

**T.C.**  
**MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İLETİŞİM DOYUMUNUN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ: ARFESAN ARKAN FREN**  
**ELEMANLARI SANAYİ VE TİCARET A.Ş.'DE BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**ÖZLEM YOĞURTÇUOĞLU**

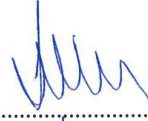
**111141122**

**Danışman Öğretim Üyesi:**  
**Prof. Dr. Erhan EROĞLU**

**İstanbul, Eylül 2013**

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

31.10.2013 tarihinde tezinin savunmasını yapan Özlem YOĞURTÇUOĞLU'na ait "İletişim Doyumunun Çalışanlar Açısından Değerlendirilmesi: Arfesan Arkan Fren Elemanları Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Bir Uygulama" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, e-MBA Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Şahin KARASAR  
(Başkan)



Prof. Dr. Erhan EROĞLU  
(Üye)  
(Danışman)



Doç. Dr. Filiz OTAY DEMİR  
(Üye)

"Bu çalışmadaki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak elde edip sunacağımı, çalışmada bana ait olmayan tüm veri ve sonuçların kaynağını göstereceğimi beyan ederim".

Ad Soyad

İmza

## ÖNSÖZ

Arfesan A.Ş.'nin bir çalışanı olarak firmamızdaki iletişimin ve çalışanların gözünden firmadaki iletişim doyumunun değerlendirilmesini amaçlayarak bu çalışmayı gerçekleştirdim.

Öncelikle çalışmada aramızda mesafeler olmasına rağmen e-posta, telefon ile bana sürekli destek olmaya çalışan değerli hocam Prof. Dr. Erhan EROĞLU'na tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam sırasında bana destek veren bölüm müdürüm Cem DURUM ve eşim Gökhan YOĞURTÇUOĞLU'na destekleri için teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamı desteklemek için kullandığım ankete katılımlarından dolayı çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan aileme ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Özlem Yoğurtçuoğlu

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kurumlarda gözle görülemeyen değerlerden biri olan iletişim ve iletişim doyumunun incelenmesi, ortaya koyulması ve Arfesan A.Ş.'de bir uygulama ile bunun desteklenmesidir.

Tezde ilk olarak iletişim kavramı ve bu kavramın önemi ele alınmıştır. Kurumlarda etkin iletişimin neleri sağlayacağı, iletişimin neden kullanıldığı ve iletişimin özelliklerinin neler olduğundan bahsedilmiştir. Bunun yanı sıra iletişim doyumu kavramı da ele alınmış ve iş doyumuna katkısından bahsedilmiştir. Takip eden bölümlerde örgütsel iletişim kavramı ve örgütsel iletişimde kullanılan araçlar incelenmiştir. Örgütsel iletişimin yazılı, sözlü, görsel ve elektronik araçlar yardımıyla sağlandığı ve bu araçların örneklerine yer verilmiştir. Yönetici çalışan iletişimi ve bunun örgüt açısından önemine değinilmiştir.

Son bölümde ise; Gebze'de faaliyet gösteren Arfesan A.Ş.'de 61 kişilik bir anket çalışması ile tez desteklenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İletişim, İletişim Doymu, Yönetim.

## İÇİNDEKİLER

### İçindekiler

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar.....	vii
1.GİRİŞ.....	1
1.1.İletişim Kavramı Ve Tanımı .....	3
1.2.İletişim Doyumu.....	7
1.3.Örgütsel İletişim .....	9
1.4.Örgütsel İletişimde Kullanılan Araçlar .....	<u>12</u>
1.4.1.Yazılı İletişim Araçları .....	12
1.4.2.Sözlü İletişim Araçları .....	13
1.4.3.Görsel ve İşitsel İletişim Araçları .....	<u>14</u>
1.4.4.Elektronik İletişim Araçları.....	14
1.5.Yönetici Çalışan İletişimi .....	15
1.6.Araştırmanın Amacı .....	16
1.7.Araştırmanın Önemi .....	17
2.YÖNTEM .....	19

<b>2.1.Çalışma Kümesi.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.Verı Toplama Araçları.....</b>	<b>20</b>
<b>3.BULGULAR .....</b>	<b>24</b>
<b>4.TARTIŞMA .....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>72</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>76</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>80</b>

## TABLÖLAR

**Tablo 2.1.** Ankete Katılan Kişilerin Tanımlayıcı Sorular Bazında Dağılımı

**Tablo 3.1.** İletişim İkliminden Sağlanan Doyum İle İlgili Bulgular

**Tablo 3.2.** İletişim İklimi İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.4.** İletişim İklimi İle Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.5.** İletişim İklimi İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.6.** İletişim İklimi İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonları Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.7.** Üstle İletişimden Sağlanan Doyum İle İlgili İstatistik Bulgular

**Tablo 3.8.** Üstle İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.9.** Üstle İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular



**Tablo 3.10.** Üstle İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.11.** Üstle İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.12.** Üstle İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonları Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.13.** Örgütsel Bütünleşmeden Sağlanan Doyum İle İlgili İstatistik Bulgular

**Tablo 3.14.** Örgütsel Bütünleşmeden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.15.** Örgütsel Bütünleşmeden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.16.** Örgütsel Bütünleşmeden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.17.** Örgütsel Bütünleşmeden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.18.** Örgütsel Bütünleşmeden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonu Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.19.** Araç Kalitesinden Sağlanan Doyum İle İlgili İstatistik Bulgular

**Tablo 3.20.** Araç Kalitesinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.21.** Araç Kalitesinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.22.** Araç Kalitesinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Çalışma Süresi Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.23.** Araç Kalitesinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.24.** Araç Kalitesinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonları Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.25.** Yatay İletişimden Sağlanan Doyum İle İlgili İstatistik Bulgular

**Tablo 3.26.** Yatay İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.27.** Yatay İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.28.** Yatay İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Çalışma Süreleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.29.** Yatay İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.30.** Yatay İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonları Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.31.** Kurum Bilgisinden Sağlanan Doyum İle İlgili İstatistik Bulgular

**Tablo 3.32.** Kurum Bilgisinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.33.** Kurum Bilgisinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.34.** Kurum Bilgisinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.35.** Kurum Bilgisinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.36.** Kurum Bilgisinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonları Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.37.** Bireysel Geribildirimden Sağlanan Doyum İle İlgili İstatistik Bulgular

**Tablo 3.38.** Bireysel Geribildirimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.39.** Bireysel Geribildirimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.40.** Bireysel Geribildirimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.41.** Bireysel Geribildirimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.42.** Bireysel Geribildirimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonu Arasındaki İstatistik Bulgular

**Tablo 3.43.** “Kurumda Bireysel İlerleme İçin Verilen Bilginin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.44.** “Personel Haberlerinin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.45.** “Kurum Politikaları ve Hedefleri Hakkındaki Bilgilerin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.46.** “Çalışanların, Diğer Çalışanlar ile Karşılaştırılmalarından Tatmin Olma” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.47.** “Değerlendirilme Kriterlerinin Tatmin Etme Düzeyi” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.48.** “Çabaların Farkına Varılması” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.49.** “Bölüm Politikaları Ve Hedeflerine İlişkin Bilgi Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.50.** “İşinin Gerekirdiği Bilgilerin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.51.** “Kurumu Etkileyen Dış Çevre Bilgisi Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.52.** “Kurumda Yaşanan Değişikliklere Dair Bilgi Sahibi Olma” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.53.** “Kurumda Yaşanan Sorunların Ele Alınması Hakkında Bilgi Sahibi Olma” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.54.** “Kurumun Başarı ve Başarısızlıklarıyla İlgili Yeterli Bilgi Sahibi Olma” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.55.** “Yöneticisinin Sorunlarıyla İlgilenmesinin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.56.** “Kurum içi İletişimin Hedeflere Ulaşmak İçin Yeterli Derecede Motive Kaynağı Olması” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.57.** “Yöneticisinin Kendisini Dinlemesi ve Anlaması” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.58.** “Kurumdaki diğer çalışanların iletişimlerinin yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.59.** “Yöneticisinin Kendisine Yol Göstermesi” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.60.** “Kurumun Hayati Bir Parçası Olduğunu Hissetmesi Açısından Kurulan İletişimin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.61.** “Kurum İçi Yayınların Faydalı Olması” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.62.** “Yöneticisinin Çalışanına Duyduğu Güvenin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.63.** “İş ile İlgili Bilgilerin Zamanında Elde Edilebilirliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.64.** “Kurumda Çalışanların İletişimi İçin Yeterli Kanalların Bulunması” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.65.** “Kurumdaki Gayri Resmi İletişimin Aktifliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.66.** “Yöneticisinin Yeni Fikirlerle Açık Olması” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.67.** “Eşit Seviyede Olunan Çalışanlar ile İletişimin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.68.** “Kurum içi iletişimin olağanüstü durumlara uyum sağlayabilirliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.69.** “Çalışma Arkadaşları ile Uyumun Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.70.** “Toplantıların Düzenli İşlenmesi” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.71.** “Sahip Olunan Yetkinin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3.72.** “Kurumdaki Yazılı Yönergelerin ve Raporların Açıklığı” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3. 73.** “İletişim Ortamının Kurumda Sağlıklı Olması” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3. 74.** “Çalışma Arkadaşları ile İş Dışındaki İletişimin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

**Tablo 3. 75.** “Genel Olarak Kurumdaki İletişimin Tatmin Edici Olması” İfadesine Katılım Düzeyi

## 1. GİRİŞ

Bilindiği gibi bir cismin sağlamlığı o cismin molekülleri arasındaki bağın üstünlüğüne bağlıdır. Bu bağ ne kadar güçlü ise cisim o ölçüde dış etkilere karşı dirençlidir. Benzer durum işletmeler için de geçerlidir. İşletmenin örgütsel yapısının oluşturulması, kurumsal iletişimin düzenlenmesidir. Bireyin işletmenin sosyal yapısına dahil olması, geçerli iletişim biçiminin kavranması ve karşılıklı etkileşim zincirine dahil olması ile mümkün olacaktır. Bu yapıya dahil olan kişi genel iletişim kurallarının yanı sıra, işletme alt kültürünün gerektirdiği bilgi alıp-bilgi verme sistemini kavrayacak ve sözü edilen sistem içerisinde kaldığı ölçüde işletmenin sosyal yapısının bir parçası görünümünde olacaktır ( Erdoğan,2007).

Genel bir değerlendirme ile “yönetim iletişimidir” denilebilir. Yönetim fonksiyonlarının tamamı doğrudan veya dolaylı olarak iletişimin fonksiyonu olarak karşımıza çıkar. Planlama yapmak, örgütlemeyi gerçekleştirmek, yönetmek ve liderlik yapmak doğrudan iletişime bağlı bir dizi olgular bütünüdür. Benzer şekilde bir topluluk içerisinde yer alanların ilişkileri, ortaya çıkan sosyal iklim, iletişimin dışa yansımalarının sonucudur. İletişim, bir organizasyon içerisinde bireyi etkileyen, kişisel ve örgütsel başarıyı şekillendiren değişkenlerin en önemli olanıdır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda çok başarılı olan kurumların başarı sebeplerinin güçlü iletişim olduğu tespit edilmiştir. Tersine olarak, başarısı yetersiz olan şirketlerde de iletişimin

yetersizliğinin veya yanlış şekillenmesinin sıkça görülen bir davranış biğimi olduğu tespit edilmiştir (Erdoğan, 2007).

İletişimi en basit şekli ile "bireyin bilgiyi anlaşılır biğimde başkalarına aktarmasıdır" şeklinde tanımlamak mümkündür. Benzer şekilde iletişimi bireyler arasında bilgi alıp vermek amacıyla oluşturulan ilişkiler sistemi olarak tanımlamak da mümkündür (Erdoğan, 2007).

İletişim gözle görülemeyen, elle tutulamayan bir kavramdır. şöyle diyor Mc Clure:

"Hangi iş profesrn danışırsanız danışın size şirket değerlerinin tuğla harđ olarak tabir edebileceğimiz somut kavramlardan, entelektüel (sosyal) sermaye gibi karanlıkta kalmış soyut değerlere belirgin bir şekilde geğiş yaptığından bahsedecektir. Bu "görünemeyen" değerler bir yatırımcının sahip olabileceği en önemli değerler olmasına karşın, muhasebe kuralları bunu şirketlerin değerlendirilmesine tam olarak yansıtamamaktadır. Yatırımcılar kendi inisiyatiflerini ve tahmin yetilerini kullanarak şirketlere değer biğmeye çalışmaktadırlar.

3500 Amerikan şirketinin piyasa ve kâğıt üzerindeki değerlerini kıyaslayan bir çalışma "gözle görülemeyen" değerlerin artışının kanıtıdır. 1978'de defter değerleri piyasa değerinin %95'ine denk gelirken 20 yıl sonra aynı şirketin defter değerleri piyasa değerinin sadece %28'ine denk geliyordu. New York University Stern School of Business muhasebe profesörlerinden Lev Baruch; 1990'ın sonlarında şirketler gözle görülemeyen, soyut değerlere yılda 1 trilyon dolar yatırmaya başladılar. Eğer Intel'in 3 yıllık vergi öncesi ortalama kazancını hesaplırsak 9,5 milyar dolar sonucuna ulaşırız. Elle tutulamayan muhasebe kayıtlarında görünmeyen değerleri ise tam 35,3 milyar dolardır. Bu denli büyük varlıklar gün işiği görmeyi hak ediyor. " diyor.

(Aktaran: Kadıbeşegil, 2008)



Mc Clure'in da öne sürdüğü üzere görülmeyen kavramların şirketlerin başarısındaki etkinliği tartışılmazdır. İletişim de bu kavramların en önemlisidir. Şirketin başarıya ulaşması için yönetici ve çalışanların sıkı bir iletişim içerisinde olması gerekmektedir.

