

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
PAZARLAMA İLETİŞİMİ PROGRAMI

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KURUM İÇİ İLETİŞİM
ANLAYIŞI VE PAYDAŞ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ:
AKADEMİK PERSONEL PERSPEKTİFİNDE BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞEYDA BURÇİN POLAT

09 11 30 203

Danışman Öğretim Üyesi:

Yrd. Doç. Dr. Öykü GÜL

İstanbul, Eylül 2012

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
PAZARLAMA İLETİŞİMİ PROGRAMI

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KURUM İÇİ İLETİŞİM
ANLAYIŞI VE PAYDAŞ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ:
AKADEMİK PERSONEL PERSPEKTİFİNDE BİR ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞEYDA BURÇİN POLAT

09 11 30 203

Danışman Öğretim Üyesi:

Yrd. Doç. Dr. Öykü GÜL

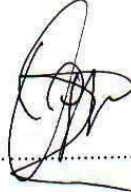
İstanbul, Eylül 2012

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

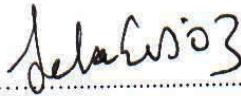
07.09.2012 tarihinde tezinin savunmasını yapan Şeyda Burçin POLAT' a ait "Yükseköğretim Kurumlarında Kurum İçi İletişim Anlayışı ve Paydaş Memnuniyeti İlişkisi: Akademik Personel Perspektifinde Bir Çalışma" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Gül BATUŞ
Başkan



Yrd. Doç. Dr. Öykü GÜL
(Üye)
(Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Selva ERSÖZ KARAKULAKOĞLU
(Üye)

ÖNSÖZ

“Yükseköğretim Kurumlarında Kurum İçi İletişim ve Paydaş Memnuniyeti İlişkisi: Akademik Personel Perspektifinde Bir Çalışma” adlı bu tez, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Programında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Yüksek lisans öğrenimimde ve bu araştırma konusunun seçiminde, çalışmanın geliştirilmesi ve yürütülmesinde değerli bilgi, deneyim ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Öykü GÜL’e tezime ve bana kattığı her şey için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yine yüksek lisans öğrenimim boyunca ilgi ve alakasını eksik etmeyen Sayın Doç. Dr. Filiz OTAY DEMİR ile katkılarından dolayı Sayın Prof. Dr. Gül BATUŞ ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Selva ERSÖZ KARAKULAKOĞLU’na ve bugüne kadar bana emekleri geçmiş tüm hocalarıma minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

Hayatımın her döneminde sonsuz ilgi ve sevgileriyle her konuda beni yüreklendiren, elini hiçbir zaman üzerimden çekmeyen canım babam Salih Zeki POLAT’a, annem Asiye POLAT’a, kardeşlerim Şeyma POLAT ve Kaan POLAT’a teşekkürü bir borç bilirim.

Her zaman olduğu gibi, bu çalışmamda da sabrı, sevgisi ve desteği ile hep yanımda olan Cihan TUTAR’a müteşekkirim.

Şeyda Burçin POLAT

Eylül, 2012

ÖZET

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KURUM İÇİ İLETİŞİM ANLAYIŞI VE PAYDAŞ MEMNUNİYETİ İLİŞKİSİ: AKADEMİK PERSONEL PERSPEKTİRİNDE BİR ÇALIŞMA

Bu çalışmada kurum içi iletişim anlayışı ana hatlarıyla, yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personeller baz alınarak incelenmektedir. Çalışmanın amacı, yükseköğretim kurumlarının en önemli paydaşlarından, biri olan akademik personellerin memnuniyetlerinin, kurumun benimsediği kurum içi iletişim anlayışı ile ne derece ilişkili olduğu belirlenmeye çalışmaktır. Bu ilişkiyi ölçebilmek için, bir takım kriterler sonucunda iki yükseköğretim kurumu belirlenmiştir. Bu iki kurumda çalışan ve tesadüfi olarak seçilen, toplamda 437 akademik personele anket çalışması düzenlenmiş ve elde edilen sonuçlar incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurum İçi İletişim, Paydaş, Paydaş Memnuniyeti, Yükseköğretimde Paydaş, Akademik Personel Memnuniyeti.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL COMMUNICATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND STAKEHOLDER SATISFACTION: A STUDY FROM THE PERSPECTIVE OF ACADEMIC STAFF

This study analyses internal communication perception in higher education institutions by focusing on academic staff. The purpose of the project is to find out to what extent there is a relationship between the satisfaction of academic staff who are main stakeholders of higher education institutions and internal communication policies of these institutions. To measure this relationship, two higher education institutions have been determined. Followingly, 437 academic staff who are randomly selected and work in these two institutions have been surveyed. Then, the results have been examined.

Keywords: Internal Communication, Stakeholder, Stakeholder Satisfaction, Stakeholder in Higher Education, Academic Staff Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: KURUM İÇİ İLETİŞİM	3
1.1. Kurum İçi İletişimin Tanımı.....	3
1.2. Kurum İçi İletişim Kanalları.....	5
1.2.1. Biçimsel İletişim Kanalları.....	6
1.2.1.1. Dikey İletişim.....	8
1.2.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim.....	9
1.2.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim.....	10
1.2.1.2. Yatay İletişim.....	12

1.2.1.3. Çapraz İletişim.....	13
1.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları.....	14
1.3. Kurum İçi İletişimin İşlevleri.....	17
1.3.1. Bilgi Sağlama.....	17
1.3.2. İkna Etme / Etkileme.....	17
1.3.3. Birleştirme.....	18
1.3.4. Emir Verme ve Öğretici.....	18
1.4. Kurum İçi İletişimin Alt Yapısı.....	19
1.4.1. Vizyon ve Misyon.....	19
1.4.2. Öğrenen Kurum.....	22
1.4.3. Kurum Kültürü.....	24
1.4.4. Motivasyon.....	25
1.5. Kurum İçi İletişim Türleri ve Araçları.....	27
1.5.1. Yazılı İletişim.....	28
1.5.2. Sözlü İletişim.....	30
1.5.3. Görsel – İşitsel İletişim.....	32
1.5.4. Sözsüz İletişim.....	33
2. BÖLÜM: KURUMLARIN ÖNEMLİ BİR PARÇASI: PAYDAŞLAR.....	35
2.1. Paydaş Kavramı.....	36
2.2. Paydaşların Sınıflandırılması.....	41
2.2.1. Birincil Paydaşlar.....	43
2.3. Paydaş Teorisi.....	46
2.4. Paydaşlarla İlişkiler ve Paydaş Memnuniyeti.....	51

2.4.1. Birincil Paydaş Grubunda Yer Alan Bir Paydaş Memnuniyeti: İşgören Memnuniyeti.....	52
3. BÖLÜM: YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA PAYDAŞ KAVRAMI VE KURUM İÇİ İLETİŞİM.....	55
3.1. Yükseköğretim Kurumlarında Paydaş Kavramı ve Birincil Paydaş Olan Akademik Personel.....	55
3.2. Yükseköğretimde Kurum İçi İletişim Bağlamında Akademik Personele Yönelik İlgili Alanları.....	57
3.2.1. Yükseköğretimde Kurum İçi İletişim ve Stratejik Yönetim.....	57
3.2.2. Yükseköğretimde Kurum İçi İletişim ve Kurum İklimi.....	59
3.2.3. Yükseköğretimde Kurum İçi İletişim ve Örgütsel Bağlılık.....	60
3.2.4. Yükseköğretimde Kurum İçi İletişim ve İş Tatmini.....	63
3.2.5. Yükseköğretimde Kurum İçi İletişim ve Hizmet Kalitesi.....	65
4. BÖLÜM: YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KURUM İÇİ İLETİŞİM ANLAYIŞI İLE PAYDAŞ OLAN AKADEMİK PERSONEL MEMNUNİYETİ: MALTEPE ÜNİVERSİTESİ VE YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA.....	68
4.1. Araştırmanın Konusu.....	68
4.2. Araştırmanın Amacı.....	68
4.3. Araştırmanın Önemi.....	69
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	70

4.4.1. Araştırmanın Modeli.....	70
4.4.2. Evren ve Örneklem.....	71
4.4.3. Veri Toplama Araçları.....	71
4.4.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	72
4.5. Bulgular ve Yorumlar.....	76
4.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	76
4.5.2. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Ortalamaları.....	83
4.5.3. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Demografik Özelliklere göre Farklılaştırılması.....	84
4.5.4. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi İle İncelenmesi.....	105
SONUÇ.....	107
KAYNAKLAR.....	112
EKLER.....	118
EK 1: ANKET FORMU.....	118
ÖZGEÇMİŞ.....	123

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Misyon ve Vizyon Farkı.....	21
Tablo 2.1. Literatürdeki Çeşitli Paydaş Tanımları.....	36
Tablo 2.2. Girdi – Çıktı ve Paydaş Modelinin Değerlendirilmesi.....	50
Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımları.....	61
Tablo 4.1. Memnuniyet Ölçeği Faktör Yapısı.....	73
Tablo 4.2. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	76
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Ortalamaları.....	83
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	84
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması.....	85
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması.....	86
Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması.....	88
Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Çalıştığı Üniversite Değişkenine Göre Farklılaşması.....	89

Tablo 4.9. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Çalıştığı Birimde Öğretim Elemanları Arasında İş Birliği ve Dayanışmayı Arttırmak Gibi Amaçlarla Organizasyonlar Yapılıp Yapılmama Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	90
Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Çalıştıkları Kurumda İç İletişimin İşleyiş Yönü Değişkenine Göre Farklılaşması...92	92
Tablo 4.11. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştıkları Sorunları Üst Makamlara İletmek İçin Kullandıkları İletişim Araçları Değişkenine Göre Farklılaşması.....	94
Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Çalıştıkları Üniversitenin Üst ve Alt Kademeleri Arasında Oluşan Sorunların Demokratik Bir Platformda Çözülebilme Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	95
Tablo 4.13. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Çalıştıkları Kurumda Kendilerini En Çok Motive Eden Şeyler Değişkenine Göre Farklılaşması.....	99
Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi.....	105

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İletişim Kanalları.....	6
Şekil 2.1. İşletmeye Paydaşlar Açısından Bakış.....	39
Şekil 2.2. Paydaş Grup Sınıflaması Birincil (Ana) ve İkincil Paydaş Grupları.....	42
Şekil 2.3. İşletmelerde Girdi – Çıktı Modeli.....	49
Şekil 2.4. İşletmelerde Paydaş Modeli.....	50
Şekil 3.1. İş Tatminini Oluşturan Faktörler.....	64
Şekil 4.1. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Ortalamaları.....	84

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağ bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır. Bilgiyi üretmek, geliştirmek, güçlendirmek, yenilemek bu çağın önemli özelliklerinden bazılarıdır. Bu çağa adını vermekle birlikte aslında bu durum yeni bir kavramı temsil etmemektedir. Çünkü bilgi, tarih boyunca var olan ve gereksinim duyulan bir kavramdır. Değer kazanması, artık her anlamda ve her alanda kullanılabilir olduğunun fark edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Günümüzde, kurumlar da bu durumdan üzerlerine düşen payı almaktadırlar. Ancak özellikle kurumlarda, bu ihtiyacın sadece karşılanmakla kalmayıp, bir fayda sağlaması için, doğru yerde, doğru zamanda, doğru kişilerle vb. kullanılması gerekmektedir. Bilginin kullanılması, işlenmesi ve işlerlik kazanabilmesi için iletişime ihtiyaç vardır. Görüldüğü gibi hepsi birbirine bağlı kavramlardır. Kurum iletişime, iletişim insana, insan bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Önemli olan bu kavramların bir araya gelerek bir amaca hizmet etmesidir.

Yükseköğretim kurumları da bilgi çağının en önemli elemanlarından birini oluşturmakta ve hizmet sunan kurumlar olmaktadır. Bugüne ve geleceğe ilişkin iş gücü yetiştirmek yükseköğretim kurumlarının asıl amaçlarındadır. Bu ve dahası amaçlarını yerine getirmek için her kurum gibi yükseköğretim kurumlarının da bir takım temel stratejiler belirleyip bu stratejileri uygulaması gerekmektedir. Ancak hangi amaca, strateji ya da beklentiye hizmet ederse etsin kurum; iç ve dış, tüm çevresiyle iletişim içinde olmak durumundadır.

Kurumlar amaçlarını yerine getirmek için, iŖ kolu ne olursa olsun, iletiŖime ihtiyaç duymaktadırlar. Kurum için bu iletiŖimi gerekleŖtirmek taraflar kurumun paydaŖlarını oluŖturmaktadır. Basit ifadeyle etkileyen ve etkilenen anlamına gelen paydaŖ kavramı giderek yerini belirginleŖtirmektedir. Kurumun, kendisi için birden çok anlam ifade eden paydaŖları bulunmaktadır ve kurum bu paydaŖlarıyla iletiŖim halinde olmak durumundadır.

Kurum içi iletiŖimin temeli, kurumların bilgiyi kullanıŖ Ŗekilleridir ve her kurumda hayat bulan bir kavramdır. Kurumların bu iletiŖimi gerekleŖtirmesi kaçınılmazdır. Üstelik farkına varılarak ya da varılmayarak gerekleŖtirilmesi bile bu iletiŖimin bir eŖidini ortaya koymaktadır. Kurum içi iletiŖim önemlidir çünkü ite gerekleŖtirilen iletiŖim dıŖta atılan adımların geleceğini belirlemektedir.

Tüm kurum üyelerini tatmin edici bir kurum içi iletiŖim sonucunda hem paydaŖlar hem de kurum geleceğine yönelik olarak memnuniyet sağlayabilmektedir.

Bu noktada, alıŖmanın da temel unsurlarından, yükseköğretim kurumlarının paydaŖlarından biri olan, akademik personel perspektifinde gerekleŖtirdikleri kurum içi iletiŖim ve bu iletiŖimin iŖleyiŖinden duydukları memnuniyet iliŖkisi arasındaki bağın ortaya çıkarılması planlanmaktadır.

1. BÖLÜM: KURUM İÇİ İLETİŞİM

1.1. Kurum İçi İletişimin Tanımı

Günümüzde kurumlar kar, süreklilik, kaliteli ürün sunma vb. gibi amaçlara ulaşmanın, insan merkezli bir yönetim tarzını kabullenip bu durumu hayata geçirmekle elde edileceğini keşfetmeye başlamışlardır.

Yapılan literatür taramalarında; kurum kavramının tanımını birkaç cümle ile kısıtlamak, bu kavramın tam anlamıyla aktarılmasında yeterli olmadığını göstermiştir. Ancak bir tanım yapacak olursak; *“Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların, gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder”* (Tutar, 2009, s.17).

Bir kurumun varoluş sebebinin altında belirlenmiş bir amaca hizmet etmesi yatmaktadır. Bu amaçlar ne olursa olsun, iletişim kaçınılmazdır. Kurum ve iletişimi birleştiren en büyük payda ise insandır. Kurumun yaşamını sürdürebilmesi insanların gerçekleştirdiği iletişim ile mümkündür. Kurum dışı iletişimi etkili ve sürekli kılma ve/veya sürdürmenin yolu ise kurum içi iletişimin yolundan, düzenli bir yapı içerisinde işlemesinden geçmektedir.

Kurum içi iletişim; işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölümler ve ögeler, gerekse işletme ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân tanıyan toplumsal bir süreçtir.

Bu nedenle bir kurumun sinir sistemi olarak kabul edilir ve okurumdaki insan unsurunu bir arada tutan bir çeşit yapıştırıcı olarak da düşünülür. (Yılmaz, 2007, s.5-6)

Günümüzde kurumların başarı yada başarısızlıklarında iletişim yöntemlerinin önemi fazladır. Kurum beklenti ve amaçlarına ulaşabilmesi için öncelikle bunları kurum üyelerine benimsetmesi gerekmektedir. *“Örgütsel içyapının örgütlenmesinde ise uygun iletişim politikalarının oluşturulmasının büyük rolü vardır” (Güngör, 2011, s.191-192).*

İşgörenlerin, memnuniyeti, motivasyonu, kuruma bağlılığı vb. etkenlerin göz ardı edilmesi, önemsenmemesi gibi durumlar kurumun sadece iç iletişimini değil, bir süre sonra kurumun imajını, dışarıdan görünüşünü de olumsuz yönde etkilemeye başlayacaktır.

“Kurumlar açısından verimlilik, kar, olumlu imaj ve itibar sözcüklerinde karşılık bulan iç iletişim, çalışan açısından aidiyet, önemsenme ve kararlara katılma anlamına gelir” (Peltekoğlu, 2009, s.516).

Kurum içi iletişim; koordineli bir şekilde işlemesi için, her departmanla ilintili bir birim olarak, kısa süreli ya da anlık durumlar halinde değil tüm zaman ve durumlarda önem verilmesi gereken bir unsur olarak görülmesi gerekmektedir. İş birliğini, paylaşımı, dayanışmayı gerektirir. Kurum içi iletişim sadece aynı ya da belli statüdeki insanlar için değil tüm kurum çalışanları için geçerli olduğundan, iç iletişimin düzgün kurulmasında herkese aynı sorumluluklar düşmektedir. Önemli olan etkili bir kurum içi iletişimi kurum felsefelerinden biri haline getirebilmek ve uygulayabilmektir.

