleri de oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilen sonuçları ‘**Bulgular**’ bölümünde açıklanarak, ‘**Sonuç ve Değerlendirmeler**’ bölümünde hipotezler değerlendirilerek incelenmiştir.

4.4.1. Ana Kütle ve Örnek Hacminin Belirlenmesi

Araştırmamızda incelenen kurumlar Çorum’da faaliyete devam eden eğitim ve araştırma hastanesi ve özel hastanelerdir. Çorum ilinde Hitit Üniversitesi Çorum Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Çorum Özel Hastanesi ve Özel Elit Park Olmak üzere 3 hastane faaliyet göstermektedir. Her üç hastanede görev alan Hekim, Yardımcı Sağlık Personeli, Teknik Personel, Genel İdari Personelle anket uygulanmıştır. Çalışan toplam sayıları hastanelerle irtibata geçilerek öğrenilmiş aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Çorum İli Hastaneleri Çalışan Sayısı

Çorum İli Hastaneleri		Toplam Personel Sayısı
Hitit Üniversitesi Çorum Eğitim ve Araştırma Hastanesi	Kamu	2000
Çorum Özel Hastanesi	Özel	300
Özel Elit Park Hastanesi	Özel	300
ÇORUM İLİ HASTANELERİ TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI		2600

Hitit Üniversitesi Çorum Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Çorum Özel Hastanesi ve Özel Elit Park Hastanelerinde yaklaşık 2600 çalışan bulunmaktadır. Ana kütleimizi oluşturan bu personelden, **gönüllülük esasına dayalı olarak ve kolayda örnekleme yöntemi** ile katılımcılar seçilerek örneklemimiz oluşturulmuştur.

- Veri toplama aracı olarak “**anket**” kullanılmıştır.
- Ankette “**Likert ölçek**” kullanılmış olup “**Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle katılıyorum**” şeklinde 5’li derecelendirme yapılmıştır
- Bu araştırmada verilerin istatistiksel olarak analizi edilmesinde IBM S.P.S.S. 25.0 veri analizi yazılımından yararlanılmıştır

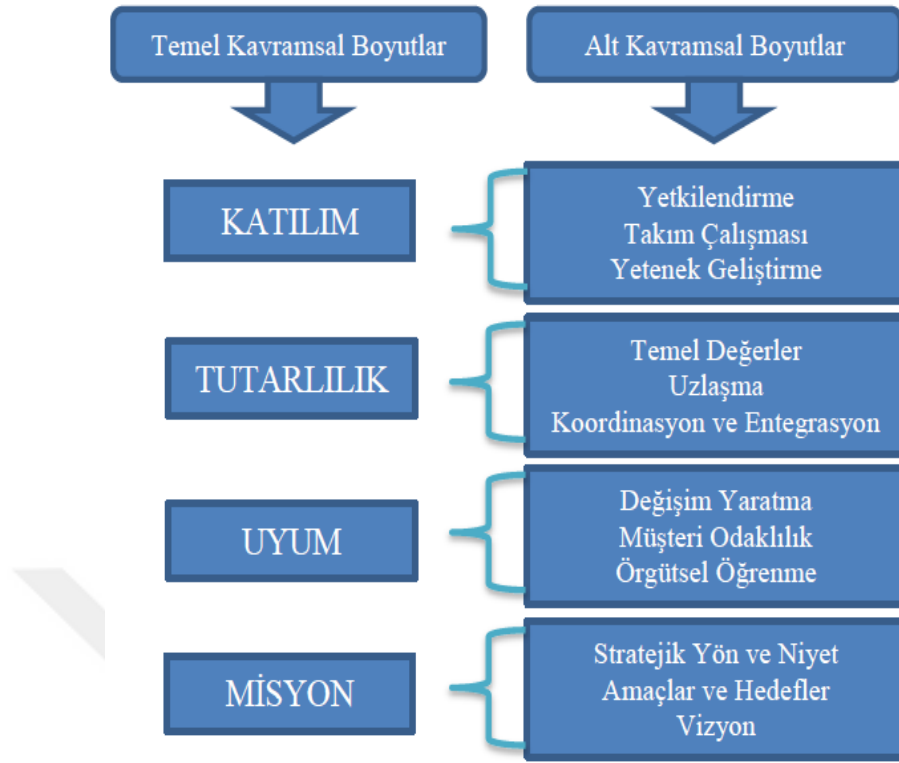
4.4.2. Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Yapılan araştırmalarda verileri toplamak için kaynakların doğru tespiti ve verilerin toplanma metodu araştırmanın başarı ile sonuçlanabilmesi için çok önemlidir. Çoğunlukla birincil ve ikincil kaynaklar şeklinde adlandırılan veri kaynaklarından elde edilecek verilerin toplanma yöntemlerinde de farklılıklar vardır. Birincil kaynaklar açısından literatürde farklılıklar olmakla birlikte yöntemler ise; görüşme, anket, gözlem, odak grup biçiminde ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 171-172). Anket geliştirilirken yararlanılan ölçekler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

4.4.3. Örgüt Kültürü Ölçeği

Araştırmada Denison (1998) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Denison (1998)'un örgüt kültürü ölçeği dört temel boyutta, on iki alt boyutta şekillenmiş 60 ifadeden oluşmaktadır. Ancak Denison (1998)'un Örgüt Kültürü Ölçeği Türkçe'ye çevrildiği zaman bazı ifadelerin araştırmanın yapısına uygun olmadığı, örgüt yapılarında ve kültürel özelliklerdeki farklılıkların olmasından dolayı anket ifadelerinin tamamının kullanılamayacağı tespit edilmiştir. Denison (1998)'un Örgüt kültürü Ölçeği yapılan literatür araştırmasında Yahyagil (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlandığı, güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapıldığı ve başarılı sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Böylece Türkçe'ye uyarlanarak sadeleştirilen ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Yahyagil (2004) tarafından Türkçe'ye çevrilen, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılarak güncellenen Denison (1998)'un Örgüt Kültürü Ölçeği otuz altı (36) ifadeden oluşmaktadır.

Denison'un Örgüt Kültürü Ölçeği katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon olan 4 temel kavramsal boyuttan ibaret olup her bir boyut 3 alt boyuttan oluşmaktadır.



Şekil 4.2. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutları

Bu boyutlara kısaca değinirsek;

KATILIM: Örgütler, çalışanlarını güçlendirip etkinleştirdiğinde ve gelişimleri desteklediğinde, örgüt ile alakalı faaliyetleri bu nitelikleri olmayanlara kıyasla daha etkili yürütülmesini sağlamaktadırlar. **Yetkilendirme:** Yetki ve kontrol çalışanlara verilir, böylelikle çalışanlarda sahiplenme ve örgüte bağlılık duygusu artar. **Takım yönlülük:** Çalışanların davranışlarını bir dizi ortak hedefe doğru yönlendirmek ve tüm bireylerin güçlü bir hesap verme duygusu karşısında çalışmalarını sağlamak için kullanır. **Yetenek geliştirme:** Rekabet gücünü koruyabilmek için, çalışanların becerisini ve yetkinliğini geliştirme çabalarıdır.

TUTARLILIK: Tutarlı örgütler için önemli olan üyelerin uzlaşmasıdır, sistemler ve süreçler buna uygun işletilir. **Temel değerler:** Bireylerin beklentisi ve kimliği örgütte paylaşılan değerlere dayanmaktadır. **Uzlaşma:** Anlaşma ve uzlaşma ile üyeler arasında en az düzeyde çatışma ve yüksek düzeyde güven oluşturularak örgüt önemli konularda çözüme ulaşır. **Koordinasyon ve entegrasyon:** Örgüt üyelerinin farklı iş sahalarında, örgütün hedef ve amaçlarının görüşülmesiyle, beraber çalışma sayesinde engeller ortadan kaldırılabılır.

UYUM YETENEĞİ: Yüksek uyum yeteneğine sahip olan örgütler dış çevrenin isteklerini dikkate almakta ve buna uygun olarak isteklere yanıt vermek için değişim yaratmaktadırlar, risk alırlar ve kendi hatalarını bilir ve bundan öğrenirler. **Değişim yaratma:** Örgütün değişimi ve uyumu ile gelecekteki değişiklikleri öngörme doğrultusunda değişen ihtiyaçlara hızla cevap verirler. **Müşteri odaklılık:** Müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla var olan ve gelecekteki müşteri talepleri ve gereksinimleri dikkate alınır. **Örgütsel öğrenme:** Örgütün çevreden almış olduğu şahterleri, yenilikçilik ve becerilerini geliştirmek için fırsatlara dönüşür.

MİSYON: Bireylerin güçlü amaç duygusunu pekiştirmek, toplum içerisindeki rolünü tanımlamaktır. **Stratejik yön ve niyet:** Örgüt için net bir strateji, örgüt amaçlarının örgüt içindeki bireyler tarafından net hissedilmesiyle tüm örgütü kapsamaktadır. Böylece üyelerin örgütü algılayarak bir bütün olarak ilerlemelerini sağlar. **Hedefler ve amaçlar:** Örgütün bütün üyeleri net bir yön duygusuna sahiptirler çünkü kendi çalışmalarını örgütün misyon, vizyon ve stratejileri ile bağlantılı bir şekilde örgütün amaç ve hedeflerini desteklemektedir. **Vizyon:** Örgütün gelecekteki görüntüsü sebebiyle tüm üyeler vizyonu paylaşır, vizyon çoğunlukla kendi temel değerlerini ifade etmektedir (Tüfekçi, 2012, s. 31-33).

4.4.4. Örgütsel İletişim Ölçeği

Araştırmada, örgütsel iletişimi değerlendirmek amacıyla literatürde yer alan ve sıklıkla kullanılan Örgütsel İletişim Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ilk defa Huseman, Hatfield, Boulton ve Gatewood (1980) tarafından toplamda 56 değişkenden oluşacak şekilde geliştirilmiş, Miles, Patrick ve King (1996) ise ölçeğin yeni formunu hazırlayarak değişken sayısını 24'e indirmişlerdir. Araştırmada kullanılan Örgütsel İletişim Ölçeği 24 ifadeden oluşmaktadır. Diğer ifadelerin aksine 22. soru (*Yöneticim benim kişiliğim hakkında eleştiriseldir*) olumsuz biçimde sorulmuş, diğer sorular olumlu yönde yöneltilmiştir.

Ölçek 24 soruda 5 boyutu ölçmek üzere yapılandırılmıştır. Ölçeği oluşturan boyutlara ait ifadeler aşağıdadır.

Tablo 4.9. İletişim Alt Boyutları

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Bilgilendirme <i>İş ve örgüt politikaları ile ilgili konularda bilgilendirilme</i>	1, 2, 3, 18, 19, 24
2	Hedef Belirleme <i>Örgütün gelecek plan ve programları ile ilgili konuların paylaşımı</i>	4, 9, 10, 11, 12
3	Eleştirel İletişim <i>Çalışan-Örgüt arasında iş sonuçları ile ilgili çıktılara ait görüş bildirim</i>	13, 14, 20, 21, 22 (ters soru)
4	Birincil İlişkiler <i>Yöneticilerle çalışanlar arasındaki sosyal iletişim seviyesi</i>	5, 6, 7, 8
5	Geri Bildirim <i>Yapılan iş ile ilgili konularda yöneticiden bireye gelen geri bildirim</i>	15, 16, 17, 23

Sadeleştirilerek yeni oluşturulan bu boyutlarla birlikte var olan 13 değişkenin modele dâhil edilmesi uygun görülmüştür.

Tablo 4.10. Yeni İletişim Alt Boyutları

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	Bireysel Bilgilendirme <i>Bireyin kendisi ile ilgili konularda yönetici tarafından bilgilendirilmesi</i>	1, 2, 3
2	Birincil İlişkiler <i>Yöneticilerle çalışanlar arasındaki sosyal iletişim seviyesi</i>	5, 6, 7, 8
3	Örgütsel Bilgilendirme <i>Bireyin örgüt ve politikaları hakkında yönetici tarafından bilgilendirilmesi</i>	16, 17, 18, 19, 23, 24

4.4.5. Bireysel Performans Ölçeği

Schepers (2005) örgütlerde yönetici sıfatı taşıyanlar ve alt kadrolarda istihdam edilen çalışanların bireysel performanslarını ölçmek amacıyla geliştirdiği iki ayrı ölçek, işletmelerin işlevlerini arttırmaya dönük neler yapılabileceğini öğrenmek ve çalışan bireylerden en üst düzeyde verim alabilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Ölçek bireyin kendi kendisini değerlendirdiği ve işin genel süreçleri içerisinde ne tür davranışlar geliştirdiği, işin zamanlamasındaki başarısını, işini belirli bir amaç dâhilinde gerçekleştirip gerçekleştirmediği, yaptığı işten elde edilen çıktılarının kalitesini, işin yapım sürecinde gösterdiği tempoyu, iş süresince ortaya koyduğu performansı ve görev anlayışını ölçen sorulardan oluşmaktadır.

Ölçek geliştirme sürecinin başlangıcında Viswesvaran (1993)'ın 38 ifadelik ölçeği temel alınmış ve tüm ifadeler üç ayrı kategoride ele alınarak bireysel performansın ölçümünde kullanılması amaçlanan 38 soruluk uzun ve 32 soruluk kısa ölçek ortaya çıkarılmıştır.

Uzun formlu ölçeğin geliştirilmesinde Campbell vd. (1993) tarafından bireysel performans ölçüm teknikleri temel alınmış ve alt başlıklar halinde yönetici, iş arkadaşları ve astlar, standartlaştırılmış iş örnekleri, örneklendirilmiş görev tanımları ile

iş çıktılarından performans değerlendirme sonucuna ulaşılması amaçlanmıştır (s. 53-56).

Schepers (2005)'in yaptığı araştırmada oluşturulan uzun ve kısa olmak üzere her iki ölçekte de bireyin kendisini değerlendirdiği 9 soruluk iş performansı boyutu mevcuttur ve bu çalışmada da bireyin kendi performansını farklı yönleriyle ölçebilmesini amaçlayan bu boyut iş performansı ölçümünde kullanılmıştır (s. 10-20)

Tablo 4.11. Örgütsel Performans Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Sayısı
1	Temel Performans <i>Bireyin görevini düzenli ve istenen şekilde yapması ile ilgili düşünceleri</i>	1,2,3,4,
2	Başarı Performansı <i>Bireyin görevini üstün başarı ile yapması ile ilgili görüşler</i>	5,6,7,8,9,

Araştırmada kullanılacak Bireysel Performans Ölçeği, 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan sorular 5'li Likert tipinde "(5) Kesinlikle Katılıyorum, (4) Kısmen Katılıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (2) Kısmen Katılmıyorum ve (1) Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde tanzim edilmiştir. Anket sorularında çalışanlara kendi hastanelerini göz önüne alarak hastanede çalıştıkları zaman sürecinde yaşadıkları gerçek durumları ve bu durumlar sonucunda onlarda oluşan kanaatleri en iyi ifade eden maddeleri işaretlemeleri istenmiştir.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

4.5.1. Verilerin İstatistiksel Analizi

Bu araştırmada verilerin istatistiksel olarak analiz edilmesinde IBM S.P.S.S. 25.0 veri analizi yazılımından yararlanılmıştır.

Sağlık personelinin sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans analizi uygulanmış ve bulgular frekans dağılım tablosunda gösterilmiştir. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans ölçeğinden

almış oldukları puanlara dair standart sapma, ortalama, en küçük ve en büyük değer benzeri betimsel istatistikler verilmiştir.

Sağlık personelinin sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültürü ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanlarının karşılaştırılmasında, verilerin normal dağılıma uyumlu olma durumu Kolmogorov-Smirnov testi, çarpıklık-basıklık değerleri (Tablo 13 de verilmiştir) ve QQ plot grafiği ile değerlendirilmiş olup, ölçek puanları normal dağılıma uyumlu olduğundan dolayı parametrik hipotez testleri kullanılmıştır. Buna göre sağlık personelinin cinsiyetlerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılmasında, bağımsız değişken iki gruptan oluştuğu için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Sağlık personelinin diğer sosyo-demografik özelliklerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanlarının karşılaştırılmasında ise bağımsız değişkenler ikiden daha fazla gruptan oluştuğundan ötürü varyans analizi (ANOVA) kullanılmış ve post-hoc test olarak Tukey testi seçilmiştir. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanları arasındaki ilişki Pearson korelasyon analiziyle incelenmiştir. Örgütsel iletişimin, örgüt kültürü ve bireysel performans arasındaki aracı rolünün incelenmesinde yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

4.5.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği için iç tutarlılık testi uygulanmıştır. Örgüt Kültür Ölçeği için Cronbach alfa katsayısı 0,919 bulunmuştur. Örgütsel İletişim Ölçeğine ait Cronbach alfa katsayısı 0,962 ve Bireysel Performans Ölçeğine ait Cronbach alfa katsayısı 0,901 bulunmuştur.