### **1.1. İletişim Kavramı Ve Tanımı**

Latince'de 'ortak' anlamına gelen 'communis' sözcüğünden türetilen (Gürgen, 1997; Telman ve Ünsal, 2005) iletişim kavramının tanımı üzerinde iletişim araştırmacıları arasında tam bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Ergin ve Birol'a göre (2000; 25) iletişim "davranış değişikliği meydana getirmek üzere düşünce, bilgi, duygu, tutum ve becerilerin paylaşılması sürecidir."

Özdemir'e göre ise (2000; 102) iletişim, "anlam gönderen kişinin anlam gönderdiği kişiyi etkilemeye çalışmasıdır."

Bursalıoğlu (2002; 113) iletişimi, "bilgi, fikir, davranış gibi kapsamın bireyler yada gruplar arasında bölüşülmesini sağlamak için yapılan çabalar" olarak tanımlarken,

Eren (2003; 449) iletişimi haberleşme olarak kavramsallaştırarak söz konusu kavramı, "bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçmesi süreci" olarak tanımlamaktadır.

İletişim, Telman ve Ünsal'a göre (2005; 19), "insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir." Söz konusu süreç kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve toplumları yaratıp bir arada tutan bir harç işlevi görmektedir (Gürgen, 1997).

Genel olarak iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağ olarak ifade edilmektedir. "Birey ile birey, birey-grup, birey-toplum, grup ile grup, grup-toplum ve toplumlar arasındaki düzenlenmiş yaşayış amaçları yönündeki karşılıklı ilişki, etkileşimi içermektedir"(Aşkun, 1989: 24). İletişim fikir ve düşüncelerin bir kişiden başka bir kişiye nakledilmesi sürecidir.

İletişimde gözlemlediğimiz gereksinim ve davranış ilişkisi bütünlük içinde değerlendirildiğinde, iletişime konu olmasını istediğimiz konuların çalışanlar arasında ihtiyaç haline getirilmesi sorunu bir anlamda çözecektir. Aslında bütün mesele, herkesin işine daha fazla ilgi göstermesini, böylece de organizasyonun toplam verimini arttırmaya yönelik çalışmaların teşvik edilmesini sağlamaktır. Bunun temelinde, insanların nasıl motive edileceğinin anlaşılması yatmaktadır. Kişilerin çalışma konusunda da aynı ilgi ve heyecanı duymalarını sağlayabilecek, insanları yaratıcı etkinliklere yöneltecek, işlerinde de başarılı olmalarını sağlayacak etkin bir iletişim, örgütsel çıktıların optimizasyonu anlamına gelir (Halis, 2000, s.218).

Kişiler iletişimi amaçlarına ulaşmak için kullanırlar; bu amaç dikkatle belirlenir. Ancak bazı durumlarda kişi uyarılara otomatik olarak cevap verirken iletişim içinde olduğunun tam bilincinde olmadığı gibi amacını da tam olarak bilmeyebilir. Daha da

ötesi iletişim birden çok amaç taşıyabilir ve kişi ikinci amacının bilincinde olmadan bu yönde bir mesaj gönderebilir (Gökgöz,1998, s.4.).

Bu tanımların içerdiği iletişimin özellikleri şunlardır (Husemann vd.,1988, ss.32-37)

1. İletişim bilinçli ya da bilinçsiz olarak gerçekleşebilir.
2. Kullanılan sembollere alıcı ve kaynak farklı anlamlar verebilir.
3. İletişim sözcüklerle olduğu kadar vücut diliyle de gerçekleşir.
4. Sözel olmayan iletişim duyu organlarıyla algılanabilir.
5. İletişim geribildirime gereksinim duyan çift yönlü bir eylemdir.
7. İletişimde, nicelik değil kalite ve yeterlilik problemleri çözer.
8. İletişim, meydana geldiği ortamdan etkilenir.

İletişimin doğasını ifade eden bu özellikler (Munter, 1987,5-9) iletişimin nihai bir ürün değil, bir süreç olduğunu gösterir. Kimi yazarlara göre ise iletişim kişiseldir (Goldhaber, 1983, ss.129-131). Çünkü herkesin farklı aile, deneyim, geçmiş ve eğitimlerinden dolayı mesajları farklı anlamalarına neden olan farklı algıları vardır. İletişim birden fazla kişi arasındaki bir faaliyet olmaktan çok iki tarafın birbirini aynı anda etkiledikleri bir faaliyettir. Yine bazı yazarlara göre (Miller, 1979,s.242); insanlar, iletişim faaliyetlerini başkalarının tutum ve davranışlarını değiştirmek için bir ikna yöntemi olarak kullanmaktadırlar. İletişim tüm eylemlerin temel özelliğidir. Bu nedenle yöneticiler ve yöneticiler tarafından; karmaşık örgüt yapıları, İşgücünün makineleşmesi, iletişim teknolojisindeki gelişmeler, uzmanlaşmanın artması, çalışanları tatmin etme gerekliliği gibi nedenler iletişimin önemsenmesinin temel nedenleridir (Schneider, Donaghy ve Newman, 1975,5.6). Etkin iletişim kişisel tatmin ve başarı için de önemlidir. İletişim ile örgüt üyeleri zihinlerindeki kavram ve fikirleri açıklığa kavuşturur, başkalarını anlar, çalışabilir ve etkilerler (Munter, 1987, s.4).

İletişim kişilerarası olduğu gibi kitleler arası da olmaktadır. Kitle kelimesi basit anlamıyla milliyetleri, meslekleri, cinsiyetleri vs. farklı olan bireylerin oluşturduğu insan topluluklarını ifade eder (Le Bon, 1997: 19). Kitle iletişimi genellikle mesajların geniş kitlelere erişimine olanak sağlayacak kitle iletişim araçlarıyla yapılır (Oskay, 1997:46-47). Kişilerarası iletişimde geri besleme ve karşılıklı etkileşim varken, kitle iletişimde bunların olmayışı aralarındaki nüansı oluşturmaktadır.

İletişim yapısı sözlü ve sözsüz olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Sözlü iletişim sürecinde insanların ortak kelime ve sembolleri seslendirerek veya yazarak iletişim kurmalarıdır. Bu anlamda yazılan kitaplar, yapılan konuşmalar, radyo, televizyonlar vs. birer sözlü iletişim vasıtasıdır. Sözsüz iletişim, bireylerin birtakım mesajları vurgu ve ton ayarı, beden dili, mekan ve mesafe kullanımı yoluyla alıcıya iletmeleri sürecine denir. Sözsüz iletişim araçları çoğu durumlarda sözlü iletişimin tamamlayıcısı olarak, nadiren de tek başına kullanılır (Newstrom ve Davis, 2002:54-56). İletişimin amacını sağlaması etkili iletişimle mümkündür. Etkili iletişimle kastedilen kaynağın mesajı alıcının anlamlandığı şekilde anlaması ve alıcının mesaj istikametinde hareketinin sağlanmasıdır. Bu yönüyle propagandadan daha geniş bir kavram olan iletişimin etkinliğini kaynak, iletişim, alıcı ve ortam gibi birtakım faktörler etkilemektedir (Larbi- Apau ve Moseley,2009:7; Kağıtçıbaşı, 1988:164 - 165).

Etkili iletişim, bir örgütte çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi ilişkilerin kurulmasında önemli rol oynar. İletişimdeki teknik ve uygulama aksaklıkları, gerek yöneticiler ve gerekse iş görenler açısından ve iş tatmini yönünden de önemli problemlere neden olur. Çalışanın yaptığı işi açık seçik bilmesi karşılıklı eşgüdülerinin sağlanması iletişim ile sağlanır (Erdoğan,1991: 203; Helriegel ve Slocum, 1980:171).

İletişim, yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar (Koçel, 2003: 529). Bu durumda örgütlerde İletişimden yani örgütsel iletişimden bahsedebiliriz. Çünkü iletişim örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak da tanımlanabilir. Bu yapısıyla iletişimin, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir(Gürgen, 1997: 33).

## **1.2. İletişim Doyumu**

Redding (Redding 1972, aktaran Downs ve Hazen 1977: 64) iletişim doyumunu, bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı tüm doyum derecesi olarak tanımlamaktadır. Downs ve Hazen iletişim doyumunun içinde, kişinin biriyle başarılı bir iletişim kurması ya da kendisiyle birinin başarılı bir iletişim kurması ile oluşan demografik bir doyum barındırdığını dile getirirler (Downs ve Hazen 1977: 64). İletişim doyumunu bir örgütte, örgüt içi iletişimin ne kadar etkin, ne kadar verimli ve ne kadar kaliteli kullanıldığına örgüt üyelerinin bu sistemden ne kadar tatmin olduklarına bağlıdır.

Bir birey tarafından iletişim doyum düzeyi bireyin becerileri değerlendirmesine ve diğer iletişim öğelerinin performansına bağlıdır. İletişim doyumunu, bireyin iletişim süreci beklentileri tarafından da etkilenir. Beklentiler karşılandığında yüksek bireysel iletişim doyumunu ortaya çıkarken, beklentiler karşılanmadığında ise düşük iletişim doyum düzeyi ortaya çıkmaktadır (Purvis 1997, aktaran Gülnar 2007:94).

İletişim doyumu, iletişim araştırmalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Çalışanların iletişim açısından tatmin oldukları örgütlerde performans, verimlilik, karlılık ve müşteri odaklı çalışma alanlarında olumlu veriler kaydedilmiştir. Öte yandan stres, iş bırakma ve işe gelmeme oranlarında azalmalar görölmüştür (Eroğlu ve Özkan 2009).

İletişim doyumu, üç ana başlık içermektedir; bireyler arası iletişimde doyum, grup iletişimde doyum ve örgütsel iletişimde doyum (Hecht 1978: 350). Bu ana alanların detaylarında, iç içe geçen başka birçok faktörün yer aldığı konusunda araştırmacıların görüş birliği bulunmaktadır. Çalışanın aldığı bilgi miktarı, örgütsel iletişim iklimi, dikey iletişimin şeffaflığı, çalışanların etkileşim sıklığı bu faktörler arasında sayılabilir( Konning ve DeJong 2006: 263).

Alanda örgütsel iletişim doyumu ile ilgili kapsamlı alışmalar Downs ve Hazen (1977) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar örgütsel iletişim doyumunu; iletişim ikliminden doyum, üst ile iletişimden doyum, bireysel geribildirimden doyum, araç (medya) kalitesinden doyum, kurum bilgisinden doyum, kurumsal bütünleşmeden doyum, yatay ve biçimsel olmayan iletişimden doyum ve ast ile iletişimden doyum olmak üzere 8 temel boyutta tanımlamışlardır. Bu doyumlardan elde edilen toplam ise, genel olarak örgütsel iletişimden elde edilen doyum miktarını göstermektedir. Örgütsel iletişim doyumu, çalışanın çalıştığı kurumdaki iletilerden, ortamlardan ve ilişkilerden tatminkar olması gelmektedir. Memnuniyet iş performansını arttırmada genellikle başarısız olsa da o anda bireyleri işe yöneltme eğilimine sahiptir. Doyum bireylerin daha iyi performans göstermelerini teşvik etmeyebilir ancak iletişim doyumu açık bir şekilde iş doyumuna katkıda bulunmaktadır (Pincus 1986: 412- 13).

### 1.3. Örgütsel İletişim

“Örgüt, iş ve işlev bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların faaliyetlerinin koordinasyonudur” (Schein,1978; aktaran Dökmen,1997).

Örgütsel iletişim; örgütte olan, örgütle ilgili ve örgütün yaptığı iletişim demektir. Örgütte olan iletişim anlamında, örgütsel iletişim örgüt içi ilişkileri ima eder. Örgütün yaptığı iletişim anlamında ise birim olarak örgütün dışla yaptığı iletişimi, planlı ilişkiyi, örneğin örgütün belli amaçlarla yaptığı propaganda ve halkla ilişkileri içerir. Örgütle ilgili iletişim örgütü kapsayan her türlü iletişimi içerir (Erdoğan 2005:260).

Örgütsel iletişim kavramı örgüte ait tarihsel bağlam ve fonksiyonla gelen şimdiki üretim ilişkilerinin doğasını anlatır. Örgütsel iletişim, iletişimi örgütsel bağlamda ele alarak örgütü ve iletişimini anlama ve anlamlandırma dır. Örgüt iletişimi toplumsal yaşamın her tür örgütlenme biçimlerinde amaçların ve ilişkilerin gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Bu organizasyon bir kitle iletişim örgütü olabileceği gibi, yazılı kuralları ve kendi mülkiyetindeki binaları, üretim fabrikaları ve ücretli köleleri olmayan belli yer ve zamandaki bir dedikodu kurumu da olabilir (Erdoğan 2011:274).

Örgüt iletişimini ele alan egemen yaklaşımlarda iletişim, “yapılan” ve özellikle pozitif anlam yüklenerek “başarılan” bir şey olarak anlamlandırılır. Dolayısıyla, örgüt iletişimi yönetsel becerilerin geliştirilmesi, çeşitli iletişim araçlarının etkinliğinin

artırılması ve “iletişimin başarısızlığının” nedenlerini bulma isteminden çıkıp gelmiştir (Sexton & Staudt, 1959, aktaran Putnam ve Cheney, 1995). Bu ve benzeri konulara yönelen ilk çabalar karmaşık sorunlara basit çareler uyguladılar ve iletişim kuramındaki gelişmeleri tümüyle görmezlikten geldiler (Reading, 1966; Van Voorhis, 1974, aktaran Putnam & Cheney, 1995; May & Mumby, 2005). Günümüzde, örgüt iletişimi organizasyon içi ve dışı yönetsel ilişkileri örgütün maksimum fayda sağlayabilmesi yönünde “manipüle etme” ekseninde dönmeye devam etmektedir. Yeni bilinç yönetimi teknikleri geliştirilmiştir. Bunlar arasında en masum görünenleri, örneğin esnek üretim, halkla ilişkiler ve 1960'larda çıkan “katılımcı” yönetim” ve günümüzdeki “yönetişim” gibi biçimlendirmelerdir.