Kurum içinde çalışan personelin hizmet verdikleri örgütten maddi beklentilerinin yanında manevi (saygınlık, statü kazanma, saygı görmek gibi sosyal; iş doyumunu elde etmek, takdir edilmek gibi psikolojik) beklentileri olacaktır. Bu beklentilerin karşılanması, çalışanı örgüte daha fazla bağlayacak, örgütü sahiplenmelerini sağlayacaktır. Bu durum örgüt içerisindeki hizmetin daha verimli olmasını meydana getirecektir. Örgütün dış çevresiyle ilişki kurabilmesinin öncelikli ayağı kendi içindeki iletişimin iyi olmasıdır (Yavuz, 2008, s.21).

Kurumlarda, iç iletişimin taşıdığı önemi, işleyiş yapısını daha iyi anlayabilmek için; kurum içi iletişimde kullanılan kanallardan, kurum içi iletişimin işlevlerine, alt yapısını oluşturan unsurlardan, araç ve türlerine kadar gerekli olan konulara değinmek gerekmektedir.

1.2. Kurum İçi İletişim Kanalları

İletişim kurumun doğasında var olan bir kavramdır. Üretilen ürünün, sunulan hizmetin, bulunan yeni bir fikrin, kurumun amaçlarına hizmet etmesi için iletişim gereklidir.

Kurumlarda iletişimin sağlanması için genel itibariyle iki iletişim kanalından söz edilmektedir. İlki “biçimsel iletişim” ikincisi “biçimsel olmayan” olmayan iletişimidir. Bu kanallardan hangisinin tercih edileceği, iletilen mesaja ve mesajın iletiildiği kişiye ve mesajı ileten kişiye göre değişim gösterebilmektedir. Biçimsel iletişim kanalları ile biçimsel olmayan iletişim kanallarının ortak özelliği; bir mesaj taşınması ve farklı yöntemlerle ya da araçlarla da olsa bir geri bildirim sağlaması olmaktadır.

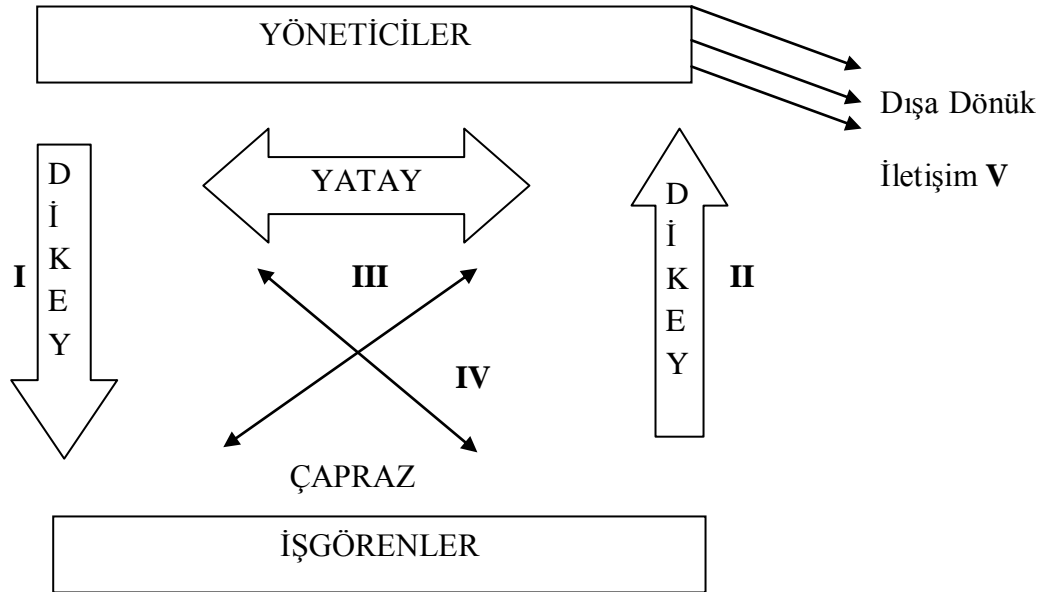
1.2.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim, literatürde “formel iletişim” ya da “resmi iletişim” olarak da kullanılmaktadır. Biçimsel iletişim kanalları etkili ve oturmuş bir sistemde kullanıldığında hız, geri bildirim, doğruluk gibi faktörler açısından amaca daha çok hizmet edebilmektedir.

Biçimsel iletişim kanalları önceden belirlenmiş kalıplara uygun olarak gelişen, gerçekleştirilen iletişim kanallarıdır. “*Örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim türü olarak tanımlanabilmektedir*” (Gürüz ve Gürel, 2006, s.351).

Sabuncuoğlu (2008), iletişim kanallarını şekil 1’deki gibi ifade etmektedir:

Şekil 1.1 İletişim Kanalları



Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. (2008). İşletmelerde Halkla İlişkiler. Bursa: Alfa Aktüel, s.59

Yöneticiler, işgörenlere ara basamakları da kullanarak belirlenen amaçlar doğrultusunda emir ve direktifler verir ya da çeşitli konularda uyarıcı mesaj iletirler (kanal I). İşgörenler ise, çeşitli dilek, istek, yakınma, öneri ve raporlarını aşağıdan yukarıya doğru işleyen iletişim kanalıyla iletirler (kanal II). Ayrıca aynı düzeyde yer alan organlar arasında işbirliği, bilgi alışverişi ve eşgüdümü sağlamak amacıyla yatay ilişkiler (kanal III) kurulur... Ayrıca bazı olağanüstü durumlarda farklı düzeydeki organlar arasında genellikle bilgi alışverişi amacıyla çapraz iletişim kanalları kullanılır (kanal IV). Bu kanalların ötesinde ayrıca örgütün dışı açılımını sağlayan dışa dönük iletişim kanalları vardır (kanal V). Bu kanallar genellikle yöneticiler tarafından kullanılır ve kurumun dışı açılan penceresidir (Sabuncuoğlu, 2008,s.59-60).

Şekil 1'de de görüldüğü gibi kurumların kullandığı birden fazla iletişim kanalları bulunmaktadır. Bu kanallar, kurumdan kuruma farklılık gösterebileceği gibi, bir veya birkaçı ya da hepsi bir kurumun içinde de iletişimi sağlayabilmektedir.

Bu kanallar ve bu kanallarda mesajları iletmek için kullanılan araçlar, ileride detaylı olarak incelenecektir.

Temel anlamda biçimsel iletişim kanallarına örnek olarak şunlar sıralanmaktadır (Bahar, 2009, s.39):

- İşletme içi dahili yazışma ve memo sistemi,
- Prosedürler,
- İlan tahtası,
- Öneri / şikâyet sistemi,
- Koordinasyon toplantıları,
- Raporlama sistemi,
- Şirket gazetesi / dergisi,

- Emir - talimat verme istemi,
- Bilgisayara dayalı iletişim (e mail gibi)

Resmi iletişim olması, müdahale gerektirmemesi ve açık olması, yönetim açısından biçimsel iletişimi tercih edilir kılmaktadır. Fakat biçimsel iletişimde, kullanılan araçlar, özellikle taşıdığı mesaj ile ilgili olmakla birlikte her zaman doğru ya da istenilen sonucu yansıtmayabilir. Destek kanal ve/veya araçlara ihtiyaç duyulabilmektedir.

Biçimsel iletişim kanallarını genel itibariyle 3 bölüme ayırarak incelemek gerekmektedir. Bunlar:

- Dikey iletişim
- Yatay iletişim
- Çapraz iletişim

1.2.1.1. Dikey İletişim

Dikey iletişim yapısı gereği iki şekilde hareket etmesi doğal karşılanmaktadır. Tek taraflı hareket etmesi halinde sağlıklı bir iletişim olmaktan çıkacak kurum için olumsuz sonuçlara varması kaçınılmaz olacaktır.

“Dikey iletişim, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için üst ve alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim türüdür. Bu anlamıyla dikey iletişim, hiyerarşik basamaklar uyarınca işleyen ve yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru ilerleyen bir niteliğe sahiptir” (Gürüz ve Gürel, 2006 s.352).

Katz ve Kahn organizasyonlarda ast-üst iletişiminin beş genel amacının olduğunu belirtmektedir. Bu amaçlar (aktaran Tutar, 2009,s.171):

1. İş eğitimi hakkında direktifler vermek,
2. Örgütsel prosedürler ve uygulamalar konusunda bilgi vermek,
3. İş gerekleri konusunda bilgi sağlamak,
4. Çalışanların performansı konusunda destek sağlamak,
5. Amaçların kavranmasını kolaylaştıracak bilgiler sunmak.

Sözünü ettiğimiz gibi dikey iletişim kendi içinde yukarıdan aşağıya doğru iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim olmak üzere 2'ye ayrılmaktadır.

1.2.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim; kaynağın yönetici, alıcının ise çalışanlar olduğu bir süreci tanımlamaktadır. Kurumun yapısı ve organizasyon şeması, aşağıya doğru iletişimi kolaylaştırdığından, bu iletişim türü kolaylıkla sağlanmaktadır.

Kurum kültürüne ilişkin öğelerin çalışanlara aktarılmasında sıkça kullanılan bu iletişim akışı genellikle şu bilgileri içermektedir (Solmuş, 2004):

- İş talimatları, sorumluluk ve yetkiler hakkında bilgiler,
- Emirlerin gerekçeleri,
- Kurum prosedürleri ve politikaları,
- Kurum amaçları,
- Performans değerlendirmesi,

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde iletilmek istenilen mesaj önem arz etmektedir. Tüm hiyerarşik kademelerden geçerek en alt basamaktaki işgörene ulaşana kadar mesaj doğruluğunu, önemini kaybedebilmektedir. Hız, zaman ve mesajın özelliği gibi unsurlar dikkate alınarak sağlanan iletişimle mesaj değerini kaybetmeden istenilen yere ulaşacaktır.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, işgörenlerin, kuruma ait stratejileri, prosedürleri, kararları, uygulamaları, emirleri, sınırları gibi birçok alanda bilgi sahibi olmalarını destekleyici bir öneme sahiptir. Merkez odaklı bir yönetimin hâkim olduğu kurumlarda bu iletişim türü sıklıkla kullanılmaktadır.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde; notlar, mektuplar, not pusulaları, sürekli yayınlar, eğitim ve işe alma dokümanları, örgüt dokümanları, sağlık ve güvenlik politikası dokümanları, ortak danışmanlık ve diğer komitelerle ilgili bilgiler, toplantı ve toplantı tutanakları, seçim görüşmeleri ve disiplin görüşmeleri ile ilgili bilgi ve belgeler akar (Bahar, 2009, s.42).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim çalışanların birbirleriyle ya da kendi iç dünyalarında kuruma dair merak, endişe ya da bilgi kirliliği gibi sorunlarını net bir dille çözebilme, belirsizlikleri ortadan kaldırabilme açısından aşağıdan yukarıya doğru iletişimle birlikte kullanıldığında kurum içi iletişim için de etkin rol oynayabilmektedir. Etkinliğin geçerliliği ise astın üste ve kuruma duyduğu güvenden geçmektedir.

1.2.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Bu iletişim tarzının temel amacı, faaliyetler, kararlar ve alt düzeydeki personelin performansı ile ilgili bilgi sağlamaktır. İşgörenlerden yöneticilere, tepe de yer alan kurum üyelerine doğru ilerleyen bir iletişim türüdür. Hiyerarşik yapı izlenirken tıpkı yukarıdan aşağıya iletilen mesajın durumu göz önüne alınmalıdır.

Bu tür iletişim, kurumun işleyişinin önemli bir parçasıdır. Çalışanlardan gelen bilgiler üst yönetimi, firmanın günlük faaliyetleri, önemli başarı veya başarısızlıkları ve de potansiyel problemleriyle sürekli temas halinde tutmaktadır.

Aşağıdan yukarıya iletişimde, astlardan üstlere giden olumlu ya da olumsuz mesajlar genellikle şu bilgileri içermektedir (Solmuş, 2004):

- Verilen görevlere ilişkin durum raporları,
- Kararlar almada veya sorunları çözmede yardım istekleri,
- Kurumun gelişimiyle ilgili öneriler,
- Mesaj programı değişiklikleri ve yıllık izinle ilgili rutin istekler,
- Kurumla ilgili duyurular.

İşgörenin, beklentileri, soru ya da sorunları, şikâyetleri, firmayı etkileyecek yeni bilgilerin paylaşılma isteği onları üstleri ile iletişime geçmeye yöneltmektedir.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim modelinin düzenli bir şekilde işlerlik kazanabilmesi işgörenlerin ifade özgürlüğü ile mümkündür. Bu sebeple üst kademe yöneticileri, işgörenlerin ilettikleri olumlu ya da olumsuz tüm mesajları objektif bir şekilde karşılamalı, kurum içinde güven duygusunu ön planda tutmaya önem vermelidir.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yukarıdan aşağıya doğru iletişime ilişkin bir geri bildirim olarak nitelendirilebilmektedir. Toplantılar, yazılı raporlar, notlar ve telefonlar, şikâyet ya da istek kutuları ya da telefon hatları, işgücünü geliştirmeye yönelik anket formları, işçi ya da sendika temsilcileri ile toplantılar bu iletişim akışında kullanılmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006 s.355).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim ile yukarıdan aşağıya doğru iletişim bütün olarak düşünülmelidir. Bu bütünlük bozulduğu ya da aksadığı takdirde, sonuçları farklı olsa da biri olmadan diğerinin etkin biçimde işlerliğinin kalmayacağı gözlemlenecektir.

1.2.1.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, kurum içinde aynı düzeydeki işgörenlerin arasında gerçekleştirdiği iletişim kanalı olarak, dikey iletişime oranla daha demokratik ve rahat bir üsluba sahiptir.

“Yatay iletişim örgüt yapısı içinde hiyerarşik olarak aynı düzeyde, eşit konumda çalışan ve birbirleri üzerinde herhangi bir yetkisi bulunmayan kişilerin kurdukları iletişimdir” (Zeybek, 2005, s.31). Yatay iletişim de iş birliği, destek olma, yardımlaşma gibi unsurlara sıklıkla rastlanılır. Bu iletişim yoluyla, arada hiyerarşik basamak bulunmadığından, sorunlar daha kısa sürede çözülebilmekte, bilgiler daha kolay paylaşılmakta ve mesajların zamanında iletilme sorunu en aza indirgenebilmektedir.

Farklı uzmanlık alanları bulunan insanların gerçekleştireceği iletişim olaylara dışarıdan bakma imkânı sağlamakla birlikte, yapılan bilgi alışverişleri beyin fırtınasına da olanak sağlamaktadır.

Etkin işlerliğe sahip yatay iletişim akışı; işgörenler arasında eşgüdüm sağlama ve problem çözme, dayanışma ve takım ruhu yaratma konularında hizmet vermektedir. İş doyumunu artırmaya katkı sağlayan bir iletişim kanalıdır. Çünkü çalışanlar tedirginlik duymadan içten bir iletişim kurabilmektedirler.

Yatay iletişim ile işgörenin motivasyon ve kuruma bağlılığı daha kolay sağlanabilmektedir. Karşılıklı güven esas alınarak gerçekleştirildiği için, fazla prosedür uygulanmadan hızla gerçekleşmektedir.

Ancak yatay iletişimi kullanırken de dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Örneğin; muhasebe departmanında çalışan bir işgörenin yine kendi statüsünde fakat insan kaynakları departmanında yer alan bir işgörene kötü giden mali durum hakkında bilgi vermesi işgörenin demoralize olmasına yol açabilmektedir. Bu ve bunun gibi örneklerden de yola çıkarak, paylaşılan bilgilerin detaylarına özen gösterilmesi gerekmektedir.

Yatay iletişim kanallarında, ağırlıklı olarak yüz yüze görüşme, telefon gibi iletişim araçları kullanılmaktadır. Aynı kademedeki insanlar tarafından gerçekleştirildiği için iletişim daha samimi bir ortamda oluşabilmektedir.

1.2.1.2. Çapraz İletişim

Farklı düzeydeki departmanların birbirleriyle hiyerarşik basamaklara ihtiyaç duymadan kurdukları iletişim biçimidir. Çapraz iletişim de konular daha spesifik olabileceği gibi, hiyerarşik kurum yapısı da bir nevi bu özelliğinden çıkabilmektedir.

Oktay (1996), çapraz iletişimin genelde aşağıda belirtilen amaçlar doğrultusunda ortaya çıktığını ifade etmiştir (aktaran Zeybek, 2005, s.32):

- Görev: Çeşitli bölüm müdürleri, her ay toplanarak, bölümlerinin kurumsal amaçların gerçekleşmesine katkılarını tartışabilmektedir.
- Sorun Çözme: Belirli bir bölümün tüm çalışanları, belirli bir sorunu çözümlenmesi için bir araya gelebilmektedir.