Tablo 4.12. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach alfa değeri	
Örgüt Kültürü Ölçeği		0,919
Katılım	0,737	
Tutarlılık	0,786	
Uyum Yeteneği	0,738	
Misyon	0,778	
Örgütsel İletişim Ölçeği		0,962
Bireysel bilgilendirme	0,875	
Birincil ilişkiler	0,798	
Örgütsel bilgilendirme	0,899	
Bireysel Performans Ölçeği		0,901
Temel performans		
Başarı performansı	0,736	
	0,904	

Tablo 4.13. Çarpıklık - Basıklık değerleri

	n	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
ÖK1	408	3,441	1,178	-0,529	-0,737
ÖK2	408	3,284	1,211	-0,359	-0,899
ÖK3	408	2,904	1,373	-0,044	-1,277
ÖK4	408	2,762	1,258	0,412	-0,948
ÖK5	408	3,417	1,292	-0,440	-0,896
ÖK6	408	3,368	1,203	-0,439	-0,675
ÖK7	408	3,061	1,288	-0,281	-1,087
ÖK8	408	3,277	1,254	-0,400	-0,931
ÖK9	408	3,020	1,348	-0,211	-1,212
ÖK10	408	3,194	1,409	-0,294	-1,207
ÖK11	408	3,091	1,244	-0,250	-0,971
ÖK12	408	3,176	1,292	-0,064	-1,053
ÖK13	408	3,074	1,283	-0,215	-1,059
ÖK14	408	3,037	1,308	-0,194	-1,073
ÖK15	408	2,941	1,327	-0,076	-1,129
ÖK16	408	3,174	1,239	-0,389	-0,914
ÖK17	408	3,150	1,269	-0,240	-0,949
ÖK18	408	2,868	1,392	0,145	-1,259
ÖK19	408	2,998	1,314	-0,022	-1,111
ÖK20	408	3,213	1,282	-0,256	-0,953
ÖK21	408	3,358	1,281	-0,418	-0,865
ÖK22	408	3,495	1,202	-0,590	-0,460
ÖK23	408	3,767	1,213	-0,791	-0,327
ÖK24	408	2,191	1,223	0,787	-0,395
ÖK25	408	3,012	1,282	-0,142	-0,971
ÖK26	408	2,500	1,319	0,320	-1,080
ÖK27	408	3,566	1,323	-0,598	-0,790
ÖK28	408	3,387	1,284	-0,396	-0,812
ÖK29	408	3,174	1,270	-0,236	-0,905
ÖK30	408	3,162	1,277	-0,014	-1,050
ÖK31	408	3,088	1,201	-0,213	-0,830
ÖK32	408	3,287	1,230	-0,306	-0,895
ÖK33	408	3,461	1,212	-0,574	-0,556
ÖK34	408	3,025	1,210	0,003	-0,823
ÖK35	408	3,277	1,317	-0,340	-0,981
ÖK36	408	3,174	1,219	-0,279	-0,811

Tablo 4.13. Çarpıklık - Basıklık değerleri (Devamı)

	n	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Öİ1	408	3,593	1,381	-0,653	-0,838
Öİ2	408	3,341	1,460	-0,411	-1,210
Öİ3	408	3,431	1,343	-0,449	-0,958
Öİ4	408	3,659	1,370	-0,694	-0,789
Öİ5	408	1,958	1,325	1,103	-0,162
Öİ6	408	2,591	1,486	0,338	-1,331
Öİ7	408	2,953	1,437	-0,038	-1,319
Öİ8	408	2,591	1,452	0,259	-1,374
Öİ9	408	2,718	1,478	0,173	-1,400
Öİ10	408	2,804	1,461	0,139	-1,343
Öİ11	408	2,667	1,396	0,229	-1,213
Öİ12	408	2,794	1,404	0,055	-1,296
Öİ13	408	3,157	1,443	-0,232	-1,293
Öİ14	408	2,914	1,479	0,020	-1,383
Öİ15	408	3,252	1,434	-0,294	-1,213
Öİ16	408	2,993	1,451	-0,104	-1,328
Öİ17	408	3,157	1,495	-0,186	-1,372
Öİ18	408	3,056	1,433	-0,079	-1,303
Öİ19	408	2,480	1,343	0,317	-1,203
Öİ20	408	3,172	1,409	-0,249	-1,188
Öİ21	408	2,914	1,428	0,040	-1,254
Öİ22	408	2,596	1,381	0,287	-1,163
Öİ23	408	3,049	1,434	-0,137	-1,285
Öİ24	408	2,865	1,478	0,050	-1,384

Tablo 4.13. Çarpıklık - Basıklık değerleri (Devamı)

n	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	
BP1	408	4,336	1,080	-1,780	2,425
BP2	408	4,363	1,031	-1,840	2,842
BP3	408	3,625	1,313	-0,696	-0,611
BP4	408	4,208	1,067	-1,497	1,714
BP5	408	4,282	0,985	-1,582	2,363
BP6	408	4,081	0,969	-1,009	0,669
BP7	408	4,113	0,985	-1,158	1,164
BP8	408	4,005	1,016	-0,971	0,565
BP9	408	4,385	0,915	-1,708	2,975

Tablo 4.13’de sağlık personelinin sosyo-demografik özelliklerine göre örgüt kültürü ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanlarının karşılaştırılmasında, verilerin normal dağılıma uyumlu olma durumu Kolmogorov-Smirnov testi, çarpıklık-basıklık değerleri verilmiştir.

4.5.3. Çalışmaya Katılan Tüketicilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Sağlık personelinin sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans analizi uygulanmıştır ayrıca bulgular frekans dağılım tablosunda gösterilmiştir. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeğinden almış oldukları puanlara dair standart sapma, ortalama, en küçük ve en büyük değer benzeri betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 4.14. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	262	64,22
Erkek	146	35,78
Yaş Grubu		
21-30 yaş arası	166	40,69
31-40 yaş arası	143	35,05
41 yaş ve üzeri	99	24,26
Eğitim Durumu		
İlköğretim	25	6,13
Lise	123	30,15
Önlisans	102	25,00
Lisans	124	30,39
Lisansüstü	34	8,33
Aylık ücret		
3000 TL ve altı	233	57,11
3001-5000 TL arası	139	34,07
5001 TL ve üzeri	36	8,82
Çalışılan Hastane		
Hitit ÜniHast.	216	52,94
Elit Park Hast.	109	26,72
Çorum Özel Hast.	83	20,34
Unvan		
Hekim	37	9,07
Yrd. Sağlık Per.	202	49,51
Teknik Per.	15	3,68
Genel İdari Per.	32	7,84
Diğer	122	29,90
Mesleki Kıdem		
5 yıl ve altı	177	43,38
6-10 yıl arası	101	24,75
11-15 yıl arası	44	10,78
16 yıl ve üzeri	86	21,08

Tablo 4.14.'de araştırma kapsamına alınan sağlık personelinin sosyo-demografik özelliklerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.14 incelendiğinde araştırmaya katılan sağlık personelinin %64,22'sinin kadın, %35,78'inin erkek olduğu, %40,69'unun 21-30 yaş arası, %35,05'inin 31-40 yaş arası ve %24,26'sının 41 yaş ve üzeri yaş grubunda yer aldığı görülmüştür. Katılımcıların %30,15'inin lise, %25,0'inin önlisans, %30,39'unun lisans ve %8,33'ünün lisansüstü düzeyde eğitim aldığı, %57,11'inin 3000 TL ve altı, %34,07'sinin 3001-5000 TL arası ve %8,82'sinin 5001 TL ve üzeri tutarda aylık ücret aldığı saptanmıştır. Katılımcıların %52,94'ünün Hitit Üniversitesi Hastanesinde, %26,72'sinin Elit Park Hastanesinde ve %20,34'ünün Çorum Özel Hastanesinde görev yaptığı görülmüştür. Sağlık personelinin %9,07'sinin hekim, %49,51'inin yardımcı sağlık personeli, %3,68'inin teknik personel, %7,84'ünün genel idari personel olduğu, %43,38'inin 5 yıl ve altı süredir, %24,75'inin 6-10 yıl arası, %10,78'inin 11-15 yıl arası ve %21,08'inin 16 yıl ve üzeri süredir mesleğini icra ettiği görülmüştür.

4.5.4. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği düzeyleri

Katılımcıların; Örgüt kültürü, Örgütsel İletişim ve Bireysel performans düzeyleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.15. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği puanları

Ölçekler	Alt boyutlar	n	\bar{x}	SS	Alt	Üst
Örgüt	Katılım	408	28,53	6,48	12	42
Kültürü	Tutarlılık	408	27,70	7,15	9	44
Ölçeği	Uyum Yeteneği	408	28,11	6,50	10	42
	Misyon	408	29,03	6,74	9	44
Örgütsel	Bireysel Bilgilendirme	408	10,37	3,75	3	15
İletişim	Birincil İlişkiler	408	10,10	4,50	4	20
Ölçeği	Örgütsel Bilgilendirme	408	14,55	6,08	5	25
Bireysel	Temel Performans	408	16,53	3,37	4	20
Performans Ölçeği	Başarı Performansı	408	20,87	4,14	5	25

Araştırmaya dâhil edilen sağlık personelinin Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeğinden aldıkları puanlara ait standart sapma, ortalama, en küçük ve en büyük değer benzeri betimleyici istatistikler Tablo 4.15.'de verilmiştir.

Tablo 4.15. incelendiğinde katılımcıların örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım alt boyutundan $\bar{x}=28,53\pm6,48$ puan, tutarlılık alt boyutundan $\bar{x}=27,70\pm7,15$ puan, uyum yeteneği alt boyutundan $\bar{x}=28,11\pm6,50$ puan ve misyon alt boyutundan $29,03\pm6,74$ puan aldıkları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık personelinin örgütsel iletişim ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde, bireysel bilgilendirme alt boyutundan $\bar{x}=10,37\pm3,75$ puan, birincil ilişkiler alt boyutundan $\bar{x}=10,10\pm4,50$ puan ve örgütsel bilgilendirme alt boyutundan $\bar{x}=14,55\pm6,08$ puan aldıkları görülmüştür.

Katılımcıların bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans alt boyutundan $\bar{x}=16,53\pm3,37$ puan ve başarı performansı alt boyutundan $\bar{x}=20,87\pm4,14$ puan aldıkları belirlenmiştir.

4.5.5. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre Örgüt kültürü, Örgütsel İletişim ve Bireysel performansları hipotez testi sonuçları

Hastane personelinin sosyo-demografik özelliklerine göre Örgüt kültürü, Örgütsel İletişim ve Bireysel performansları ölçekleri arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezler tablo ve açıklamalarıyla aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.16. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Alt boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{x}	SS	t	p
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	Kadın	262	28,06	6,16	-1,968	0,050*
		Erkek	146	29,38	6,96		
Örgütsel İletişim Ölçeği	Tutarlılık	Kadın	262	27,19	7,02	-1,962	0,050*
		Erkek	146	28,63	7,30		
	Uyum	Kadın	261	27,92	6,17	-0,776	0,438
		Erkek	146	28,45	7,07		
	Yeteneği	Kadın	262	28,99	6,48	-0,168	0,866
		Erkek	146	29,11	7,20		
Bireysel Performans Ölçeği	Bireysel	Kadın	260	10,10	3,65	-1,892	0,059
		Erkek	146	10,84	3,90		
	Bilgilendirme	Kadın	261	9,38	4,35	-4,436	0,000*
		Erkek	146	11,40	4,49		
	Örgütsel	Kadın	262	13,82	5,78	-3,309	0,001**
		Erkek	146	15,87	6,40		
Bireysel Performans Ölçeği	Temel	Kadın	262	16,61	3,26	0,663	0,508
		Erkek	146	16,38	3,57		
	Başarı Performansı	Kadın	262	20,77	3,99	-0,615	0,539
Erkek		146	21,03	4,41			

* $p < 0,05$, ** $p < 0,001$

Tablo 4.16.'de araştırmaya katılan sağlık personelinin cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanlarının karşılaştırılması için yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçları verilmiştir.

Kadın ve erkek katılımcıların örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım ve tutarlılık temel boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu tespit edilmiştir. ($p < 0,05$). Kadın katılımcıların katılım ve tutarlılık temel boyutlarından aldıkları puanlar erkek katılımcılara göre önemli düzeyde düşük bulunmuştur. Araştırmaya dahil edilen sağlık personelinin cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı görülmüştür. ($p > 0,05$). Kadın ve erkek sağlık personellerinin uyum yeteneği ve misyon alt boyutlarından aldıkları puanlar benzer bulunmuştur.

Araştırmaya katılan sağlık personelinin cinsiyetlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan bireysel bilgilendirme boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmadığı belirlenmiştir. ($p>0,05$). Kadın ve erkek katılımcıların örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olduğu tespit edilmiştir. ($p<0,05$). Kadın bireyler birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme boyutlarından erkek bireylere göre daha düşük puan almıştır.

Kadın ve erkek sağlık personelinin bireysel performans ölçeğinden aldıkları puanlar karşılaştırıldığında, cinsiyetlerine göre katılımcıların temel performans ve başarı performansı puanları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı görülmüştür. ($p>0,05$). Kadın ve erkeklerin bireysel performans ölçeği puanları benzerdir.

Tablo 4.17. Katılımcıların Yaşlarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Temel boyutlar	Yaş Grubu	n	\bar{x}	SS	Alt t	Üst t	F	p	Fark
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	21-30 yaş	16	29,0	5,6	13	40	3,17	0,043	a-b
		arası	6	9	4		8	*		
		31-40 yaş	14	27,4	7,4	12	42			b-c
		arası	3	4	8					
	Tutarlılık	41 yaş ve üzeri	99	29,1	6,0	13	41			
		21-30 yaş	16	27,9	6,6	14	43	0,55	0,575	
		arası	6	9	8			5		
		31-40 yaş	14	27,2	7,7	9	44			
	Uyum Yeteneği	arası	3	0	1					
		41 yaş ve üzeri	99	27,9	7,1	10	42			
		21-30 yaş	16	28,5	6,1	13	41	0,92	0,398	
		arası	6	5	7			3		
Misyon	31-40 yaş	14	27,5	6,8	13	42				
	arası	3	5	5						
	41 yaş ve üzeri	98	28,1	6,5	10	41				
	21-30 yaş	16	29,4	6,2	15	44	0,55	0,575		
		arası	6	3	4			4		

		31-40 yaş arası	14	28,6	7,2	10	43			
		41 yaş ve üzeri	99	28,9	6,8	9	43			
Örgütsel İletişim Ölçeği	Bireysel Bilgilendirme	21-30 yaş arası	16	10,5	3,5	3	15	0,26	0,771	
		31-40 yaş arası	14	10,3	4,0	3	15			
		41 yaş ve üzeri	98	10,1	3,6	3	15			
					6	5				
	Birincil İlişkiler	21-30 yaş arası	16	10,2	4,3	4	20	0,25	0,774	
		31-40 yaş arası	14	10,1	4,6	4	20			
		41 yaş ve üzeri	98	9,84	4,6	4	20			
						9				
		Örgütsel Bilgilendirme	21-30 yaş arası	16	14,6	5,5	5	25	0,59	0,555
			31-40 yaş arası	14	14,1	6,5	5	25		
41 yaş ve üzeri	99		14,9	6,2	5	25				
				9	7					
Bireysel Performans Ölçeği	Temel Performans	21-30 yaş arası	16	16,5	3,0	4	20	1,05	0,349	
		31-40 yaş arası	14	16,2	3,9	4	20			
		41 yaş ve üzeri	99	16,9	2,8	8	20			
					2	2				
	Başarı Performansı	21-30 yaş arası	16	20,6	3,9	5	25	0,54	0,579	
		31-40 yaş arası	14	20,9	4,7	5	25			
		41 yaş ve üzeri	99	21,1	3,4	10	25			
					7	9				

a:21-30 yaş, b:31-40 yaş, c: 41yaş ve üzeri

**p<0,05*

Tablo 4.17.'de katılımcıların yaşlarına göre örgüt kültürü ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanlarının karşılaştırılması maksadıyla uygulanan varyans analizi (ANOVA) sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 4.17. incelendiğinde araştırmaya katılan sağlık personelinin yaşlarına göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım temel boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunduğu tespit edilmiştir. ($p < 0,05$). 31-40 yaş grubundaki sağlık personelinin katılım temel boyutundan 21-30 yaş ve 41 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılardan daha düşük puan aldığı saptanmıştır. Araştırmaya dahil edilen sağlık personelinin yaşlarına göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı görülmüştür. ($p > 0,05$). 21-30 yaş, 31-40 yaş ve 41 yaşından büyük katılımcıların tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar benzerdir.

Araştırmaya katılan sağlık personelinin yaşlarına göre örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı görülmüştür. ($p > 0,05$). Tüm yaş gruplarındaki katılımcıların bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme puanları benzer bulunmuştur.

Katılımcıların yaşlarına göre bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans ve başarı performansı puanları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. ($p > 0,05$). 21-30 yaş, 31-40 yaş ve 41 yaşından büyük katılımcıların bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans ve başarı performansı puanları benzerdir.