Dinamik bir varlık olan örgütler kendine özgü işlevleri gerçekleştirebilmek için hem örgüt içerisine hem de örgüt dışına yönelik etkili bir iletişime ihtiyaç duymaktadır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel iletişimi sadece örgüt içerisine yönelik bir olgu olarak değerlendirmek doğru değildir. Örgütsel amaçların başarılması etkin bir iletişime bağlıdır. Amaçlar hem iç hem de dış çevreye göre farklılık arz edeceğinden örgütsel iletişimin amacının çok fazla olduğu söylenebilir (Karaçor ve Şahin 2004).

Ancak Akıncı'nın da ifade ettiği üzere örgütsel iletişimin asıl amacı “örgütsel amaçların başarılması”(1998: 113). Örgütsel amaçların başarılması, örgütte iş birliğinin, ekip çalışmasının, kolektif ruhun, biz duygusunun ve dayanışmanın oluşumu engelleyen örgüt içi ve dışı faktörleri ortadan kaldıracak nitelikte etkili bir örgütsel iletişimin gerçekleşmesine bağlıdır. Sözü edilen örgütsel iletişimin amaçları şu şekilde özetlenebilir (Akıncı, 1998:121–122; Arslan ve Arslan, 2003:146; Jefkins, 1992: 155–183 aktaran Karaçor ve Şahin 2004 ).



- Örgütsel politika ve kararların örgüt üyelerine duyurulması ve anlatılması, örgütte dedikodu ve söylentilerin önünü keserek üye ve örgüt bütünleşmesi sağlanmaktadır.
- Örgütün bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin ilgililere duyurulması örgütün tanınmasına ve örgüte güvenin sağlanmasına zemin hazırlamaktadır.
- Yeni teknoloji ve yönetim anlayışa ilişkin bilgiler ilgili taraflara aktarılarak bunlara uyum sağlanması hedeflenmektedir.
- İş güvenliğine yönelik bilgilerin devamlı tekrar edilmesi üyelerin iş güvenliğine ilişkin tedbirleri almalarına imkan vermektedir.
- Örgütle ilişkisi bulunan kimselere sürekli bilgi verilerek örgüt içerisinde bir aile ortamının ve danışmanın yaratılması, dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır.
- Örgütün faaliyet alanlarına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak bu konudaki olası hataların önüne geçilmektedir.
- Örgüt üyelerinin örgütsel amaçlara yönelik olarak güdülenmesi sağlanmaktadır.
- Yönetenler ve yönetilenler (ast-üst) arasındaki iki yönlü karşılıklı iletişim özendirilmektedir.
- Üyeleri geleceğe ilişkin beklentiler, ilerleme olanakları, ücret ve ödüllendirme vb. konularda bilgilendirilmektedir.
- Görevlerinin ne olduğu, nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı konusunda üyeler bilgilendirilmektedir.
- Etkili kararların alınabilmesi, eşgüdümün sağlanabilmesi ve kontrollerin yapılabilmesine katkı sağlamaktadır.
- Örgütsel sorunların açığa çıkmasına yardımcı olmaktadır.

#### **1.4. Örgütsel İletişimde Kullanılan Araçlar**

Örgütler iletişim sürecinde mesajların iletiminde çok sayıda araç kullanmaktadırlar. Örgütler, kullanacakları iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesaj biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletilen, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat etmek zorundadırlar (Budak ve Budak, 2004:512: aktaran Ada, Alver ve Atlı, 2008).

##### **1.4.1. Yazılı İletişim Araçları**

Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bir mesaj için bilginin gerçeklik ve doğruluğunu yitirmeksizin iletilmesini sağlamak üzere yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır. Yazılı iletişim araçlarından bazıları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 140-142: aktaran Ada, Alver ve Atlı, 2008):

İşletme Gazetesi (Dergisi) : Çalışanların örgütün sosyal, teknik ve ekonomik yönlerini öğrenme ve kendilerini yakından ilgilendiren konuları bilme gereksinimlerini karşılayan bir yazılı iletişim aracıdır. Genellikle ücretsiz dağıtılmaktadır.

Broşür ve El Kitapları: Broşür genellikle az sayfalı, bol resimli, küçük bir dergi boyutunda basılan işletmeyi tanıtım amacı güden bir iletişim aracıdır. El Kitapları ise

broşüre göre daha çok sayfalı resim yerine yazının ağırlıkta olduğu iletişim araçlarıdır. İşe yeni girenlerin oryantasyonunda kullanılır.

Afiş, İlan Tahtası, Bültenler: İşletmenin belirli yerlerine konan, asılan veya belirli kişilere dağıtılan araçlardır. Afişlerde bazı sloganlar, çizgi ve resimlerle çalışanların ilgisi çekilmeye çalışılır.

Yazılı Raporlar: Üst yöneticiler astlarından yada danışmanlarından belirli konularla ilişkin çalışma veya araştırma yapmak ve elde edilen sonuçları yazılı hale getirmek isteğinde bulunabilirler. Böylece yazılı raporlar ortaya çıkar.

#### **1.4.2. Sözlü İletişim Araçları**

Sözlü iletişim araçları, iletişimin daha hızlı akışını, kişiler arası ilişkilerin pekişmesini ve gelişmesini sağlar. Sözlü iletişim araçlarından bazıları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 142-144: aktaran Ada, Alver ve Atlı, 2008):

Konferans ve Seminerler: Herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak amacıyla geniş dinleyici kitlesine dönük sözlü bilgi iletişim akışını sağlayan iletişim araçlarıdır. Konferansta konuşmacı ve dinleyici arasında diyalog kurulamaz. Seminer ise konferansa göre daha uzun süreli, çoğu kez eğitim amaçlarına dönük olarak düzenlenmektedir.

Görüşme ve Toplantılar: Görüşme en az iki kişi arasında karşılıklı konuşma, soru sorma diyalog kurma olarak tanımlanır. Görüşmede genellikle herhangi bir anda bireyin duygusal ve düşünsel yapısının etkilenmesi ve davranışlarının değiştirilmesi amaçlanır. Toplantı ise, görüşmenin daha geliştirilmiştir. Örgütlerde işbirliği ve anlayış ortamı yaratılarak, sorunlara ortak çözüm yollarının aştırılması için çeşitli konularda toplantılar düzenlenir.

#### **1.4.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları**

İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan araçları içermektedir. Kurum içi anons ve radyo sistemi hızlı mesaj aktarımı için yararlıdır. Radyo yayınının eğlendirici ve motive edici etkisi de vardır. Genellikle tek yönlü iletişim gerçekleştirilir. Video, slayt vb. gibi görsel-işitsel eğitim ve iletişim araçları genellikle iletişim yöntemlerini destekleyici olarak kullanılırlar ( Ekinci. 2006:23: aktaran Ada, Alver ve Atlı, 2008).

#### **1.4.4. Elektronik İletişim Araçları**

Teknolojik gelişmelere örgütler ayak uydurmakta ve elektronik veri ağı kullanmaktadırlar. Bilgisayar ve internet yoluyla iletişim daha çok kurum içi/dışı bilgilerin, verilerin ve haberlerin paylaşılması açısından uygundur (Ekinci. 2006:23: aktaran Ada, Alver ve Atlı, 2008).

## 1.5. Yönetici Çalışan İletişimi

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için örgüt çalışanlarının kendi aralarında bir uyum içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Bu uyumun en önemli ölçütlerinden birisi ise, örgüt içinde kurulan iletişimin niteliğidir. Örgüt içi iletişimin yetersiz olması örgütte kişiler arası ilişkilerin bozulmasına, örgütsel amaçların gerçekleştirilememesine, kaynak ve zaman israfına neden olmaktadır. Diğer yandan, bir örgütte iletişimin iyi ve yeterli düzeyde olması örgüt çalışanları arasında karşılıklı anlayış ve uyumun gerçekleşmesine, bireysel ve örgütsel amaçların başarılmasına neden olmakta (Hunt vd., 2000; Zorn ve Violanti, 1996) ve örgüt çalışanlarının iş tatminini ve motivasyonlarını yükseltmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Goris vd., 2002; Muchinsky, 1977; Selçuk, 1998; t vd.,1989).

1970'lerden sonra yönetim anlayışı katı, bürokratik ve mekanik yapısından uzaklaşarak yeni boyutlar kazanmaya başlamıştır (Saran, 2005).Modern yönetim anlayışı yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı temele alan mesafeli, korkutucu, otoriter, çalışanlarıyla mümkün olduğunca az iletişim kuran klasik yönetici anlayışını değiştirmiş, yeni bir yönetici profili ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yöneticiden çalışanlarını motive edebilmesi, onlarla etkili iletişim kurabilmesi, empatik olabilmesi, sinerji oluşturup örgütsel etkinliği sağlayabilmesi beklenilmektedir (Tengilimoğlu, 2005: aktaran Duğrun, 2011).

Günümüzde örgütlerin daha karmaşık hale gelmesi ve örgüt çalışanlarının niteliklerinin yükselmesi, örgütsel yaşamda özellikle yöneticinin rolü bakımından iletişimin daha merkezi bir konuma gelmesine neden olmuştur (Hargie vd., 1994: aktaran Duğrun, 2011).

Yönetimsel işin yaşamsal kaynağı olan iletişim, farklı tarzlarda konuşan farklı insanlarla etkili bir iletişim kurabilmeye ve onları anlayabilmeye dayanmaktadır (Tannen, 1995). Bir yöneticinin iletişim becerisi ne kadar yüksek ise örgütün başarısı o oranda artar (Özan, 2006:aktaran Duğrun, 2011).

### **1.6. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, Arfesan firmasında çalışan yönetici ve çalışanların demografik özellikleri -yaş, cinsiyet, eğitim, görev süresi ve görev türü- ile iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Firmada çalışanların yaşları ile iletişim doyum düzeylerinde bir fark yaratmakta mıdır?
- 2- Firmada çalışanların cinsiyetleri ile iletişim doyum düzeylerinde bir fark yaratmakta mıdır?
- 3- Firmada çalışanların görev süreleri ile iletişim doyum düzeyleri arasında bir fark yaratmakta mıdır?
- 4- Firmada çalışanların eğitimi ile iletişim doyum düzeyleri arasında bir fark var mı?
- 5- Firmada çalışanların kurumdaki görevleri ile iletişim doyum düzeyleri arasında bir fark yaratmakta mıdır?

## 1.7. Araştırmanın Önemi

“Bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşım sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu paylaşımla ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şekillerini içeren süreç” (Gürgen, 1997: 33) şeklinde tanımlanabilen örgüt içi iletişim, bir örgütün varlığını sürdürmesinde merkezi bir konuma sahiptir ve tüm örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır (Gizir ve Şimşek, 2005; Kocabaş, 2005).

Örgüt içi iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır (Kaya, 1999). Toplumsal yaşam, bireylerin birbirleriyle kurdukları iletişim aracılığıyla oluşmaktadır. Kişisel, örgütsel ve toplumsal pek çok sorun yetersiz ya da yanlış iletişimden kaynaklanmaktadır. Bir örgütte görevler ne denli belirlenmiş olursa olsun, kararlar ne kadar doğru alınıralsa alınsın, yanlış ya da yetersiz bir iletişim örgütün amaçlarının gerçekteşmesini engelleyecektir (Bolat, 1996).

İletişim, kurumlarda yöneticilerin doğru karar almalarına yardım eden temel bir öğedir. Bilgilerin ve duyguların kişilere aktarılmasında, grup içinde emir vermede, hiyerarşi basamakların belirlenmesinde, otoritenin sağlanmasında, hem örgüt çalışanlarının kendi içlerinde hem de dış dünya ile kurum arasında bilgi alışverişinin sağlanmasında, hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamalarında iletişim son derece önemlidir. Kurum içinde oluşan etkili iletişim ortamı, kurumun amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından kolayca anlaşılmasına ve bunların gerçekteşmesinde çaba göstermeleri için güdülenmelerine katkıda bulunmaktadır. İletişim, tüm kurumsal faaliyetlerin

başarıyla yürütülmesi ve sonuçlandırılmasında temel oluşturmaktadır (Eroğlu; 2005: 203).

Kurumlarda etkili iletişim, sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Süreç içindeki öğeler sürekli birbirleriyle iletişim içinde olduğu için, örgütsel iletişim, süreçleri, örgüt üyeleri ve bölümlerini birbirlerine bağlar. Örgütsel iletişim, kurumları oluşturmada kullanılan ve örgütsel bağları devamlı olarak bir arada tutmaya yarayan yapıştırıcıdır (Baron-Greenberg; 1990: 334). Kurumda çalışan kişi ve bölümlerin, ortak amaçlar doğrultusunda geliştirdikleri bir ileti alışverişidir. Bu sebeple, örgütsel iletişim tüm kurumların temel ve vazgeçilmez ortak bir özelliğidir (Eroğlu; 2005: 204).

Bu araştırma sayesinde Arfesan firmasında iletişim doyum düzeyinin yaş, cinsiyet, eğitim vb. demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya koyulacaktır. Sonuçların büyük ve orta ölçekli işletmelere yararlı olacağı ümit edilmektedir.



## **2. YÖNTEM**

Bu araştırmanın konusunun iletişim doyumu olması, iletişim kavramının en az iki insanın etkileşimine gönderme yapması ve örgütlerin insanlardan oluşması nedeniyle söz konusu konunun nitel araştırma yöntemiyle çalışılması uygun görülmüştür.

### **2.1. Çalışma Kümesi**

Çalışma Arfesan firmasında toplam 61 beyaz yaka çalışanına uygulanmıştır. Çalışmaya katılan 18 kişi 21-29 yaş, 27 kişi 30-39 yaş, 14 kişi 40-49 yaş aralığında ve 2 kişi 50 yaş üzerindedir. Katılımcıların % 86,9'u erkek (53), % 13,1'i (8) ise kadındır. Kurumda çalışma süreleri 1 yıldan az olan 4 kişi, 1-5 yıl 22 kişi, 6-10 yıl 16 kişi, 10-15 yıl 7 kişi ve 16 yıl üzeri olan 12 kişi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim durumu göz önüne alındığında ise ağırlığın üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan katılımcılardan 31 kişi kurumda idareci olarak çalışmakta, 30 kişinin ise kurumda idarecilik görevi bulunmamaktadır.