- Bilgi Paylaşma: Belirli bir bölümün elemanları, başka bir bölümün elemanları ile bilgilerini paylaşmak amacıyla bir araya gelebilmektedir.
- Anlaşmazlık Çözümleme: Belirli bölüm elemanları, bölümlerinde ya da bölümler arası düzeyde ortaya çıkan bir anlaşmazlığı çözümlmek amacıyla toplanabilmektedir.

Çapraz iletişimde işgörenler etkileşim halinde oldukları için bir birimin diğer birime yardımcı olabilme imkânı doğabilmektedir. Farklı birimlerde işgörenlerin üstlendikleri yükümlülüklerin de diğer işgörenlerce bilinmesi kurumun bütünlüğünü korumasına katkı sağlamaktadır.

“Sorun çözme ya da süreç geliştirme amacıyla, çalışan grupların ele aldıkları konuyu tam olarak analiz edebilmeleri ve çözüm üretebilmeleri, sorunu çok yönlü görebilmelerine ve tanımlayabilmelerine bağlıdır” (Bahar, 2009, s.44). Tüm bu sebeplerle birimlerin eşgüdüm içerisinde olmasına katkı sağlayacak bir çapraz iletişime ihtiyaç duyulabilmektedir.

Çapraz iletişim ile işgören, kuruma dair genel ve kapsamlı bilgiye ulaşma fırsatı yakalamaktadır. Farklı bakış açılarıyla gözlem yapmayı sağlayan çapraz iletişim, işgörenin, kurumun işleyişinde aktif rol alma düzeyini olumlu yönde etkilerken, işgören, edindiği bilgileri kendi uzmanlık alanına da uyarlama imkânına sahip olmaktadır.

1.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Kurumların biçimsel iletişim yapılarının açık kaldığı yetersiz olabildiği, zaman aldığı ya da daha farklı zorunlu olabilecek durumlarda daha pratik, işlevsel

iletişim kanallarına ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu kanallar genellikle doğaçlama olarak ortaya çıkabilmektedir.

Biçimsel olmayan iletişim yaygın olarak biçimsel iletişimin tam anlamıyla yeterli olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin işgörenlere aktarması gereken bilgiler zamanında, detaylı ve/veya eksiksiz kaldığı durumlarda işgörenler arasında biçimsel olmayan iletişim kanallarını devreye girmektedir. Ayrıca, aynı kuruma bağlı işgörenler arası tüm iletişimi, biçimsel iletişim kanalları karşılayamadığından da biçimsel olmayan iletişime ihtiyaç duyulmaktadır.

Biçimsel olmayan iletişim kanalları biçimsel iletişim kanallarına ve kurum içi iletişimde kullanılan tüm haberleşme olanaklarına yardımcı niteliğe sahiptir.

Kurum içi iletişimden biçimsel olmayan iletişim kanalları her ne kadar yönetim kontrolünde tutulmasa da en az biçimsel iletişim kanalları kadar önem taşımaktadır. Kurumlarda kurum içi iletişim genellikle biçimsel iletişim kanalları kullanılarak işlemektedir. Biçimsel iletişim tıkanığı ya da zamanın önem taşıdığı konularda biçimsel olmayan iletişim kanalları kullanılmaktadır.

Kurum üyeleri arasında etkili kullanılması durumunda kuruma katkı sağlayan biçimsel olmayan iletişim, amacından saptığı ya da kontrolden tamamen çıktığı takdirde hem kişiler arası iletişime hem de kurum içi iletişimin genel işleyişine engel olacak düzeyele gelebilmektedir. Stres kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler kurumun zararına yol açabilecek biçimsel olmayan iletişimi düzeyini en aza indirmek için aktarması, işgörenin bilmesi gereken bilgileri tüm Őeffaflıęıyla gerekli yerlere iletmelidir.

Biçimsel olmayan iletişim anlık gelişebilmekte, bir prosedüre bağlı olmadan gerçekleşebilmektedir. Hiyerarşik basamakların yorucu ve resmi adımları aşmak

zorunda kalmadığı için tercih edilebilmektedir. Fakat bu tür ortamlarda bazen, mesaj amacını aşabilmekte, doğruluğunu yitirebilmektedir.

Coşkun (2010), biçimsel olmayan iletişim kanallarını çeşitli biçimlerde gerçekleştirmekle birlikte dört gruba ayrıldığını belirtmektedir:

- Tek hat modeli, mesajın her bireyden diğerine aktarımı şeklindedir. Aradaki kişi sayısı arttıkça enformasyonun güvenilirliği azalmaktadır.
- Dedikodu zinciri, bilgiyi edinen kişi herkese bilgiyi aktarabilir. Anlatılan kişiler aktarıma devam etmezse bilgi, aktaran kişinin yüklediği anlam ve amaç altında kalır. Aktarım çok olursa tek hat gibi anlam bozulabilir ve bilgi istenmeyen yerlere ulaşırsa çok farklı sonuçlar doğabilir.
- Olasılık modeli, kişinin rastgele seçtiği kişilere bilgiyi aktarması şeklindedir. Dedikodu zincirine benzer sonuçlar doğurur.
- Kümeli model, yöneticilerin isteğiyle oluşturulmuş olan bu model, bağlantı elemanları ile seçilmiş kişilere biçimsel iletişimle sağlanamayan bir görevi yerine getirmek üzere bir bilgiyi yayma biçimindedir.

Şüphesiz kurumların kullandığı iletişim kanal ya da kanallarında kurum kültürünün ve yapısının payı büyüktür. Yanlış tercih edilen iletişim kanallarında, sadece mesajın doğruluğu, geçerliliği gibi etkenlerini kaybetmesi değil, zaman, verimlilik, motivasyon, güven duygusu, kurumsal bağlılık vb. gibi değerlerinde yok olacağı ve/veya zedeleneceği göz ardı edilmemelidir. Katı, tek bir kanala bağlı kalmaktan ziyade esnek, ölçülü ve yerinde kullanılan bir kurum içi iletişim kanalı benimsemek faydalı olabilmektedir.

1.3. Kurum İçi İletişimin İşlevleri

Yöneticiler temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken, sürekli iletişim işlevinden yararlanmaktadırlar. İletişim yalnızca haber ve mesaj alışverişi değil, her türlü düşüncenin ve enformasyonun paylaşılmasını sağlamaktadır. *Gürgen (1997), “kurum içi iletişim fonksiyonlarını; bilgi sağlama ikna etme ve etkileme, birleştirme, emredici ve öğretici iletişim kurma olmak üzere dört ana grupta toplanmaktadır” (aktaran Tutar, 2009, s.164).*

1.3.1. Bilgi Sağlama

İletişimin ana unsuru bilgidir. Bilgi, işgörenler açısından incelendiğinde; neyi nasıl, ne zaman, nerede yapacaklarını bilmeye ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Kurum üyelerinin; kuruma, kurumun yapısına, amaçlarına yönelik hizmet vermesi, sağlanan bilgidir. Edinilmemiş bilgi ile işgörenin, dış çevre ile iletişim kurması da beklenemez.

1.3.2. İkna Etme - Etkileme

İkna etme, iletişimde bulunan insanın ya da insanların davranış ve yaklaşımlarını etkileyerek değiştirme durumudur. Etkileme ise yine iletişimde bulunan insanların davranış ve yaklaşımlarını ikna etmeye oranla daha uzun sürede yapılandırılmaya yönelik süreci kapsamaktadır.

Kurumun kültürü, işgörenleri motive araçları, yapısı, tutumu gibi faktörler iç iletişimdeki ikna ve/veya etkileme üzerinde önem teşkil etmektedir. Bir süre sonra ikna edilen ya da etkilenen işgörenler artık ikna eden ya da etkileyen pozisyonunda yerlerini alabilmektedir. Bunun için ikna ve/veya etkileme unsurlarının benimsenmesi, bu unsurlara güvenilmesi gerekmektedir.

1.3.3. Birleştirme

Kurumda çalışan her bir işgören bir şekilde birbirine bağlı olmak durumundadır. Ortak hedeflerinin, amaçlarının bulunmasının yanı sıra soludukları kurum kültürü eşitlik göstermektedir. İçte olan birleşme, bütünleşme dayanışma, yardımlaşma ruhu dışarıdan gözlemlenen kurum imajına katkı sağlayacak bir öneme sahiptir.

1.3.4. Emir Verme ve Öğretici

İşgörenlere verilen bilgiler kadar, işgörenlerin neyi nasıl yapacaklarını bilmeleri, verilen işin akıbeti açısından büyük önem taşımaktadır. İçinde sadece emredici öge barındıran bilgi ve bu bilgiyi nasıl kullanacağını bilmeyen işgörenin ortaya çıkaracağı sonuç iki taraf içinde verimsiz bir zaman kaybı olarak kalacaktır. Emir ile birlikte öğretici bir iletişim kurulması olası hataların önlenmesini sağlamakta, süreç ise belirli bir zaman sonrasında yerleşebilmektedir.

1.4. Kurum İçi İletişimin Alt Yapısı

Bu bölümde iç iletişimi etkileyen ve iç iletişimden etkilenen, kurum içi iletişimin alt yapısını oluşturan unsurları incelenecektir. Bu unsurlar aynı zamanda kurumun temel taşlarını oluşturmaktadır: vizyon ve misyon, öğrenen kurum, kurum kültürü ve motivasyon.

1.4.1. Vizyon ve Misyon

Her kurum bir veya birden çok amacı gerçekleştirmek için doğmakta ve o amaca ulaşmak için gösterilen çabalarla hayatta kalabilmektedir. Dolayısıyla yola çıkarken, varılması istenen nokta ile o noktaya gitmeyi sağlayan tüm faktörler tespit edilmelidir.

“Vizyon, belirli bir süre için kurumun kendine belirlediği amaç ve bunu ifade ediş şeklini ifade etmektedir ve genel olarak birkaç sene sonrayı hedeflemektedir” (Davis, 2006). “Daha geniş ifadeyle vizyon; mevcut gerçeklerle gelecekte arzulanan şartları birleştirerek, örgüt için ideal bir gelecek imajı yaratmaktır” (Gürüz ve Gürel, 2006, s.34). Kurum gelecek kaygısı taşımamak, vizyonuna ulaşmak için emek sarf etmelidir.

Kurum içi iletişimin vizyona ve vizyonun kurum içi iletişime büyük katkıları bulunmaktadır. Her insan yapı gereği kendisiyle ortak bir vizyona sahip insanlarla birlikte, bir arada olmak istemektedir

Aynı zamanda bireysel vizyon kurumsal vizyonu ya da kurumsal vizyon bireysel vizyonu etkileyip birbirlerinden beslenebilmektedir.

Vizyon, yönetici ve işgöreni ortak paydada buluşturmaktadır. Tüm kurum çalışanları kurumun geleceği ile kendi geleceklerine yol çizebilmektedirler. Planlarını, stratejileri, ideallerini kurumun vizyonundan etkilenerek ve kurumun vizyonunu etkileyerek geliştirebilir, gerçekleştirebilirler.

Kurum vizyonunda olması gereken noktalar ise şöyle ifade edilmektedir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006):

- İnanç ve değerler
- İlk ve en önemli şey müşterinin memnun edilmesi olmalıdır.
- Büyük şirket olabilmek mükemmel mamulleri üretmeyi gerektirmektedir.
- Bütünlük tehlikeye atılmamalıdır. Dürüst, uyumlu ve nazik olunmalıdır.
- Verilen sözler tutulmalıdır.
- İş savsaklanmamalıdır. Ayrıntılar doğru ve tam olarak yerine getirilmelidir.
- Takım çalışması esastır. Ben değil biz kavramı esas olmalıdır.
- Yenilikçi ve üstün kaliteli malları üretmenin mazereti olmamalıdır.
- Görünüm önemlidir, bütün mamuller mükemmel görünmelidir.

Vizyonun ayrılmaz bir parçası da misyondur. Bir kurumun misyonu, vizyona ulaşma isteğini ve bu yolda ne gibi adımlar atılacağını göstermektedir.

Misyon kurumun varlık nedenini açıklamaktadır. Ticari düşünce, kar kaygılarının yanında çevreye ve paydaşlarına karşı nasıl algılanılmak istediğini belirten bir kavramdır.

Kurumun neye hizmet ettiğini, nerden beslendiğini, ne olduğunu ortaya koyabilmektir. Misyon; açık, net, amaca uygun bir şekilde başlangıç aşamasında belirlenmelidir. Misyon, kurum üyeleri ile kurum dışı çevreye aynı ve doğru mesajı vermelidir.

Kurumun vizyonunu ve misyonunu tüm işgörenler daha işe başladıkları ilk andan itibaren öğrenmeli, benimsemeli ve ona uygun hareket etmelidirler. Çalıştığı kurumun vizyon ve misyonuna ters düşen kurum üyesi hedefe gitmek için uğraşırken ya kendisi yarı yolda kalacak ya da kurumunu yarı yolda bırakacaktır. Kimseden inanmadığı bir düşünceye, duruma istenilen şekilde hizmet etmesi beklenemez.

Vizyon ve misyon bir kurumun aynı anda vazgeçilmez parçalarını oluşturmaktadır. Gürüz ve Gürel (2006), bu iki önemli kavram arasındaki farkları ise aşağıdaki tabloda ifade etmişlerdir.

Tablo 1.1. Misyon ve Vizyon Farkı

<u>Misyon</u>	<u>Vizyon</u>
Bugüne odaklıdır.	Yarına (geleceğe) odaklıdır.
Nispeten somuttur.	Nispeten soyuttur.
Zaman ve mekana bağımlıdır.	Zaman ve mekandan bağımsızdır.
Kritik süreçleri tanımlar.	Karar kriterlerini belirler.

Kaynak: Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon “Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme”*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.37

Bu farklılıklar kuruma göre değişkenlik gösterse de, artsa ya da azalsa da temel çıkarım; vizyon ve misyon kavramlarının birbirini tamamlayan bir bütün ve kurum için kilit noktalarından biri olduğu görölmektedir.

1.4.2. Öğrenen Kurum

Günümüzde artan rekabet koşulları nedeniyle kurumlar sürekli aktif, zinde ve yeniliğe açık olmak durumundadırlar. Çevre koşullarına ayak uydurmak, rekabeti bırakmamak, sürekli yükselen kurum olmak ve gelecekte yer edinmek gibi birçok durum, bilgiyi doğru işleyip kullanmaktan geçmektedir.

Senge, öğrenen örgütleri, kişilerin gerçekten istedikleri sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişlettikleri, yeni ve coşkun düşünme tarzlarının beslendiği, insanların nasıl birlikte öğrenileceğini sürekli olarak öğrendikleri organizasyonlar şeklinde tanımlamaktadır (aktaran Çalık, 2002, s.1-2).

Öğrenen organizasyonda süreklilik esastır. Hep ileriye hedefleyen bir kurum için kopuk bilgiler yeterli ya da gerekli anlamı ifade etmemektedir. Öğrenen organizasyonlarda tüm kurum üyeleri görevlerini yerine getirirken her daim yeni bilgilere açık durumda olmalıdır. Bu durumun hem yönetici hem kurum hem de işgören adına kazan – kazan ilkesine dayandırıldığı taraflarca benimsenmelidir.

Senge (1993)'e göre “*Öğrenen organizasyon, kendi geleceğini yaratma kapasitesini durmadan genişletebilen bir organizasyondur*” (Yeniçeri, 2002 s.215).

Bu anlamıyla öğrenen kurumlar, kurum amaçlarına ulaşmada fayda sağlayan,

kuruma vizyonu ve misyonunu genişletebilme olanağı veren bir özelliği de bünyesinde barındırmaktadır.

Öğrenen kurumlarda otoriter yapıdan ziyade herkesin düşüncesine önem verilen bir yapı benimsenmesiyle işgörenin motive edilmesine, kurma bağlılığına katkı sağlanmasına kadar giden yollar da açılacaktır. İşgören kendisini sadece işini icra edip mesaisi bittikten sonra kuruma ilişkin tüm algılarını kapayan bir insan olarak görmeyecektir. Bireyin gelişmesi kurumu, kurumun gelişmesi bireyi tetiklemektedir. Böylelikle bir sonraki adım geriye değil hep ileriye atılmaktadır. Ayrıca, nitelikli işgörenler bu yapıyı benimsemiş kurumlarda çalışmaya istekli olacak bu durumda yine karşılıklı kazanç sağlanacaktır. Çünkü öğrenen kurumlar, kısır döngü içinde kaybolmamakta, monotonluktan uzak kalmaktadırlar.

Bir öğrenen kurum diğer kurumlardan şu özellikleriyle farklılaşmaktadır (Şişik, 2010):

- Öğrenme, insanların yaptıkları her şeyin içine dâhil edilmektedir. İşe fazladan eklenen bir şey değil, aksine işin sıradan bir parçası haline gelmiştir.
- Öğrenme, anlık bir olay değil bir süreçtir.
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği bulunmaktadır.
- Bireyler kendilerini geliştirirken kurumu da değiştirmektedirler.
- Öğrenen kurumlar yaratıcıdır. Bireyler kurumu yeniden oluşturmaktadırlar.
- Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenmektedir; çalışanlar, kurum etkinlikleri, kalitenin yükseltilmesi ve yenilikler konusunda eğitilmektedirler.
- Öğrenen bir kurumun parçası olmak çalışanlara keyif vermektedir.