Tablo 4.18. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Temel Boyutlar	Eğitim	n	\bar{x}	SS	Alt	Üst	F	p	Fark
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	İlköğretim	25	30,28	8,12	13	42	4,988	0,001*	c-e
		Lise	123	28,95	6,32	12	40			
		Önlisans	102	27,34	6,59	13	40			
		Lisans	124	27,72	6,01	13	40			
		Lisansüstü	34	32,29	5,45	17	41			
	Tutarlılık	İlköğretim	25	27,64	7,16	16	39	6,788	0,000**	a-e
		Lise	123	27,95	6,89	11	42			
		Önlisans	102	26,86	7,00	9	44			
		Lisans	124	26,61	6,91	10	43			
		Lisansüstü	34	33,35	7,02	15	42			
	Uyum	İlköğretim	25	30,04	8,01	15	41	4,719	0,001*	b-d
		Lise	123	28,89	5,91	13	41			
		Önlisans	102	27,72	6,32	13	41			
		Lisans	123	26,50	6,71	10	42			
		Lisansüstü	34	30,91	5,75	16	41			
Yeteneği	İlköğretim	25	31,60	6,83	17	43	6,968	0,000**	b-d	
	Lise	123	29,72	6,11	11	43				
	Önlisans	102	28,30	6,66	13	44				
	Lisans	124	27,33	6,90	9	42				
	Lisansüstü	34	33,09	6,19	13	41				
Örgütsel İletişim Ölçeği	Misyona	İlköğretim	25	10,44	4,05	3	15	8,276	0,000**	a-e
		Lise	123	11,01	3,62	3	15			
		Önlisans	101	9,86	3,76	3	15			
		Lisans	123	9,39	3,65	3	15			
		Lisansüstü	34	13,03	2,68	5	15			
	Bireysel Bilgilendirme	İlköğretim	25	10,92	5,65	4	20	7,865	0,000**	b-e
		Lise	123	10,29	4,52	4	20			
		Önlisans	101	9,11	4,02	4	18			
		Lisans	124	9,57	4,28	4	20			
		Lisansüstü	34	13,71	3,87	4	20			
	Örgütsel İletişim	İlköğretim	25	13,68	6,70	5	25	11,742	0,000**	a-e
		Lise	123	15,25	5,80	5	25			
		Önlisans	102	13,28	5,45	5	24			
		Lisans	124	13,46	5,93	5	25			
		Lisansüstü	34	20,44	5,41	5	25			
Bireysel Performans Ölçeği	Temel Performans	İlköğretim	25	14,72	4,65	4	20	2,308	0,057	
		Lise	123	16,94	3,12	4	20			
		Önlisans	102	16,57	3,16	4	20			
		Lisans	124	16,47	3,59	4	20			
		Lisansüstü	34	16,50	2,55	9	20			
	Başarı Performans	İlköğretim	25	20,00	4,86	5	25	2,343	0,054	
		Lise	123	21,39	3,81	5	25			
		Önlisans	102	20,66	3,98	5	25			
		Lisans	124	20,31	4,59	5	25			
		Lisansüstü	34	22,24	2,93	15	25			

a:İlköğretim, b:Lise, c:Önlisans, d:Lisans, e:Lisansüstü

**p<0,05, **p<0,01*

Tablo 4.18.'de katılımcıların eğitim durumlarına göre örgüt kültürü ölçeğinden, örgütsel iletişim ölçeğinden ve bireysel performans ölçeğinden aldıkları puanları arasındaki farkın incelenmesi adına yapılan varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına ait bulgular verilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel açıdan önemli olduğu saptanmıştır. ($p<0,05$). Lisansüstü mezunu sağlık personelinin katılım temel boyutundan önlisans ve lisans mezunu olanlara göre önemli düzeyde daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Lisansüstü düzeyde eğitim almış katılımcıların tutarlılık temel boyutu puanları diğer katılımcılardan daha yüksek bulunmuştur. Lisans mezunu olan katılımcıların ölçekte bulunan uyum yeteneği ve misyon temel boyutundan aldıkları puanlar, lise ve lisansüstü düzeyinden eğitim almış katılımcılara göre daha düşüktür.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel açıdan önemli farklar olduğu tespit edilmiştir. ($p<0,05$). Lisansüstü mezunu olan katılımcılar ilköğretim, lise, önlisans ve lisans mezunu olanlara göre bireysel bilgilendirme boyutundan daha yüksek puan almıştır. Ayrıca lise mezunu olan katılımcıların bireysel bilgilendirme puanları, lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Lisansüstü mezun olan katılımcıların birincil ilişkiler boyutundan aldıkları puanlar lise, önlisans ve lisans mezunu olan katılımcılardan daha yüksektir. Katılımcıların örgütsel bilgilendirme boyutundan aldıkları puanlar arasındaki farkın lisansüstü mezun çalışanlardan kaynaklandığı saptanmış olup, lisansüstü mezunu olan katılımcıların örgütsel bilgilendirme puanları diğer katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların eğitim durumlarına göre bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans ve başarı performansı boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmadığı belirlenmiştir. ($p>0,05$).

Tablo 4.19. Katılımcıların Gelir Düzeyine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Temel Boyutlar	Aylık ücret	n	\bar{x}	SS	Al t	Üs t	F	p	Far k	
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	≤ 3000 TL	23	28,3	6,5	12	42	10,88	0,000*	a-c	
			3	2	2			4	*		
		3001-5000 TL	13	27,7	6,3	13	40				b-c
			9	0	4						
	Tutarlılık	≤ 3000 TL	23	27,4	6,9	9	44	18,18	0,000*	a-c	
			3	3	4			1	*		
		3001-5000 TL	13	26,4	6,7	10	43				b-c
			9	9	5						
	Uyum Yeteneği	≤ 3000 TL	23	28,4	6,7	13	41	8,109	0,000*	a-c	
			2	5	6				*		
		3001-5000 TL	13	26,7	6,0	10	42				b-c
			9	2	7						
Örgütsel İletişim Ölçeği	Misyon	≤ 3000 TL	23	29,3	6,4	11	43	14,49	0,000*	a-c	
			3	7	1			6	*		
		3001-5000 TL	13	27,2	7,0	9	44				b-c
			9	7	2						
	Bireysel Bilgilendirme	≤ 3000 TL	23	10,4	3,7	3	15	15,34	0,000*	a-c	
			3	8	3			1	*		
		3001-5000 TL	13	9,44	3,6	3	15				b-c
			7		6						
	Birincil İlişkiler	≤ 3000 TL	23	9,97	4,4	4	20	19,16	0,000*	a-c	
			3		5			9	*		
		3001-5000 TL	13	9,26	4,4	4	20				b-c
			8		0						

Bireysel Performans Ölçeği	Örgütsel Bilgilendirme	5001 TL ≥	36	14,2	2,7	8	20			
				2	9					
		≤ 3000 TL	23	14,3	5,8	5	25	23,89	0,000*	a-c
	Temel Performans	3001-5000 TL	13	13,3	5,8	5	25			b-c
			9	4	7					
		5001 TL ≥	36	20,7	4,8	10	25			
	Başarı Performansı			2	9					
		≤ 3000 TL	23	16,6	3,3	4	20	0,217	0,805	
			3	3	5					
	Başarı Performansı	3001-5000 TL	13	16,4	3,5	4	20			
			9	0	2					
		5001 TL ≥	36	16,4	2,9	8	20			
	Başarı Performansı			4	6					
		≤ 3000 TL	23	20,9	4,0	5	25	4,459	0,012*	a-c
			3	3	7					
Başarı Performansı	3001-5000 TL	13	20,3	4,4	5	25			b-c	
		9	1	5						
	5001 TL ≥	36	22,5	2,7	15	25				
			8	0						

a:3000 TL ve altı, b:3001-5000 TL arası, c: 5001 TL ve üzeri

**p<0,05 **p<0,01*

Tablo 4.19.'da araştırma kapsamına alınan sağlık personelinin aylık ücretlerine göre örgüt kültürü ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanlarını karşılaştırmak amacıyla uygulanan varyans analizi(ANOVA) testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.19. incelendiğinde, araştırmaya dahil edilen sağlık personelinin aylık ücretlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım, tutarlılık uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu görülmüştür. ($p<0,05$). Bu fark aylık ücreti 5001 TL ve üzerinde olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Aylık ücreti 5001 TL ve üzerinde olan katılımcıların katılım, tutarlılık uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar aylık ücreti 3000 TL'nin altında olan ve aylık ücret 3001-5000 TL arası olan katılımcılara göre daha yüksektir.

Katılımcıların aylık ücretlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde, katılımcıların aylık ücretlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli düzeyde olduğu görülmüştür. ($p<0,05$). Aylık ücreti 5001 TL ve üzerinde olan katılımcıların bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme boyutlarından aldıkları puanlar aylık ücreti 3000 TL'nin altında olan ve aylık ücret 3001-5000 TL arası olan katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan sağlık personelinin aylık ücretlerine göre bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmadığı ve aylık ücreti 3000 TL altında, 3001-5000 TL ve 5001 TL'den fazla olan katılımcıların temel performans puanlarının benzer olduğu saptanmıştır. ($p>0,05$). Katılımcıların aylık ücretlerine göre bireysel performans ölçeğinde bulunan başarı performansı boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark bulunduğu görülmüştür. ($p<0,05$). Bu fark aylık ücreti 5001 TL ve üzerinde olan katılımcılardan kaynaklanmakta olup, aylık ücreti 5001 TL ve üzerinde olan katılımcıların başarı performansı boyutu puanları diğer katılımcılara göre daha yüksektir.

Tablo 4.20. Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Temel Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	\bar{x}	s	Min	Max	F	p	Fark	
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	≤5 yıl	177	29,61	6,10	13	41	3,896	0,009**	a-d	
		6-10 yıl	101	28,17	6,45	12	39				
		11-15 yıl	44	28,45	7,06	14	42				
		16 yıl ≥	86	26,79	6,64	13	41				
	Tutarlılık	≤5 yıl	177	28,67	6,84	14	43	3,012	0,030*	a-d	
		6-10 yıl	101	27,86	7,22	11	42				
		11-15 yıl	44	26,75	7,91	9	44				
		16 yıl ≥	86	26,01	7,03	10	42				
	Uyum	≤5 yıl	177	29,49	6,21	13	41	5,128	0,002**	a-b	
		Yeteneği	6-10 yıl	101	27,10	6,40	13				42
			11-15 yıl	43	27,79	7,20	13				41
			16 yıl ≥	86	26,63	6,39	10				41
Misyona	≤5 yıl	177	30,49	6,38	15	44	5,463	0,001**	a-b		
	6-10 yıl	101	28,09	6,50	11	43					
	11-15 yıl	44	28,66	7,59	13	41					
	16 yıl ≥	86	27,34	6,76	9	42					
Örgütsel İletişim Ölçeği	Bireysel	≤5 yıl	177	10,94	3,62	3	15	3,933	0,009**	a-d	
		Bilgilendirme	6-10 yıl	101	10,39	3,67	3				15
			11-15 yıl	44	10,09	3,90	3				15
	Birincil İlişkiler	16 yıl ≥	84	9,27	3,85	3	15	3,254	0,022*	a-d	
		≤5 yıl	177	10,82	4,43	4	20				
		6-10 yıl	101	9,94	4,41	4	19				
	Örgütsel Bilgilendirme	11-15 yıl	44	9,57	4,80	4	20	3,245	0,022*	a-d	
		16 yıl ≥	85	9,08	4,42	4	20				
		≤5 yıl	177	15,47	5,66	5	25				
		6-10 yıl	101	14,31	6,43	5	25				
	Bireysel Performans Ölçeği	Temel Performans	11-15 yıl	44	14,39	6,64	5	25	1,074	0,360	
			16 yıl ≥	86	13,03	5,98	5	25			
≤5 yıl			177	16,53	3,10	4	20				
Başarı Performansı		6-10 yıl	101	16,27	3,40	4	20	0,992	0,396		
		11-15 yıl	44	17,34	3,46	5	20				
		16 yıl ≥	86	16,44	3,79	4	20				
		≤5 yıl	177	20,68	3,98	5	25				
		6-10 yıl	101	21,05	4,19	5	25				
		11-15 yıl	44	21,75	4,14	5	25				

a: 5 yıl ve altı, b:6-10 yıl arası, c: 11-15 yıl arası, d:16 yıl ve üzeri

**p<0,05, **p<0,01*

Araştırmaya katılan sağlık personelinin mesleki kıdemlerine göre örgüt kültürü ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeğinden aldıkları puanları karşılaştırılmak için yapılan varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 4.20.'da verilmiştir.

Katılımcılar mesleki kıdemlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım ve tutarlılık temel boyutlarından istatistiksel olarak önemli düzeyde farklı puanlar almıştır. ($p<0,05$). 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olan sağlık personelinin katılım ve tutarlılık temel boyutlarından aldıkları puanlar 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan sağlık personeline göre daha yüksek bulunmuştur. Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olduğu saptanmış olup, 5 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların uyum yeteneği ve misyon alt boyutlarından aldıkları puanlar, 6-10 yıl ve 16 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olan katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan sağlık personelinin mesleki kıdemlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme boyutlarından almış oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu saptanmıştır. ($p<0,05$). Bu fark mesleki kıdemi 5 yıl ve altında olan katılımcılar ile mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan katılımcılardan kaynaklanmakta olup, mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme puanları, mesleki kıdemi 5 yıl ve altında olanlara göre daha düşük bulunmuştur.

Sağlık personelinin mesleki kıdemlerine göre bireysel performans ölçeği temel boyutları olan temel performans ve başarı performansından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı belirlenmiştir. ($p>0,05$). Mesleki kıdemlerine göre sağlık personelinin temel performans ve başarı performansından aldıkları puanlar benzerdir.

Tablo 4.21. Katılımcıların Çalıştıkları Hastanelere Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Temel Boyutlar	Hastane	n	\bar{x}	SS	Alt t	Üst t	F	p	Fark	
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	Hitit ÜniHast.	21	27,7	6,5	13	42	3,863	0,022	1-2	
			6	0	4				*		
		Elit Park Hast.	10	29,5	7,1	12	41				1-3
			9	8	4						
		Çorum Özel Hast.	83	29,3	5,0	13	41				
				3	0						
	Tutarlılık	Hitit ÜniHast.	21	26,5	6,5	10	42	6,434	0,002	1-2	
			6	2	6				*		
		Elit Park Hast.	10	28,9	8,2	11	43				1-3
			9	7	0						
		Çorum Özel Hast.	83	29,1	6,6	9	44				
				1	6						
Uyum Yeteneği	Hitit ÜniHast.	21	26,5	6,5	10	42	14,80	0,000	1-2		
		5	3	5			8	*			
	Elit Park Hast.	10	29,5	6,5	13	41				1-3	
		9	5	5							
	Çorum Özel Hast.	83	30,3	5,1	13	41					
			3	9							
Misyon	Hitit ÜniHast.	21	27,2	6,5	9	44	16,97	0,000	1-2		
		6	9	3			6	*			
	Elit Park Hast.	10	30,6	6,8	11	43				1-3	
		9	2	5							
	Çorum Özel Hast.	83	31,4	5,8	13	42					
			8	7							
Örgütsel İletişim Ölçeği	Bireysel Bilgilendirme	Hitit ÜniHast.	21	9,38	3,6	3	15	17,30	0,000	1-2	
			5		4			4	*		
		Elit Park Hast.	10	11,3	3,8	3	15				1-3
			9	8	7						
		Çorum Özel Hast.	82	11,6	3,1	3	15				
				2	5						
	Birincil İlişkiler	Hitit ÜniHast.	21	9,31	4,2	4	20	7,842	0,000	1-2	
			5		6				*		
		Elit Park Hast.	10	11,2	4,8	4	20				1-3
			9	7	7						

		Çorum Özel Hast.	83	10,6	4,2	4	20			
	Örgütsel Bilgilendirme	Hitit ÜniHast.	21	13,3	5,8	5	25	10,08	0,000	1-2
		Elit Park Hast.	6	1	3			0	*	
			10	16,1	6,4	5	25			1-3
			9	6	0					
		Çorum Özel Hast.	83	15,6	5,6	5	25			
				6	5					
Bireysel Performans Ölçeği	Temel Performans	Hitit ÜniHast.	21	16,4	3,4	4	20	0,739	0,478	
			6	6	8					
		Elit Park Hast.	10	16,3	3,4	4	20			
			9	8	4					
		Çorum Özel Hast.	83	16,9	2,9	4	20			
				3	9					
	Başarı Performansı	Hitit ÜniHast.	21	20,5	4,3	5	25	1,487	0,227	
			6	3	7					
		Elit Park Hast.	10	21,2	4,1	5	25			
			9	4	7					
		Çorum Özel Hast.	83	21,2	3,4	5	25			
				4	0					

*p<0,05

Tablo 4.21.'de araştırmaya katılan sağlık personelinin çalıştıkları hastanelere göre örgüt kültürü ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılmak için yapılan varyans analizi (ANOVA) sonuçları verilmiştir.

Katılımcılar çalıştıkları hastanelere göre örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından istatistiksel olarak önemli düzeyde farklı puanlar almıştır. (p<0,05). Hitit Üniversitesi Hastanesinde çalışan katılımcıların örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar diğer katılımcılara göre daha düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan sağlık personelinin çalıştıkları hastanelere göre örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme boyutlarından almış oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu saptanmıştır. (p<0,05). Hitit Üniversitesi Hastanesinde çalışan katılımcıların örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan bireysel bilgilendirme, birincil

ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme alt boyutlarından aldıkları puanlar diğer katılımcılara göre daha düşük bulunmuştur.

Sağlık personelinin çalıştıkları hastanelere göre bireysel performans ölçeği temel boyutları olan temel performans ve başarı performansından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı belirlenmiştir. ($p>0,05$).

Tablo 4.22. Katılımcıların Unvanlarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	T. Boyutlar	Unvan	n	\bar{x}	SS	Al	Üs	F	p	Far
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	Hekim	37	33,0	4,6	23	41	7,611	0,000	1-2
		Yrd. Sağlık	20	27,3	6,2	13	40			1-3
		Teknik Per.	15	26,6	7,3	17	41			1-4
		Genel İdari	32	27,9	6,2	14	37			1-5
		Diğer	12	29,5	6,5	12	42			
	Tutarlılık	Hekim	37	34,0	6,7	18	42	10,42	0,000	1-2
		Yrd. Sağlık	20	26,6	6,9	10	43			1-3
		Teknik Per.	15	24,7	6,3	15	37			1-4
		Genel İdari	32	26,3	6,6	9	42			1-5
		Diğer	12	28,2	6,7	11	44			
	Uyum Yeteneği	Hekim	37	31,1	5,0	19	41	6,714	0,000	1-2
		Yrd. Sağlık	20	26,7	6,2	10	42			1-3
		Teknik Per.	15	25,6	6,8	18	41			1-4
		Genel İdari	32	28,3	6,3	14	38			1-5
		Diğer	12	29,6	6,7	13	41			
Örgütsel İletişim Ölçeği	Misyon	Hekim	37	33,4	5,5	21	41	9,971	0,000	1-2
		Yrd. Sağlık	20	27,5	6,7	9	42			1-3
		Teknik Per.	15	25,8	6,4	19	37			1-4
		Genel İdari	32	28,3	6,1	13	43			1-5
		Diğer	12	30,7	6,3	11	44			
	Bireysel Bilgilendirm e	Hekim	37	12,8	2,9	5	15	6,579	0,000	1-2
		Yrd. Sağlık	20	9,83	3,6	3	15			1-3
		Teknik Per.	15	8,53	4,4	4	15			1-4
		Genel İdari	32	10,5	2,7	5	15			1-5
		Diğer	12	10,6	3,8	3	15			
	Birincil İlişkiler	Hekim	37	13,7	3,4	4	20	9,646	0,000	1-2
		Yrd. Sağlık	20	9,29	4,0	4	20			1-3
		Teknik Per.	15	8,13	5,1	4	20			1-4
		Genel İdari	32	11,2	4,2	4	20			1-5
		Diğer	12	10,2	4,8	4	20			
Örgütsel Bilgilendirm e	Hekim	37	20,8	4,8	10	25	14,77	0,000	1-2	
	Yrd. Sağlık	20	13,2	5,6	5	25			1-3	
	Teknik Per.	15	12,6	6,2	5	25			1-4	
	Genel İdari	32	15,6	5,5	5	25			1-5	
	Diğer	12	14,7	5,9	5	25				
Bireysel Performans	Temel Performans	Hekim	37	16,6	2,8	9	20	0,180	0,949	
		Yrd. Sağlık	20	16,4	3,3	4	20			
		Teknik Per.	15	16,8	2,4	12	20			
		Genel İdari	32	16,7	2,8	8	20			

s Ölçeği	Başarı Performans	Diğer	12	16,6	3,7	4	20	2,535	0,040	1-4
		Hekim	37	22,3	3,1	12	25			
		Yrd. Sağlık	20	20,4	4,3	5	25			
		Teknik Per.	15	21,5	2,8	15	25			
		Genel İdari	32	19,9	4,1	10	25			
		Diğer	12	21,2	4,0	5	25			

* $p < 0,05$

Tablo 4.22.'de araştırmaya dâhil edilen sağlık personelinin unvanlarına göre örgüt kültürü ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeğinden aldıkları puanları karşılaştırmak için yapılan varyans analizi (ANOVA) sonuçları verilmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık personelinin unvanlarına göre örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu saptanmıştır. ($p < 0,05$). Hekim katılımcıların örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar diğer katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur.