**Tablo 2.1.** Ankete Katılan Kişilerin Tanımlayıcı Sorular Bazında Dağılımı

<b>Kişisel Bilgiler</b>		<b>Yüzde (%)</b>
<b>Yaş</b>	21-29 yaş arası	29,5
	30-39 yaş arası	44,3
	40-49 yaş arası	23,0
	50 ve üzeri	3,3
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	86,9
	Kadın	13,1
<b>Eğitim Durumu</b>	İlkokul -Ortaokul	13,1
	Lise	23,0
	Üniversite	52,5
	Lisansüstü	11,5
<b>Kurumda Bulunma Süresi</b>	1 Yıldan Az	6,6
	1-5 Yıl Arası	36,1
	6-10 Yıl Arası	26,2
	10-15 Yıl Arası	11,5
	16 Yıl Ve Üzeri	19,7
<b>Yöneticilik Durumu</b>	İdareci	50,8
	İdareci Değil	49,2

## **2.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmanın uygulama bölümünde kullanılan soru formunu “Örgütsel İletişim Doyumu” oluşturmaktadır. Örgütsel iletişim doyumunu ölçmek için Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen “İletişim Doyumu Anketi” (Communication Satisfaction Questionnaire) kullanılmıştır. Anket dünya genelinde çok sayıda örgütsel iletişim

araştırmasında yer almıştır. Ülkemizde ise ilk kez 2007 yılında Gülnar tarafından hazırlanan doktora çalışmasında kullanılmıştır.

Ölçekte bir örgütte çalışanların tüm iletişim çevrelerinden aldıkları doyum sekiz boyutta tanımlamıştır. Her bir boyutun ölçülebilmesi için beş ifade içeren ölçek kırk maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan alt boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır (Downs ve Hazen, 1977):

İletişim ikliminden sağlanan doyum: Örgütsel ve kişisel iletişim düzeylerini içeren bu boyut, örgütsel motivasyonu sağlayan iletişimi, kurum hedeflerine ulaşmak için çalışanların teşvik edilmesini ve sağlıklı iletişim tutumlarını yansıtmaktadır. Çalışanın örgütteki genel iletişimden sağladığı doyum da bu başlık altında değerlendirilmektedir.

Üstle iletişimden sağlanan doyum: Çalışanların üstleri ile kurdukları aşağı ve yukarı yönlü iletişimi içermektedir. Çalışanın yöneticisi ile kurduğu iletişimde dinlendiğini ve önemsendiğini bilmesi, sorunların çözümünde yöneticisinin yol gösterici olması bu boyutta değerlendirilmektedir.

Örgütsel bütünleşmeden sağlanan doyum: Bu boyut çalışanın örgüt ve çalışma çevresi hakkında sahip olması beklenen bilgi miktarına odaklanmaktadır. Bölüm kuralları ve planları, işin gerekleri ve çalışanlar hakkındaki bilgi bu boyutta değerlendirilmektedir.

Araç kalitesinden sağlanan doyum: Toplantıların iyi organize edilmesi, yazılı yönergelerin anlaşılır olması, kurum içi yayınların yol gösterici olması bu başlık altında yer almaktadır.

Çalışma arkadaşları ile iletişimden sağlanan doyum: Kurumda yatay ve resmi olmayan iletişimin aktif ve serbest olarak işlemeden edinilen doyum ile ilgilenmektedir.

Kurum bilgisinden sağlanan doyum: Çalışanların kurumun tümünden, finansal pozisyonundan, kurumsal hedef ve politikalarından, kurumda gerçekleşen değişikliklerden haberdar olup olmadıkları ile ilgilenmektedir.

Bireysel geribildirimden sağlanan doyum: Çalışanların nasıl değerlendirildikleri ile ilgili ihtiyaç duydukları bilgiye odaklanmaktadır.

Astla iletişimden sağlanan doyum: Astların üstleri ile kurdukları aşağı-yukarı yönlü iletişime odaklanmaktadır. Sadece yöneticiler tarafından cevaplanan soruları içermektedir.

Downs ve Hazen (1977) tarafından yapılan güvenilirlik testleri sonucunda anketin güvenilirlik değerinin .94 olduğu bulunmuştur. Hecht (1978), Clampitt ve Girard (1986) ve Pincus (1986) tarafından yapılan çalışmalarda Downs ve Hazen'in çalışmasındaki güvenilirlik ve geçerlilik istatistiklerinin çoğunu doğrulamışlardır.

Ayrıca Gülnar'ın çalışmasında da güvenirlik katsayısı .96 olarak bulunmuştur (Gülnar, 2007: aktaran Eroğlu ve zkan, 2009 ).

Çalışmada sadece yöneticiler tarafından cevaplanması gereken sekizinci boyut olan astlarla iletişim boyutu ölçekten çıkarılmış, böylelikle madde sayısı 40 yerine 33 olarak belirlenmiştir.

### 3. BULGULAR

Bu bölümde ankette yer alan sorulara verilen yanıtların istatistiksel çözümlenmeleri, bu çözümlenmeler sonucunda oluşturulan tablolar ve amaçlar doğrultusunda yapılan yorumlar yer almaktadır. Uygulanan anket formunun güvenilirliğini artırmak için araştırmaya katılan yönetici ve çalışanlardan kimlik bilgisi istenmemiştir. Bu nedenle araştırmaya katılanların anket formunda yer alan ifadelere samimi ve dürüst yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.

Örgütsel iletişim doyumu ölçeğini oluşturan her bir alt ölçeğe ilişkin Cronbach  $\alpha$  güvenilirlik kat sayıları SPSS programı ile analiz edilmiştir. Bulgular şu şekildedir: iletişim doyumu ölçeği .942, kurum bilgisinden sağlanan doyum .794; örgütsel bütünleşmeden sağlanan doyum .647; bireysel geribildirimden sağlanan doyum .791; üstle iletişimden sağlanan doyum .737; çalışma arkadaşları ile iletişimden sağlanan doyum .747; araç kalitesinden sağlanan doyum .712; İletişim ikliminden sağlanan doyum .749'dur.

**Tablo 3.1.** İletişim İkliminden Sağlanan Doyum İle İlgili Bulgular

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
İletişim İklimi	61	1,50	5,00	3,2541	,79777
Valid N (listwise)	61				

61 kişi ile gerçekleştirilen ankette “iletişim iklimi” alt boyutu ortalaması Tablo 3.1.’de görüleceği üzere 3,2541’dir. Kurum genelinde iletişim ikliminden sağlanan doyumun tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.2.** İletişim İklimi İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İletişim İklimi 21-29	18	3,1250	,77768	,18330
30-39	27	3,3796	,83312	,16033
İletişim İklimi 40-49	14	3,1429	,80093	,21406
50 ve üzeri	2	3,5000	,70711	,50000

İletişim iklimi alt boyutu ile ankete katılanların yaşları arasındaki istatistik bulgular incelendiğinde 50 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların ortalaması 3,5000 ile en yüksek olduğu 21-29 yaş aralığının ise 3,1250 ile en düşük olduğu Tablo 3.2.’de görülmektedir.

**Tablo 3.3.** İletişim İklimi İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İletişim İklimi Erkek	53	3,2217	,84019	,11541
Kadın	8	3,4688	,38816	,13724

İletişim iklimi alt boyutu ile ankete katılanların cinsiyetleri arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 3.3.'e göre kadın katılımcıların ortalama 3,4688 ile iletişim ikliminden erkeklere göre daha fazla tatmin olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.4.** İletişim İklimi İle Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İstatistik Bulgular

CalismaSuresi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İletişim İklimi 1 yıldan az	4	2,8125	,74652	,37326
1-5 yıl	22	3,3750	,90879	,19375
6-10 yıl	16	3,2031	,70839	,17710
10-15 yıl	7	3,0714	,79993	,30234
16 ve üzeri	12	3,3542	,75723	,21859



İletişim iklimi alt boyutu ile ankete katılanların çalışma süreleri arasındaki ilişki incelendiğinde Tablo 3.4.'de 1-5 yıl arasında çalışan katılımcı ortalamasının 3,3750 ile diğerlerinden fazla olduğu görülmektedir. Diğer yandan yeni işe başlayan 1 yıldan az çalışma süresi olan katılımcıların iletişim sıkıntıları yaşadığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 3.5.** İletişim İklimi İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

Egitim	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İletişim İklimi ilk-orta okul	8	3,4375	1,12401	,39740
Lise	14	3,3571	,76406	,20420
İletişim İklimi Üniversite	32	3,1094	,78272	,13837
Yüksek Lisans- Doktora	7	3,5000	,45644	,17252

İletişim iklimi alt boyutu ile ankete katılanların eğitim durumları arasındaki istatistik bulgular Tablo 3.5.'de incelendiğinde yüksek lisans ve doktora yapan katılımcı ortalamasının 3,500 ile diğerlerinden fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.6.** İletişim İklimi İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonları Arasındaki İstatistik Bulgular

Görev	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İletişim İklimi İdareci	31	3,1855	,68303	,12268
İdareci değil	30	3,3250	,90770	,16572

İletişim iklimi alt boyutu ile ankete katılanların pozisyonları arasındaki ilişki Tablo 3.6.'da incelendiğinde idareci olmayan katılımcıların iletişim memnuniyetinin ortalama 3,3250 ile idarecilerden fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.7.** Üstle İletişimden Sağlanan Doyum İle İlgili İstatistik Bulgular

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Üstle İletişim	61	1,2	5	3,3202	,82209
Valid N (listwise)	61				

Ankette “üstle iletişim” alt boyutu ortalaması Tablo 3.7.'den görüleceği üzere 3,3202'dir. Kurum genelinde üstle yapılan iletişimin tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.8.** Üstle İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Üstle İletişim 21-29	18	3,2556	,90438	,21317
30-39	27	3,4642	,83359	,16042
Üstle İletişim 40-49	14	3,1429	,75825	,20265
50 ve üzeri	2	3,2000	,00000	,00000

Üstle iletişim alt boyutu ile ankete katılanların yaşları arasındaki ilişki Tablo 3.8.'de incelendiğinde 30-39 yaş aralığındaki katılımcı ortalamasının 3,4642 ile diğerlerinden fazla olduğu görülmektedir. 50 yaş e üzeri katılımcıların ise üstle iletişimde diğer yaş gruplarına göre daha az memnun olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.9.** Üstle İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Üstle İletişim Erkek	53	3,3006	,86485	,11880
Kadın	8	3,4500	,46291	,16366

Üstle iletişim alt boyutu ile ankete katılanların cinsiyetleri arasındaki ilişki Tablo 3.9.'da incelendiğinde kadın katılımcıların ortalama 3,4500 ile erkek katılımcılara göre yöneticileriyle daha iyi iletişim kurduğu görülmektedir.

**Tablo 3.10.** Üstle İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İstatistik Bulgular

CalismaSuresi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Üstle İletişim 1 yıldan az	4	2,9500	,91469	,45735
1-5 yıl	22	3,5545	1,02341	,21819
Üstle İletişim 6-10 yıl	16	3,2125	,62169	,15542
10-15 yıl	7	3,0476	,53984	,20404
Üstle İletişim 16 ve üzeri	12	3,3167	,74080	,21385

Üstle iletişim alt boyutu ile ankete katılanların çalışma süreleri arasındaki ilişki Tablo 3.10.'da incelendiğinde 1-5 yıl arasında çalışan katılımcı ortalamasının 3,5545 ile diğerlerinden fazla olduğu görülmektedir. Yeni katılan çalışanların ise yöneticileriyle iletişim problemleri yaşadığı görülmektedir.