Öğrenen kurumun getirisi kısa vadede olabileceği gibi asıl önemli pay uzun vadede saklı kalmaktadır. Bu sebepten ötürü bile, öğrenen kurumlarda öğrenmenin sürekliliğinin sağlanması yerinde olacaktır. Kurumun diğer kurumlarla bulunduğu ortama ayak uydurabilmesi için taze, güncel verilere ihtiyacı bulunmaktadır.

Bir kurumun öğrenen kurum olabilmesi ve daima öyle kalabilmesi; en üst yöneticiden en alt çalışana kadarki grubu kapsamalı, kurum içinde herkes öğrenmeye açık durumda bulunmalıdır.

Öğrenme sürecini kurumun tüm aşamalarına yaymak, her anlamda kurum imajına katkı sağlamaktadır.

1.4.3. Kurum Kültürü

Bir kurumda yer alan tüm çalışanlar aynı havayı solumakta, dolayısıyla aynı değerlerle yaşamaktadırlar. Bu durum doğal olarak oluşmaktadır. Çünkü bu tarz ortamlarda dayanışma, birlik kavramları daha pekişmiş olmaktadır.

Yazıcı'ya (2001) göre, "Kültür, kurumun hareketini sağlayan paylaşılan inançlardan, ideolojilerden ve normlardan meydana gelmektedir"

Çalıştığı kurumun kültürünü benimsemiş kurum üyeleri ile iletişim daha sağlıklı ve akıcı olmaktadır.

Konuya ilişkin çeşitli kuramsal yaklaşımlar ve tanımlar incelendiğinde kurum kültürü tanımlarında karşılaşılan ortak özelliklerin kurum üyelerince paylaşılan, anlamlar, inançlar ve değerler olduğu görülmektedir. (...) Bir kurumun kültürü; kurumun çevresine, başarı standartlarına, kahramanlarına, günlük çalışmaları ve kültürel

şebekesine ilişkin olarak geliştirilmiş değerler, inançlar ve kavramlar ile bunları taşıyan, ileten simge ve söylentiler bütününden oluşur (Şimşek ve Fidan, 2005, s.15-18).

Kurum içi iletişim kurum kültürünü etkileyen ve aynı zamanda kurum kültüründen etkilenen konumundadır. Kurum kültürü hem dış çevreden, toplumdaki, hem kurumun yaşadığı olaylar ya da durumlardan hem de kendi bünyesindeki kurum üyelerinden gelen unsurların toplamından oluşmaktadır. Dolayısıyla tüm kurum üyelerinin kurum kültürünü benimseyip kurum içinde ona uyum sağlamaya çalışmaları ile birçok işlev de kendiliğinden halledilmiş olacaktır. Bu durum kurum içi huzur ve bütünlük açısından katkı sağlamakla kalmayıp, kurumun dış çevreye karşı duruşuna da olumlu yönde etkileyecektir.

Ortak değerleri, inançları, düşünceleri olan taraflardan oluşan bir kurum da iç çatışma yaşanma olasılığı en aza inmekte bu durum da iç iletişimin istenen düzeyde olmasını sağlamaktadır.

1.4.4. Motivasyon

Kurum ile kurumun işgörenleri birbirleri ile daima iletişim ve beklenti içerisinde dirler. *Tatar ve Üner'e (1992) göre, "Motivasyon bir kişinin belirli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda çalışmasını sağlamak amacıyla bir ihtiyaca cevap verilmesidir. İhtiyacın giderilmesi motivasyonun temelini oluşturmaktadır. Motive edilmiş bir kişi, bir ihtiyacını karşılayacak şekilde davranmaktadır".*

Kurum, işgörenden kendisini daha iyi konumda, daha kar sağlar, imajı yüksek, kurum amaç ve hedeflerine hizmet veren bir verim beklemektedir. İşgören

ise; kurumun beklentilerini karşılarken kendi beklentileri için ve kuruma hizmete devam etmek için kurumundan, yöneticilerinden bir işarete ihtiyaç duyabilmektedir. Yöneticiler beklentinin farkında olmalı ve işgörenin istedikleri işaret ihtiyacını karşılamalıdır.

Motivasyon, işgörenin kurum içindeki devamlılığı açısından da büyük önem taşımaktadır. Performansı karşısında tatmin, motive edilememiş işgörenin kurumda devamlılığı ya da işindeki verimliliği sorunlu durumlara düşecektir.

İşgörenler motive edildikleri sürece; daha fazlası için harekete geçer ve çalışmalarını sürekli iyiye götürmek, düzeni devam ettirmek için uğraşırlar, daha kolay adapte olurlar ve olumlu düşünmeye odaklanırlar.

Kurum içi iletişim sayesinde işgörenler motive edilmesi daha kolay olacaktır. İşgören ihtiyaçları daha basit bir şekilde belirlenip ihtiyaçları gidermeye yönelik motivasyon araçlarından yararlanılacaktır. Motivasyon ise beraberinde kurumun kalifiyeli işgörenleri bünyesinde tutması ve kalifiyeli işgörenler tarafından tercih edilmesinde etkili olacak, kurumu başarıya taşıyacaktır.

Bahar' a (2009) göre, rasyonel bir motivasyon sistemi psikoloji ve sosyoloji bilimi ilkelerine de dayanmaktadır. Bu takdirde, motivasyon sistemi çalışanlar ve kurumlar açısından aşağıdaki yararları sağlamaktadır:

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlamaktadır.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlamaktadır.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.
- Kurumların, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlamaktadır.

- Çalışanları sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yöneltmek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirmektedir.
- Motivasyon, çalışanların amaçlarını ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içermektedir. Motivasyon bir yandan kurumun verimliliğinin yükseltilmesini, öte yandan çalışanların kurumdan beledikleri doyumun artırılması amaçlamaktadır.

Kurum içi iletişimin işlevleri adı altında söz ettiğimiz tüm bu kavramlar (vizyon, misyon, kurum iklimi, kurum kültürü, öğrenen kurum) daha da genişletilebilmekte, bu işlevlere kurumun yapısına göre ekleme yapılabilmektedir. Ancak her kurumda olması ya da her kurumun, başta kurum içi iletişim olmak üzere, diğer odak noktalarına da temas etmesi için sayılan kavramları temel olarak benimsemeleri gerekmektedir.

1.5. Kurum İçi İletişim Türleri ve Araçları

Kurum içinde kullanılan kanallar, iletilen mesajlar, kurumun vizyonu, misyonu, kültürü gibi unsurlar kadar kurum içi iletişim türleri ve araçları da önem arz etmektedir. İç iletişimde tercih edilen iletişim türleri ve araçları her anlamda iletinin istenilen biçimde yerine ulaşmasını sağlayacak nitelikte olmalıdır. Temel olarak kurum içi iletişim türleri dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar: yazılı iletişim, sözlü iletişim, görsel – işitsel iletişim ve sözsüz iletişimdir.

1.5.1. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, iletişimin bütün kullanım alanlarında yer bulmaktadır. Yazılı iletişim “sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik alanlarda da belirleyici olmaktadır” (Geçikli, 2008, s.295).

Kurumlarda temel olarak kullanılan önemli yazılı iletişim araçları şöyledir:

- Yazılı raporlar,
- İşletme gazetesi,
- Broşürler ve kitapçıklar,
- Afiş, ilan tahtası ve bültenler.

Yazılı Raporlar: Kurumun bilançoları, mali tabloları, ürünleri, hizmetleri, işgörenleri ile ilgili bilgileri, denetim raporları, gösterdiği gelişmeler, karşılaşılan sorunlar, sorunlara getirilen çözümler, departmanların etkinlik, harcama ve giderleri gibi birçok bilgiyi içermektedir.

Tüm bu bilgiler işgörelere çalıştıkları kurumun geçmişi ve geleceği hakkında fikir verebilmektedir.

İşletme Gazetesi: “Bir takım duyurular, örgüt haberleri yeni personelin tanıtımı, emeklilerle ilgili haberler, anlatımı basitleştirilmiş, kurumun çalışma alanına ilişkin teknik bilgiler işletme gazetelerinde yer alır” (Kazancı, 1999, s.255). İşgörelenler kendilerini ilgilendiren konular için işletme gazetesinden bilgi sahibi sağlayabilmektedirler. Ayrıca işletme gazeteleri, kurumun ve/veya işgörelenlerin elde ettiği başarıları iletmiş olduğu takdirde çalışan motivasyonuna da katkı sağlayabilmektedir.

Broşürler ve Kitapçıklar:

Broşürler: Bir kurum, belli bir konuyu açıklamak amacıyla kullanılan broşürlerden; çalışanlar, ortaklar veya müşteriler gibi hedef kitleleri herhangi bir konuda bilgilendirme gereksinimi duyduğu zaman yararlanmaktadır. “*Broşürlerin ele aldıkları konular genel başlıklarla şöyle sıralanabilmektedir*” (Peltekoğlu, 2009, s.271):

- Oryantasyon, işletmenin yapısıyla ilgili açıklamalar,
- Kurallar ve düzenlemeler gibi çalışanların ve ortakların bilmesi gereken konular,
- Güvenlik, sağlık ve emeklilik gibi çalışanların sahip olduğu haklar,
- Çalışandan beklenen davranış biçimi ve uyması istenen kurallar,
- Sosyal imkânlar, ürün ya da hizmet hakkında bilgi

Broşürler, genellikle eğitmek amacı gütmektedir. Kolay anlaşılır iletiler basit bir üslupla ifade edilmektedir.

Kitapçıklar: “*Kuruluşun yıldönümlerinde kuruluşun tarihçesi, faaliyetleri, kurucuların hayat hikâyelerini anlatan kitaplar basılabileceği gibi, kuruluşun doğumundan itibaren gelişmesini içeren kitaplarda yayınlanabilmektedir*” (Budak ve Budak, 2004 s.229). Bu bağlamda hem iç hem de dış hedef kitleye kurum kültürü, başarı hikâyeleri vb. gibi konularda bilgi vermek amacıyla etkili bir araç olarak görülebilmektedir.

Afişler, İlan Tahtaları ve Bültenler: İşgörenlerin dikkatini çekmek amacıyla, kurumun ilgi çekecek bölümlerinde yer verilen iletişim araçlarıdır. “*Kurum içi iletişim kanalları arasında en fazla kullanılan araçlardan biri olan bültenler,*

çoğunlukla çalışanlara ve diğer iç hedef kitleye yönelik olarak çıkarılmaktadır” (Peltekoğlu, 2009, s.261). Afişlerin, ilan tahtalarının sürekli güncellenmesi, bu araçları daha işlevsel hale getirebilmektedir.

Yazılı iletişim ile kanıt niteliği bulunan belgeler var olmaktadır. Yazılı iletişim aracı ile belgeler, birden fazla kişiye aynı biçimde duyurulabilmektedir. Dış etkenler kontrol edilerek alıcının, iletilen mesajın özüne dair düşünme, imkânına sahip olması sağlanabilmektedir.

Dikkat gerektiren, detay barındıran konularda yazılı iletişim diğer iletişim türlerine oranla daha çok tercih edilebilmektedir. Yazılı iletişim ile kurulan ilişkilerde yazı, kaynak ve alıcı için bağlayıcı bir niteliğe sahiptir.

1.5.2. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim etkin bir biçimde sosyalleşme aracıdır. İletişimin yönü, iletilen mesajın vurgusu gibi durumlar kaynağın kontrolündedir. Alıcının yanlış algısına direkt müdahale edilip hemen düzeltilme imkânına sahiptir, hızlı bir geri bildirim sağlanabilmektedir. Sözlü iletişim kapsamına yüz yüze yapılan görüşmeler, resmi görüşmeler, toplantılar, telefonla yapılan görüşmeler gibi birden çok iletişim aracı girmektedir.

“Sözlü iletişimin birçok avantajı vardır; verilen haberin anlaşılma derecesi denetlenebilir, soru sorulabilir, verilen cevaplar kontrol edilebilir ve anlaşılmayan bir konu varsa açıklık getirilebilir” (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008, s.61).

“Sözlü iletişimde etkinlik bakımından sesin büyük bir önemi vardır. Ses insanın tutumunu, duygularını ve iç dünyasını yansıtır. İnsanın iç dünyasının aynasıdır” (Tutar, 2009, s.88).

Genellikle kurum içi iletişimde kullanılan sözlü iletişim araçları şöyledir:

- Seminerler ve konferanslar,
- Yüz yüze iletişim ve toplantılar.

Seminerler ve Konferanslar:

Seminerler: Sözlü iletişim araçlarından bir diğeri seminerlerdir. Seminerlerde bildiri sunacak kişiler, dinleyicinin de katılımını sağlayarak karşılıklı iletişim halinde bulunmaktadır. *“Kurum ya da kuruluş yöneticileri, kişileri isteklendirmek, örgütlerini ve onun amaçlarını toplumdaki gruplara duyurmak düşüncesiyle, güncel konuları işlemek, yeni görüş ve gelişmeleri örnekleriyle sunmak ve bilgi alışverişini sağlamak amacıyla bu tür toplantılara duyarlı olmalıdırlar” (Çamdereli, 2005, s.95).* Bu sebeple büyük ölçekli firmalarda gruplar şeklinde yapılması önerilebilir. Seminerlerde her işgörenin fikrini sunmasına imkan tanınarak, kuruma faydalı olacağı düşünülen fikirler takdir edilme ve desteklenmelidir.

Konferanslar: *“Tek yönlü bir süreçte işleyen konferans, belirli bir konuda uzmanlaşmış kimselerin, belli bir süre içerisinde bilgi ve deneyimlerini geniş bir dinleyici kitlesine aktarması olarak düşünülebilir” (Yavuz, 2008, s.56).* Seminerlere kıyasla konferanslar daha kısa zaman dilimini kapsayabilmektedir. Bu tür etkinlikler tüm kurum üyeleri için, öğrenen kurum mantalitesini geliştirebilmek adına faydalı olmaktadır.

Yüz yüze İletişim ve Toplantılar: Kurum içi iletişimde tek çözüm olmamakla birlikte sağlıklı bir iletişim oluşturulabilmesi büyük ölçüde yüz yüze yapılan görüşmelere dayanmaktadır. İletişimin gerçekleştirilmesi için herhangi bir iletişim aracına gerek duyulmayan görüşmelerin en önemli özelliği yanlış anlaşılma riskinin en az düzeyde olmasıdır. *“Bazı kurumlar açısından çalışanlar ve yöneticilerin bir araya geldiği, düşüncelerin ses kazandığı soruların sorulduğu, şikâyetlerin dile getirildiği toplantılar, iletişim stratejisinin temel taşıdır”* (Peltekoğlu, 2009, s.31). Bu tür toplantılar işgörenler ve yöneticiler açısından iyi değerlendirilmelidir. Zira işgören sorunlarını, önerilerini bizzat ve anında dile getirip bir geri bildirim alabileceği gibi, yöneticiler de işgörenleri birinci ağızdan dinleme fırsatını yakalamakta, onları daha iyi tanıma ve anlama hususlarında, işgörenlerin motive araçlarına ulaşma vb. tarzdaki bilgilerine ulaşmada karşılıklı olarak bilgi sahibi olabilmektedirler.

Yüz yüze iletişim ve toplantılar birim içinde birimler arasında ya da tüm kurum üyelerinin bir arada bulunmasıyla gerçekleşebilmektedir. Bu tarz iletişimin periyodik bir şekilde (duruma göre haftada, iki haftada ya da ayda bir olmak üzere) işlenmesi daha fayda sağlayıcı sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Birçok kurum bilgi alışverişini bu iletişim araçlarıyla yerine getirmektedir.

1.5.3. Görsel – İşitsel İletişim

Görsel–işitsel iletişim ile iletişimin birçok araçlarından etkili bir şekilde yararlanmak mümkündür. Çünkü aynı anda birden çok iletişim araçları, hem sözlü hem yazılı hem de sözsüz iletişim metodları kullanılabilir.

Kitlesele iletişimde giderek yaygınlaşan görsel – işitsel iletişim tekniklerinden kurum içi iletişimde de etkin bir yöntem olarak yararlanılmaktadır. Son zamanlarda, kurum içi iletişimde, slayd ve video kasetler, iş uyumu, eğitim ve toplantıları desteklemek amacıyla kullanılmaktadır. Pek çok kuruluş ise, videokasetler aracılığıyla kurum içi hedef kitlesini gelişmeler hakkında bilgilendirmektedir (Peltekoğlu, 2009, s.529).

Finans raporları, yüzde hesapları gibi rakamların sıkça geçtiği, karmaşık konularda, grafiklerde, görselleri yansıtmada sıkça başvurulabilmektedir. Bu iletişim türü ve araçları kullanılarak; dikkati çekmek, iletinin akılda kalmasını güçlendirmek amacıyla birden fazla duyuya hitap edilmesi alıcının da işini kolaylaştırmaktadır.