Sağlık personelinin unvanlarına göre örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme boyutlarından almış oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu saptanmıştır. ($p < 0,05$). Hekim katılımcıların örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme boyutlarından aldıkları puanlar diğer katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur.

Sağlık personelinin unvanlarına göre bireysel performans ölçeği boyutlarından olan temel performanstan aldıkları puanlar arasında fark bulunmazken ($p > 0,05$), başarı performansından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu saptanmıştır. ($p < 0,05$). Hekimlerin başarı performansı boyutundan aldıkları puanlar genel idari personele göre daha yüksektir.

4.5.6. Örgüt kültürü, Örgütsel İletişim ve Bireysel Performansa İlişkin Bulgular.

4.5.6.1. Örgüt kültürü, Örgütsel İletişim ve Bireysel Performansa İlişkin Bulgular.

Araştırmaya katılan hastane personelinin, örgüt kültürü ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanları arasındaki ilişkiler belirlenmesi amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.23. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ölçeği, Örgütsel İletişim Ölçeği ve Bireysel Performans Ölçeği Puanları Arasındaki İlişkiler

	Örgüt Kültürü Ölçeği		Örgütsel İletişim Ölçeği			Bireysel Performans Ölçeği				
	Katılım	Tutarlılık	Uyum Yeteneği	Misyon	Bireysel Bilgilendirme	Birincil İlişkiler	Örgütsel Bilgilendirme	Temel Performans	Başarı Performans	
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	r 1								
		p								
	Tutarlılık	r 0,713	1							
		p 0,000*								
Örgütsel İletişim Ölçeği	Uyum Yeteneği	r 0,669	0,678	1						
		p 0,000*	0,000*							
	Misyon	r 0,623	0,675	0,722	1					
		p 0,000*	0,000*	0,000*						
Bireysel Performans	Bireysel Bilgilendirme	r 0,507	0,522	0,533	0,563	1				
		p 0,000*	0,000*	0,000*	0,000*					
	Birincil İlişkiler	r 0,449	0,489	0,488	0,474	0,614	1			
		p 0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*				
Örgütsel Performans	Örgütsel Bilgilendirme	r 0,556	0,637	0,626	0,633	0,639	0,730	1		
		p 0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*			
	Temel Performans	r 0,202	0,144	0,227	0,203	0,273	0,122	0,198	1	
		p 0,000*	0,003	0,000*	0,000*	0,000*	0,013	0,000*		
Başarı Performans	Başarı Performans	r 0,234	0,175	0,267	0,224	0,269	0,212	0,261	0,749	1
		p 0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	

Tablo 4.23.'de araştırmaya katılan sağlık personelinin örgüt kültürü ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

Katılımcıların örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar ile örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme temel boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli ve pozitif yönlü korelasyonlar olduğu saptanmıştır. ($p<0,05$). Katılımcıların örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arttıkça, örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme temel boyutlarından aldıkları puanlar da artmaktadır.

Araştırmaya katılan sağlık personelinin örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar ile bireysel performans ölçeğinde yer alan temel performans ve başarı performansı boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli ve pozitif yönlü korelasyonlar olduğu saptanmıştır. ($p<0,05$). Sağlık personelinin örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arttıkça, bireysel performans ölçeğinde yer alan temel performans ve başarı performansı boyutlarından aldıkları puanlar da artış göstermektedir.

Katılımcıların örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme temel boyutlarından aldıkları puanlar ile bireysel performans ölçeğinde yer alan temel performans ve başarı performansı puanları arasında istatistiksel olarak önemli korelasyonlar olduğu belirlenmiştir. ($p<0,05$). Bu korelasyonlar pozitif yönlüdür ve katılımcıların örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme temel boyutlarından aldıkları puanlar arttıkça bireysel performans ölçeğinde yer alan temel performans ve başarı performansı puanları da artmaktadır.

4.5.6.2. Sağlık Personelinin Örgüt Kültürü, Örgütsel İletişim Düzeyleri Bireysel Performans Düzeylerine İlişkin Bulgular.

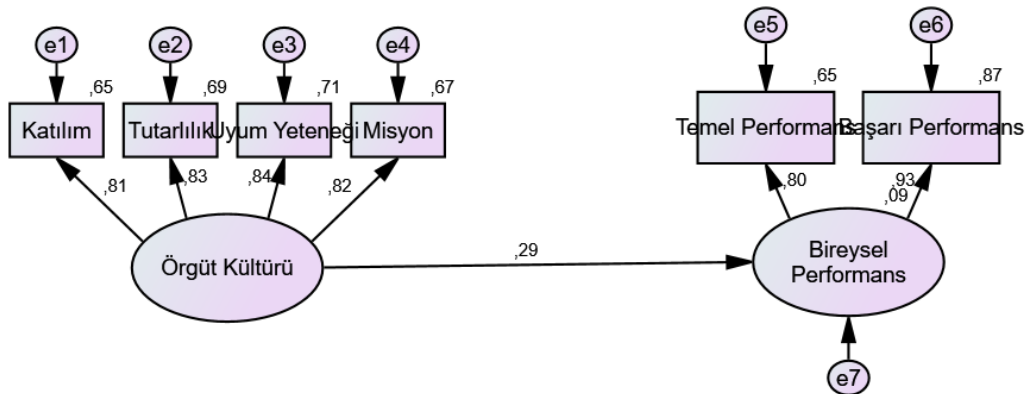
Örgütsel iletişimin, örgüt kültürü ve bireysel performans arasındaki aracı rolünü incelemek adına yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

“Aracı değişken, belirli bir bağımsız değişkenin yine belirli bir bağımlı değişkeni etkileyebilmesini sağlayan, üretken mekanizmaya sahip bir üçüncü değişken olarak tanımlanabilir.” (MacKinnon vd., 2007,s.596).

Baron ve Kenny'nin (1986) ölçütlerine göre;

Yordayıcı ve yordanan değişkenin aralarındaki ilişki önemli olmalı; aracı değişken ve yordayıcı değişkenin aralarındaki ilişki önemli olmalı; hem aracı değişken hem de yordanan değişken eş zamanlı olarak regresyon analizine girildiğinde, her iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır; aracı değişken ve yordayıcı değişken eş zamanlı bir şekilde regresyon analizine girildiğinde önceden yordayıcı ve yordanan değişkenin arasında mevcut anlamlı ilişki artık anlamlı olmaktan çıkmalı veya daha önceki anlamlılık düzeyi azalmalıdır (Baron ve Kenny,1986,s.1777).

Aracılığı test etmek için öncelikle örgüt kültürünün tek başına bireysel performans üzerindeki önemli bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Ardından örgütsel iletişimin bireysel performans üzerindeki etkisine bakılmıştır. Örgüt kültürü ve bireysel performans arasındaki Pathdiagramı aşağıdadır.



Şekil 4.3. Örgüt Kültürünün Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin PathDiagramı

Tablo 4.24. Örgüt Kültürünün Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Hesaplanan Değer	Uyum
χ^2 (ki kare değeri)	25,340	
p	0,000	
χ^2 /sd (ki kare / serbestlik derecesi)	3,167	Kabul edilebilir
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,07	Kabul edilebilir
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,981	Mükemmel
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,987	Mükemmel
İyilik Uyum İndeksi (GFI)	0,979	Mükemmel
Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI)	0,946	Kabul edilebilir

Modele ilişkin uyum iyiliği değeri olarak χ^2 /sd incelendiğinde; belirlenen değerin 3,167 olduğu görülmüştür. Literatürde inceleme yapıldığında DFA uyum iyiliği olarak çoğunlukla kullanılan bu değerin 5'in altında olması kabul edilebilir uyum olduğunu belirtmektedir. Klein (2005)'e göre " χ^2 /sd derecesinin 3'ün altında olması mükemmel uyumu göstermektedir. Buna göre hesaplanan değer orijinal değişkene ait matris ile önerilen matris arasında kabul edilebilir bir uyum olduğunu göstermektedir." (Klein, 2005, s. 126).

Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) kabul edilebilir bir uyum için belirlenen aralık olan 0,05 - 0,08 aralığında bulunduğundan dolayı modelin RMSEA açısından kabul edilebilir uyuma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Normlaştırılmış Uyum İndeksi varsayılan modelin sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu saptamak için kullanılır ve 0-1 aralığında değerler alır. 0,95 ile 1 arasında NFI değerine sahip bir modelin mükemmel uyuma sahip olduğunu, 0,90 ile 0,95 arasında NFI değerine sahip bir modelin kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir. Modele ilişkin hesaplanan NFI değerinin 0,981 olduğu ve modelin NFI açısından mükemmel bir uyuma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Modele ait karşılaştırmalı uyum indeksi değeri 0,987 bulunmuştur. CFI için belirlenen sınır değer 0,90 olup, hesaplanan değer 0,90'un üzerinde olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell,2001,s.935). Buna göre modelin CFI açısından mükemmel uyuma sahip olduğu görülmüştür.

Modele ait İyilik Uyum İndeksi Değeri (GFI) 0,979 ve Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi Değeri (AGFI) 0,946 olarak hesaplanmıştır. Bu durum modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. İyilik uyum indeksi 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve 1'e ne kadar yakınsa uyumun o kadar iyi olduğu anlaşılmaktadır.

Ayyıldız ve Cengiz, “GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI'nın 0.90'ın üzerinde olması modele ilişkin iyi bir uyum olduğunu göstermektedir ve bu durum gözlenen değişkenler arasında yeteri kadar kovaryansın hesaplandığı anlamını taşımaktadır.” (Ayyıldız ve Cengiz, 2006, s. 79). Şeklinde ifade etmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda örgüt kültürünün bireysel performans üzerindeki etkisine ilişkin oluşturulan modelin iyi uyuma sahip ve kullanılabilir olduğu görülmüştür.

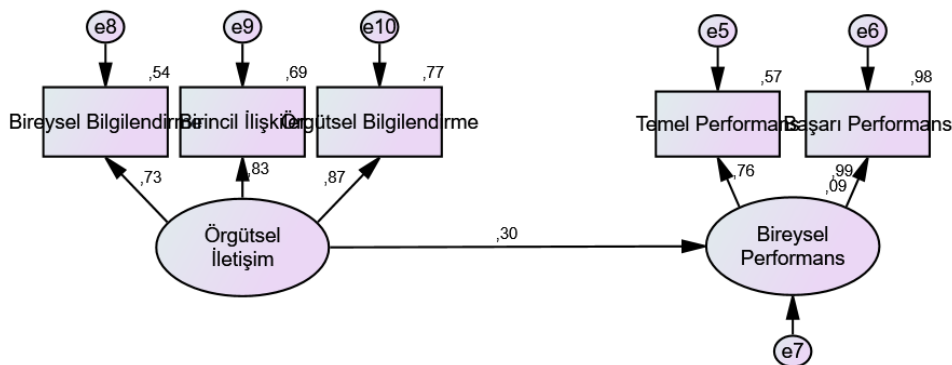
Tablo 4.25. Örgüt Kültürünün Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları

		Tahminci	S.H.	C.R.	p
Bireysel Performans	<--- Örgüt Kültürü	0,152	,033	4,533	***

*** $p < 0,001$

Tablo 4.25.'de verilen regresyon sonuçları incelendiğinde örgüt kültürünün bireysel performansı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. ($\beta = 0,152; p < 0,001$).

Örgütsel iletişimin ve bireysel performans üzerindeki etkisini gösteren Pathdiagramı aşağıdadır.



Şekil 4.4. Örgütsel İletişimin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Path Diagramı

Tablo 4.26. Örgütsel İletişimin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Hesaplanan Değer	Uyum
χ^2 (ki kare değeri)	19,074	
p	0,000	
χ^2 /sd (ki kare / serbestlik derecesi)	4,768	Kabul edilebilir
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,076	Kabul edilebilir
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,980	Mükemmel
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,984	Mükemmel
İyilik Uyum İndeksi (GFI)	0,982	Mükemmel
Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI)	0,933	Kabul edilebilir

Tablo 4.26. 'de verilen uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, iletişimin bireysel performans üzerindeki etkisine ilişkin oluşturulan modelin χ^2 /sd (ki kare / serbestlik derecesi), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) ve Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI) açısından kabul edilebilir uyuma sahip olduğu, Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve İyilik Uyum İndeksi (GFI) açısından mükemmel uyuma sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 4.27. Örgütsel İletişimin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Sonuçları

		Tahminci	S.H.	C.R.	p
Bireysel Performans	<--- Örgütsel İletişim	0,277	,065	4,256	***

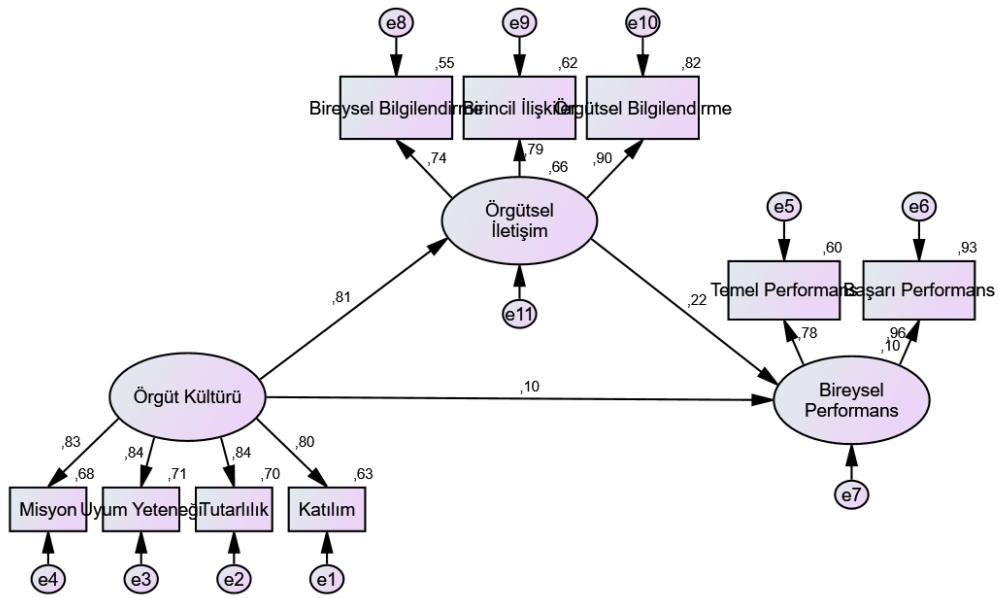
*** $p < 0,001$

Tablo 4.27.'da gösterilen örgütsel iletişimin bireysel performans üzerindeki etkisine ilişkin regresyon bulguları incelendiğinde örgütsel iletişimin tek başına bireysel performansı istatistiksel olarak önemli düzeyde yordadığı görülmüştür ($\beta=0,277$; $p < 0,001$).

4.5.6.3. Örgütsel İletişimin, Örgüt Kültürü Ve Bireysel Performans Arasında Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular.

Buna göre aracılık rolü analizinin varsayımı olan; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde önemli bir etkisi olmalı varsayımı sağlanmıştır. Şekil 4,5.'de gösterilen path diagramında; modele örgütsel iletişim ve örgüt kültürü aynı anda dâhil edilmiş ve örgütsel iletişimin örgüt kültürü ve bireysel performans arasındaki aracı rolü incelenmiştir.

Örgütsel iletişimin, örgüt kültürü ile bireysel performans arasındaki aracılık rolüne ilişkin Path Diagramı aşağıdadır.