**Tablo 3.11.** Üstle İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

Egitim	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Üstle İletişim ilk-orta okul	8	3,3500	,87342	,30880
Lise	14	3,4524	,95512	,25527
Üstle İletişim Üniversite	32	3,2062	,80720	,14269
Yüksek Lisans- Doktora	7	3,5429	,59682	,22558

Üstle iletişim alt boyutu ile ankete katılanların eğitim durumları arasındaki ilişki Tablo 3.11.'de incelendiğinde yüksek lisans ve doktora yapan katılımcı ortalamasının 3,5429 olduğu ve yöneticileriyle daha iyi bir iletişim içinde oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.12.** Üstle İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonları Arasındaki İstatistik Bulgular

Görev	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Üstle İletişim İdareci	31	3,1849	,65585	,11779
İdareci değil	30	3,4600	,95578	,17450

Üstle iletişim alt boyutu ile ankete katılanların pozisyonları arasındaki ilişki Tablo 3.12.'de incelendiğinde idareci olmayan katılımcıların ortalama 3,4600 olduğu görülmektedir. Kurumda idareci pozisyonunda çalışan katılımcıların Üstleriyle iletişiminin İdarecilik pozisyonu olmayan katılımcılardan daha az olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.13.** Örgütsel Bütünleşmeden Sağlanan Doyum İle İlgili İstatistik Bulgular

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Örgütsel Bütünleşme	61	2,00	4,75	3,5902	,67551
Valid N (listwise)	61				

Anket sonuçlarına göre “örgütsel bütünleşme” alt boyutu ortalaması Tablo 3.13.'de görüleceği üzere 3,5902'tir. Kurum örgütsel bütünleşmeden sağlanan doyumun kurum genelinde yeterli seviyede olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.14.** Örgütsel Bütünleşmeden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Örgütsel Bütünleşme	21-29	18	3,4028	,70262	,16561
	30-39	27	3,8241	,71661	,13791
Örgütsel Bütünleşme	40-49	14	3,4286	,47463	,12685
	50 ve üzeri	2	3,2500	,00000	,00000

Örgütsel bütünleşme alt boyutu ile ankete katılanların yaşları arasındaki istatistik bulgular Tablo 3.14.'de incelendiğinde 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların ortalama 3,8241 ile örgütsel bütünleşmeden diğer katılımcılara göre daha memnun oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.15.** Örgütsel Bütünleşmeden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Örgütsel Bütünleşme	Erkek	53	3,5519	,69573	,09557
	Kadın	8	3,8438	,48065	,16994

Örgütsel bütünleşme alt boyutu ile ankete katılanların cinsiyetleri arasındaki ilişki Tablo 3.15.'de incelendiğinde kadın katılımcı ortalamasının 3,8438 ile

erkeklerinkinden fazla olduğu ve buna göre kadın katılımcıların örgütsel bütünleşmeden daha fazla tatmin olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.16.** Örgütsel Bütünleşmeden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İstatistik Bulgular

CalismaSuresi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Örgütsel Bütünleşme	1 yıldan az	4	3,3125	,23936	,11968
	1-5 yıl	22	3,5682	,87349	,18623
Örgütsel Bütünleşme	6-10 yıl	16	3,7500	,65828	,16457
	10-15 yıl	7	3,6071	,57477	,21724
Örgütsel Bütünleşme	16 ve üzeri	12	3,5000	,41286	,11918

Örgütsel bütünleşme alt boyutu ile ankete katılanların çalışma süreleri arasındaki ilişki Tablo 3.16.'da incelendiğinde 6-10 yıl arasında çalışan katılımcıların ortalama 3,7500 ile örgütsel bütünleşmeden daha fazla memnun oldukları görülmektedir. 1



yıldan az çalışma süresi olan katılımcıların ise örgütsel bütünleşmeden daha az memnun oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.17.** Örgütsel Bütünleşmeden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

Eğitim	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Örgütsel Bütünleşme	ilk-orta okul	8	3,4375	,63738	,22535
	Lise	14	3,5893	,66944	,17891
	Örgütsel Bütünleşme	32	3,5938	,69488	,12284
	Üniversite				
Yüksek					
Lisans- Doktora	7	3,7500	,75000	,28347	

Örgütsel bütünleşme alt boyutu ile ankete katılanların eğitim durumları arasındaki ilişki Tablo 3.17.'de incelendiğinde yüksek lisans ve doktora yapan katılımcıların ortalama 3,7500 ile örgütsel bütünleşmeden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.18.** Örgütsel Bütünleşmeden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonu Arasındaki İstatistik Bulgular

Görev	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Örgütsel Bütünleşme İdareci	31	3,6371	,60841	,10927
İdareci değil	30	3,5417	,74592	,13619

Örgütsel bütünleşme alt boyutu ile ankete katılanların pozisyonları arasındaki ilişki Tablo 3.18.'de incelendiğinde idareci olan katılımcıların ortalama 3,6371 ile idareci olmayan katılımcılara göre örgütsel bütünleşmeden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.19.** Araç Kalitesinden Sağlanan Doyum İle İlgili İstatistik Bulgular

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Araç Kalitesi	61	1,20	5,00	3,6754	,73952
Valid N (listwise)	61				

61 kişi ile gerçekleştirilen ankette “araç kalitesi” alt boyutu ortalaması Tablo 3.19.'dan görüleceği üzere 3,6754'tür. Kurum genelinde araç kalitesinden sağlanan doyumun tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.20.** Araç Kalitesinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Araç Kalitesi	21-29	18	3,5222	0,75814	0,17869
	30-39	27	3,7852	0,79407	0,15282
	40-49	14	3,7	0,65984	0,17635
	50 ve üzeri	2	3,4	0,28284	0,2

Araç kalitesi alt boyutu ile ankete katılanların yaşları arasındaki ilişki Tablo 3.20.'de incelendiğinde 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların ortalama 3,7852 ile araç kalitesinden daha fazla doyum sağladıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.21.** Araç Kalitesinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Araç Kalitesi Erkek	53	3,6943	,78408	,10770
Kadın	8	3,5500	,31623	,11180

Araç kalitesi alt boyutu ile ankete katılanların cinsiyetleri arasındaki ilişki Tablo 3.21'de incelendiğinde erkek katılımcıların ortalama 3,6943 ile kadınlara göre araç kalitesinden daha fazla tatmin olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.22.** Araç Kalitesinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Çalışma Süresi Arasındaki İstatistik Bulgular

	Çalışma Süresi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Araç					
Kalitesi	1 yıldan az	4	2,9	1,16046	0,58023
	1-5 yıl	22	3,8455	0,7507	0,16005
	6-10 yıl	16	3,6	0,66533	0,16633
	10-15 yıl	7	3,5429	0,61875	0,23387
	16 ve üzeri	12	3,8	0,64385	0,18586

Araç kalitesi alt boyutu ile ankete katılanların çalışma süreleri arasındaki ilişki Tablo 3.22.'de incelendiğinde 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların ortalama 3,8455 ile araç kalitesinden daha fazla doyum sağladıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.23.** Araç Kalitesinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

Eğitim	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Araç Kalitesi ilk-orta okul	8	3,8250	,86479	,30575
Lise	14	3,8714	,69107	,18470
Araç Kalitesi Üniversite	32	3,5313	,77810	,13755
Yüksek Lisans- Doktora	7	3,7714	,43861	,16578

Araç kalitesi alt boyutu ile ankete katılanların eğitim durumları arasındaki istatistik bulgular Tablo 3.23.'de incelendiğinde lise mezunu katılımcıların ortalama 3,8714 ile araç kalitesinden daha fazla doyum sağladıkları anlaşılmaktadır. Üniversite mezunlarının ise firmadaki araç kalitesinden en az memnun olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.24.** Araç Kalitesinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonları Arasındaki İstatistik Bulgular

Görev	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Araç Kalitesi İdareci	31	3,6323	,60243	,10820
İdareci değil	30	3,7200	,86718	,15832

Araç kalitesi alt boyutu ile ankete katılanların pozisyonları arasındaki ilişki Tablo 3.24.'de incelendiğinde idareci olmayan katılımcıların araç kalitesinden sağladıkları doyumun ortalama 3,7200 ile idarecilerden fazla olduğu görülmektedir

**Tablo 3.25.** Yatay İletişimden Sağlanan Doyum İle İlgili İstatistik Bulgular

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Yatay İletişim	61	2	4,8	3,5615	0,66973
Valid N (listwise)	61				

61 kişi ile gerçekleştirilen ankette “yatay iletişim” alt boyutu ortalaması Tablo 3.25.'de de görüleceği üzere 3,5615'dir. Kurum genelinde çalışma arkadaşları ile yapılan iletişimin tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.26.** Yatay İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yatay İletişim	21-29	18	3,5778	0,58967	0,13899
	30-39	27	3,6759	0,72449	0,13943
Yatay İletişim	40-49	14	3,3714	0,68773	0,1838
	50 ve üzeri	2	3,2	0,28284	0,2

Yatay iletişim alt boyutu ile ankete katılanların yaşları arasındaki istatistik bulgular Tablo 3.26. incelendiğinde 30-39 yaş aralığındaki katılımcı ortalamasının 3,6759 ile diğerlerinden fazla olduğu görülmektedir. 50 yaş ve üzerindeki çalışanların ise çalışma arkadaşlarıyla iletişimlerinde sıkıntı yaşadıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.27.** Yatay İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yatay İletişim	Erkek	53	3,5557	,69640	,09566
	Kadın	8	3,6000	,48990	,17321

Yatay iletişim alt boyutu ile ankete katılanların cinsiyetleri arasındaki ilişki Tablo 3.27.'de incelendiğinde cinsiyet farkının yatay iletişimde belirgin bir farklılık yaratmadığı ancak kadın katılımcıların erkeklere göre ortalama 3,6000 ile çalışma arkadaşlarıyla daha fazla iletişim içinde olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.28.** Yatay İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Çalışma Süreleri Arasındaki İstatistik Bulgular

	CalismaSuresi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Yatay İletişim	1 yıldan az	4	3,3000	,90185	,45092
	1-5 yıl	22	3,7000	,68383	,14579
Yatay İletişim	6-10 yıl	16	3,4625	,68787	,17197
	10-15 yıl	7	3,6643	,54369	,20549
Yatay İletişim	16 ve üzeri	12	3,4667	,65690	,18963

Yatay iletişim alt boyutu ile ankete katılanların çalışma süreleri arasındaki ilişki Tablo 3.28.'de incelendiğinde 1 yıldan az süredir çalışanların çalışma arkadaşlarıyla iyi bir iletişim kuramadıkları gözlemlenmiş ancak 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların ortalama 3,7000 ile diğerlerine göre çalışma arkadaşlarıyla daha iyi bir iletişim sağladıkları gözlemlendiğinden bunun zamanla artacağı düşünülmüştür.



**Tablo 3.29.** Yatay İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

Eğitim	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Yatay İletişim	ilk-orta okul	8	3,5250	,93770	,33153
	Lise	14	3,6464	,56923	,15213
Yatay İletişim	Üniversite	32	3,4937	,68342	,12081
	Yüksek Lisans- Doktora	7	3,7429	,51270	,19378

Yatay iletişim alt boyutu ile ankete katılanların eğitim durumları arasındaki ilişki Tablo 3.29.'da incelendiğinde yüksek lisans ve doktora yapan katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla daha iyi bir uyum içinde çalıştıkları ortalamasının 3,7429 olmasından anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.30.** Yatay İletişimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonları Arasındaki İstatistik Bulgular

Görev	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Yatay İletişim	İdareci	31	3,4984	,60779	,10916
	İdareci değil	30	3,6267	,73294	,13382

Yatay iletişim alt boyutu ile ankete katılanların pozisyonları arasındaki ilişki Tablo 3.30.'da incelendiğinde idareci olmayan katılımcıların ortalama 3,6267 ile idarecilere göre yatay iletişimden daha fazla doyum sağladıkları görülmektedir.

**Tablo 3.31.** Kurum Bilgisinden Sağlanan Doyum İle İlgili İstatistik Bulgular

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kurum Bilgisi	61	1,5	5	3,4262	0,8321
Valid N (listwise)	61				

61 kişi ile gerçekleştirilen ankette “kurum bilgisi” alt boyutu ortalaması 3,4262’dir. Kurum bilgisinden sağlanan doyumun firma genelinde tatmin edici düzeyde olduğu Tablo 3.31.’den anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.32.** Kurum Bilgisinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kurum Bilgisi	21-29	18	3,4722	,84405	,19894
	30-39	27	3,4815	,88504	,17033
	40-49	14	3,2679	,81136	,21685
	50 ve üzeri	2	3,375	,17678	,125

Kurum bilgisi alt boyutu ile ankete katılanların yaşları arasındaki ilişki Tablo 3.32.'de incelendiğinde 30-39 yaş aralığındaki katılımcıların ortalama 3,4815 ile diğerlerine göre kurum bilgisinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.33.** Kurum Bilgisinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kurum Bilgisi Erkek	53	3,3821	,86686	,11907
Kadın	8	3,7188	,48985	,17319

Kurum bilgisi alt boyutu ile ankete katılanların cinsiyetleri arasındaki ilişki Tablo 3.33.'de incelendiğinde kadın katılımcı ortalamasının 3,7188 olduğu ve kadınların kurum bilgisinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.34.** Kurum Bilgisinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İstatistik Bulgular

CalismaSuresi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kurum Bilgisi 1 yıldan az	4	3,5	,35355	,17678
1-5 yıl	22	3,5682	,95176	,20292
Kurum Bilgisi 6-10 yıl	16	3,3125	,81904	,20476
10-15 yıl	7	3,4286	1,09653	,41445
Kurum Bilgisi 16 ve üzeri	12	3,2917	,60145	,17362

Kurum bilgisi alt boyutu ile ankete katılanların çalışma süreleri arasındaki ilişki Tablo 3.34.'de incelendiğinde 1-5 yıl arasında çalışan katılımcıların ortalama 3,5682 ile kurum bilgisinden daha fazla doyum sağladıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.35.** Kurum Bilgisinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

Eğitim	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kurum Bilgisi ilk-orta okul	8	3,1250	,91613	,32390
Lise	14	3,4286	,85163	,22761
Kurum Bilgisi Üniversite	32	3,4688	,79502	,14054
Yüksek Lisans- Doktora	7	3,5714	,97590	,36886

Kurum bilgisi alt boyutu ile ankete katılanların eğitim durumları arasındaki ilişki Tablo 3.35.'de incelendiğinde yüksek lisans ve doktora yapan katılımcıların ortalama 3,5714 ile kurum bilgisinden daha fazla tatmin oldukları, ilk ve orta okul mezunlarının ise diğerlerine göre kurum bilgisinden yeterli seviyede tatmin olmadıkları görülmektedir.

**Tablo 3.36.** Kurum Bilgisinden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonları Arasındaki İstatistik Bulgular

Görev	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kurum Bilgisi İdareci	31	3,4597	,76403	,13722
İdareci değil	30	3,3917	,90897	,16595

Kurum bilgisi alt boyutu ile ankete katılanların pozisyonları arasındaki ilişki Tablo.3.36 'da incelendiğinde idareci olan katılımcıların ortalama 3,4597 ile idareci olmayanlara göre kurum bilgisinden daha fazla doyum sağladıkları görülmektedir.