1.5.4. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim genel olarak beden dili ile sağlanan iletişimi ifade ederek sözlü iletişimin iletlediği mesajın anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Sözsüz iletişim; jest, mimik, göz teması, ses tonu, sesin hızı, dış görünüş gibi unsurlarla birlikte bir anlam kazanan faktörlerden oluşmaktadır. İletişimin gerçekleştiği ortam dahi sözsüz iletişim dâhilinde değerlendirilmektedir.

“İletişim süreci genelinde beden dili yüzde altmış, ses faktörü yüzde otuz ve sözcükler yüzde on oranında rol oynamaktadır” (Gürüz ve Gürel, 2006, s.343).

Görüldüğü gibi iletişimde, sözsüz iletişim diğer faktörlerin toplamından daha fazla oranda önem arz etmektedir. Çünkü iletişimi kuruluktan, tekdüzelikten kurtarmak için sözsüz iletişime ihtiyaç vardır.

Sözsüz iletişim, destek iletişim şekli olarak görülebilir. Dikkat edilmesi gereken nokta, bu destek olmadan kurulan iletişimler genellikle verimli değildir. Ayrıca unutulmamalıdır ki neyi söylediğimizden çok nasıl söylediğimizin önemli olduğu durumlarda yararlandığımız iletişimin türü yine sözsüz iletişim olmaktadır.

Kurum içi iletişimin tanımından, işlevine, araçlarından, biçimine, türüne kısaca kurum içi iletişim ile ilgili önemli kavramlara değindikten sonra bu iletişimi gerçekleştirecek kişi ya da kişilere yani paydaşlar konusuna değinmek gerekmektedir.

2. BÖLÜM: KURUMLARIN ÖNEMLİ BİR PARÇASI: PAYDAŞLAR

2.1. Paydaş Kavramı

Kurumlar, kar sağlamak, varlıklarını idame ettirmek, toplumsal fayda sağlamak gibi amaçlarını gerçekleştirmek için çaba göstermektedirler. Günümüzdeki kurumlar tüm bu ve dahası amaçlarına ulaşmak adına birçok bileşeni bir arada toplamaya ihtiyaç duymaktadır. Bu bileşenler; kurumun faaliyet kollarıyla, müşteri potansiyelleriyle, sermayeleriyle, yatırımcılarıyla, dış ve iç çevreleri gibi hususlar ile ilgili olarak farklılık göstermesine rağmen, kurumun vazgeçilmez parçaları olma görevini üstlenmektedirler. Artık etki ve etkilenme düzeyleri farklı olabilmekle birlikte hepsi birer paydaş olma özelliği taşımaktadırlar.

Basitçe açıklandığında işletme paydaşları, işletme faaliyetlerinde etkilenen ve işletmeyi bir şekilde etkileyen gruplardır. Bu konunun çıkış noktası olan ve Freeman tarafından yapılan paydaş tanımı şöyledir: “Örgütteki paydaş örgütsel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişidir.” Paydaş kavramı için pek çok tanım yapılmıştır. Gimbel ve Wellard paydaşları bireysel ya da grupsal olarak, organize olarak ya da olmadan, belirli bir konu ya da sistem üzerine ilgisi ya da ortaya konmuş parası (stake) olan kişiler olarak tanımlar. Paydaş kavramını daha geniş bir çerçevede ele alan Eden & Ackerman’a göre paydaşlar karşılık verme, müzakere etme ve organizasyonun stratejik geleceğini değiştirme gücüne sahip potansiyel aktörlerdir (kişi ya da küçük gruplar) (Batı, 2006, s.3).

Literatür incelendiğinde paydaş kavramına ait pek çok tanım bulunmaktadır. Paydaş kavramı ile ilgili yapılan tanımlar çeşitli olsa özde, genellikle aynı ifade yer

almaktadır. Ortada bir kurum ve bu kurumu etkileyenler ile bu kurumdan etkilenen bulunmaktadır.

Mitchell, Ronald., Agle, Bradley ve Donna Wood (1997) Tablo 2.1’de, 1963 ile 2000 yılları arasında kronolojik olarak, birçok yazar tarafından ifade edilen paydaş tanımları yer almaktadır (aktaran Dönmez, 2008, s.4):

Tablo 2.1 Literatürdeki Çeşitli Paydaş Tanımları

Kaynak	Paydaş Tanımı
Stranford, 1963.	“Paydaşlar, destekleri olmadan organizasyonun var olamayacağı gruplardır”
Rhenman, 1964.	“Paydaşlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için işletmeye bağlı olan ve işletmeninde varolabilmesi için bağlı olduğu gruplardır”
Ahlsted ve Jahnukainen, 1971.	“Paydaşlar, kendi ilgi ve amaçlarını bir firmaya katılarak gerçekleştirirler, buna göre paydaşlar işletmeye bağlıdır”
Freeman ve Reed, 1983.	“Paydaşlar, örgütsel amaçların başarılmasını etkiler ya da örgütsel amaçların başarısından etkilenirler”
Freeman, 1984.	“Paydaşlar, işletmenin başarısından etkilenen ve /veya işletmenin başarısını etkileyen kişi ya da gruplardır”
Freeman ve Gilbert, 1987.	“Paydaşlar, işletmenin faaliyetlerini etkileyen veya işletmenin faaliyetlerinden etkilenen kişi ya da gruplardır”
Cornell ve Shapiro, 1987.	“Paydaşlar, işletme ile sözleşmesi olan hak sahipleridir”
Evan ve Freeman, 1988.	“Paydaşlar, işletmede pay ya da hak sahibidir”
Evan ve Freeman, 1988.	“Paydaşlar, işletme faaliyetlerinden yarar elde eder ya da işletme faaliyetlerinden zarar görürler”
Bowie, 1988.	“Organizasyonlar paydaşların desteği olmadan var olamazlar”
Alkhafaji, 1989.	“Paydaşlar, işletmenin sorumlu olduğu gruplardır”
Freeman ve Evan, 1990.	“Paydaşlar, işletme sahipleri ile sözleşme yaparlar”
Thompson ve Diğerleri, 1991.	“Paydaşlar, organizasyon ile ilişki içindedirler”
Savage ve Diğerleri, 1991.	“Paydaşların, organizasyon faaliyetlerinden çıkarı bulunmaktadır ve paydaşlar organizasyonu etkileme yeteneğine sahiptir”
Hill ve Jones, 1992.	“Paydaşların işletme üzerinde yasal hakları vardır”
Wicks ve Diğerleri, 1994.	“Paydaşlar, işletme ile etkileşim içindedir”
Clarkson, 1994.	“Paydaşlar, bir işletmede ve o işletmenin faaliyetlerinde pay ya da hak sahibidir”
Nasi, 1995.	“Paydaşlar, işletme ile etkileşim içindedirler ve buna göre işletmenin faaliyetini mümkün kılarlar”
Brenner, 1995.	“Paydaşlar, işletmeyi etkileyen ya da işletmeden etkilenen kişi ya da gruplardır”
Donaldson ve Preston 1995.	“Paydaşlar, işletme faaliyetlerinde prosedür gereği ve devamlı olarak yasal hakka sahip olan kişi ya da gruplardır”
Baron, 2000.	“Paydaş, işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleri ile işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır”

Kaynak: Mitchell, Ronald., Agle, Bradley ve Donna Wood, “Toward A Theory Of Stakeholder Identification And Dalience: Defining The Principle Of Who And What Really Counts”, Academy Of Management Review, 22,4,1997: 853-886.

Paydaşın en uygun ve yaygın tanımı, “İşletmenin kararları, amaçları, faaliyetleri, uygulamaları ve politikalarını etkileyebilen ve bunlardan etkilenecek olan birey ve gruplar” şeklinde olmaktadır. Bu paydaşlar; işveren, uzmanlar, satıcılar, rakipler ve gerçekte müşteriler de dâhil olmak üzere, değer zinciri içerisinde yer alan herhangi biri veya birilerinin oluşturduğu insan grupları olabilmektedir (Ayvaz, 2007, s.25).

Bu durumda kurum yöneticilerinin aldıkları kararlarda, stratejilerde, hedeflerinde ve hedefe ulaşmak için gösterdikleri çabalarda kurumdan en az kendileri kadar etkilenen ve kurumu bu hedef, amaç, politika vb. konularda etkileyen diğer paydaşlarında fikirlerine başvurmak, paydaşları da düşünmek durumundadırlar. Bağımsız hareket etmeleri düşünülemez. Paydaşlarından bağımsız hareket eden, onların düşüncelerini göz ardı eden bir kurumun geleceğe dair varlığını sürdürmesi noktasında problemler yaşanacaktır.

Paydaş kavramından sadece kurum üyelerini kapsayan bir çerçeve anlamını çıkarmak yanlış olacaktır. Zira zamanla kurumun paydaşlarında artış gözlenmektedir. Eğitim, çalışma hayatı, teknoloji vs. nedenlerle toplumun bilincinde olduğu konular artmış bu da kurumları daha dikkat ile davranmaya yöneltmiştir. Dolayısıyla kurumun kendi kabuğuna çekilmesi yerine; daha açık, şeffaf bir imajı benimsemesi, paydaşları ile ilişkileri sıcak tutması, pay sahiplerinin de kurumun da yararına olacaktır.

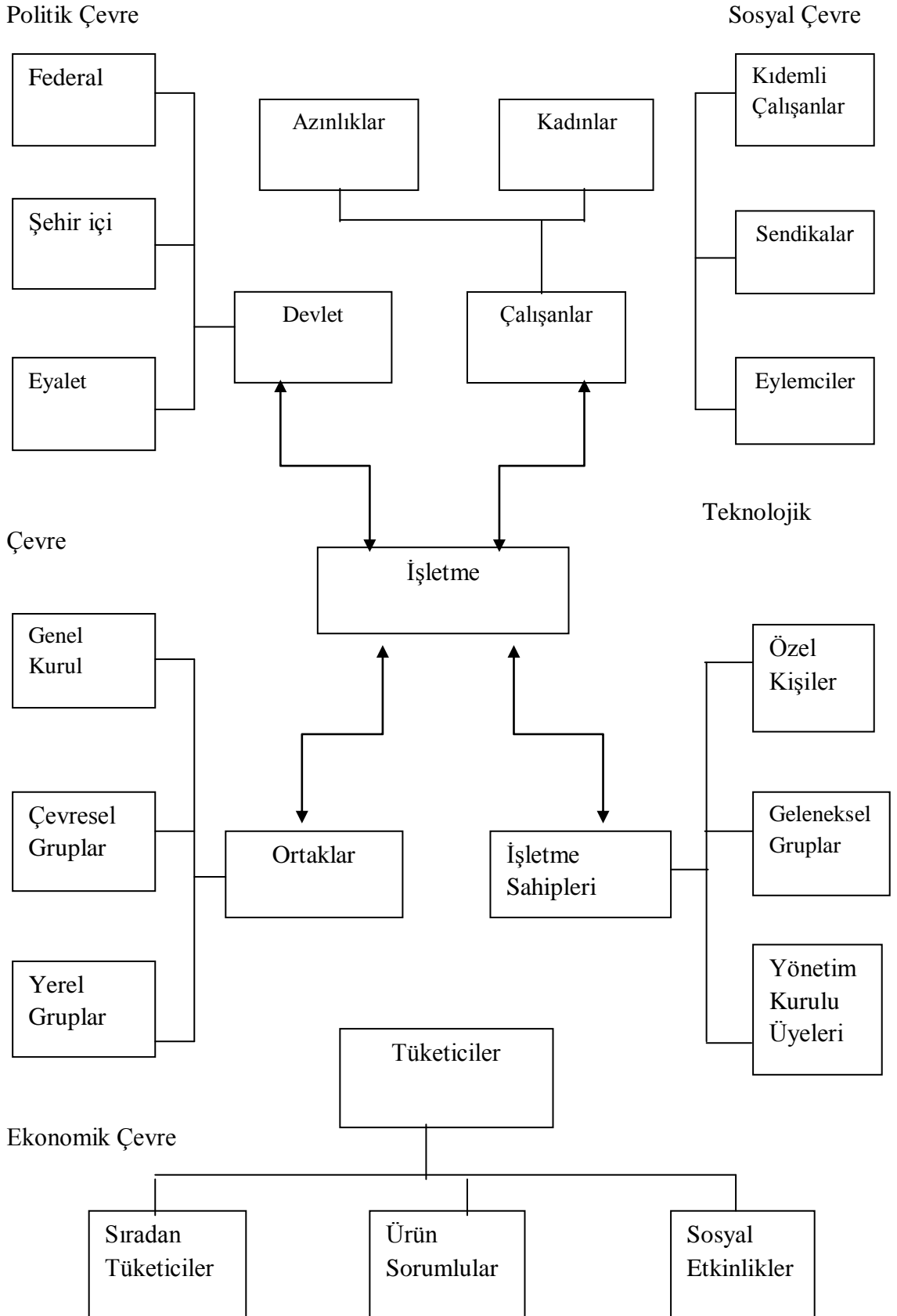
Paydaşlar da az ya da çok kurum değerlerine, kurumun varlığına bir nevi hizmet etmekte ve bu hizmeti karşılığını almak istemektedirler. Burada yine kurum

sahiplerine düşen görev paydaş ihtiyaç ve beklentilerine en üst düzeyde cevap verebilmektir.

Başarı ya da başarısızlığın tek bir kesime bağlı olmaması, kurumu ve paydaşlarını bir bütün olarak düşünmeyi gerektirir. Rutin ya da spesifik olabilecek her konuda tüm paydaşlar düşünülmelidir.

Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz (2002), işletmeye paydaşlar açısından bakıldığında durumu şu Şekil 2.1'deki gibi ifade etmektedirler (aktaran Ayvaz, 2007 s.24):

Şekil 2.1 İşletmeye Paydaşlar Açısından Bakış



Kaynak: Archie B. Carroll ve Ann K. Buchholtz, Bussiness and Society, (USA:South-Western Educational Publishing, 2002), s.68.

Şekil 2.1’de de görüldüğü gibi kurumun etrafında doğrudan ya da dolaylı olarak birçok bileşen bulunmaktadır. Bu bileşenler, kurumun paydaşlar için ne ifade ettiğine dolayısıyla paydaşların da kurum için ne ifade ettiğine, yüklenen anlamlara göre yerleştirilebilmektedirler.

Mitchell, Agle ve Wood (1997), paydaş kavramının farklı tanımları göz önüne alındığında paydaşların kim olduğu, paydaşların nasıl tanımlanmaları gerektiği ve paydaşların organizasyon ile nasıl bir etkileşim içinde oldukları şu şekilde özetlemişlerdir (aktaran Dönmez, 2008, s.5):

- Organizasyon ve paydaşlar bir ilişki içindedir,
- Organizasyon paydaşlara bağımlıdır,
- Paydaşlar organizasyon üzerinde bir güce sahiptir,
- Paydaşlar organizasyona bağımlıdır,
- Organizasyon ve paydaşlar karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır,
- Organizasyon paydaşlar üzerinde bir güce sahiptir,
- Organizasyon ve paydaşların sözleşmeye dayalı ilişkisi vardır,
- Paydaşların organizasyon üzerinde çeşitli hakları vardır,
- Paydaşların organizasyondan çıkarı vardır.

Tüm bunlar çerçevesinde kurum paydaşlarının kim olduğunu, hangi konumda, sınıfta ve önemde yer alan paydaş ya da paydaşlar olduğunu tespit etmek ve buna yönelik hareket etmek gerekmektedir. Dolayısıyla paydaşları sınıflandırma yoluna gidilerek, optimal yöntem ve uygulamalar gerçekleştirilmektedir.

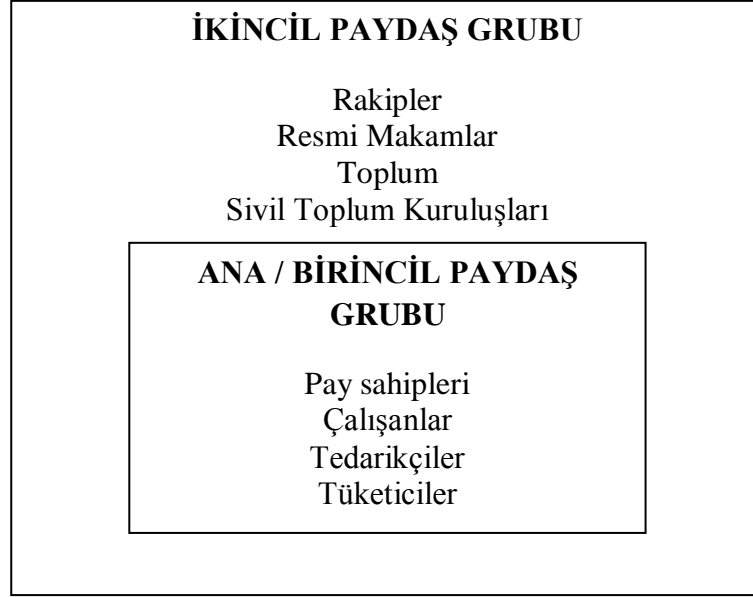
2.2. Paydaşların Sınıflandırılması

Paydaşların sınıflandırılmasıyla kurum, her bir paydaşa karşı tutum ve davranışlarında bir yön belirleyebilme imkânına sahip olabilecek, zaman, maliyet vb. gibi konularda tasarruf sağlayarak verimlilik, kalite vb. konulara olumlu etkide bulunabilecektir.