Şekil 4.5. Örgütsel İletişimin, Örgüt Kültürü İle Bireysel Performans Arasındaki Aracılık Rolüne İlişkin Path Diagramı

Tablo 4.28. Örgütsel İletişimin, Örgüt Kültürü İle Bireysel Performans Arasındaki Aracılık Rolüne İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği İndeksleri	Hesaplanan Değer	Uyum
χ^2 (ki kare değeri)	19,074	
P	0,000	
χ^2/sd (ki kare / serbestlik derecesi)	3,221	Kabul edilebilir
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,074	Kabul edilebilir
Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,965	Mükemmel
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,976	Mükemmel
İyilik Uyum İndeksi (GFI)	0,961	Mükemmel

Tablo 4.28. incelendiğinde, örgütsel iletişimin, örgüt kültürü ile bireysel performans arasındaki aracılık rolüne ilişkin oluşturulan modelin χ^2/sd (ki kare / serbestlik derecesi), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) ve Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI) açısından kabul edilebilir uyuma sahip olduğu, Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve İyilik Uyum İndeksi (GFI) açısından mükemmel uyuma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.29. Örgütsel İletişimin, Örgüt Kültürü İle Bireysel Performans Arasındaki Aracılık Rolüne İlişkin Regresyon Sonuçları

			Estimate	S.E.	C.R.	p
Örgütsel İletişim	<---	Örgüt Kültürü	0,435	0,033	13,158	***
Bireysel Performans	<---	Örgütsel İletişim	0,210	0,105	1,994	0,046*
Bireysel Performans	<---	Örgüt Kültürü	,053	,055	,971	0,331

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$

Şekil 4.5. ve Tablo 4.29.'de verilen bulgular incelendiğinde örgüt kültürünün örgütsel iletişimi önemli düzeyde yordadığı görülmüştür. ($p < 0,05$). Örgütsel iletişimin bireysel performansı istatistiksel olarak önemli düzeyde yordadığı saptanmıştır. ($p < 0,05$). Modele örgütsel iletişim dâhil edildiğinde; örgüt kültürünün bireysel performansı yordama durumunun azaldığı ve anlamını yitirdiği görülmüştür. Bu sebeple örgütsel iletişimin, örgüt kültürü ile bireysel performans arasında aracı bir rolü olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.30. Sobel Testi Sonuçları

	Değer
Sobel test istatistiği:	1,977
p (tek yönlü):	0,023*
p (çift yönlü):	0,047*

** $p < 0,01$

Aracılığın önemliliği için yapılan Sobel Testi sonuçları Tablo 4.30’da verilmiş olup, **örgütsel iletişimin, örgüt kültürü ile bireysel performans arasındaki aracı rolünün önemli olduğu saptanmıştır.**

Aşağıdaki tabloda yukarıda ayrıntılı olarak açıklanan hipotezler ve araştırma soruları toplu şekilde verilmiştir.

Tablo 4.31. Araştırma, Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Kullanılan Analiz	F	P	Kabul/Red
H1: Katılımcıların cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H1a:	Bağımsız t testi	-1,968	0,050*	Kabul
H1b:	Bağımsız t testi	-1,962	0,050*	Kabul
H1c:	Bağımsız t testi	-0,776	0,438	Red
H1d:	Bağımsız t testi	-0,168	0,866	Red
H2: Katılımcıların cinsiyetlerine göre Örgütsel İletişim Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H2a:	Bağımsız t testi	-1,892	0,059	Red
H2b:	Bağımsız t testi	-4,436	0,000*	Kabul
H2c:	Bağımsız t testi	-3,309	0,001**	Kabul
H3: Katılımcıların cinsiyetlerine göre Bireysel Performans Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H3a:	Bağımsız t testi	0,663	0,508	Red
H3b:	Bağımsız t testi	-0,615	0,539	Red
H4: Katılımcıların yaşa göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H4a:	Anova	3,178	0,043*	Kabul
H4b:	Anova	0,555	0,575	Red
H4c:	Anova	0,923	0,398	Red
H4d:	Anova	0,554	0,575	Red
H5: Katılımcıların yaşa göre Örgütsel İletişim Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H5a:	Anova	0,260	0,771	Red
H5b:	Anova	0,256	0,774	Red
H5c:	Anova	0,590	0,555	Red

H6: Katılımcıların yaşa göre Bireysel Performans Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H6a: Anova	1,056	0,349	Red	
H6b: Anova		0,546	0,579	Red
H7: Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H7a: Anova		4,988	0,001*	Kabul
H7b: Anova		6,788	0,000**	Kabul
H7c: Anova	4,719	0,001*		Kabul
H7d: Anova		6,968	0,000**	Kabul
H8: Katılımcıların eğitim düzeyine göre Örgütsel İletişim Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H8a: Anova	8,276	0,000**		Kabul
H8b: Anova		7,865	0,000**	Kabul
H8c: Anova		11,742	0,000**	Kabul
H9: Katılımcıların eğitim düzeyine göre Bireysel Performans Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H9a: Anova		2,308	0,057	Red
H9b: Anova		2,343	0,054	Red
H10: Katılımcıların gelir düzeyine göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H10a: Anova	10,884	0,000**		Kabul
H10b: Anova	18,1810,000**			Kabul
H10c: Anova		8,109	0,000**	Kabul
H10d: Anova		14,496	0,000**	Kabul
H11: Katılımcıların gelir düzeyine göre Örgütsel İletişim Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H11a: Anova	15,3410,000**			Kabul
H11b: Anova	19,1690,000**			Kabul
H11c: Anova	23,8920,000**			Kabul
H12: Katılımcıların gelir düzeyine göre Bireysel Performans Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H12a: Anova	0,217	0,805		Red
H12b: Anova	4,459		0,012*	Kabul
H13: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.				
H13a: Anova	3,863		0,022*	Kabul
H13b: Anova	6,434		0,000*	Kabul

H13c: Anova	14,808	0,000*	Kabul
H13d: Anova	16,976	0,000*	Kabul
H14: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre Örgütsel İletişim Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.			
H14a: Anova	17,304	0,000*	Kabul
H14b: Anova	7,842	0,000*	Kabul
H14c: Anova	10,080	0,000*	Kabul
H15: Katılımcıların çalıştıkları hastaneye göre Bireysel Performans Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.			
H315a: Anova	0,739	0,478	Red
H15b: Anova	1,487	0,227	Red
H16: Katılımcıların unvana göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.			
H16a: Anova	7,611	0,000*	Kabul
H16b: Anova	10,429	0,000*	Kabul
H16c: Anova	6,714	0,000*	Kabul
H16d: Anova	9,971	0,000*	Kabul
H17: Katılımcıların unvana göre Örgütsel İletişim Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.			
H17a: Anova	6,579	0,000*	Kabul
H17b: Anova	9,646	0,000*	Kabul
H17c: Anova	14,773	0,000*	Kabul
H18: Katılımcıların unvana göre Bireysel Performans Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.			
H18a: Anova	0,180	0,949	Red
H18b: Anova	2,535	0,040*	Kabul
H119: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde aldıkları puanlar arasında fark yoktur.			
H19a: Anova	3,896	0,009**	Kabul
H19b: Anova	3,012	0,030*	Kabul
H19c: Anova	5,128	0,002**	Kabul
H19d: Anova	5,463	0,001**	Kabul
H20: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre Örgütsel İletişim Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.			
H20a: Anova	3,933	0,009**	Kabul
H20b: Anova	3,254	0,022*	Kabul
H20c: Anova	3,245	0,022*	Kabul
H21: Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre Bireysel Performans Ölçeğinden aldıkları puanlar arasında fark yoktur.			

aldıkları puanlar arasında fark yoktur.			
H21a: Anova	1,074	0,360	Red
H21b: Anova	0,992	0,396	Red



SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin, günümüzün hızlı değişim sürecine ayak uydurabilmeleri; etkinliklerini artırabilmeleri, çalışanların işletme ile bütünleşmesi ve sürdürülebilir bir başarı ve güçlü örgüt kültürüne sahip olmakla mümkün olabilmektedir. Örgüt kültürü örgüt üyelerini birlikte tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü, örgüt içi ve çevre ile ilişkileri, faaliyetleri kısacası örgütsel yaşamı düzenler. Örgüt kültürünü etkileyen çok fazla husus vardır. Örgütlerin içerisinde bulunduğu sektörün belirli özelliklerinden olan, bilgi sistemleri, haberleşme sistemleri, yönetim sistemleri, karar verme biçimleri, rekabet şartları, finans ve insan kaynakları, yerleşim yeri, müşterileri, ürünleri, büyüklüğü, ahlaksal faktörler, biçimsel örgüt yapısı, fonksiyonel politikalar gibi hususlar kültürlerin oluşabilmesini sağlayan değerler, inançlar ve varsayımların tümünü oluşturmaktadır. Varsayımların, inanç ve değerlerin bir araya gelmesiyle de davranış ve tutum biçimlerini oluşturan kültür ortaya çıkmaktadır.

İletişim, insanların sosyal çevrelerini kavrama ve etkilemelerine imkân tanıyan sembolik bir eylemdir. Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarına ulaşması için hem örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve unsurlar, hem de örgüt ile çevresi arasında oluşturulan devamlı bir düşünce ve bilgi alışverişi ya da bölümlerin kendi aralarında kurulması gereken ilişkilere olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir iletişim (Yağmurlu, 2004, s. 32). Ayrıca örgütsel iletişim “Örgütün çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım aktarmaları içinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği ile bu aktarmadaki çeşitli kanalları ve yazılı, sözlü, sözsüz, görsel-işitsel her türlü mesaj biçimini de içermektedir” (Koçel, 2013, s. 530).

Örgütsel iletişim, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları vasıtasıyla sağlanır. Biçimsel iletişim kanallarını yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya, yatay iletişim ve çapraz iletişim; biçimsel olmayan iletişim diğer ismiyle doğal iletişim kanalları ise dedikodu ve söylentiden vb. oluşmaktadır. Bu kanallarda iletişimin işlemesi yazılı, sözlü, görsel/işitsel iletişim yöntem ve araçları ile gerçekleştirilmektedir. Örgütlerin iletişim yapılarının etkin, sağlıklı bir şekilde işlemesi, çalışanların gereksinim duyduğu bilginin zamanında, eksiksiz ve tam olarak karşılanması, çalışanların örgütün yönetim kademesi ile etkileşimli bir ilişkinin var olması, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde vazgeçilmez bir konudur.

İletişim kurma ihtiyacı, yaşamın önemli bir bölümünü kapsayan başlıca gereksinimlerden biridir. İletişim yaşamın her safhasında kurulmakta ve yaşam boyunca her sonuca bu vasıtayla ulaşılmaktadır. İletişim yazılı, sözlü ya da kitle iletişim araçları yoluyla gerçekleşebilir. İletişimin belirli bir süre içerisinde ve belirli kurallar göz ardı edilmeksizin gerçekleştiği unutulmamalıdır. Enformasyon ile iletişim arasındaki fark buradan kaynaklanmaktadır. Enformasyon yalnızca bir bilgi sayılabilecek kısmını ilgilendirirken, iletişim çift taraflı geri bildirimle sonuçlandırılabilen bir kavramdır. Bugün ya da yarın iletişim her zaman var olacaktır. Bu araştırmada görüldüğü gibi hem çalışanların hem de yöneticilerin birbirleri ile astları ve üstleriyle gerçekleştirdikleri etkin iletişim, aracılık rolü ile performanslarını belirlemektedir.

Örgüt içi iletişim hem örgüt içindeki bireylere örgüt kültürü ile ilgili bilgi sağlamak hem de örgüt içindeki bireylerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerine destek olmaktadır. Örgütsel iletişim örgüte yeni katılan bireylerin, örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları gibi biçimsel, hikâye ve söylentiler gibi biçimsel olmayan iletişim aracılığıyla yeni bireylerin örgüt kültürünü benimsemelerini sağlar. Örgüt kültürü yeni bireylerin örgütsel sosyalizasyonu için çok önemlidir ve bireylerin tarihi, kültürü, normları, beklentileri ve değerleri öğrenmesine destek olmaktadır.

Gerek örgüt kültürü gerekse örgütsel iletişim alan yazınında kültür ve iletişim arasında neden sonuç ilişkisinin sorgulandığı ve özellikle örgütsel iletişim konusu üzerinde duran araştırmacıların bu iki kavram arasında karşılıklı bir etkileşimin mevcut olduğu konusunda görüş birliğine vardıkları gözlenmektedir. Kültür, birbiriyle iletişim kuran insanlardan ayrı olarak var olamaz (Kowalski, 2000, s. 6-7).

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının inanç, tutum, varsayım ve beklentilerinin zihinsel süreçler sonucu oluşumu ve bunların sembolik olarak ifade edilmesinden oluşmaktadır. Örgüt çalışanlarının benimsediği bu sembolik gerçeklikler iletişim yolu ile oluşmakta, değişmekte, aktarılmakta ve öğrenilmektedir. Örgütsel iletişim örgüt kültürünün aktarıcısı ve yaşatıcısı olarak ifade edilebilir (Eroğlu ve Özkan, 2009, s. 56).

Mamatoğlu, örgüt iletişimi ve performans değerlendirme algılarının örgüt kültürünün oluşturulması yahut değiştirilmesi ile ilişkisinin tutarlı olduğunu ve ayrıca örgütün gitmek istediği doğrultuda örgüt içerisinde iletişim sistemi ve uygulamaya

koyulan performans değerlendirme sistemi ile alakalı değişiklikler yapılarak ilerlemenin mümkün olduğunu belirtmektedir (Mamatoğlu, 2010, s. 197).

Sonuç olarak günümüz dünyasında en küçük örgütten en büyüğüne kadar katılımcı, çoğulcu, demokratik bir örgütün temeli iletişime dayanmaktadır. İletişim sistemi bir örgütte ne kadar iyi ve sorunsuz işlerse, en alt kademede bulunan çalışandan örgütün en üst kademesine kadar herkese etki edecek ve bütün çalışanlar verimli bir biçimde görevlerini yaparak hem kendi hem de örgütün performansına olumlu etkisi ile örgütün etkin bir şekilde varlığına devam edebilmesini sağlayacaktır. Örgüt içi iletişim hem örgüt içindeki bireylere örgüt kültürü hakkında bilgi sağlar hem de örgüt içindeki örgüt kültürü ile bütünleşmelerine yardımcı olur.

Örgütsel iletişim, kişiye ve örgüte bilgi sağlayan, motive eden, bireysel ve örgütsel gayretleri kontrol ve koordine eden, örgüt elemanları ve yöneticileri arasında ortak bir algının oluşmasına zemin hazırlayan örgütsel amaçlara ulaşmak için işbirliği rolünü üstlenen vazgeçilmez bir süreçtir. Günümüzün belirsiz ve rekabetçi ortamında örgütler, hem örgüt içi işbirliği ve ortak görüş elde etme çabasını sürdürürken hem de çevreden alınan bilgilerle dış çevre koşullarına uyum sağlayabilme gayreti içerisindeyler. İletişimin esasının eş güdümlü ve uyumlaştırma olduğu düşünülürse, sadece örgüt içi uyum, ortak görüş ve düzen sağlamak değil aynı zamanda örgüt dışı uyum ve bilgi giriş-çıkışı doğrultusundaki faaliyetlerde başarı, etkin ve sağlıklı bir örgütsel iletişime bağlıdır. Örgüt kültürü ile iletişim arasında oldukça yakın bir ilişki vardır. İletişim aracılığıyla örgütsel kültürün temel unsurları olarak bilinen hikâyeler, normlar, değerler, tarih ve gelenekler, başka bir ifadeyle örgütün simgesel dünyası anlaşılabilir ve yorumlanabilmektedir. Örgüt kültürü, çalışanın örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarını ve de iletişimini etkilemesi ve etkinleştirilmesi sebebiyle büyük bir öneme sahiptir. Örgüt bireylerinin aralarındaki etkileşimini sağlayan iletişim, örgütteki koordinasyon sürecine destek olmaktadır.

Örgütler hedeflerine ulaşmak, başarıyı elde etmek, rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için bireyin önemini tam olarak kavradığında onlara gereken değeri vermekte karşılıklı etkileşim ve iletişimle elde edilen açık ve şeffaf yönetim anlayışı, çift taraflı pozitif yönlü bir kazanca dönüşmektedir, örgüt bireye birey de örgüte değer katmaktadır. Böylelikle çalışanların iş memnuniyeti işe bağlılıkları artacak ve örgütle bütünleşerek daha etkili, daha verimli sonuçlar elde edilecektir ve aynı zamanda çalışma

memnuniyetine ulaşan bir birey olma duygusu bireysel performansa yansiyacak bu da kaçınılmaz olarak örgütsel performansı olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticisi tarafından bilgilendirilen ve örgüt değer, politika ve hedefleri net bir şekilde aktarılan, yönetim ile kendi bakış açısını uyumlaştıran çalışan, örgütün iş ve çalışma şartlarından memnun olması ve iletişim kanallarının doğru işlemleriyle bireysel performansını artırmaya devam edecektir.

Örgüt içi etkileşimle ortaya çıkan paylaşılmış değerler, iletişimi bir kültür, kültürü de bir iletişim olarak görme sonucunu doğurmaktadır. İletişim ve kültür, çoğu zaman biri diğeri için göstergesidir. İletişim kültürel bir simge, kültür de iletişimin temel zeminini oluşturması yönünden anlamlar bütünüdür. İletişim süresince kodlanan mesajın içeriği kültürün etkilerini taşımaktadır. Kullanılan kelimeler, ses tonu, beden dili, zihinde yer eden çağrışım ve anlam bütünlüğüne bağlı olarak ifade edilmek istenen duygu ve düşünceyi kodlar. Örgütlerin iletişim sistemlerinin etkin, verimli bir şekilde işlemesi, çalışanların gereksinim duyduğu bilginin zamanında, eksiksiz ve tam olarak karşılanması, çalışanların örgütün yönetim kademesi ile etkileşimli bir ilişkinin varlığı sonucunda, örgüt amaçlarının yerine getirilmesinde iletişim vazgeçilmez bir olgu olarak örgütün olmazsa olmazıdır.

Örgüt kültürü, bir örgütü başka örgütlerden ayırtmakta böylece örgütün düşünce, davranış ve algılarını ortaya çıkarmaktadır. Örgütün başarısı, iletişim ve örgüt kültürlerini tanımanın ötesinde bu iki terim arasındaki ilişkiyi yönetebilmeye bağlıdır. Örgüt içi iletişim, çalışanlara örgüt kültürünün aktarılmasında ve örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesinde kullanılan zaruri bir eylemdir. Çalışanlara iletişim aracılığıyla aktarılan örgüt kültürü aracılığıyla dayanışma, yardımlaşma sayesinde örgütsel amaçlara ulaşma süreci etkili bir şekilde yürütülmektedir. Etkin iletişim, örgüt içi davranışın bütün yönlerini etkilemektedir.