**Tablo 3.37.** Bireysel Geribildirimden Sağlanan Doyum İle İlgili İstatistik Bulgular

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bireysel Geribildirim	61	1,40	5,00	3,2885	,81937
Valid N (listwise)	61				

61 kişi ile gerçekleştirilen ankette “bireysel geri bildirim” alt boyutu ortalaması 3,2885'tir. Kurum genelinde bireysel geri bildirimden sağlanan doyumun yeterli seviyede olduğu Tablo 3.37.'den anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.38.** Bireysel Geribildirimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Yaşları Arasındaki İstatistik Bulgular

	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bireysel Geribildirim	21-29	18	3,3111	,77981	,18380
	30-39	27	3,3185	,92364	,17775
Bireysel Geribildirim	40-49	14	3,1571	,74495	,19910
	50 ve üzeri	2	3,6000	,28284	,20000

Bireysel geri bildirim alt boyutu ile ankete katılanların yaşları arasındaki ilişki Tablo 3.38.'de incelendiğinde 50 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların ortalama 3,6000 ile bireysel geri bildirimden fazla doyum sağladıkları görülmektedir.

**Tablo 3.39.** Bireysel Geribildirimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Cinsiyetleri Arasındaki İstatistik Bulgular

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bireysel Geribildirim	Erkek	53	3,2453	,82987	,11399
	Kadın	8	3,5750	,72850	,25756

Bireysel geri bildirim alt boyutu ile ankete katılanların cinsiyetleri arasındaki ilişki Tablo 3.39. incelendiğinde kadın katılımcı ortalamasının 3,5750 olduğu ve bireysel geri bildirimden erkeklere göre daha fazla doyum sağladıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.40.** Bireysel Geribildirimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri Arasındaki İstatistik Bulgular

CalismaSuresi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Bireysel Geribildirim	1 yıldan az	4	3,4000	,16330	,08165
	1-5 yıl	22	3,4455	,88141	,18792
Bireysel Geribildirim	6-10 yıl	16	3,1875	,88384	,22096
	10-15 yıl	7	2,9714	1,07349	,40574
Bireysel Geribildirim	16 ve üzeri	12	3,2833	,58750	,16960

Bireysel geri bildirim alt boyutu ile ankete katılanların çalışma süreleri arasındaki ilişki Tablo 3.40. incelendiğinde 1-5 yıl arasında çalışan katılımcıların ortalama 3,4455 ile bireysel geri bildirimden daha fazla tatmin oldukları kurumda 10-15 yıl arasında çalışanların ise bireysel geri bildirimden yeterli seviyede tatmin olmadıkları görülmektedir.

**Tablo 3.41.** Bireysel Geribildirimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri Arasındaki İstatistik Bulgular

Egitim	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bireysel Geribildirim ilk-orta okul	8	3,3000	,90711	,32071
Lise	14	2,9857	,91975	,24581
Bireysel Geribildirim Üniversite	32	3,3437	,77914	,13773
Yüksek Lisans- Doktora	7	3,6286	,64734	,24467

Bireysel geri bildirim alt boyutu ile ankete katılanların eğitim durumları arasındaki ilişki Tablo 3.41.'de incelendiğinde yüksek lisans ve doktora yapan katılımcıların ortalama 3,6286 ile bireysel geri bildirimden diğerlerine göre daha fazla tatmin oldukları görülmektedir.

**Tablo 3.42.** Bireysel Geribildirimden Sağlanan Doyum İle Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonu Arasındaki İstatistik Bulgular

Görev	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Bireysel Geribildirim İdareci	31	3,2323	,78332	,14069
İdareci değil	30	3,3467	,86452	,15784



Bireysel geri bildirim alt boyutu ile ankete katılanların pozisyonları arasındaki ilişki Tablo 3.42. incelendiğinde idareci olmayan katılımcıların bireysel geri bildirimden ortalama 3,3467 ile daha fazla memnun oldukları görülmektedir.

**Tablo 3. 43.** “Kurumda Bireysel İlerleme İçin Verilen Bilginin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	7	11,5	11,5	11,5
	Katılmıyorum	15	24,6	24,6	36,1
	Kararsızım	13	21,3	21,3	57,4
	Katılıyorum	22	36,1	36,1	93,4
	Tamamen Katılıyorum	4	6,6	6,6	100
	Total	61	100	100	

Kurumda bireysel ilerleme için verilen bilginin yeterliliği konusunda çalışanların %36,1'i olumsuz düşünmekte, % 21,3'ü kararsız kalmakta ve % 42,7'sinin olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Kurum genelinde bireysel ilerleme için yeterli düzeyde bilgi verildiği Tablo 3.43.'den anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 44.** “Personel Haberlerinin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	3	4,9	4,9	4,9
	Katılmıyorum	12	19,7	19,7	24,6
	Kararsızım	17	27,9	27,9	52,5
	Katılıyorum	23	37,7	37,7	90,2
	Tamamen Katılıyorum	6	9,8	9,8	100
	Total	61	100	100	

Personel haberlerinin yeterliliği konusunda çalışanların %24,6'sı olumsuz düşünmekte, % 27,9'u kararsız kalmakta ve % 47,5'nin olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Kurum genelinde personel haberlerinin yeterli düzeyde olduğu Tablo 3.44.'den anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 45.** “Kurum Politikaları ve Hedefleri Hakkındaki Bilgilerin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	3	4,9	5	5
	Katılmıyorum	13	21,3	21,7	26,7
	Kararsızım	11	18	18,3	45
	Katılıyorum	23	37,7	38,3	83,3
	Tamamen Katılıyorum	10	16,4	16,7	100
	Total	60	98,4	100	
Missing	System	1	1,6		
Total		61	100		

Kurum politikaları ve hedefleri hakkındaki bilgilerin yeterliliği konusunda çalışanların %26,7'si olumsuz düşünmekte, % 18,3'ü kararsız kalmakta ve % 55'nin olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Kurum politikaları ve hedefleri hakkındaki bilgiler Tablo 3.45.'den de görüleceği üzere yeterlidir ancak artırılması kurum açısından fayda sağlayacaktır.

**Tablo 3. 46.** “Çalışanların, Diğer Çalışanlar ile Karşılaştırılmalarından Tatmin Olma” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	3	4,9	4,9	4,9
	Katılmıyorum	12	19,7	19,7	24,6
	Kararsızım	16	26,2	26,2	50,8
	Katılıyorum	21	34,4	34,4	85,2
	Tamamen Katılıyorum	9	14,8	14,8	100
	Total	61	100	100	

Diğer çalışanlar ile karşılaştırılmaları konusundaki tatmin düzeyi konusunda çalışanların %24,6'sı olumsuz düşünmekte, % 26,2'si kararsız kalmakta ve % 49,2'sinin olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Tablo 3.46.'da görüldüğü üzere kurumda çalışanların sadece yarısı karşılaştırmadan tatmin olmaktadır.

**Tablo 3. 47.** “Değerlendirilme Kriterlerinin Tatmin Etme Düzeyi” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	4	6,6	6,6	6,6
	Katılmıyorum	15	24,6	24,6	31,1
	Kararsızım	22	36,1	36,1	67,2
	Katılıyorum	16	26,2	26,2	93,4
	Tamamen Katılıyorum	4	6,6	6,6	100
	Total	61	100	100	

Değerlendirilme kriterleri konusunda çalışanların %31,2'si olumsuz düşünmekte, % 36,1'i kararsız kalmakta ve % 32,8'inin olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Kurum genelinde değerlendirme kriterlerinin tatmin edici düzeyde

olmadığı Tablo 3.47.'deki yüzdelerden görülmektedir. Kararsız kalanların çoğunluğu oluşturması kurumun değerlendirme kriterlerini daha açık şekilde ortaya koyması gerekliliğini göstermektedir.

**Tablo 3. 48.** “Çabaların Farkına Varılması” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	7	11,5	11,5	11,5
	Katılmıyorum	9	14,8	14,8	26,2
	Kararsızım	16	26,2	26,2	52,5
	Katılıyorum	22	36,1	36,1	88,5
	Tamamen Katılıyorum	7	11,5	11,5	100
	Total	61	100	100	

Çabalarının farkına varılması konusunda Tablo 3.48.'de çalışanların %26,3'ü olumsuz düşünmekte, % 26,2'si kararsız kalmakta ve % 47,6'sının olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların yarısı çabalarının farkına varıldığını düşünmektedir.

**Tablo 3. 49.** “Bölüm Politikaları Ve Hedeflerine İlişkin Bilgi Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	1	1,6	1,6	1,6
	Katılmıyorum	3	4,9	4,9	6,6
	Kararsızım	13	21,3	21,3	27,9
	Katılıyorum	33	54,1	54,1	82
	Tamamen Katılıyorum	11	18	18	100
	Total	61	100	100	

Bölüm politikaları ve hedeflerine ilişkin bilgi yeterliliği konusunda Tablo 3.49.'da çalışanların %6,5'i olumsuz düşünmekte, % 21,3'ü kararsız kalmakta ve % 72,1'inin olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Kurum genelinde bölüm politikaları ve hedeflerinin tatmin edici seviyede olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 50.** “İşinin Gerektirdiği Bilgilerin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılmıyorum	2	3,3	3,3	3,3
	Kararsızım	6	9,8	9,8	13,1
	Katılıyorum	28	45,9	45,9	59
	Tamamen Katılıyorum	25	41	41	100
	Total	61	100	100	

İşinin gerektirdiği bilgilerin yeterliliği konusunda çalışanların %3,3'ü olumsuz düşünmekte, % 9,8'i kararsız kalmakta ve % 86,9'unun olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların işinin gerektirdiği bilgiler konusunda yeterli doyumu sağladıkları Tablo 3.50'den anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 51.** “Kurumu Etkileyen Dış Çevre Bilgisi Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	6	9,8	9,8	9,8
	Katılmıyorum	9	14,8	14,8	24,6
	Kararsızım	21	34,4	34,4	59
	Katılıyorum	19	31,1	31,1	90,2
	Tamamen Katılıyorum	6	9,8	9,8	100
	Total	61	100	100	

Kurumu etkileyen dış çevre bilgisi yeterliliği konusunda Tablo 3.51.'de çalışanların %24,6'sı olumsuz düşünmekte, % 34,4'ü kararsız kalmakta ve % 40,9'unun olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 52.** “Kurumda Yaşanan Değişikliklere Dair Bilgi Sahibi Olma” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	2	3,3	3,3	3,3
	Katılmıyorum	8	13,1	13,1	16,4
	Kararsızım	13	21,3	21,3	37,7
	Katılıyorum	29	47,5	47,5	85,2
	Tamamen Katılıyorum	9	14,8	14,8	100
	Total	61	100	100	

Kurumda yaşanan değişikliklere dair bilgi sahibi olma konusunda Tablo 3.52.'de çalışanların %16,4'ü olumsuz düşünmekte, % 21,3'ü kararsız kalmakta ve % 62,3'ünün olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Kurum genelinde yaşanan değişikliklerden çalışanların yeterli seviyede bilgi sahibi olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. 53.** “Kurumda Yaşanan Sorunların Ele Alınması Hakkında Bilgi Sahibi Olma” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	3	4,9	4,9	4,9
	Katılmıyorum	13	21,3	21,3	26,2
	Kararsızım	16	26,2	26,2	52,5
	Katılıyorum	19	31,1	31,1	83,6
	Tamamen Katılıyorum	10	16,4	16,4	100
	Total	61	100	100	

Kurumda yaşanan sorunların ele alınması hakkında bilgi sahibi olma konusunda Tablo 3.53.'de çalışanların %26,2'si olumsuz düşünmekte, % 26,2'si kararsız kalmakta ve % 47,5'inin olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Kurumda yaşanan sorunların ele alınması hakkında çalışanlara daha fazla bilgi verilmesi önerilmektedir.

**Tablo 3. 54.** “Kurumun Başarı ve Başarısızlıklarıyla İlgili Yeterli Bilgi Sahibi Olma” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	2	3,3	3,3	3,3
	Katılmıyorum	7	11,5	11,5	14,8
	Kararsızım	13	21,3	21,3	36,1
	Katılıyorum	32	52,5	52,5	88,5
	Tamamen Katılıyorum	7	11,5	11,5	100
	Total	61	100	100	

Kurumun başarı ve başarısızlıklarıyla ilgili yeterli bilgi sahibi olma konusunda Tablo 3.54.'de çalışanların %14,8'i olumsuz düşünmekte, % 21,3'ü kararsız kalmakta ve % 64'ünün olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Kurumun başarısı hakkında çalışanların çoğunluğu yeterli seviyede bilgi sahibidir.

**Tablo 3. 55.** “Yöneticisinin Sorunlarıyla İlgilenmesinin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	3	4,9	4,9	4,9
	Katılmıyorum	8	13,1	13,1	18
	Kararsızım	14	23	23	41
	Katılıyorum	25	41	41	82
	Tamamen Katılıyorum	11	18	18	100
	Total	61	100	100	

Yöneticisinin sorunlarıyla ilgilenmesinin yeterliliği konusunda Tablo 3.55.'de çalışanların %18'i olumsuz düşünmekte, % 23'ü kararsız kalmakta ve % 59'unun olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların çoğunluğu yöneticilerinin sorunlarıyla ilgilendiğini düşünmektedir.

**Tablo 3. 56.** “Kurum içi İletişimin Hedeflere Ulaşmak İçin Yeterli Derecede Motive Kaynağı Olması” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	7	11,5	11,5	11,5
	Katılmıyorum	20	32,8	32,8	44,3
	Kararsızım	19	31,1	31,1	75,4
	Katılıyorum	11	18	18	93,4
	Tamamen Katılıyorum	4	6,6	6,6	100
	Total	61	100	100	

Kurum içi iletişimin hedeflere ulaşmak için yeterli derecede motive kaynağı olması hakkında Tablo 3.56.'da çalışanların %44,3'ü olumsuz düşünmekte, % 31,1'i kararsız kalmakta ve % 24,6'sının olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Kurum içi motive kaynağının çalışanlara göre yeterli olmadığı gözlemlenmiştir. Motive edici faaliyetlerin düzenlenmesi önerilmektedir.