İşletmelerin varlığını sürdürmesinde paydaşları ile olan ilişkileri önemli bir rol üstlenmektedir. Özalp ve Tonus, (2003) paydaşların sınıflandırılması, onlarla olan ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir başlangıç olduğunu dolayısıyla, paydaşların hangilerinin işletme üzerinde daha etkili olduğunun belirlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Raman (2004), eserinde paydaşların tanımlanması ve sınıflandırılması ile paydaşların yönetilmesi kolaylaşacak ve paydaş gruplarının işletme performansı üzerindeki etkisi daha açık bir şekilde ortaya konulacağını belirtmiştir (aktaran Dönmez, 2008, s.10).

Paydaşlar çeşitli biçimlerde sınıflandırılmışlardır. Bu sınıflandırmalardan ilki paydaşları iç ve dış paydaşlar olmak üzere ikiye ayıran yaklaşımdır. İç paydaşlar işletmenin çalışanları ve sahipleri iken dış paydaşlar müşteriler, sendikalar, tedarikçiler, dağıtımıcılar, hükümet ve yerel yönetimler şeklinde ele alınabilmektedir. Diğer bir sınıflandırma ise Ülgen ve Mirze (2004) eserlerinde ifade ettikleri gibi, Şekil 2.2’de gösterilen birincil ve ikincil paydaş sınıflandırmasıdır (aktaran Doğan ve Varinli, 2010 s.7).

Şekil 2.2 Paydaş Grup Sınıflaması Birincil (Ana) ve İkincil Paydaş Grupları



Kaynak: Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, s. 425.

İç paydaşlar, kurumun bünyesinde bulunan ya da en az bünyesindekiler kadar etkilenen kişi ya da kişilerden oluşmaktadır, kurum ve kurum sahipleri ile dış paydaşlara oranla daha çok münasebette bulunanları kapsamaktadır. Kurumun dış paydaşları ise, gün geçtikçe artış göstermekte, genişlemektedir.

Basit olarak bir değerlendirme yapılırsa iç paydaşlar dış paydaşlara oranla kurumu daha fazla etkileyebilmekte, aynı düzeyde de etkilenebilmekte, kurum ile ilgili faaliyetlere daha fazla dâhil olabilmekte iken, dış paydaşlar sonuçtan etkilenen tarafta daha fazla yer alabilmektedir. Fakat en nihayetinde yapılan paydaş tanımlarından da görülebileceği gibi iki kesimde bir şekilde etkileyen ve etkilenen pozisyonundadır.

Kurumun en önemli amaçlarından biri olan, varlığını sürdürebilmesi için hem iç hem de dış paydaşların düşünce ve desteklerine ihtiyacı vardır. Kurum içi iletişim

konusunda da bahsettiğimiz gibi dış müşteri hatta daha genel olarak dış paydaşları memnun ve mutlu etmenin yolu iç paydaşlardan geçmektedir.

Birincil paydaş grubu iç paydaşın yanında, dış paydaşında bünyesindeki bazı üyeleri kapsamı açısından sınıflandırmanın daha geniş bir perspektiften incelenmesini sağlayabilmektedir. Birincil paydaşlar arasında; iç paydaş olan hissedarlar, çalışanların yanında dış paydaş olarak geçen müşteriler ve tedarikçiler yer alırken, ikincil paydaşlar sendikalar, yerel yönetimler, rakipler, devlet, çevreci kuruluşlar, medya kuruluşları gibi diğer dış paydaşlardan oluşmaktadır.

Çalışma ve araştırmamız gereği, birinci aynı zamanda iç paydaş olan çalışanlar üzerinde durulacağı için birincil paydaşlar konusuna kısaca değinmek gerekmektedir.

2.2.1. Birincil Paydaşlar

Birincil paydaşlar kurum ve kurum yönetimi ile yakın ilişki içinde bulunan kişi ya da kişilerden oluşmaktadır.

“İşletmenin tedarik zincirinde yer alan ve işletme ile doğrudan ilişki içinde bulunarak onun varlığını sürdürmesine katkıda bulunan paydaş grubu, dar anlamda paydaşlardır ve birincil (ana) paydaş grupları olarak adlandırılırlar” (Doğan ve Varinli, 2010, s.8). Bunlar;

- Hissedarlar
- İşgörenler
- Müşteriler
- Tedarikçiler olarak gruplara ayrılabilirler.

Hissedarlar: Kurum amaçlarını gerçekleştirmek için, hissedarların kuruma verdiklerinin karşılığını kurum, yerlerine iletmelidir. Bu kar ya da diğer bir deyişle maddi bir karşılık olabilmekle birlikte, daha fazla statü, saygınlık vb. gibi maddi bir karşılıktan da oluşabilmektedir. *“İşletmelerde hissedarların etkileri oldukça fazladır. İşletme faaliyet alanını genişlettikçe daha fazla hissedara gereksinim duymaktadır. Hissedarlar yeni yatırımlar, kar dağıtımı, işletmenin güçlendirilmesi finansal desteğin sağlanması vb. konularda söz sahibidirler”* (Geçikli, 2008, s.84).

Pekkola ve Pekkola (2001), eserlerinde hissedarlar için şöyle bahsetmektedirler: Bir hissedar açısından işletmenin asıl amacı net bugünkü değerini uzun vadede maksimize etmektir ve bu nedenle de pay sahiplerinin tatmin edilebilmesi açısından işletmenin finansal performansı önem arz etmektedir (aktaran Ertuğrul, 2008, s.214).

Tatmin edilen, memnuniyeti yüksek hissedar kurumu ayakta tutmak için, daha çok zaman, para ve emek gibi unsurlarla çaba gösterecektir.

İşgörenler: Günümüzde, kurumu yönetenler kadar kurumda işgörenler de oldukça önemli bir yere sahip olmaktadır. İşgörenlerden kasıt, kurumun tüm üyelerini yani en üst yönetici ile en alt basamaktaki işgörenleri kapsamaktadır.

Freeman (1984) eserinde *“alışanlar bir firmanın ana kaynaklarıdır ve firmanın gelişmesinde önemli bir role sahiptir”* ifadesini kullanmıştır (aktaran Aktan ve Börü, 2007, s.16). *“Dolayısıyla öncelikle kurum çalışanlarıyla olumlu ilişkiler kurulabilecek iletişim kanalları oluşturulmalıdır”* (Geçikli, 2008, s.84). Bir iç paydaş olan çalışanları ile iyi ilişkiler içinde olmayan bir kurum, dış paydaşlarının da istek, ihtiyaç ve beklentilerini başarıyla karşılaması mümkün olmamaktadır.

Müşteriler: Kurumlar faaliyetleri sürdürmek için, var olma amaçlarından önemli bir kesimi oluşturan müşterilerine ihtiyaç duymaktadırlar.

“Müşteriler genellikle en önemli paydaş grubu olarak kabul edilmektedirler. İşletmenin ürettiği ürünlerin ve sunduğu hizmetin alıcısı olan başka bir deyişle talep yaratan grup özelliği taşıması nedeniyle müşteriler işletme faaliyetlerinin odak noktası konumundadırlar” (Ertuğrul, 2008, s.213). Nihayetinde kurumun varlığını sürdürebilmesi için, sunduğu ürün, hizmet ya da fikrin alıcısı bulunmak zorundadır. Birden çok kanaldan geçmekle birlikte varılmak istenen nokta arz edilen ne olursa olsun talebi karşılamaktır. Bu sebeple bile, talep eden (müşteriden ziyade daha geniş anlam taşımaktadır) olmaz ise, kurumun varoluş amacı sorgulanabilmektedir.

Tedarikçiler: Tedarikçiler kurum için önemli paydaşlardan biridirler. Kuruma sağladıkları ürün yada hizmetlerin yanında; rakipler, dış çevre faktörleri gibi önemli konular ile ilgili de kurumun dışarıdaki gözü olabilme imkânına sahiptirler. *“Kotler’e göre işletmeye mal ve hammadde sağlayan ya da eğitim, sağlık gibi hizmetler sunan gruplar tedarikçiler olarak tanımlanmaktadır. Tedarikçilerle olumlu ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesi mal ve hizmetin devamlılığı ve kalitesi açısından önemlidir”* (Geçikli, 2008, s.84-85). Tedarikçilerle kurulacak tüm iyi ilişkiler, maddi manevi kuruma katkı sağlayacaktır. Kurumun da bu katkının devamlılığını sağlayabilmek için tedarikçilere, diğer tüm paydaşlara olduğu gibi, karşılığını vermesi gerekecektir.

Paydaş kavramına, kimlerin paydaş olabileceğine ve paydaşların sınıflandırılmasına kısaca değindikten sonra konuyu pekiştirmek ve paydaşlık fikrine hâkim olabilmek için paydaş teorisine de göz atmak gerekmektedir.

2.3. Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi, kurum ile paydaşları arasında yönetilmesi gereken bir dizi ilişki ile birlikte ortaya çıkmış bir kavram olmaktadır. Bu ilişkilerin kurumun amacına yönelik olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Tüm bunları yapabilmek için kurumun, öncelikle paydaşlarını ve öncelikli paydaşlarını belirlenmesi, bu belirlenen paydaşlarla kurulacak ilişkilerde kurumun ve paydaşların menfaatinin düşünülerek yola çıkılması gerekmektedir.

Freeman'a göre işletme dışı gruplarla ne kadar güçlü ilişkiler olursa, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak, aksi halde işler kötüleştikçe ortak hedeflere ulaşılması zorlaşacaktır. Bu yaklaşım "paydaş teorisi"nin temel önermesini oluşturmaktadır. Paydaş teorisi öncelikle bir stratejik yönetim kavramıdır. Paydaş teorisinin amacı, rekabet avantajı geliştirmek için organizasyonun iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmaktadır (Aktan ve Börü, 2007, s.14).

Özalp ve Tonus, (2003, s. 165-166) paydaş teorisini 3 yaklaşıma göre incelemiştir. Bunlar; Kuralcı (normative) bakış açısı, araçsal (instrumental) bakış açısı, tanımlayıcı (descriptive) bakış açısıdır.

Kuralcı Bakış Açısı: Kurumun yönetiminde ve faaliyet alanlarında geçerli tüm kurallar üzerine odaklanan bakış açısıdır.

"Jones ve Wicks (1999)' e göre ise normatif yaklaşım, işletmelerin ne yapması gerektiğini, gerçekleştirmek istediği amaçları, kullandığı araçları ve neden

tüm bu sayılanların uygun seçenekler olduğunu açıklayan bir bakış açısına sahiptir” (Ertuğrul, 2008, s.203-204).

Bu yaklaşım neden sorusuna cevap aramakla birlikte, belirli kurallara ve kalıplara kurumun ne derece uyup uymadığını irdelemektedir.

Araçsal Bakış Açısı: *“Paydaş ilişkilerinde diğer bir bakış açısı araçsal (instrumental) yaklaşımdır. Donaldson & Preston (1995)'a göre bu teori karlılık, büyüme gibi geleneksel işletme amaçlarının başarılması ile paydaş yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışır” (aktaran Özalp ve Tonus, 2003, s.165).*

Amaca ulaşmak için kullanılan yöntemlerin, amaç ile arasındaki bağın doğru kurulup kurulmadığını bu bakış açısıyla irdelemek mümkün olabilmektedir.

Yöneticilerin gerçek paydaşları nasıl gördükleriyle ilgilidir. Yöneticiler için önemli olarak belirlenmiş 3 temel paydaş özelliği vardır. Bunlar:

- Yasallık (legitimacy)
- Güç (power)
- Zorunluluktur (urgency).

Paydaş teorisinin araçsal kullanımı; paydaşlar ve karlılık gibi yaygın olarak ulaşılmak istenen amaçlar arasında bir bağ oluşturur (Özalp ve Tonus, 2003, s.165-166).

Araçsal bakış açısı kurumdaki maddi olanaklar ile manevi olanakları birleştirip bir bütün içinde değerlendirmeyi sağlamaktadır.

Tanımlayıcı Bakış Açısı: Bir diğer paydaş teorisi yaklaşımı tanımlayıcı bakış açısıdır. Bu yaklaşım, kurumun özelliklerini, hareket ve davranışlarını tanımlayarak açıklamaktadır.

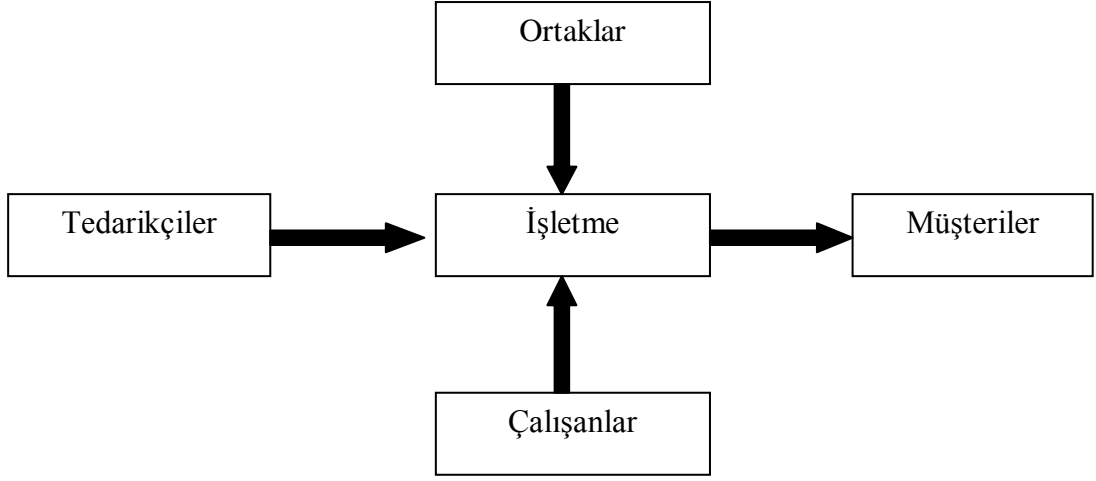
Tanımlayıcı bakış açısı diğer bakış açlarına oranla, daha geniş bir çerçeveden gözlem yapabilmeyi, neden sonuç ilişkisi kurarken zamanı ve konuyu dikkate almayı destekler niteliktedir.

“Bu yaklaşım içindeki çalışmaların çoğu normatif ve araçsal yaklaşımların büyük ölçüde cevapsız bıraktığı paydaşlar ve işletmeye ilişkin (ne, ne zaman, nasıl ve niçin gibi) temel soruları cevaplamaya odaklanmaktadır” (Sarıkaya, 2008, s.57).

Yapılan araştırmalarda hatta gündelik hayatta da gözlemlendiği gibi kurumların paydaş kavramını anlaması çok zamanlarını almıştır. Dolayısıyla bilinmeyen ya da bilinip de göz ardı edilen bu kavramın doyurulma noktasında problemler yaşanmıştır. Zamanla kurumların amaçlarında sadece maddiyata vs. yönelik iyileştirmeler değil aynı zamanda amaçlara ulaşmak için kullanılan insan gücünün de önemi yer almıştır.

Donaldson ve Preston (1995), eserlerinde bu gelişmeyi gösterebilmek için eski ve yeni modelden söz etmişlerdir. Girdi çıktı modelinde, ortaklar, tedarikçiler ve çalışanlar kuruma girdi sağlamakta kurum bu girdileri işleyerek müşteri için çıktıya dönüştürmektedir. Şekil 2.3’de bu ilişki gösterilmektedir (aktaran Özalp ve Tonus, 2003, 164):

Şekil 2.3 İşletmelerde Girdi Çıktı Modeli



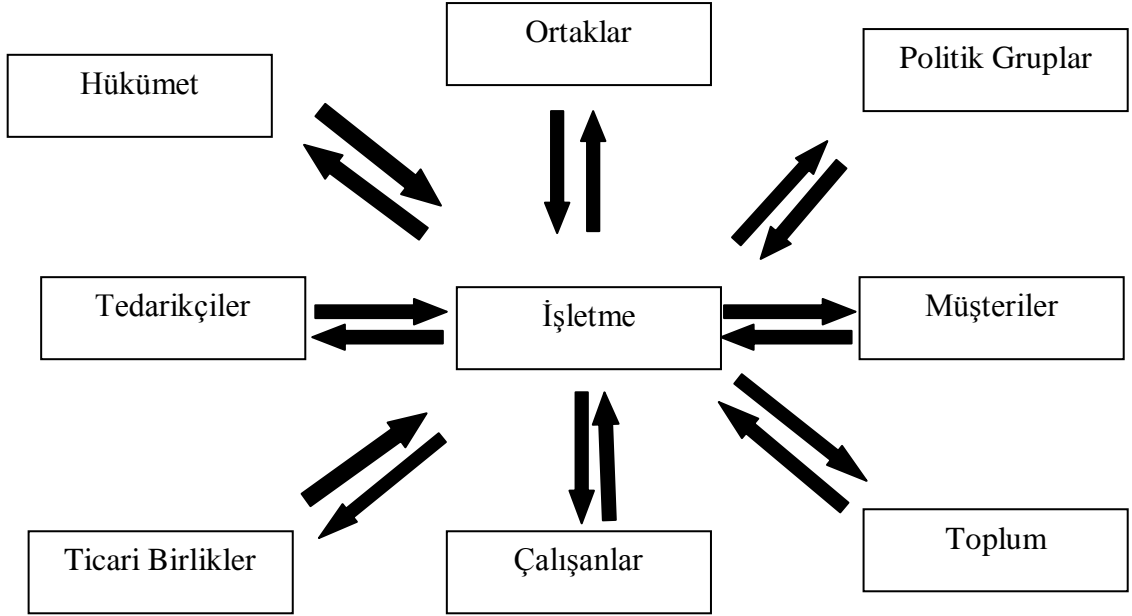
Kaynak: Donaldson&Preston, 1995, s.68.