Bu çalışmada örgüt kültürünün bireysel performansa etkileri, iletişim aracılık rolü bağlamında incelenmiştir. Örgüt kültürü ve örgüt kültürü ile ilişkili olan iletişim ve bireysel performans kavramları araştırılmıştır. Araştırma sahası olarak örgütsel iletişimin bireysel performansa etkisinin güçlü olduğu düşünülen sağlık sektörü tercih edilmiştir. Bu değerlendirmeler Çorum ilindeki üniversite hastanesi ve özel hastaneler olmak üzere farklı statüde faaliyet gösteren hastanelerde gerçekleştirilmiştir. Örgüt kültürü ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeğinden oluşan 408

adet anket hastane çalışanları tarafından doldurulmuş ve çeşitli istatistikî sonuçlar elde edilmiştir.

Bu çalışmada hastane personelinin cinsiyetlerine göre örgüt kültürü ölçeği, örgütsel iletişim ölçeği ve bireysel performans ölçeği puanlarının karşılaştırılmasında, kadın ve erkek katılımcıların örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım ve tutarlılık temel boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların katılım ve tutarlılık temel boyutlarından aldıkları puanlar erkek katılımcılara göre önemli düzeyde düşük bulunmuştur. Bu boyutların alt kavramsal boyutları dikkate alındığında, kadın çalışanların güçlendirilme, etkinleştirme, yetkilendirilme ve gelişimlerinde daha fazla desteklenmelerininbu farkı olumlu yönde etkileyebileceği belirlenmiştir.

Kadın ve erkeklerin örgüt kültürü ölçeğinde bulunan uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı alt kavramsal boyutlar açısından ele alındığında; değişim yaratma, değişiklikleri ön görme, müşteri odaklı olma, öğrenme ve becerilerini geliştirme kavramlarında benzer yapılarda olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan hastane personelinin cinsiyetlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan alt kavramsal boyutlardan; bireysel bilgilendirme, kendileri ile ilgili yönetici tarafından bilgilendirme boyutlarında kadın ve erkek arasında bir fark görülmemiştir. Ancak kadın çalışanların, yöneticilerle çalışanlar arasındaki sosyal iletişim seviyesi ve bireyin örgüt ve politikaları hakkında yönetici tarafından bilgilendirilmesi alt kavramsal boyutlarından erkek çalışanlara göre daha düşük puan aldığı gözlemlenmiştir. Kadın çalışanların, iletişimde daha etkinleştirilmeli ve yöneticiler tarafından bilgilendirme de cinsiyet ayrımı yapılmamalıdır. Kadın ve erkek sağlık personelinin bireysel performans ve temel performansları benzerdir.

Araştırmaya katılan hastane personelinin yaşlarına göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım temel boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunduğu tespit edilmiştir. 31-40 yaş grubundaki sağlık personelinin katılım temel boyutundan 21-30 yaş ve 41 ve üzeri yaş grubundaki katılımcılardan daha düşük puan aldığı saptanmıştır. Alt kavramsal boyutu ile incelersek, bu grubun yetkilendirilme, takım ruhu ile çalışma ve beceri gelişimleri desteklenmelidir. Araştırmaya dahil edilen hastane personelinin tüm yaşlarda örgüt kültürü ölçeğinin alt

kavramsal boyutları ile incelendiğinde; uzlaşma, bütünleşme, değişim yaratma, müşteri odaklılık, öğrenme, vizyon ve hedef belirleme açısından aralarında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığını göstermektedir. Araştırmaya katılan sağlık personelinin yaşlarına göre örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme temel boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı görülmüştür. Açıkcası, tüm yaştaki çalışanların, yönetici tarafından bilgilendirilme, yöneticilerle aralarındaki sosyal iletişim seviyesi, örgüt ve politikaları hakkında yönetici tarafından bilgilendirilmeleri konularında benzer olduklarını göstermektedir. Katılımcıların yaşlarına göre bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans ve başarı performansı puanları arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Tüm yaş gruplarında çalışanların görevini düzenli ve istenen şekilde yaptığı ve görevini başarıyla gerçekleştirdiğini göstermektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel açıdan önemli olduğu saptanmıştır. Lisansüstü mezunu çalışanların katılım temel boyutundan önlisans ve lisans mezunu olanlara göre önemli düzeyde daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Katılım temel boyutu alt kavramsal boyutları ile açıklandığında, lisansüstü çalışanlarının yetkilendirme, takım çalışması ve becerilerinin geliştirilmesi konularında daha fazla desteklendiği, aynı doğrultuda tutarlılık temel boyutunun alt kavramsal boyutlarında da lisansüstü düzeyde eğitim almış katılımcıların uzlaşma, koordinasyon, bütünleşme, temel değerlerde örgütle uyumlu ve tutarlı olduğunu göstermektedir. Lisans mezunu olan katılımcıların ölçekte bulunan değişim yaratma, müşteri odaklılık, öğrenme, hedef ve vizyonu temsil eden uyum yeteneği ve misyon temel boyutundan lise ve lisansüstü düzeyinden eğitim almış katılımcılara göre daha düşük seviyede olduklarını göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme temel boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel açıdan önemli farklar olduğu tespit edilmiştir. Lisansüstü mezunu olan katılımcılar ilköğretim, lise, önlisans ve lisans mezunu olanlara göre kendisi ile ilgili konularda yönetici tarafından bilgilendirilmesi daha yüksek düzeydedir. Ayrıca lise mezunu olan katılımcıların yönetici tarafından bilgilendirilme düzeyleri, lisans mezunlarına göre daha yüksektir.

Lisansüstü mezunu olan katılımcıların; yöneticiler ile çalışanlar arasındaki sosyal iletişim seviyesi lise, önlisans ve lisans mezunu olan katılımcılardan daha yüksektir. Katılımcıların bireyin örgüt ve politikaları hakkında yönetici tarafından bilgilendirilme seviyeleri arasındaki farkın lisansüstü mezunu olanlardan kaynaklandığı saptanmış olup, lisansüstü mezunu olan katılımcıların bireyin örgüt ve politikaları hakkında yönetici tarafından bilgilendirilmesi açısından katılımcılara göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan katılımcıların eğitim durumlarına göre, bireysel performans ölçeğinde, görevini düzenli ve istenen şekilde yerine getirme ve görevini başarı ile gerçekleştirme göstergelerinin benzer olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya dahil edilen hastane personelinin aylık ücretlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde bulunan katılım, tutarlılık uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu görülmüştür. Bu fark aylık ücreti 5001 TL ve üzerinde olan katılımcılardan kaynaklanmaktadır. Aylık ücreti 5001 TL ve üzerinde olan katılımcıların katılım, tutarlılık uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar aylık ücreti 3000 TL altından olan ve aylık ücret 3001-5000 TL arası olan katılımcılara göre daha yüksektir. Bu, aylık gelirleri yüksek olan çalışanlarda, alt kavramsal boyutları ile incelendiğinde; güçlendirme, etkinleştirme, yetkilendirme ve gelişimlerinin, becerilerinin desteklenmesi, takım yönlü çalışma, uzlaşma, koordinasyon, bütünleşme, temel değerlerde, örgütle uyumlu ve tutarlı olma, değişim yaratma, müşteri odaklı çalışma, öğrenme, örgütün amaç ve hedeflerini destekleme derecelerinin daha yüksek olduğunu, aylık ücretlerde yapılan iyileştirmenin çalışanları, bu alt boyutlarda olumlu etkileyeceğini göstermiştir. Katılımcıların aylık ücretlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde, katılımcıların aylık ücretlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinde bulunan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli düzeyde olduğu görülmüştür. Aylık ücreti 5001 TL ve üzerinde olan katılımcıların kendisi ile ilgili konularda yönetici tarafından bilgilendirilmesi, yöneticilerle aralarındaki sosyal iletişim seviyesi, örgüt ve politikaları hakkında yönetici tarafından bilgilendirilme seviyelerinin aylık ücreti 3000 TL altında olan ve aylık ücret 3001-5000 TL arası olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Aylık gelirin, etkin iletişim üzerine olumlu etkisi gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan sağlık

personelinin aylık ücretlerine göre bireysel performans ölçeğinde bulunan temel performans alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmadığı ve aylık ücreti 3000 TL altında, 3001-5000 TL ve 5001 TL'den fazla olan katılımcıların görevlerini düzenli ve istenen şekilde yapması ile ilgili puanlarının benzer olduğu saptanmıştır. Katılımcıların aylık ücretlerine göre bireysel performans ölçeğinde bulunan görevini üstün başarı ile yapması alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel açıdan önemli bir fark bulunduğu görülmüştür. Bu fark aylık ücreti 5001 TL ve üzerinde olan katılımcılardan kaynaklanmakta olup, aylık ücreti 5001 TL ve üzerinde olan katılımcıların görevlerini üstün başarı ile yapması diğer katılımcılara göre daha yüksektir. Aylık gelirin başarı performansını artırdığı gözlemlenmiştir.

Katılımcılar mesleki kıdemlerine göre örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım ve tutarlılık temel boyutlarından istatistiksel olarak önemli düzeyde farklı puanlar almıştır, 5 yıl veya altında mesleki kıdeme sahip olan hastane personelinin, katılım ve tutarlılık boyutunun, alt kavramsal boyutlarla incelendiğinde, yetenek geliştirme, yetkilendirilme, takım çalışması yapma, uzlaşma, koordinasyon ve bütünleşme açısından, 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan sağlık personeline göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olduğu saptanmış olup, 5 yıl veya altında mesleki kıdeme sahip olan katılımcıların alt kavramlarla açıklandığında; değişim yaratma, müşteri odaklı çalışma, örgütsel gelişim, hedef ve amaç belirleme, stratejik yön belirleme puanları 6-10 yıl ve 16 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olan katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur. Yeni işe alınanların gelişim ve değişim için daha istekli oldukları sonucuna varılabilir. Araştırmaya katılan sağlık personelinin mesleki kıdemlerine göre örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme temel boyutlarından almış oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu saptanmıştır. Bu fark mesleki kıdemi 5 yıl ve altında olan katılımcılar ile mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan katılımcılardan kaynaklanmakta olup, mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan katılımcıların, kendisi ile ilgili konularda yönetici tarafından bilgilendirilmesi, yöneticilerle aralarındaki sosyal iletişim seviyesi, örgüt ve politikaları hakkında yönetici tarafından bilgilendirilme seviyelerinin mesleki kıdemi 5 yıl ve altında olanlara göre daha düşük bulunmuştur. Yeni işe alınanların, iletişim yönünden

daha güçlü ilişkiler kurabildiği sonucuna ulaşabilmekteyiz. Sağlık personelinin mesleki kıdemlerine göre bireysel performans ölçeği alt boyutları olan temel performans ve başarı performansından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olmadığı belirlenmiştir. Mesleki kıdemlerine göre hastane personelinin görevini düzenli ve istenen şekilde yerine getirme ve başarı gerçekleştirme yönünden benzerlik göstermektedir.

Katılımcılar çalıştıkları hastanelere göre örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından istatistiksel olarak önemli düzeyde farklı puanlar almıştır. Hitit Üniversitesi Hastanesinde çalışan katılımcıların örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar diğer katılımcılara göre daha düşük bulunmuştur. Özel hastanelerin, alt kavramsal boyutlar dikkate alındığında, güçlendirme, etkinleştirme, yetkilendirme ve gelişimlerinin ve becerilerinin desteklenmesi, takım yönlü çalışma, uzlaşma, koordinasyon, bütünleşme, temel değerlerde örgütle uyumlu ve tutarlı olma, değişim yaratma, müşteri odaklı çalışma, öğrenme, örgütün amaç ve hedeflerini destekleme konularında daha yüksek performans gösterdikleri sonucu çıkarılabilmektedir. Araştırmaya katılan sağlık personelinin çalıştıkları hastanelere göre örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme alt boyutlarından almış oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu saptanmıştır. Hitit Üniversitesi Hastanesinde çalışan katılımcıların örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme alt boyutlarından aldıkları puanlar diğer hastanelere göre daha düşük bulunmuştur. Özel hastanelerin, yönetici tarafından bilgilendirilmesi, yöneticilerle aralarındaki sosyal iletişim seviyesi, örgüt ve politikaları hakkında yönetici tarafından bilgilendirilme seviyelerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Çalışanların, çalıştıkları hastanelere göre görevini düzenli ve istenen şekilde yapma ve görevini başarı ile gerçekleştirme yönünden benzerlik gösterdikleri yani önemli bir fark olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan hastane personelinin unvanlarına göre örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu saptanmıştır. Hekim katılımcıların örgüt kültürü ölçeğinde yer alan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve

misyon temel boyutlarından aldıkları puanlar diğer katılımcılara göre daha yüksek bulunmuştur. Hekimlerin yetkilendirme ve gelişim becerilerinin desteklenmesi, takım yönlü çalışma, uzlaşma, koordinasyon, bütünleşme, temel değerlerde örgütle uyumlu ve tutarlı olma, değişim yaratma, müşteri odaklı çalışma, öğrenme, örgütün amaç ve hedeflerini destekleme konularında daha yüksek performans gösterdiği söylenebilir. Sağlık personelinin unvanlarına göre örgütsel iletişim ölçeğinde yer alan bireysel bilgilendirme, birincil ilişkiler ve örgütsel bilgilendirme alt boyutlarından almış oldukları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu saptanmıştır. Hekimlerin, yönetici tarafından bilgilendirilmesi, yöneticilerle aralarındaki sosyal iletişim seviyesi, örgüt ve politikaları hakkında yönetici tarafından bilgilendirilme seviyelerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Diğer meslek grublarının da yöneticileri ile iletişimi etkinleştirilip, bilgilendirilme ve sosyal iletişim seviyeleri iyileştirilmelidir. Hastane personelinin unvanlarına göre bireysel performans ölçeğinde çalışanların görevini düzenli ve istenen şekilde işlerini yapmaları konusunda aldıkları puanlar arasında fark bulunmazken başarı performansından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu saptanmıştır. Hekimlerin görevini üstün başarı ile yerine getirmesi genel idari personele göre daha yüksektir.

Örgütsel iletişimin, örgüt kültürü ve bireysel performans arasındaki aracı rolünü incelemek adına yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Öncelikle örgüt kültürünün tek başına bireysel performansı yordama durumunu incelenmiş ve örgüt kültürünün bireysel performansı pozitif yordadığını belirlenmiştir. Diğer bir deyişle örgüt kültürünün güçlü olması bireysel performansı artırmaktadır. Ardından örgütsel iletişimin tek başına bireysel performansı yordama durumunu incelenmiş ve örgütsel iletişimin tek başına bireysel performansı pozitif yordadığını belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, örgütsel iletişimin etkin olmasının bireysel performansı artırdığı belirlenmiştir. Son olarak örgüt kültürünün ve örgütsel iletişimin aynı anda bireysel performansı yordama durumunu incelenmiş ve örgüt kültürüyle ve örgütsel iletişim aynı anda modele dâhil edildiğinde, örgüt kültürü bireysel performansı yordamazken, örgütsel iletişimin bireysel performansı yordadığı görülmüştür. Yani aslında örgüt kültürünün bireysel performansı yordamasını sağlayan örgütsel iletişimdir. Dolayısıyla örgütsel iletişim, örgüt kültürü ve bireysel performans arasında aracı bir role sahiptir.

Her örgütün kendine has bir kültürü ve iletişim biçimi bulunmaktadır. Örgütler bakımından güçlü örgüt kültürüne sahip olmak aynı zamanda etkin bir iletişim sistemine sahip olmak başarı ve performansın olumlu yönde etkilemesi açısından son derece önem taşımaktadır. Örgütlerin iletişim yapılarının etkin, sağlıklı bir şekilde işlemesi, çalışanların gereksinim duyduğu bilginin zamanında, eksiksiz ve tam olarak karşılanması, çalışanların örgütün yönetim kademesi ile etkileşimli bir ilişkinin var olması sonucunda, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde istenilen performansa ulaşabilecektir.

İletişimin tartışmasız performans ve başarı aracı rolü dikkate alındığında kurumlar örgüt içi iletişimi tüm yönleri ile olumlu doğrultuda artırmak amacıyla; haber panoları, aylık bilgilendirme toplantıları, haftalık bölüm toplantıları, kuruma ait olan bir duvar gazetesi veya derginin yayımlanması gibi iyileştirici çalışmalar örgütlerde yapılmakta ve katkı da sağlamaktadır. Bunlara ek olarak çalışanların ve yöneticilerin beraber katılacağı sohbet ortamları, kişisel gelişim ve iletişim eğitimlerinin de katkısı olacaktır. Kişisel gelişim eğitimleri, özellikle Nlp (Neuro Linguistic Programming) eğitimi ile çalışanların duygularının ve düşüncelerinin kontrolünü elinde tutması, kendilerini daha kolay ifade etmesi, kendi kendine motive olması çevresindekileri de motive etmesi, yeteneğinin farkında olması, problem çözmede etkili ve yepıcı olması, zamanı doğru kullanması, hedeflere emin adımlarla ilerlemesi sağlanacaktır. Nlp teknikleri sadece kişisel gelişim yöntemi olmanın yanısıra organizasyonel bir gelişim yöntemidir. Değişimin kişinin kendi kararı ve arzusu ile gerçekleşmesi örgüt içinde bilgi paylaşımını artırarak ortak hedefe yönelmeyi ve sonuçları elde etmeyi kolaylaştıracaktır.

Ayrıca, özellikle hastanelerde uzun süreli aynı bölümde aynı kişilerle çalışmanın ilişkilerin samimiyetinin artmasına, saygıda körelmeye ve iş yaptırım gücünün azalmasına ve yanlış kullanılmasına sebep olabileceği için hastane personelinin hastane içinde bölümler arası rotasyonu önerilmektedir, böylelikle iletişimin daha saygılı ve sağlıklı bir boyutta kalması sağlanacaktır. Sorunların belirlenmesi ve çözümü için bölüm içi toplantılarda her kademedeki çalışanın kendini eşit şekilde ifade edemeyeceği dikkate alınarak, aylık bilgisayar sistemi üzerinden isim belirtmeksizin öneri ve puanlama anketleri yapılabilir.