**Tablo 3. 57.** “Yöneticisinin Kendisini Dinlemesi ve Anlaması” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	8	13,1	13,1	13,1
	Katılmıyorum	4	6,6	6,6	19,7
	Kararsızım	18	29,5	29,5	49,2
	Katılıyorum	16	26,2	26,2	75,4
	Tamamen Katılıyorum	15	24,6	24,6	100
	Total	61	100	100	

Yöneticisinin kendisini dinlemesi ve anlaması konusunda çalışanların %19,7’si olumsuz düşünmekte, % 29,5’i kararsız kalmakta ve % 50,8’inin olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir. Kurum genelinde çalışanların yöneticileriyle sorun yaşamadığı Tablo 3.57.’den anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 58.** “Kurumdaki diğer çalışanların iletişimlerinin yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	3	4,9	4,9	4,9
	Katılmıyorum	8	13,1	13,1	18
	Kararsızım	16	26,2	26,2	44,3
	Katılıyorum	26	42,6	42,6	86,9
	Tamamen Katılıyorum	8	13,1	13,1	100
	Total	61	100	100	

Kurumdaki diğer çalışanların iletişimlerinin yeterliliği hakkında çalışanların %18’i olumsuz düşünmekte, % 26,2’si kararsız kalmakta ve % 55,7’sinin olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.58.’de görülmektedir. Kurum genelinde çalışanların birbiriyle yeterli iletişimi sağladığı söylenebilir.

**Tablo 3. 59.** “Yöneticisinin Kendisine Yol Göstermesi” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	4	6,6	6,6	6,6
	Katılmıyorum	8	13,1	13,1	19,7
	Kararsızım	17	27,9	27,9	47,5
	Katılıyorum	21	34,4	34,4	82
	Tamamen Katılıyorum	11	18	18	100
	Total	61	100	100	

Yöneticisinin kendisine yol göstermesi konusunda çalışanların %19,7’si olumsuz düşünmekte, % 27,9’u kararsız kalmakta ve % 52,4’ünün olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.59’da görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına yeterli seviyede yol gösterici oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 60.** “Kurumun Hayati Bir Parçası Olduğunu Hissetmesi Açısından Kurulan İletişimin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	6	9,8	9,8	9,8
	Katılmıyorum	12	19,7	19,7	29,5
	Kararsızım	16	26,2	26,2	55,7
	Katılıyorum	21	34,4	34,4	90,2
	Tamamen Katılıyorum	6	9,8	9,8	100
	Total	61	100	100	

Kurumun hayati bir parçası olduğunu hissetmesi açısından kurulan iletişimin yeterliliği konusunda çalışanların %29,5’i olumsuz düşünmekte, % 26,2’si kararsız kalmakta ve % 44,2’sinin olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.60’da görülmektedir. Kurumun çalışanlarına değerli olduklarını gösterdiği anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 61.** “Kurum İçi Yayınların Faydalı Olması” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	12	19,7	20	20
	Katılmıyorum	16	26,2	26,7	46,7
	Kararsızım	14	23	23,3	70
	Katılıyorum	13	21,3	21,7	91,7
	Tamamen Katılıyorum	5	8,2	8,3	100
	Total	60	98,4	100	
Missing	System	1	1,6		
Total		61	100		

Kurum içi yayınların faydalı olması hakkında çalışanların %46,7'si olumsuz düşünmekte, % 23,3'ü kararsız kalmakta ve % 30'nun olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.61'de görülmektedir. Bulgular göz önüne alındığında kurumda yapılan yayınların yetersiz olduğu düşünülmektedir. Kurumda yapılan yayınların artırılması önerilmektedir.

**Tablo 3. 62.** “Yöneticisinin Çalışanına Duyduğu Güvenin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	4	6,6	6,6	6,6
	Katılmıyorum	6	9,8	9,8	16,4
	Kararsızım	11	18	18	34,4
	Katılıyorum	28	45,9	45,9	80,3
	Tamamen Katılıyorum	12	19,7	19,7	100
	Total	61	100	100	

Yöneticisinin kendisine duyduğu güvenin yeterliliği hakkında çalışanların %16,4'ü olumsuz düşünmekte, % 18'i kararsız kalmakta ve % 65,6'sının olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.62'de görülmektedir. Kurum genelinde yönetici çalışan ilişkilerinde yeterli güvenin sağlandığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 63.** “İş ile İlgili Bilgilerin Zamanında Elde Edilebilirliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	2	3,3	3,3	3,3
	Katılmıyorum	2	3,3	3,3	6,6
	Kararsızım	22	36,1	36,1	42,6
	Katılıyorum	24	39,3	39,3	82
	Tamamen Katılıyorum	11	18	18	100
	Total	61	100	100	

İş ile ilgili bilgilerin zamanında elde edilebilirliği hakkında çalışanların %6,6’sı olumsuz düşünmekte, % 36,1’i kararsız kalmakta ve % 57,3’ünün olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.63.’de görülmektedir. İş ile ilgili bilgiler zamanında elde edilebilir ancak kurumun bu konudaki kaynaklarını artırması önerilmektedir.

**Tablo 3. 64.** “Kurumda Çalışanların İletişimi İçin Yeterli Kanalların Bulunması” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	3	4,9	4,9	4,9
	Katılmıyorum	9	14,8	14,8	19,7
	Kararsızım	19	31,1	31,1	50,8
	Katılıyorum	20	32,8	32,8	83,6
	Tamamen Katılıyorum	10	16,4	16,4	100
	Total	61	100	100	

Kurumda çalışanların iletişimi için yeterli kanalların bulunması konusunda çalışanların %19,7’si olumsuz düşünmekte, % 31,1’i kararsız kalmakta ve % 49,2’sinin olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.64’de görülmektedir. Kurum içi iletişimi sağlayan kanalların yeterli seviyede olduğu ancak artırılmasında fayda olacağı düşünülmektedir.

**Tablo 3. 65.** “Kurumdaki Gayri Resmi İletişimin Aktifliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	3	4,9	4,9	4,9
	Katılmıyorum	9	14,8	14,8	19,7
	Kararsızım	19	31,1	31,1	50,8
	Katılıyorum	20	32,8	32,8	83,6
	Tamamen Katılıyorum	10	16,4	16,4	100
	Total	61	100	100	

Kurumdaki gayri resmi iletişimin aktifliği hakkında çalışanların %19,7’si olumsuz düşünmekte, % 31,1’i kararsız kalmakta ve % 49,2’sinin olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.65.’de görülmektedir. Toplantı, bilgilendirme, rapor, yönerge dışındaki iletişimin kurumda ağırlıklı olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 3. 66.** “Yöneticisinin Yeni Fikirlere Açık Olması” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	1	1,6	1,6	1,6
	Katılmıyorum	12	19,7	19,7	21,3
	Kararsızım	15	24,6	24,6	45,9
	Katılıyorum	20	32,8	32,8	78,7
	Tamamen Katılıyorum	13	21,3	21,3	100
	Total	61	100	100	

Yöneticisinin yeni fikirlere açık olması konusunda çalışanların %21,3’ü olumsuz düşünmekte, % 24,6’sı kararsız kalmakta ve % 54,1’inin olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.66.’da görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarının yeni fikirlerine önem verdiği ve onları dinlediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 3.67.** “Eşit Seviyede Olunan Çalışanlar ile İletişimin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	1	1,6	1,6	1,6
	Katılmıyorum	8	13,1	13,1	14,8
	Kararsızım	15	24,6	24,6	39,3
	Katılıyorum	25	41	41	80,3
	Tamamen Katılıyorum	12	19,7	19,7	100
	Total	61	100	100	

Eşit seviyede olunan çalışanlar ile iletişimin yeterliliği konusunda çalışanların %14,7’si olumsuz düşünmekte, % 24,6’sı kararsız kalmakta ve % 60,7’sinin olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.67.’da görülmektedir. Çalışanların kendileriyle eşit düzeyde olan çalışanlar ile iyi bir iletişim içinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.68.** “Kurum içi iletişimin olağanüstü durumlara uyum sağlayabilirliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	1	1,6	1,6	1,6
	Katılmıyorum	5	8,2	8,2	9,8
	Kararsızım	8	13,1	13,1	23
	Katılıyorum	34	55,7	55,7	78,7
	Tamamen Katılıyorum	13	21,3	21,3	100
	Total	61	100	100	

Kurum içi iletişimin olağanüstü durumlara uyum sağlayabilirliği konusunda çalışanların %9,8’i olumsuz düşünmekte, % 13,1’i kararsız kalmakta ve % 77’sinin olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.68.’de görülmektedir. Kurumun olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı olduğu çalışanların olumlu düşüncelerinde anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 69.** “Çalışma Arkadaşları ile Uyumun Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	1	1,6	1,7	1,7
	Katılmıyorum	9	14,8	15	16,7
	Kararsızım	20	32,8	33,3	50
	Katılıyorum	24	39,3	40	90
	Tamamen Katılıyorum	6	9,8	10	100
	Total	60	98,4	100	
Missing	System	1	1,6		
Total		61	100		

Çalışma arkadaşları ile uyumu hakkında çalışanların %16,7'si olumsuz düşünmekte, % 33,3'ü kararsız kalmakta ve % 50'sinin olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.68.'de Tablo 3.69.'da görülmektedir. Çalışma arkadaşlarının birbirleri arasında iyi bir iletişime sahip olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 70.** “Toplantıların Düzenli İşlemesi” İfadesine Katılım Düzeyi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hiç Katılmıyorum	1	1,6	1,6	1,6
Katılmıyorum	1	1,6	1,6	3,3
Kararsızım	5	8,2	8,2	11,5
Katılıyorum	31	50,8	50,8	62,3
Tamamen Katılıyorum	23	37,7	37,7	100
Total	61	100	100	

Toplantıların düzenli işlemesi konusunda çalışanların %3,2'si olumsuz düşünmekte, % 8,2'si kararsız kalmakta ve % 88,5'inin olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.70.'de görülmektedir. Kurum genelinde toplantıların düzenli işlediği ve yeterli olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 3. 71.** “Sahip Olunan Yetkinin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	1	1,6	1,7	1,7
	Katılmıyorum	12	19,7	20	21,7
	Kararsızım	15	24,6	25	46,7
	Katılıyorum	19	31,1	31,7	78,3
	Tamamen Katılıyorum	13	21,3	21,7	100
	Total	60	98,4	100	
Missing	System	1	1,6		
Total		61	100		

Sahip olunan yetkinin yeterliliği konusunda çalışanların %21,7'si olumsuz düşünmekte, % 25'i kararsız kalmakta ve % 53,4'ünün olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.71.'de görülmektedir. Kurum genelinde çalışanlara verilen yetkinin tatmin edici seviyede olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 72.** “Kurumdaki Yazılı Yönergelerin ve Raporların Açıklığı” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	7	11,5	11,5	11,5
	Katılmıyorum	9	14,8	14,8	26,2
	Kararsızım	9	14,8	14,8	41
	Katılıyorum	26	42,6	42,6	83,6
	Tamamen Katılıyorum	10	16,4	16,4	100
	Total	61	100	100	

Kurumdaki yazılı yönergelerin ve raporların açıklığı hakkında çalışanların %26,3'ü olumsuz düşünmekte, % 14,8'i kararsız kalmakta ve % 59'unun olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.72.'de görülmektedir. Kurumdaki yazılı belgelerin açık ve anlaşılır olduğu görülmektedir.



**Tablo 3. 73.** “İletişim Ortamının Kurumda Sağlıklı Olması” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	1	1,6	1,6	1,6
	Katılmıyorum	12	19,7	19,7	21,3
	Kararsızım	18	29,5	29,5	50,8
	Katılıyorum	21	34,4	34,4	85,2
	Tamamen Katılıyorum	9	14,8	14,8	100
	Total	61	100	100	

İletişim ortamının kurumda sağlıklı olması konusunda çalışanların %21,5'i olumsuz düşünmekte, % 29,5'i kararsız kalmakta ve % 49,2'sinin olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.73.'de görülmektedir. Kurum genelinde sağlıklı bir iletişim ortamının var olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 74.** “Çalışma Arkadaşları ile İş Dışındaki İletişimin Yeterliliği” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılmıyorum	9	14,8	14,8	14,8
	Kararsızım	21	34,4	34,4	49,2
	Katılıyorum	24	39,3	39,3	88,5
	Tamamen Katılıyorum	7	11,5	11,5	100
	Total	61	100	100	

Çalışma arkadaşları ile iş dışındaki iletişimin yeterliliği konusunda çalışanların %14,58'i olumsuz düşünmekte, % 34,4'ü kararsız kalmakta ve % 50,8'inin olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.74.'de görülmektedir. Çalışanların kurum dışında da iletişim halinde oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 3. 75.** “Genel Olarak Kurumdaki İletişimin Tatmin Edici Olması” İfadesine Katılım Düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Katılmıyorum	4	6,6	6,6	6,6
	Katılmıyorum	5	8,2	8,2	14,8
	Kararsızım	12	19,7	19,7	34,4
	Katılıyorum	21	34,4	34,4	68,9
	Tamamen Katılıyorum	19	31,1	31,1	100
	Total	61	100	100	

Genel olarak kurumdaki iletişimin tatmin düzeyi hakkında çalışanların %14,8'i olumsuz düşünmekte, % 19,7'si kararsız kalmakta ve % 65,5'inin olumlu düşüncelere sahip olduğu Tablo 3.75.'de görülmektedir. Kurum genelinde iletişimin tatmin edici düzeyde olduğu belirlenmiştir.

#### 4. TARTIŞMA

Çalışanların demografik özellikleri –yaş, cinsiyet, eğitim, görev süresi, görev türü- iletişim doyum düzeyi algısının arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan bu araştırmada, Arfesan A.Ş.personeli ile çalışılmış, hem idareciler hem de idareci olmayanlar çalışmaya dâhil edilmiştir. Yapılan anket uygulaması ile katılanların demografik özellikleri, örgüt kültürü algıları ve iletişim doyum düzeyleri belirlenmiş, bu verilerin birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Ortaya çıkan en önemli sonuç çalışanların bireysel özellikleri ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamış olunmasıdır.