Şekil 2.3’de de görüldüğü gibi akış sürekli tek bir yöne gitmektedir. Dolayısıyla gelişen ve değışen toplumla birlikte bir süre sonra bu anlayış önemini yitirmeye başlamıştır.

“Bu girdi çıktı modelinden sonra işletme ve toplumun “tamamen birbirini içine girmiş bir sistem olduğu fikrine dayanan bir teori ortaya çıkmıştır” (Özalp ve Tonus, 2003, s.163).

Şekil 2.4, paydaşlık kavramının, paydaşlık teorisinin, paydaşlık yönetiminin özünü göstermektedir.

Şekil 2.4 İşletmelerde Paydaş Modeli



Kaynak: Özalp, İ., & Tonus, Z. (2003). Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson-Preston, Mitchell-Angle-Wood ve Arroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (161-176). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Şekil 2.4'deki işletmelerde paydaş modeli çift yönlü, yani kurumların asıl benimsemesi gereken bir iletişimi göstermektedir.

Özalp ve Tonus (2004), bu iki modelin de değerlendirmesini şu şekilde aktarmıştır:

Tablo 2.2 Girdi – Çıktı ve Paydaş Modelinin Değerlendirilmesi

Teori	İşletmelerin Toplumla İlişkileri	İşletmelerin Sorumluluğu	Yöneticinin Rolü	Yönetim Stili
Girdi - Çıktı Modeli	Bağımsız	Kar elde etmek	Hissedarların ajanı	Savunucu
Paydaş Modeli	Birbirinin içine geçmiş	Paydaşlara cevap verme	İlişkileri yönetmek	Tampon

Kaynak: Svendsen, 1989, s.449.

Tek yönlü tatmin sağlayan girdi çıktı modeline karşı, hem kurumu hem de paydaşlarını uzun soluklu memnuniyet sağlamaya yönelten paydaş modeli artık birçok kurum tarafından fark edilmiştir. Çünkü her kurumun isteği olan varlığını sürdürmek, sadece kar sağlamak ya da belirli bir kesimi memnun edip geri kalan kesimi görmezden gelmekle gerçekleşemeyecektir.

2.4. Paydaşlarla İlişkiler ve Paydaş Memnuniyeti

Çalışmada, günümüzde kurumların, paydaşlarından ayrı düşünülmemeyeceğini daha önce de ifade edilmiştir. Başta birincil paydaşlar olmak üzere kurumun, tüm paydaşlarına az ya da çok bir derecede ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaca paydaşlardan yanıt gelebilmesi için, paydaşlar ile kurulan ilişkilerin; sıcak, yapıcı, motive edici ve daha birçok olumlu ilişkiler olması ve bu ilişkilerin devamlılığının sağlanması gerekmektedir. Bu noktada paydaş yönetimi kavramına kısaca değinmek gerekmektedir.

Gültekin ve Küçük (2004)'e göre *“paydaş yönetimi, yönetimin paydaşların beklentilerini belirleyip, bu beklentilere yönelik stratejiler ortaya koyup uygulaması gerekli kılan bir süreçtir.”*

Weiss (2003), paydaş yönetimi açısından tepe yöneticilerine düşen bir takım görevler olduğunu belirtip bu görevleri şöyle sıralamıştır (Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008, s.72):

- Örgütlerin misyonunu rekabet açısından tanımlama ve yönlendirmenin yanı sıra sosyal ve etik açıdan tanımlamak ve yönlendirmek,
- Paydaşlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürmek,
- Paydaşların ihtiyaçlarına yalnızca ekonomik ve faydacı bir boyutta değil bununla ötesinde bir bakış açısıyla ilgi ve önem gösterildiğini paydaşlara yansıtma,
- İşletmenin politika ve uygulamalarında paydaşlara karşı duyarlı olmak ve onların beklenti ihtiyaçlarını dikkate almaktır.

Görüldüğü gibi paydaşlarla kurulan ilişkilerde ve kurum açısından paydaşların olumlu yönde yönetilmesi gibi durumlarda en az maddi faktörler kadar manevi faktörler de önem taşımaktadır.

Kurum, her paydaşı ile o paydaşın nitelikleri bakımından farklı ilişkiler kurmaktadır. Ancak sonuç olarak kurumun yapması gereken paydaşlarının memnuniyetini sağlamaktır. Böylelikle kendi geleceğine de ışık tutmuş olacaktır. Bu durum kazan – kazan taktiğini akla getirmektedir. Kurumun kazanması paydaşın kazanmasına, paydaşın kazanması da kurumun kazanmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma konumuz gereği birincil paydaş grubunun en önemli kalemlerinden biri olan çalışanların memnuniyetine de değinmek gerekmektedir.

2.4.1. Birincil Paydaş Grubunda Yer Alan Bir Paydaş Memnuniyeti: İşgören Memnuniyeti

Kurumlar, tüm amaçlarına ulaşabilmeleri için birçok bileşene sahip olmak ve bu bileşenleri bir arada koordineli bir şekilde korumak durumundadırlar. Bu çalışma

içinde daha önce de birçok kez değinildiği gibi, kurumun amacına ulaşması için sadece plan, program, strateji vs. yapmak yetmemektedir. Tüm bunları hayata geçiren üst yönetimin yanında, uygulamayı yürütecek işgörenlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumların memnun olabilmesi için işgörenlerin de memnun olması şart olmaktadır. Bu durum kurumların bir bütün olarak değerlendirilmesinin de önemli bir yapıtaşdır.

Kısaca çalışanın işinden duyduğu mutluluğu ifade eden çalışan memnuniyeti kavramı özellikle son yirmi yılda giderek artan biçimde gerek araştırmacıların gerek uygulamacıların ilgi duyduğu konulardan biri olmuştur (Zeffane, vd., 2007) (...) Çalışan memnuniyetini oluşturan faktörlerin neler olduğu ile ilgili de farklı coğrafyalarda değişik sektörleri konu alan vaka ve alan araştırmaları yapılmıştır. Graham and Messner, (1998); Kusku, (2001); Hsu and Wang, (2008); Bowen and Cattell, (2008); Gu and SenSiu, (2009); Wickramasinghe, (2009) eserlerinde, söz konusu araştırmalarda ağırlıklı olarak ücret, kurum kültürü ve örgüt yapısı, yönetim anlayışı, çalışma şartları, iş arkadaşları, adalet, terfi ve yükselme imkânları ve iş güvencesi gibi faktörler üzerinde durulduğunu belirtmişlerdir (aktaran Zaim ve Koçak, 2010).

Birincil paydaş grubundan olan ve paydaşların en önemlilerinden birini oluşturan işgörenlerin memnun edilmesi, diğer paydaşlarında tatmin sağlamasında önemli bir etkiye sahip olabilmektedir.

Çalışanın işinden memnuniyet sağlaması için başta iş doyumu sağlaması gerekmektedir. İş doyumu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk ve işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve istekleri kesiştiği zaman gerçekleşir.

Dolayısıyla iş doyumu düzeyinin “işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı” geliştiği kabul edilmektedir (Keser, 2005, s.78).

Çalışanlar gerek kaliteli ürün ve hizmetler sağlamak gibi itibara etki eden faktörlerdeki çabaları, gerekse paydaşlarla iletişim kurulan noktalarda iyi ilişkiler geliştirilerek paydaşların kuruma ilişkin algılamalarını etkilemeye yönelik davranışları ile kurumsal itibarı doğrudan ve dolaylı olarak geliştirme gücüne sahiptir (Gümüş ve Öksüz, 2009 s.2653).

3. BÖLÜM: YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA PAYDAŞ KAVRAMI VE KURUM İÇİ İLETİŞİM

3.1. Yükseköğretim Kurumlarında Paydaş Kavramı ve Birincil Paydaş Olan Akademik Personel

Günümüzün getirileri kurumların, sürekli değişim ve gelişim içinde olmalarını gerektirmektedir. Yükseköğretim kurumları içinde bu durum farksızdır.

“Yükseköğretim kurumları, kurum içi ve kurum dışı faktörlerin neden olduğu değişimlerle başa çıkmaya ve yeniliklere uyum sağlamaya çalışırken, yükseköğretimde liderlik ve yönetim konusu gittikçe belirsizleşen ancak artan oranda da tartışılan bir sorun haline geldi” (Küçükcan ve Gür, 2009). Diğer kurumlarda olduğu gibi yükseköğretimin de, bu değişen ve gelişen koşullarda paydaşlarını da dikkate alması hususu kaçınılmaz olmaktadır.

Yüksek eğitimde hizmeti sağlayan, eğitim kurumudur. Ancak eğitim kalitesini belirleyen paydaşlar vardır ve bu paydaşların sağlanacak hizmete katkısı değişebilir. Yüksek eğitimde dört temel paydaş bulunur: devlet/vakıf, üniversiteler, YÖK ve akademisyenler. Bu paydaşların hepsi eğitim kalitesinde etkilidir. Hepsinin, verilen hizmetlerin kalitesinde belli bir payı vardır. Bu paydaşların eğitimde kalite ile ilgili farklı fakat bazı noktalarda örtüşen tanımları vardır (Bengisu, 2007, s.742).

Gerçek (2011) ise yükseköğretimin paydaşlarını, şimdiki ve gelecekteki öğrencileri, çalışanları ve destekçileri olarak ifade etmiştir.

Sözü edildiği gibi her paydaşın kurumda farklı düzeylerde etki ve etkilenme biçimleri bulunmaktadır. Akademik personel de bunlardan biri, hatta yükseköğretimin en önemli paydaşlarından olma konumundadırlar. Çünkü akademik personeller hizmet vermenin yanı sıra yükseköğretim kurumlarının imajında da önemli faktörlerden birini oluşturmaktadırlar.

“Akademik personel beyinsel emek gücüyle yükseköğretim kurumlarının üreticisi iken aynı zamanda yaşamlarının önemli bir bölümünü yükseköğretim kurumlarında geçirmeler nedeniyle de fiziki, sosyal ve duygusal anlamda bu kurumların tüketicisi konumundadırlar” (Gürbüz ve Ergülen, 2008, s.21).

Dolayısıyla, yükseköğretim kurumlarında önemli bir paydaş grubunu oluşturan akademik personelin memnuniyetinin düşünülmesi hatta sağlanması noktasında özen gösterilmelidir.

“Çalışanların memnuniyeti yalnızca katılımı içeren bir organizasyonla değil, aynı zamanda çalışanların gereksinimlerinin de karşılanması ile sağlanabilir” (Serin ve Aytakin, 2009, s.88).

Bu noktada dikkat çekilmeye çalışılan diğer bir husus ise; bir paydaşın memnuniyeti dolaylı ya da dolaysız diğer paydaşı ya da paydaşları da etkileyebilme gücüdür. Örneğin; bir başka yükseköğretim paydaşı olan öğrenciler ile en sık iletişimde bulunanlar yine akademik personellerdir. Bu sebeple bile memnuniyet sahibi, tatmin edilen her bir akademik personel ile onlarca memnun öğrenci sağlanabilmektedir.

3.2. Yükseköğretimde Kurum İçi İletişim Bağlamında Akademik Personele Yönelik İlgili Alanları

İlk bölümde de sözü edildiği gibi kurum içi iletişim; kurumun içinde bulunduğu sektörü, yapısı ya da konumu ne olursa olsun her kurumda kuvvetli bir şekilde yerini alan ya da almış olması gereken bir unsurdur.

Kurum içi iletişimi, kurumun üyeleri gerçekleştirmektedir. Yükseköğretim kurumlarında da pozisyonları farklılık gösteren birçok kurum üyesi bulunmaktadır. Çalışmamızda bu kurum üyelerinden, akademik personele yönelik etki alanları irdelenmektedir. Aslında bu alanlar sadece akademik personeli değil tüm kurum çalışanlarını da ilgilendirmekte ve sözü edilen alanlar farklı çalışmalarda değişkenlik gösterebilmektedir. Ancak yapılan araştırmalarda temel olan stratejik yönetim, kurum iklimi, örgütsel bağlılık, iş tatmini, hizmet kalitesi kavramlarının her kurumda olması gerektiği düşüncesinden yola çıkılarak, bu kavramların yükseköğretimde kurum içi iletişim kapsamında akademik personele ilişkin ele alınıp incelenmesinin gerekliliği gözlemlenmiştir.

3.2.1. Yükseköğretimde Kurum İçi İletişim ve Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, adından da anlaşılacağı gibi üst düzey yönetimin ilgilendiği konuları kapsamaktadır. Kurumun sahip olduğu stratejiler ile, yöneticiler, kurumun geleceğine ilişkin plan yapmakta ve stratejileri, bu planlara uygun olarak hayata geçirmektedirler.

Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Gümüş, 2002, s.315).

Stratejik yönetimin anlayışının hakim olduğu bir kurumda vizyon ve misyon kavramlarının içi doldurulmalıdır. Bugün ne yaptığını, nerede olduğunu bilmek, ileriye öngörmek, ona ulaşmak için çaba sarf etmek gibi konular, kurumun stratejik yönetim altyapısını oluşturmasına katkı sağlamaktadır.

Stratejik yönetimin ne olduğu ve ne olmadığı aşağıda belirtilen maddelerde görülmektedir (Efil, 2007, s.17):

- Stratejik yönetim; yöneticilerin işlerini zorlaştıran yeni moda bir yönetim aracı değil, rekabet avantajı yaratacak stratejileri bulmaya ve onları uygulamada değişimi esas almaya yönelik bir yönetim felsefesidir.
- Stratejik yönetim; toplam kalite, yalın üretim, süreç yönetimi, yeniden yapılanma, müşteri memnuniyeti, çalışanlar memnuniyeti gibi yönetim araçlarını müstakil olarak kullanmak değil, onları sinerji yaratacak şekilde birlikte uygulayabilmektir.
- Stratejik yönetim; misyon ve vizyon kalite belgesi almanın zorunlu bir adımı olarak görmek değil, sürekli yeni kurulmuş bir şirketin heyecanını duymak üzere, vizyona sıkı sıkıya sarılmaktır.
- Stratejik yönetim; pazar payı ya da karlılık oranı olarak tanımlanan şirket hedeflerine ulaşmak üzere planlar yapıp sonra onları uygulamak değil, sürekli mükemmeli aramak üzere heyecanı hiç azalmadan devam eden bir yolculuktur.

Tüm kurum içi faaliyetlerinin, iletişim çabalarının istenilen biçimde işlerlik kazanması stratejik yönetimi ile mümkün olmaktadır. Stratejik yönetim süreci de

kurumu bir bütün olarak ele alıp, kurumun bugününe ve geleceğine odaklanmayı gerektirmektedir. Kurum içi iletişim faaliyetlerinde kullanılan iletişim kanalları ile stratejik yönetimin amacına hizmet edilmektedir. Dolayısıyla kurum içi iletişim ile stratejik yönetim her süreçte birbirlerini etkileyen ve besleyen bir görev üstlenmektedir.

Stratejik yönetim özü gereği kurum için var olan ile var olması istenene yönelerek sürekli bir iyileşme hedeflemektedir. Yükseköğretim kurumları açısından da durum böyledir. Dikkat edilmesi gereken nokta stratejik yönetim kararlarında, kararları uygulayacak olanlardan biri olan akademik personelin de varlığının ve düşüncelerinin göz önünde bulundurulmasıdır. Çünkü bir yükseköğretim kurumunun aldığı kararları aksatmadan yerine getirilmesi için mutlaka akademik personelin desteğine ihtiyaç duyacaktır.

3.2.2. Yükseköğretimde Kurum İçi İletişim ve Kurum İklimi

Literatür taramalarında, yakın tarihlere kadar kurum kültürü ile kurum iklimi kavramları birbirlerinin yerine, aynı anlama gelecek şekilde kullanılmışlardır. Birçok bilim insanının yaptığı incelemeler bu iki kavramın birbirinden kesin çizgilerle ayıramayacağını ortaya koymuştur.