Gerçekleştirilen bu tür faaliyetlerle çalışanların örgüt içinde açık, şeffaf, uyumlaştırıcı, koordine sağlayan bir iletişimle, bu konudaki olumlu algılarını artırmak imkânı sağlanabilir. Bunlar dikkate alındığında, örgüt içerisinde idrak edilen iletişim ortamının yordayıcı olduğu destek, başarı ve hiyerarşi kültürü anlayışlarının artmasına katkısı olmaktadır. Ayrıca yöneticiler, iletişimin çift taraflı bir süreç olduğunu ve geri bildirimlerle uygun iletişim türleri ile sistemin işletilmesi gerektiğini de unutmamalıdır.

İletişim etkinliğinin yüksek düzeyde olması çalışanların performansını olumlu etkilemesi beklendiğinden, her kademedeki sağlık yöneticilerinin olay ve faaliyetleri daha iyi kavrama, anlamlandırma ve analiz etme yeteneklerini geliştirmeleri, çalışanlarının fikirlerine önem vermesi, onları dinlemesi, ihtiyaç ve beklentilerine duyarlı olması önerilmektedir.

Araştırma daha farklı hastanelerde, özellikle özel sağlık kurumlarında uygulanabilir ve daha çok sayıda birimini kapsayacak şekilde de yapılabilir. Çıkan sonuçlar bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak sonuçlardan bir genellemeye gidilebilir.

Örgütsel iletişim olmaksızın herhangi bir örgütsel işin ya da yönetim sürecinin başarı elde etmesi mümkün değildir. Örgütlerde gerçekleşen bütün yönetim faaliyetlerinin uygulanabilmesi etkin bir iletişim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Örgütlerde sağlıklı bir iletişim sistemi işletildiğinde faaliyetlerin yürütülmesi, planlamanın ve koordinasyonun yapılması kolaylaşacaktır. Günümüzde örgütler, etkin bir iletişim sistemi sayesinde; örgüt üyelerinin paylaşım duygusunu artırma, çatışma ve baskıları en aza indirmeyi hedeflemektedir. Böylelikle örgütsel faaliyetler istikrar ve iş birliği ile yürütülecektir. Örgüt ile çevresindeki sağlıklı ve etkin iletişim, örgütün değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştıracak ve ayakta kalmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, H. M. (2005). *Etkili İletişim*. Ankara: Elis Yayınları.
- Açıl M. (2005). *Başarılı ve Etkin Öğretmenin Beden Dili*, İstanbul: Armoni Yayıncılık.
- Ada N. (2007).“Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”,Ege Akademik Bakış.7(2):543-551.
- Akçakanat, T. (2009). “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama*”(Yüksek Lisans Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Akıncı, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akkaşoğlu, N. (2015). *Ortaöğretim okullarında öğretmenlerin örgüt kültürüne ilişkin görüşleri ve okul yönetimine katılma düzeyleri*,(Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türkçe İşletme Ana Bilim Dalı.
- Akkoç, İ., Çalışkan A. ve Turunç Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü, Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, Cilt 19, Sayı 1, 105-135.
- Alamur, B. (2005). “*Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama*”, (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aldan N. (2009). “*İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları İle Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bağcılar Örneği)*”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpugan, O. (1996). “*İşletme Bilimine Giriş*”, Trabzon: Derya Kitabevi.
- Alvesson, M. ve Sveningsson S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work In Progress* (First Edition) Routledge.
- Amaratunga, D., Baldry D. ve Sarshar M. (2000). “Assesment of facilities management performance- whatnext?”, Facilities, Vol. 18, Number 1/2, s. 66-75.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, B. ve Arslan E. (2003). “*Örgütsel İletişim*”,*Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim*, Editör: Uğur Demiray, Ankara: PegemYayıncılık.
- Arslan, Ş. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerin Örgüt Kültürünü Algılama Düzeyleri: Söke İlçesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Atak, M. (2005).“Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 2, pp. 59-67.

- Ataman, G.(2009). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Atay İ. D. (1990). İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:235, İstanbul.
- Ateş, H. (2003). *"Post-Bürokratik Kamu Yönetimi-Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar"*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ayyıldız, H. ve Cengiz E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli Üzerine Bir İnceleme. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 11-1 (63-84).
- Aziz, A. (2012). *İletişime giriş*, (4. Baskı), İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Bakan İ., Büyükbeşe T. ve Bedestenci Ç. (2004).*"Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım"*, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2004). "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (7), pp.1-30.
- Bakan, İ. ve Paksoy M. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Bakan, İ., Büyükbeşe T. ve Bedestenci Ç. (2004). *Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul: Aktüel.
- Ballı, S., Aybars U. ve Korukoğlu S. (2009). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme İçin Bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi", Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review; 9 (2), 837-849, 2009.
- Baron, R. M. ve Kenny D. A. (1986). *The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
- Baş, M. İ. ve Artar A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Yayın No: 435, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Bayrak, S. (1995). *Örgütlerde Etkili İletişim Ve Yönetimi*, (Doktora Tezi). Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Bayram, L. (2006). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", Sayıştay Dergisi, Sayı: 62.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı 53, Sayfalar 577 – 592.
- Becerikli, S. (1999). *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Boone L. E. and Kurtz D.L. (2010). *Contemporary Business*. 13th Edition. John WileyandSons, Inc.

- Bozkurt, T. (2000). *İşletme Kültürü, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, 2. Baskı, İstanbul: Türk Psikologlar Derneği-Kalder Kalite Derneği Yay.
- Budak, G. ve Budak G.(2004). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları / Fakülteler Kitapevi.
- Campbell, J. P., Mc Cloy R. A. Oppler S. C.and Sager C. E.(1993)."*A Theory of Performance*", Francisco, Jossey-Bass.
- Can Baysal A. (1981).*Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınevi.
- Can, H., Öznur A. ve Aydın E. M. (2006). "*Örgütsel Davranış*", İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Cansu, O. C. (2006). *Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim Etkisi ve Bir Şirket Uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cees B.M. van Riel and Fombrun C. J. (2007). *Essentials Of Corporate Communications*, Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group.
- Celep, C. ve Çetin B. (2003)."*Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma*", Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz D. ve Öztürk U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 1, s. 17-41.
- Certo C. Samuel and Certo S. T. (2006). *Modern Management*, Pearson Education LTD.
- Che Su, M., Hassan A. B. Bahtiar M. (2010). "*The Supervisory Communication-Commitmentto Workgroup Model: Example on a Malaysian Organization*", Journal of US-China Public Administration, 7, 1, 13-23.
- Cleveland, J. N., Murphy K. R. and Williams R. E. (1989)."*Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates*", Journal of Applied Psychology, C:74 S:1, 130-135.
- Coleman, R. ve Barrie G. (1990). *Yöneticinin Kılavuzu İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Cüceloğlu, D. (1987). *İnsan İnsana*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Cüceloğlu, D. (2009). *İletişim Donanımları 'Keşke' siz Bir Yaşam İçin İletişim*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çağlar İ. ve Kılıç S. (2006). *Genel İletişim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çağlar İ. ve Kılıç S. (2016). *Genel, Teknik ve Etkili İletişim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma, Ankara: Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 3, Sayı:3.
- Çetin, N. G. (2007). Organizasyonlarda Etkileşim ve İletişim: Yönetişim. Yerel Siyaset, Cilt: 24, Sayı: 2, s. 29-32.

- Çimen, M. A. (2009). *Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi* (Doktora Tezi), Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 2, 35-46.
- Daft L. Richard, Kendrick M. and Vershinina N. (2010). *Management*, South-Western, International Edition.
- Daft Richard L. (2000). *Management* (Fifth Edition). The Dryden Press.
- Daft Richard L. (2010). *Understanding the Theory and Design of Organizations*, South-Western, Tenth Edition, Cengage Learning EMEA.
- Dağdeviren M. (2007). “Performans Değerlendirme Sürecinin Bulanık AHP İle Bütünleşik Modellenmesi”, *Sigma Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi*, Cilt:25, Sayı:3, ss.268-269.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı* (Çev. Kemal Tosun ve diğerleri). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 117.
- Demir C. ve Öztürk U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1, s.17-41.
- Demir, N. (2005). “Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı.
- Demirel, Y. ve Karadal H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.12, S.3 s.254.
- Denison Daniel R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons Ltd.
- Denison D.R. and Mishra A.K. (1995). *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Deshpande, R. and Frederick E. Webster Jr. (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda," *Journal of Marketing*, American Marketing Association, vol.53, No.1.
- Dicle, Ü. (1982). “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları”, Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları, No:43.
- Dinçer A. ve Hicran U. (2012). *Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü Ve Bir Araştırma*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Dinçer, Ö. ve Fidan Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Dindaroğlu, A. K. (2007). *Örgütsel İletişimin Etkinliğinin Katımlı Yönetim Faaliyetlerine Etkisi Ve Tavşanlı İlçesi Mermer Sektörü Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Dogan, E.A. (2015). *Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Doğan, S. ve Kılıç S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz-Aralık, 29, 37-61.
- Doshi S. R. (2008). *Business Communication and Management: Modern Methods and Techniques*, Paradise Publishers, E-Book.
- Durgun, S. (2006). Örgüt kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Eğinli, A. T. ve Bitirim S.(2008). “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksit) İletişim”, *Selçuk İletişim*, 5,3, ss. 124-140.
- Elgünler, T. Ç. ve Fener T. Ç. (2011). İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi. The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC, Volume: 1, Issue: 1.
- Ellis S. ve Dick P. (2003). *Introduction to Organizational Behaviour* (Second Edition). London: McGraw-Hill Inc.
- Ellis, D. G. ve Maoz I. (2003). *A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict*. The International Journal of Conflict Management, 14, 255-272.
- Elma, C. ve Demir K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eraslan, E. ve Algün O. (2005). “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der. Cilt 20, No 1, 95-106.
- Erdem, F. ve İşbaşı, J.Ö. (2001). “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları” Akdeniz İİBF Dergisi Sayı:1 s.34.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul İşletme Fakültesi, no.248.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erengül, B.(2003). “Alt Kültürleri Bütünleyen Liderlik” İnsan Kaynakları Düşünce Platformu (“Executive Excellence“ dergi eki).
- 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 Özkan G. (2009). “Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği”, Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi, Cilt:5 Sayı: 4 ss. 50-61. ISSN: 1302-2865.
- Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Erogluer, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, Cilt: 11, Sayı: 1, Ege Akademik Bakış.
- Erol, E. (1997). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları. İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 197.
- Erol, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beşinci Baskı, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Erol, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta yayınevi. (13. Baskı).
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ewald, H. R. ve Burnett R. E. (1997). "*Business Communication*", New Jersey, Prentice Hall.
- Eyyüpoğlu, A. A. (2017). *Örgütsel İletişimin Etkinliği, İletişimin Örgüt İçi İlişkilerin Etkinliği Açısından Önemi*, Ankara: Gece Kitaplığı.
- Eyyüpoğlu, A. A. (2017). *Örgütsel İletişimin Etkinliği, İletişimin Örgüt İçi İlişkilerin Etkinliği Açısından Önemi: Şırnak Üniversitesi Örneği*, (Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fisher, C. J. (2001). *Like it or not... Culture Matters*, Employment Relations Today, 27 (2), 43-52.
- Francesco, A. M. ve Gold B. A. (2005). *International Organizational Behavior* (Second Edition). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Fraser, J. Kık E.and Barber K. (2002). "*Organizational Culture as Contested Ground in an Era of Globalization: Worker Perceptions and Satisfaction in the USPS*", Sociological Spectrum Murfreeboro.
- Fredric M. Jablin. And Linda L.Putman. (2004). *The New Handbook of Organizational Communication. Sage Publications. Inc International Educational and Professional Publisher*. London. New Delhi.
- Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, *Organizational Studies*, 7, 117–134.
- Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov,(2010). *Cultures and Organizations- Software of themind*, Geert Hofstede Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC) University of Limburg at Maastricht, The Netherlands, The Mc Graw-Hill Companies, p.6.
- Genç, N. (1993). "Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Etkisi", Atatürk Üni. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1-2, 301.
- Genç, N. (2004). *Yönetim Ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2007). *Yönetim Ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- George J. M. and Jones G. R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Fourth Edition). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Geylan, R. (1994). "*İşletmelerde Halkla İlişkiler*", Eskişehir: Birlik Ofset.
- Gezici, H. S. (2012). *Belediyelerde Örgüt Kültürü Araştırması: Selçuklu Belediyesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Goldhaber, G. M. (1990). "*Organizational Communication*", Dubuque, IA: Wm. C. Brown Publishing Company.
- Greenbaum, H., and Clampitt, P. Willhnganz, S. (1988). "*Organizational Communication: An Examination of Four Instruments*", *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245-282.
- Griffin, David R. (1999). *Management* (Sixth Edition). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gülüoğlu, Ö. (2012). "Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık", Konya: Konya Eğitim Akademisi Yayınevi.
- Gümüştekin G. E. ve Öztemiz A.B. (2005). Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1, Cilt:14.
- Güney, S. (2001). "*Bireylerarası İletişim*", *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. ve Şahin F. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-analiz*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürdal, S. (1997). "*Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar*", İstanbul: Simge Matbaacılık.
- Gürgen, H. (1997). "*Örgütlerde İletişim Kalitesi*", İstanbul: Der Yayınları.
- Gürsel, M. Ve Izgar H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya: Eğitim Kitapevi.
- Gürüz, D. vd, (1998). *Halkla İlişkiler Yönetim*, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Gürüz, D. ve Yaylacı G. Ö. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Güvenç, B. (2015). *İnsan ve Kültür*, İstanbul: Boyut Yayınları.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Corporate Cultures: From Vicious Circle to Virtuous Circles*, Butter&Tanner, London.
- Hanks, K. (1999). *İnsanları Motive Etme Sanatı*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Hargie Owen ve Tourish D. (2000). *Handbook of Communication Audits For Organisations*. Routledge: New York.
- Hayajneh, A. Y. (2000). "*Identification Of The Influence Of Organizational Variables On Hospital Staff Nurses Job Performance*", Doctorate Dissertation, USA, University of Iowa.

- Hill, L. A. (2011). *Yöneticiliğe Giden Yol Yeni Bir Kimlik Edinmek* (Üçüncü Basım), (Çev. Ümit Şensoy). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Eserin orijinali 1992'de yayımlandı).
- Hodgetts M. Richard, Gibson J. W. (1986). *Organizational Communication: A Managerial Perspective*, ABD, Acedemic Pres.
- Hofstede Geert, Neuijen Bram, Ohavy Denise Daval ve Sanders Geert (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*, London: McGraw-HillCompany.
- Hume, D. A. (1998). *Reward Management*, Blackwell Publishers Ltd. USA.
- Işık, R. (2014). *Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Unsurları Ve Boyutları*, (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- İrmiş, A. (1995). *Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İzgören, A. Ş. (2001). "*Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*", Ankara: Akademi Plus Yayınları.
- Jensen, M.T. (2003). *Organizational Communication, Researchand Development*, Report No. 1/2003, Norway: Agderforskning.
- Johnson, P. Gill J. (1993). "*Management Control and Organizatonal Behaviour*", Paul Chapman Publishing, London.
- Kalıprasad, M. (2006). "*The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization*", *Cost Engineering*, 48 (6): 27.
- Kandlousi, N. Ali A. J. ve Abdollahi A. (2010). "*Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication*", *Intemational Joumal of Business and Management*, Vol. 5, 10, 52.
- Kanık, L. (2008). "*Türk Üniversitelerinde Kütüphane Çalışanlarının Performans Değerlendirmeleri*", (Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı.
- Karaköse, S. (2013). *Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü*. (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı.
- Karanlık, A. (2014). *Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Karcioğlu F. Yakupoğulları C. (2000). *Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1), 245-270.
- Kartarı, A. (2014). *Kültür, Farklılık ve İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınevi.
- Kaya, A. (2009). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*, Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kazancı, M. (1997). *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Keçecioğlu, T. (2006). *Yönetim Stillimizi Anlama ve Değiştirme Üzerine Notlar* İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kelly, D. (2000). "Using Vision To Improve Organisational Communication", *Leadership & Organization Development Journal*; 21, 1/2; ABI/INFORM Global, pp. 92- 101.
- Ker, M. (1998). "Örgütsel İletişim", İstanbul: Pazarlama Dünyası Dergisi, 69, 38.
- Keyton, J. (2005). *Communication And Organizational Culture, A Key Toundert And İngwork Experiences*. Edition 2.Sage Publications Inc. United States of Americap.2.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (Second Edition). NY: Guilford Publications, Inc.
- Koçel T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2007). "*İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*", İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No: 203.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kowalski, Theodore J. (2000). "Cultural Change Paradigms and Administrator Communication" EducationalLeadershipFaculty Publications. Paper 17 tkowalski1@udayton.edu.
- Köse, S. Tetik S. ve Ercan C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,1,219-242.
- Kraut, R. E., Fish S. Root W. And Chalfonte L. (2002). Informal Communication In Organizations: Form, Functionand Technology. citeseer. ist.psu. Edu.
- Kuchi, T. (2006). "*Constant Change and the Strategic Role of Human Communication. A SelectiveAnnotated Bibliography*", *Library Management*, 27(4/5): 218-235.
- Kuratko, D. F., and Ireland R. D. Hornsby J. S. (2001). "*Improving Firm Performance Through Entrepreneurial Actions: Acordia's Corporate Entrepreneurship Strategy*", *Academy of Management Executive*, 15 (4): 60-71.
- Küçük, F. (2005). Kurum İmajı Açısından Kurumsal İletişim. DAUM Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 45-52.
- Lazar, J. (2009). *İletişim Bilimi*, (Çev. Cengiz Anık) Ankara: Vadi Yayınları. (Eserin orijinali 1992'de yayımlandı).
- Lewis, D. (2000). "*The Usefulness of Organizational Culture Concept: a Responseto Gert Tan Hofstede's Comments*", *Strategic Change*, 9.
- Mackinnon, D., Fairchild A. J. &Fritz M. S. (2007). *Mediation analysis, In Annual Review of Psychology, Vol. 58, pp. 593-614*.
- Mamatoğlu, N. (2010). "Örgüt İçi İletişim ve Performans Değerlendirme Sistemi Algılan Örgüt Kültürü Algısını Yordar mı?", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi.