Arfesan'da çalışanlarından idareci görevinde olanlar, örgütsel bütünleşme değerlendirmelerinde idareci olmayanlara oranla kurumlarında daha güçlü bir kültür algıladıklarına yönelik cevaplar vermişlerdir. Kurum bilgisi konusunda da idareci olanların idareci olmayanlara göre daha fazla bilgi sahibi oldukları gözlemlenmiştir. Öte yandan iletişim doyum düzeyi, üstle iletişim, araç kalitesi, yatay iletişim ve bireysel geri bildirim alt boyutları incelendiğinde çok anlamlı farklılıklar olmamasına rağmen idareci olmayanların idarecilerden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir.

Genel olarak iletişim doyum düzeyinin diğer değişkenlerle olan ilişkisinin değerlendirilmeye çalışıldığı bu araştırmada, incelenen kavramların yaş ve kurumda idareci olarak çalışmanın özelliklerine göre farklılık göstermediği, ancak eğitim

düzeşinin, görev süresinin ve cinsiyetin daha anlamlı fark yarattığı sonucuna ulaşımıştır.

Uygulanan ölçeklere göre elde edilen bir başka sonuç ise; kurumda hem örgüt kültürü algısının hem de iletişim doyum düzeyinin istenilen, amaçlanan düzeyde olmamasıdır. İdareci konumunda çalışanlar kurumlarının kültürü ve örgütsel bütünleşme düzeyleri konusunda her ne kadar idareci olmayanlara göre daha olumlu bir tutum sergilemişlerse de onların yanıtları da ortalamanın çok üstünde olmamıştır ve kurum içi iletişimde zayıf kaldıkları gözlemlenmiştir.

Çalışanların demografik özellikleri ve iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma yukarıdaki sonuçlara ulaşmış, ayrıca şu önerilere yer vermeyi uygun görmüştür:

Kurumda iletişim doyum düzeyinde idareci olanlar ve olmayanlar arasında anlamlı farklılara rastlanmıştır. Yapılacak çeşitli uygulamalarla algılamalardaki bu farklılıkları ortadan kaldırmak mümkündür. Özellikle idareci olmayanlara yönelik olarak yapılacak uygulamalar, çalışanların hem kurum kültürü algılarını yükseltecek hem de iletişim doyum düzeylerini arttıracaktır. Alanda yapılan daha önceki çalışmalar göstermiştir ki; güçlü örgüt kültürüne sahip, iletişim doyum düzeyi yüksek çalışanların kurumlarına ve işlerine olan bağlılıkları artmaktadır. Ayrıca eğitim düzeyi lise seviyesinde olan çalışanlar edindikleri bireysel geri bildirim düzeyinden hoşnutsuzdurlar. Bu durumun giderilebilmesi için oluşturulacak bir sistem kurumdaki iletişim sorunlarının büyük kısmını çözebilir. Dahası yeni işe başlayan çalışanlar, örgütsel iletişim için seçilen araç kalitesinden de tatmin olmadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Çalışanların da karar verme mekanizmasına dâhil edildiği, onların

görüşlerinin de alınarak belirlenecek yeni iletişim ortam ve araçları hem araç kalitesi açısından hem de kararlara katılım açısından motivasyonu arttırıcı ve kurumun iletişim kalitesini yükseltici etki de bulunacaktır. İletişim iklimi, üstle iletişim ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim konusunda çalışma süresinin anlamlı bir fark yarattığı gözlemlenmiştir ve şirketin çeşitli organizasyonlarla iletişimin güçlenmesini desteklemesi gerekecektir.

## KAYNAKLAR

- Ada, N., Alver, İ. & Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış , 8(2). 8 Temmuz 2013'de [http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2008\\_2\\_6.pdf](http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2008_2_6.pdf) adresinden indirildi.
- Akıncı, Z. B.(1998). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Arslan, B. & Erhan A. (2003). Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aşkun, İ.C. (1989).Yönetim-Örgüt Alanında İletişim Kavramının Boyutları. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 7(1).
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 7, 1-30.
- Baron, A. R. & Greenberg, J.(1990). Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work (3rd ed.). Boston.
- Bolat, S. (1996). Eğitim Örgütlerinde İletişim: H.Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12, 75-80.
- Budak, G. & Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. Journal of Business Communication, 14 (3), 63-73.
- Dökmen, Ü. (1997). İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Duğrun, S. (2011). Genel Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Örgüt İçi İletişim Sürecinde Yaşadıkları Sorunlar ve Bu Sorunlarla Başa Çıkma Yolları. Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, EYTPE.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Düşünce Basın Yayın

Hizmetleri.

Erdoğan İ. (2005). İletişimi Anlamak. Ankara: Erk Yayınları.

Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Yönetim Yayınları, 383-385.

Erdoğan, İ. (2011). İletişimi Anlamak. Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergin, A. & Birol, C.(2000). Eğitimde İletişim. Ankara: Anı Yayıncılık.

Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerini Belirlenmesi (Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.'de Bir Uygulama). Bışkek: Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13.

Eroğlu, E. & Özkan, G. (2009). Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu ile Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. Selçuk İletişim Dergisi, 55.

Eroğlu, E. (2011). Örgütlerde İletişim Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. Selçuk İletişim Dergisi, 26.

Gülınar, B. (2007). Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu. İstanbul: Literatürk Yayınları.

Gizir, S. & Şimşek, H. (2005). Communication in an academic context. Higher Education, 50, 197-221.

Goldhaber, G. M. (1983). Organizational Communication. New York, 3rd Ed.

Goris, J. S., Pettit, J. D. & Vaught, B. C. (2002). Organizational Communication: Is It A Moderator Of The Relationship Between Job Congruence And Job Performance/Satisfaction?. International Journal of Management, 19, 664-672.

Gökgöz, G. (1998). Modern Örgütlerde Yazılı İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sivas: C.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları.

Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. İktisadi ve idari Bilimler Dergisi, 14.

Hargie, C., Tourish, D. & Hargie, O. (1994). Managers communicating: an investigation of core situations and difficulties within educational organizations. The International Journal of Educational Management, 8, 23-28.

Hecht, M. L. (1978). Measures of Communication Satisfaction. Human Communication Research, 4 (4), 350–368.

Helriegel, D. & Slocum, J. W. (1980). Organization Behavior. Newyork: West Publishing Company.

- Hunt, O., Tourish, D. & Hargie, O. D. W. (2000). The communication experiences of education managers: identifying strengths, weaknesses and critical incidents. *The International Journal of Educational Management*, 14, 120-129.
- Husemann, R. C., James M. L. & Jom M. P. (1988). *Business Communication: Strategies and Skills*, 3rd ed., Chicago: Dyden Press.
- Jefkins, F. (1992). *Public Relations. Fourth Edition*. London: Pitman Publishing.
- Kadıbeşegil, S. (2008). Şimdi Stratejik İletişim Zamanı. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri, 76-77.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1998). İnsan ve İnsanlar, 9. Basım. İstanbul: Evrim Basım Yayım Dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. 7. Baskı. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Karaçor, S. & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 8
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç Ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 247-252.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1382, s.529.
- Konning, K. H. & De Jong, M. D. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communicating Audit Tool, *Management Communication Quarterly*, 20 (3), 261–283.
- Larbi-Apau, J, A. & Moseley, J. L. (2009). Communication In Performance-Based Training And Instruction: From Design To Practice. *Performance Improvement*, 48(9) ,7-16.
- Le Bon, G. (1997). *Kitleler Psikolojisi*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- May, S., & Mumby, D.K. (Eds.) (2005). *Engaging Organizational Communication Theory and Research: Multiple Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, G. A. (1979). *Communication, Language and Meaning*, NY: Basic Books Inc.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational Communication: Relationship To Organizational Climate And Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20,592-607.
- Munter, M. (1987). *Business Communication: Strategy and Skill*, NJ: Prentice Hall Int.
- Newstrom, J. W. & Davis K.(2002). *A Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 11th ed., New York: McGraw-Hill.



- Oskay, Ü. (1997). İletişimin ABC'si. İstanbul: Der Yayınları.
- Özan, M. B. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Ve Yönetici Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. Eğitim Araştırmaları, 24, 153-160.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme (5. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pincus, J. D. (1986) Communication Satisfaction, and Job Performance, Human Communication Research, 12 (3), 395-419.
- Putnam, L. L. & G. Cheney (1995). Foundations of Organizational Communication. London: Longman.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M.(2005). Örgütsel Psikoloji. 1. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım.
- Schneider, A. E. William, C. D. & Newrnan, P. J. (1975). Organizational Communication, NY: MacGraw Hill Book Co.
- Selçuk, H. E. (1998). Lise Müdürlerinin İletişim Düzeyi İle Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Öğrencilerle Sınıf İçi İletişim Düzeyi Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Tannen, D. (1995). The Power Of Talk: Who Gets Heard And Why. Harvard Business Review, 73, 138-148.
- Telman, N. & Ünsal, P. (2005). İnsan İlişkilerinde İletişim. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Vaught, B. C., Pettit, J. D. & Taylor, R. E. (1989). Interpersonal Communication Behaviour Of Male And Female Administrators. International Journal Of Educational Management, 3, 14-19.
- Zorn, T. E. & Violanti, M. T. (1996). Communication Abilities And Individual Achievement In Organizations. Management Communication Quarterly, 10, 139-167.

## EKLER

### EK 1 Anket Formu

#### A. Kişisel Sorular

##### 1. Yaşınız

21-29  30-39  40-49  50 ve üzeri

##### 2. Cinsiyetiniz

Erkek  Kadın

##### 3. Kurumda çalışma süreniz

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  10-15 yıl  16 yıl ve üzeri

##### 4. Eğitim durumunuz

İlk-Ortaokul  Lise  Üniversite  Yüksek Lisans /Doktora

## 5. Kurumdaki göreviniz

Kurumda idareci olarak çalışmaktayım.

(Müdür, Müdür Yrd. Şef, Ustabaşı, vb)

Kurumda idarecilik görevim yoktur.

## **B. İletişim Doyum Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Sorular**

Lütfen, aşağıda belirtilen ifadeler aracılığıyla kurum içi iletişimin etkililiğini ve bundan elde ettiğiniz iletişim doyumundan ne düzeyde tatmin olduğunuzu sayıları kullanarak belirtiniz.

1. Hiç Katılmıyorum

2. Katılmıyorum

3. Kararsızım

4. Katılıyorum

5. Tamamen Katılıyorum

	Aşağıda kurumunuzla kurduğunuz iletişimle ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak ifadelerle ilgili görüşünüzü ilgili kutucuğu işaretleyerek lütfen belirtiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kurumumuzda bireysel ilerlememle ilgili verilen bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
2	Personel haberlerinden yeterli seviyede haberdarım.	1	2	3	4	5
3	Kurum politikaları ve hedefleri hakkındaki bilgiden yeterli seviyede haberdarım.	1	2	3	4	5
4	İşimin diğer çalışanlarla karşılaştırılmasına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
5	Hangi kriterlere göre değerlendirildiğim konusunda yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
6	Çabalarımın farkına varılmasından memnunum.	1	2	3	4	5

7	Bölüm politikaları ve hedefleriyle ilgili bilgim yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
8	İşimin gerekleriyle ilgili bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
9	Kurumumuzu etkileyen sektör/ hükümet faaliyetleriyle ilgili bilgiden haberdarım.	1	2	3	4	5
10	Kurumumuzda yaşanan değişikliklerden haberdarım.	1	2	3	4	5
11	Kurumumuzda yaşanan sorunların nasıl ele alındığı ile ilgili bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
12	Kurumumuzun başarı ve başarısızlıklarıyla ilgili bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
13	Takım liderimin/Yöneticimin sorunlarımızla ilgilenme düzeyinden memnunum.	1	2	3	4	5
14	Kurum içi iletişimin, hedeflere ulaşmak konusunda bizi motive etme düzeyi yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
15	Takım liderimin/Yöneticimin beni dinleme ve bana önem verme düzeyinden memnunum.	1	2	3	4	5
16	Kurumumuzda çalışan kişilerin iletişim becerilerinin yeterli seviyede olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17	İşimle ilgili konularda takım liderim/yöneticim bana yeterli seviyede yol göstermektedir.	1	2	3	4	5
18	Kurumumuzun hayati bir parçası olarak hissetmem için benimle kurulan iletişimden tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5
19	Kurum içi yayınların faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20	Takım liderimin/Yöneticimin bana duyduğu güven tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
21	İşimle ilgili bilgileri zamanında elde edebiliyorum.	1	2	3	4	5
22	Kurumumuzda çalışanlarla iletişim için kullanılan kanallar yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
23	Kurumumuzdaki gayri resmi iletişimin (toplantı, bilgilendirme, rapor, yönerge dışındaki iletişim) aktif olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

24	Takım liderimin/Yöneticimin yeni fikirlere açık olması tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
25	Eşit düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişimin serbestliği yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
26	Kurum içi iletişim uygulamaları olağanüstü durumlara (kriz durumları) uyum sağlayabilmektedir.	1	2	3	4	5
27	Çalışma arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5
28	Toplantılarımızın düzenli işlediğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
29	Sahip olduğum yetki miktarından tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5
30	Kurumumuzda yazılı yönerge ve raporların açık ve net olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
31	Kurumumuzda iletişim ortamının sağlıklı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
32	Çalışma arkadaşlarımla iş dışındaki iletişimim yeterli seviyededir.	1	2	3	4	5
33	Genel olarak düşündüğümde kurumumuzdaki iletişimden tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5

## **ÖZGEÇMİŞ**

1986 İstanbul doğumludur. İlk ve orta öğretimini İstanbul'da tamamlamıştır. 2009 yılında Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Makine Mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. 2011 yılında başladığı Maltepe Üniversitesinde işletme yüksek lisans eğitimine halen devam etmektedir. Arfesan A.Ş.'de çalışan Özlem Yoğurtçuoğlu Planlama Mühendisi olarak görev almaktadır.