- Maria, B. Florina (2007). "Guidelines Regarding Efficient Communication Within Modern Organizations", Economic Publisher, Bucharest, pp. 591-594.
- Marşap A. (2009). *Yaratıcı Liderlik*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Martin, J. And Siehl C. (1983). "Organizational Culture and Counter Culture: An Uneasy Symbiosis," *Organizational Dynamics*, 831, Autumn: 52-64.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz K. (2010). *Yönetimde yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Pegem Akademi.
- Miles, E. W., Patrick S. L. King W. C. (1996). "Job Level as a Systematic Variable in Predicting the Relationship Between Supervisory Communication and Job Satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 277-292.
- Miner, J. B. (1994). "Congruence and Fit in Professional Role Motivation Theory", *Organization Science*, Vol.5, 1, 87.
- Mintzberg H. (1989). *Mintzberg on Management*, New York: Free Press.
- Mohammed, F. M. E. (2010). *Akademik Personel Performans Değerlendirme Kriterlerinin İncelenmesi*, (Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Mondy, R. W. And Premeaux Shane R. (1995). *Management* (Seventh Edition). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Morillo, C. R. (1990). "The Reward Event and Motivation", *The Journal of Philosophy*, Vol.87, 4, 270.
- Morley, D. D. And Shockley-Zalabak P. (1997). Organizational Communication and Culture: A Study of 10 Italian High-Technology Companies. *The Journal of Business Communication*, 34(3), 253-268.
- Naktiyok, A, (1999). *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü- Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Nelson Debra L. and Campell Quick J. (1997). *Organizational Behaviour* (Second Edition). Minneapolis/ St. Paul: West Publishing Company.
- Newstrom John W. And Davis K. (1993). *Organizational Behavior at Work* (9th Edition): New York: McGraw-Hill Inc.
- Ober, S. (2001). "Contemporary Business Communication", USE, Houghton Mifflin Company.
- Oktay M. (2000). *İletişimciler İçin Davranış Bilimine Giriş*, İstanbul: Der Yayınları.
- Oktay, M. (1996). *Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: Der Yayınları.
- Ouchi, William G. Ve Alan L.W. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Özdeveci, M. ve Akın, M. (2013). "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Ve Örgütler Arası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 112-131.

- Özer, M. A. (2009). "Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü Ve Değerlendirilmesi" Sayıştay Dergisi, No.73.
- Özgen, H., Öztürk A. ve Yalçın A. (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Adana: Nobel Kitapevi.
- Özgen, H., Öztürk A. ve Yalçın A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitapevi.
- Özkalp, E. ve Kirel Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkan, S. (2016). *Taşeron Personel İle Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Değişkenleri açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Özmutaf, N. M. (2007). "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları Ve Çatışma" C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2.
- Özpehlivan M. (2015). *Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği*, (Doktora Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi* (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Paksoy, M. (2001). "Organizasyonlarda İletişim", *Örgütsel İletişim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 964.
- Palmer Margaret, Winter Kenneth T. (1993). *İnsan Kaynakları*, İstanbul: Rota Yayın Yapım, Çeviren: Doğan Şahiner.
- Peters T. J. ve Waterman R. H. (2004). *In Search of Excellence*, Harper Collins Publishers.
- Pettigrew A. M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*, Administrative Science Quarterly, 24 (4), Qualitative Methodology, 570-581.
- Pettit, J. D. , Goris J. R. ve Vaught B.C. (1997). "An Examination of organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction", Journal of Business Communication, (34):81-98.
- Polat F. (2009). *İş'te Aşkta Okulda İletişim Nasıl Kurulur*, İstanbul: Avrupa Yakası Yayınları.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- Rafaeli A. ve Worline M. (2000). *Symbols in Organizational Culture*, In N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, and M.F. Peterson(Eds.), Handbook of organizational culture and climate, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ramazan, E. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ il Merkezindeki Hastaneler Üzerine Bir Çalışma, *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 63-79.
- Rashid, Z. A. Sambasivan M. and Abdul Rahman A. (2003). *The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change*, The Leadership & Organization Development Journal, Volume: 25, No: 2.

- Reitz, H. J. (1989). *Behaviour Organizations*, PrenTice Hall, New Jersey. 208.
- Robbins S. P., Judge T. A. and Sanghi S. (2004). "*Organizational Behavior*", 12th ed., India: Dorling Kindersly (Pvt) Ltd.
- Robbins Stephen P. And Judge Timothy A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (Çeviri Editörü: İnci Erdem). Ankara: Nobel.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*, Prentice-Hall International.
- Robbins, S. P. (2003). "*Organization Behavior*", Tenth Edition, Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.
- Roberts, K.H., and O'Reilly C.A. (1974). "*Measuring Organizational Communication*", Journal of Applied Psychology, 59 (3), 321-26.
- Rollinson D. and Broadfield A. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis* (Second Edition). London: Pearson Education Limited.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Bursa: Aktüel-Alfa Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (1998). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş M. (2012). *Örgütlerde İletişim*, Ankara: Kriter Basım Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sackmann, A. S. (1997). "*Cultural Complexity in Organizations*", Sage Publications, International Educational and Professional Publisher, London.
- Sargut, A.S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim*, Ankara: İmge yayınevi
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E.H. (1990). *Organizational Culture*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, American Psychologist, 45, (1990), 109-119.
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3. Edition, Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4. Edition, Jossey-Bass Publishers.
- Schepers, J.M. (2005). "The Construction and Evaluation of a Generic Work Performance Questionnaire for Use with Administrative and Operational Staff", *SA Tydskrif vir Bedrysielunde*, Vol.34, No.1, 10-22.
- Schermerhorn, J.R., Hunt J. G. And Osborn R.N. (2000). *Organizational Behavior*, (Seventh Edition). New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Schermerhorn, J.R., Hunt J.G. And Osborn R.N. (1994). *Managing Organizational Behavior*, John Wiley & Sons Inc. New York.
- Sethi, D. And Seth M. (2009). "*Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization*", The IUP Journal of Soft Skills, Vol. III, 3-4, 32-40.
- Solmaz, B. (2007). *Kurumsal İletişim Yönetimi*. Konya: Tablet Kitabevi.
- Stanford, N. (2014). *Organizasyon Kültürü* (Çev. Ümit Şensoy). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Eserin orijinali 2010'de yayımlandı).

- Steven L. Mcshane, Mary Ann Young Von Glinow. (2005). *Organizational Behaviour, Emerging Realities Forthe Workplace Revolution*, McGraw Hill Companies.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları, *Maliye Dergisi*, S. 152, 81-102.
- Şeneldir, O. (2010). “Bireysel Performans Yönetim Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Kocaeli Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma “ *Mevzuat Dergisi*, Sayı:150.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge H. S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*, (Forth Edition), Allyn and Bacon Boston.
- Tamer, İ. ve İyigün N.Ö. (2014). “Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt 5, Sayı 8, 2014 ISSN: 1309 – 4289.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel O. ve Çiftçi M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2010/1, Sayı:11 Journal of Süleyman Demirel UniversityInstitute of SocialSciencesYear: 2010/1, Number:11 Isparta.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk Y. (2008). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Ankara: Seçkin Yayınevi, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı.
- Terzi A.R. (2004). Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi Ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 65-76.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Theaker, A. (2006). *Halkla İlişkilerin El Kitabı*, (Çev. Murat Yaz), İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Thill, J. V. Bovee, C. L. (1993). *"Excellence in Business Communication"*, Second Edition, McGraw-Hill, USA.
- Tosi, H. L., Rizzo J. R. Carroll S. J. (1990). *Managing Organizationa lBehavior* Harper & Row, Publishers, New York.
- Tourish, D. (2005). “Critical Upward Communication: Ten Commandments for Improving Strategy and Decision Making” *Long Range Planning*, vol:38, (5), pp. 485-503.
- Tsui A. S., Zhang Z. Wang H. Xin K. R. Wu J. B. (2006). *Unpacking the Relationship between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture*, *The Leadership Quarterly*, 17, 113-137.

- Tuna, Y. (2008). "*Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri*", (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Turhan E. (2010). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tutar, H. ve Yılmaz M. K. (2012). *Genel ve Örgütsel Boyutuyla İletişim*, (8. Baskı), Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tutar, H., ve Yılmaz K.M. Erdönmez C. (2003). "*Genel ve Teknik İletişim*", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tüfekçi, N. (2012). "*Örgüt Kültürünün Örgüt Performansına Etkisinin Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Kapsamında Ölçülmesi: Isparta İlindeki Devlet, Özel Ve Üniversite Hastanesinde Bir Araştırma*," (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Türkmen, İ. (2000). *Yöneticiler için Etkin iletişim Modeli*, No:480, 3.Baskı, Ankara: MPM.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar İ. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı Ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal of Yaşar University*.
- Uçkun, C.G. ve Pelit E, (2004). "Otel İş görenlerinin İş Doyumlarının Önemi Ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İş görenleri Üzerinde Bir Uygulama", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 39-59.
- Ulukuş, K. S. (2010). "*Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerindeki Önemi*", (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Unutkan, G. A. (1994). *Örgüt Kültürü ve Uyum Sorunu*, (Doktora Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Unutkan, G. A. (1995). "*İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*", İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Uyargil, C. (1994). "*İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Yayın No:262.
- Ünüvar, Ş. Ve Bilge F. A. (2009). Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması, *Hazar Üniversitesi Journal of Azerbaijani Studies*, Sayı: 12, s. 55-72.
- Varol, M. (1993). *Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 2.
- Viswesvaran, C. (1993). "*Modeling Job Performance: Is There a General Factor?*", Doctoral Dissertation, University of Iowa, Iowa City, IA.
- Vural, Z. B.A. (2016). *Kurum Kültür ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, Z. B.A. (2003). *Kurum Kültür*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, Z.B.A. (2012). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, (Dördüncü Basım). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, Z.B.A. Coşkun G. (2007). *Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Vural, Z. B. A. ve Bat M. (2013). *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wells Calvin (1984). *İnsan ve Dünyası*, (Çeviren: Bozkurt Güvenç). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Williams, J.W. And Egglan S. A. (1991). *Örgütlerde İletişim*, (Çev: Yılmaz Büyükerşen, Şan Özalp, Hikmet Seçim, Ali Atıf Bir), Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 628, Eskişehir.
- Witte, K.D. and Muijen, J.V. (1999). *Organizational Culture, European journal of work and organizational psychology*, Catholic University Of Leuven Belgium, Psychology Pres Ltd. p.500.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 4, s. 31-55.
- Yahyagil, M.Y. (2004). “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, ss. 1-34.
- Yatkın, A. (2008). Kamu Yönetiminde Bireysel Performans Ve Örgütsel Verimlilik Aracı Olarak Personel Güçlendirme, ISSN:1306-3111 *e-Journal of New World Sciences Academy* 2009, Volume: 4, Number: 2, Article Number: 3C0009.
- Yiğit, İ. (2004). “Örgütsel İletişim Açısından Bilişim Teknolojileri ve Bir Uygulama”ş (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yüksel, İ. (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2) 2005, s. 291 306.
- Zıllıoğlu, M. (2010). *İletişim Nedir?*, (4. Baskı), İstanbul: Cem Yayınevi.

<https://www.merriam-webster.com/> erişim tarihi:11.11.2018

<https://www.merriam-webster.com/> erişim tarihi: 10.11.2018

<https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/UsersGuideV7.pdf>

<https://www.denisonconsulting.com>

EKLER

Ek-1

ANKET FORMU

Bu anket formu Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan "**İletişimin aracılık rolü bağlamında örgüt kültürünün bireysel performansa etkisi: Ampirik bir çalışma**" başlıklı doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler gizli tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir.
Değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Prof.Dr.İrfan Çağlar
Hitit Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü (Tez Danışmanı)

Gülizar Yanaşma
Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler
Doktora Öğrencisi

1.Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2.Yaş aralığınız

21-30 31-40 41-50 51-60 61 ve üzeri

3.Eğitim durumunuz

İlköğretim Lise Ön lisans Lisans Lisans Üstü

4.Ortalama aylık ücretiniz ne kadardır? Lütfen yazınız TL.

1500 TL ve altı 1501 TL-3000 TL
 3001 TL-5000 TL 5001 TL ve üstü

5.Çalıştığınız Hastane

ELİT PARK H.
 ÇORUM ÖZEL H.

6.Ünvanınız

Hekim
 Yardımcı Sağlık Personeli
 Teknik Personel
 Genel İdari Personel
 Diğer

7. Toplam çalışma süreniz ay veya yıl olarak ne kadardır? Lütfen yazınız

Ek-1 (Devamı)

23. Tüm çalışanlar müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	1	2	3	4	5
24. Müşteri istemleri (talepleri) iş faaliyetlerimizde genellikle dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu durum yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	1	2	3	4	5
26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak yönetimde istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	1	2	3	4	5
28. Uzun-dönemli bir iş program ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	1	2	3	4	5
29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net açık bir işletme misyonumuz vardır.	1	2	3	4	5
30. İşletmenin geleceğine yönelik olarak belirlenmiş stratejik bir iş planlaması yoktur.	1	2	3	4	5
31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	1	2	3	4	5
32. Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedir.	1	2	3	4	5
33. Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	1	2	3	4	5
34. Çalışanlar, geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletme vizyonunu paylaşmaktan uzaktır.	1	2	3	4	5
35. Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	1	2	3	4	5
36. Kısa dönemli iş telepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, bunlara ne derece katıldığınızı ölçek üzerinde işaretleyiniz. Kesinlikle katılmıyorum, 1 puan; Kısmen katılmıyorum, 2 puan; Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 3 puan; Kısmen katılıyorum, 4 puan; Kesinlikle katılıyorum, 5 puan	Kesinlikle katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Örgütsel İletişim ile ilgili görüşleriniz;	1	2	3	4	5
1. Yöneticimin talimatlarını anlamadığımda açıklama isteyebiliyorum.					
2. Yöneticim işimle ilgili değişikliklerin niçin yapıldığı konusunda bilgi verir.					
3. Yöneticim beni işletme kuralları ve politikaları hakkında bilgilendirir.					
4. Yöneticimin talimatları anlaşılırdır.					
5. Yöneticim hobilerimi bilir.					
6. Yöneticimin benimle samimi ilişkileri vardır.					

Ek-1 (Devamı)

Lütfen yalnız çalıştığınız bu işyerinin koşullarını düşünerek, aşağıda belirtilen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz. (1 Hiç katılmıyorum..... 5 Kesinlikle katılıyorum)	Hiç katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çalışanların çoğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
3. İş planları yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Farklı bölümler (departmanlar) arasında işbirliği yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Takım çalışması yapılması bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlara kendi işlerini planlamalarında inisiyatif kullandırılır.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanların iş görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	1	2	3	4	5
11. İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	1	2	3	4	5
12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlışın ayırt edilmesini sağlayan (etik) değerler yoktur.	1	2	3	4	5
13. İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	1	2	3	4	5
14. Bu iş yerinde güçlü bir örgüt kültürü vardır.	1	2	3	4	5
15. Tartışmalı konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	1	2	3	4	5
16. Çalışanlarımız hastanenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
17. Hastanenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	1	2	3	4	5
18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak adeta farklı bir hastaneden birisiyle çalışmak gibidir.	1	2	3	4	5
19. İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	1	2	3	4	5
20. Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	1	2	3	4	5
21. İş alanındaki yenilikler ve gelişimler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
22. Müşterilerin istek ve önerileri, iş faaliyetlerinde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	1	2	3	4	5

Ek-1 (Devamı)

7. Yöneticimin bana olan şakaları iyi niyetlidir.					
8. Yöneticim benimle günlük sohbetlerde bulunur.					
9. Yöneticim işin nasıl yapılacağı hakkında görüşlerimi sorar.					
10. Yöneticim iş takviminin (programının) sebeplerini anlatır.					
11. Yöneticim çalışma grubumla ilgili gelecek planları hakkında beni bilgilendirir.					
12. Yöneticim ulaşmam için yararlı hedefler belirler,					
13. İşlerin yanlış yapılması halinde düşüncelerimi yöneticime söyleyebilmekteyim.					
14. Yöneticim yaptığım işi başkalarının önünde eleştirmez.					
15. Yöneticim iyi iş için onay verir.					
16. Yöneticim benim önemli kararlara olan katkımı değerlendirir.					
17. Yöneticim iyi yapılan işleri takdir eder.					
18. Yöneticim işletmedeki kuralların ve politikaların sebeplerini söyler.					
19. Yöneticim şirkette neler olup bittiği hakkında bana bilgi verir.					
20. Yapmam gereken işleri bildirmesine karşı yöneticim yaptığım işler hakkında bilgi ister.					
21. Yöneticimin talimatlarının yanlış olduğunu düşündüğümde sorgularım.					
22. Yöneticim benim kişiliğim hakkında eleştiriseldir					
23. Yöneticim yaptığım iyi iş hakkında beni bilgilendirir.					
24. Yöneticim bölümümün gelişmesine ilişkin önerilerimi sorar.					
BİREYSEL PERFORMANSINIZ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİNİZ;					
1. İşlerimi devamlı zamanında bitiririm.					
2. Düzenli ve belirli bir amaç doğrultusunda çalışırım.					
3. Çok düşük idare ve teşvik seviyesinde bile çalışabilirim.					
4. Görev odaklı çalışırım.					
5. İşimi yüksek çalışma temposunda sürdürürüm.					
6. İşimde büyük işler başarırım.					
7. Yüksek kaliteli işler ortaya koyarım.					
8. Çalışmalarım sürekli üst düzey sonuçlar verir.					
9. İşimde çok çalışkan ve hareketliyimdir.					