Yüceler (2009)'e göre; örgüt iklimi, örgüt içinde çalışanlar için olumlu bir hava yaratarak, çalışanların duygu ve moral durumlarını etkileyebilmekte ve dolayısıyla örgüte bağlanmalarını sağlayıcı sağlam bir kültürün oluşmasında etkili rol oynamaktadır. Örgüt kültürü ise, örgütü topluma bağlayarak onun toplum içindeki yerini ve önemini belirleyen en önemli araçlardan biri olabilmektedir. Bu

doğrultuda örgüt iklimi, bireyin amaçlarının örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması çabalarında, davranışlarının düzenlenmesi, örgüt kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, örgütün geliştirilmesi, bireyin örgüte olan katkısının artırılması ile ilişkili önemli işlevler görmektedir (s.446)

Kurum iklimi kurumda hâkim olan, kurum üyelerini etkileyen ve kurum üyelerinden etkilenen psikolojik, soyut değerlerdir. Kurumun vizyon, misyon, kültür, politika, strateji, kalite vb. gibi bir çok unsurunu içgörenin nasıl algıladığını ve kurum içinde bu algıyı nasıl yorumlayarak yaydığını ifade etmektedir.

Kurum içi iletişim ile kurum iklimi arasındaki bağ birbirini destekler niteliktedir. Kurum üyeleri arasında gerçekleştirilen iç iletişim, kurumdaki atmosferin, iklimin yapısına zemin hazırlamaktadır.

Her yükseköğretim kurumunun iklimi farklılık gösterebilmektedir. Ancak bağlı kalınması gereken belirli prosedürlerden ötürü farklı sektörlerdeki kurumlara oranla yükseköğretim kurum iklimleri daha fazla birbirine benzeyebilmektedir. Bu durum akademik personellerin çalıştıkları kurumların değerlerini yorumlamalarında çok fazla farklılık göstermemelerine yol açabilmektedir. Ancak yükseköğretim kurumlarında bulunan spesifik durumlar sayesinde akademik personelin kurumun iklimine ilişkin belirli düşünceleri oluşabilmektedir.

3.2.3. Yükseköğretimde Kurum İçi İletişim ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, kurumunun yapısı, kültürü, değerleri, amaçları, işleyişi ve daha birçok faktöre karşı içgörenin duyduğu isteğin derece olarak ifade edilebilmektedir.

O'Reilly (1991)'e göre bağlılığın üç aşaması vardır: itaat, dahil olma ve kimlik kazanma. İtaat aşamasında, birey karşısındaki insanların etkisini kendini tanıtmaya amacıyla kabul eder ve örgüte dahil olmaktan gurur duyar. Son aşamada birey örgütün değerlerinin övgüye değer ve kendi değerleriyle hemen hemen aynı olduğunu fark eder (aktaran Çetin, 2004, s.90).

İş görenlerin örgütsel bağlılığının sağlanmasında birbirinden farklı nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlerin ücret, kişilik, yaşam tarzı, statü edinme gibi farklı tetikleyicileri de bulunmaktadır. Artan rekabet koşulları nitelikli iş gücünü de elde tutmayı gerektirdiğinden, iş görenin kuruma bağlanması büyük önem taşımaktadır

Meyer ve Allen (1997), Tablo 3.1'de örgütsel bağlılığın tanımlarını şu şekilde göstermişlerdir (aktaran Çakar ve Ceylan, 2005, s.54).

Tablo 3.1 Örgütsel Bağlılığın Tanımları

Örgütsel bağlılığın tanımları
Duygusal bağlılık
Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır (Kanter, 1968). - Bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelimdir (Sheldon, 1971). - Örgütün ve bireyin amaçlarının giderek bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir (Hail vd. , 1970). - Bireyin kendi kişisel değerinden ayrı olarak örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin bu değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlılığıdır (Buchanan, 1974). - Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücüdür (Mowday vd. , 1982).
Devama dayalı bağlılık
- Örgütte sürekli devam etmeye ilişkin avantaj ve örgütten ayrılmaya ilişkin dezavantajların bileşimidir (Kanter, 1968). - Bireyin harici çıkarları belirli bir faaliyete bağlayarak bağlılık sağlamasıdır (Becker, 1960). - Birey-örgüt etkileşiminin zaman içerisindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur (Hrebiniak ve Alutto, 1972).
Normatif bağlılık
- Bağlılık davranışı, örgüte bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentileri aşan, kabul görmüş sosyal davranışlardır (Wiener ve Gechman, 1977). - Örgütsel amaçlar ve çıkarlarla buluşmak üzere kabul edilen baskıların bütünüdür (Wiener, 1982). - Örgüte bağlı çalışan, örgüt zaman içerisinde ne tip bir statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın doğru olduğunu düşünür (Marsh ve Mannari, 1977).

Kaynak: Çakar, D.N., & Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), s.54.

Çeşitli tanımlar bulunmasına rağmen ortak kabul edilebilecek düşünce; örgütsel bağlılığın doğrudan kurum üyelerini, dolayısıyla da kurumu etkileyecek olmasıdır.

Özden (1997)'nin de eserinde sözünü ettiği gibi; bireyler temel ihtiyaç, istek ve arzularını karşılamak üzere kendi yetenek ve potansiyellerini kullanabilecekleri bir işte çalışmak beklentisi ile örgüte girerler. Örgüt bu beklentileri karşıladığı sürece örgütsel bağlılık devam eder. Bunun aksine bireylerin beklentileri karşılanmaz ise, birey yeteneklerini kullanamaz ve yeteneklerinin altındaki işlerle uğraşarak örgütsel bağlılığı giderek azaltır. Bu durum hem birey için hem de örgüt için bir kayıp oluşturur (aktaran Kartal, 2007, s.74).

Örgütsel bağlılıkları ölçmek için birden çok metot kullanılabilir. Ancak gözden kaçırılmaması gereken nokta her metodun iletişimden geçtiğidir. Kurum içi iletişimi kuvvetli temeller üzerine oturmuş bir kurumun iş görenleri için örgütsel bağlılığı sağlama ya da değerlendirme günlük rutin dâhilinde de gelişebilmekte, gerçekleşebilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personelin de her kurumda olduğu gibi örgütsel bağlılığının kuvvetli olması sağlanmalıdır. Neticede akademik personeller hizmet vermektedir. Kaliteli bir hizmet için akademik personelin de kurumuna bağlanması, vereceği hizmetin kalitesini arttıracaktır. Örgütsel bağlılığı üst düzeylerde olan bir akademik personel, yaptığı işten hem maddi hem manevi doyum sağlayacak bu durum tekrar bağlılığın pekişmesine neden olacaktır.

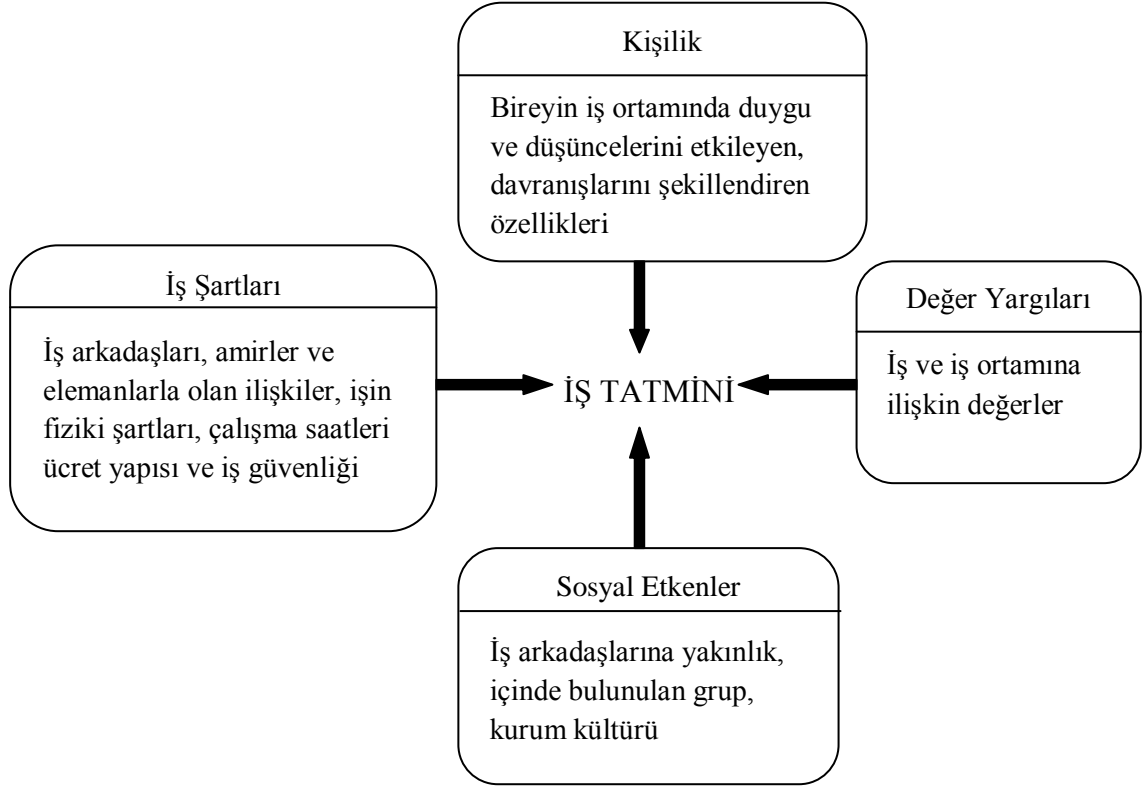
3.2.4. Yükseköğretimde Kurum İçi İletişim ve İş Tatmini

İş tatmini; işgörenin bireysel ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda, çalışma ortamına, çalıştığı işe ve kuruma ilişkin duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir.

“İş tatmini denince, işin elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. İşçi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için büyük tatmin kaynağı olacaktır” (Eren, 2001, s.202). Dolayısıyla iş tatmini sağlayan işgören kuruma bağlılığını arttıracak, yaptığı işi daha bir özveri ile yerine getirecektir.

İşgörenin de iş tatminini yada tatmin düzeyini etkileyen bir çok kıstas bulunmaktadır. Erdoğan (2007) bu faktörleri aşağıdaki şekilde şöyle göstermiştir.

Şekil 3.1 İş Tatminini Oluşturan Faktörler



Kaynak: Erdoğan İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Miad Yayınları s.559

Görüldüğü gibi Erdoğan (2007), iş tatminini kişilik, iş şartları, sosyal etkenler ve değer yargıları olarak dört başlık altında toplamıştır. Bu faktör işgörenden işgörene değişkenlik göstermek, önem sıraları farklı olabilmektedir.

İş tatmini ya da tatminsizliğinin birden çok sebebi olabilmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ya da kurumun genel yapısı ile çatışan, yerine getirdiği görevin maddi ve/veya manevi karşılığını alamayan, sosyal imkânlardan, sürdürmesi gereken standart yaşamdan mahrum kalan işgören elde edemediği iş tatmini sebebiyle işinde istenen ya da olması gereken performansı da sergileyemeyecektir. Dolayısıyla bu durumdan sadece işgören değil, kurum ve kurumun diğer üyeleri de olumsuz olarak etkilenecektir.

Luthans (1995), iş tatmininin üç önemli boyutu bulunduğunu ifade etmiştir (aktaran Yazıcıoğlu, 2010, s.244):

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu yüzden görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle çıktıların, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleri ile ilgilidir.

Etkili bir kurum içi iletişim ile istenilen iş tatmininin sağlanmasına zemin hazırlanabilmektedir. İç iletişim sayesinde işgörenlerin kurumdan beklentileri fark edilip bu beklentilerin karşılanmasına yönelik bir takım faaliyetler gerçekleştirebilmektedir. İş tatmini için gerekli motivasyona, her işgören için ayrı birer kaynakla ulaşılma imkânı elde etmek yine kurum içi iletişimden geçmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında da iş tatmini konusunda akademik personelin, kurum içi iletişim ile ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda iş tatmini sağlanabileceği gözlemlenebilmektedir. Soyut bir amacı bulunan, nitelikli, kültürlü insanlar yetiştirmeye çalışan bireylerin maddi manevi doyuma ulaşması, hem kurumun hem kendilerinin hem de hem de ulaşılma istene amacın yararına olmaktadır.

3.2.5. Yükseköğretimde Kurum İçi İletişim ve Hizmet Kalitesi

“En geniş anlamıyla, “hizmet kalitesi”, iç ve dış müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir” (Eroğlu, 2004, s.87).

Kalite kavramı her alanda olduğu gibi hizmet kalitesinde de süreklilik arz etmektedir. Kalitenin bir kere elde edilmesi yeterli olmamakta, gelişen teknoloji, artan rekabet, dış çevre, iç iletişim gibi değişkenlik gösteren konularla birlikte hep

ileri gitmek kendini yenileyip, duruma ya da ortama ayak uydurmak zorundadır. Bu özelliği kaliteyi, dolayısıyla hizmet kalitesini devamlı dinamik tutmayı gerektirir. Hizmet kalitesini her daim iyileştirme çabası, kısa ve/veya uzun dönemde kuruma olumlu dönüşleri sağlayacaktır. Hizmet kalitesi yüksek bir kurumda çalışan işgören de, işinden tatmin sağlayacak, bu durumu yine müşteriye yansıtacaktır. Müşteri elde ettiği memnuniyet sayesinde kuruma bağlanacak ve kurumun dışarıdaki birer temsilci pozisyonuna gelecektir.

Yükseköğretim kurumlarında da sunulan hizmettir. Eroğlu (2004), eserinde eğitim kurumunda bulunan iç müşteriler, kendilerine hizmet veren kişilerin anlamlarında uzlaşabilecekleri simgeler aracılığıyla konuşan ve kendi söylediklerini de sonuna kadar dinleyebilen kişileri görmek istediklerini belirtmiştir. Bu bağlamda dış müşteri konumunda bulunan öğrenim görenlere verilen hizmetin kalitesini arttırmak öncelikli olarak iç müşteri olan akademik personeli anlamaktan geçmektedir.

Kurum içi iletişim sayesinde ortak bir kaliteli hizmet bilincine sahip olunmaktadır. Kurum üyeleri arasında fikir birliğine varılarak hizmet kalitesinin kurum için ne ifade ettiği özümsemelidir ki öğrenim görenlere ve dış çevreye bu durum aktarılabilir.

Yükseköğretimde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerde amaç öğrenim görenlerin eğitimi, eğitim düzeyi ve eğitim kalitesidir. Bu noktada akreditasyon kavramına yükseköğretim bağlamında değinmek gerekmektedir.

Yükseköğretimde akreditasyon; bir yüksek öğretim kurumunun ya da bir yüksek öğretim kurumu tarafından uygulanmakta olan herhangi bir programın, ulusal ve/veya uluslararası düzeyde belirli performans standartlarına (kalite, verimlilik, etkinlik ve saire) sahip olduğunu

ortaya koymayı amaçlayan ve böylece yüksek öğretime talepte bulunanlar ve aynı zamanda kamuoyu nezdinde güven tesis etmeye yönelik bir sistemdir (Aktan ve Gencel, 2007, s.1).

Görüldüğü gibi yükseköğretimde kalite bilinci çift yönlü fayda sağlamakta, kurum ve öğrenim gören bu memnuniyet durumundan etkilenmektedir.

Eroğlu (2004), eserinde eğitimde hizmet kalitesi konusunda şu duruma değinmiştir: Eğitim hizmetlerinin sunumundaki yönetim zihniyeti, iş görme yönetimi, bürokratik ve merkeziyetçi yaklaşım, etkin hizmet verilmesini olumsuz etkilemekte, bir anlamda engellemektedir. Sorunun kaynağı” tembel ya da yetersiz insanlar” değil; yaratıcılığı engelleyen gereksiz aşırı kural ve yönetmeliklerdir. Dolayısıyla hareket ya da gelişme alanı daralan, kısıtlandığını hisseden akademik personel, yönetimden aldıklarıyla, öğrenim görenlere iletmek istedikleri örtüşmemektedir. Neticede akademik personelin motivasyonu düşmekte, işinden aldığı tatmin duygusu azalmasına neden olmakta, bu durum öğrenim görenlere yansımaktadır. Tüm bu nedenlerden ötürü kalite unsuru, yükseköğretimde de her birim ve akademik personelce ortak paydada buluşturulmalıdır.

4. BÖLÜM: YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KURUM İÇİ İLETİŞİM ANLAYIŞI İLE PAYDAŞ OLAN AKADEMİK PERSONEL MEMNUNİYETİ: MALTEPE ÜNİVERSİTESİ VE YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu

Bu tez çalışmasında literatür taraması yapılarak, birinci bölümde yer alan kurum içi iletişim konusu detaylı incelenmiş, ikinci bölümde paydaş, paydaş ilişkileri ve paydaş memnuniyeti noktasına değinilmiş, üçüncü bölümde ise ilk iki bölümü kapsayan kurum içi iletişim ve paydaşlar konusunun yükseköğretim kurumları zemininde birleştirilmesi ve konunun teorik bilgileri verilmiştir. Dördüncü bölümde, ilk üç bölümde anlatılan teorik bilgilerin uygulamada ne derece hayat bulduğuna yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma içinde bir takım kriterler göz önüne alınarak Yeditepe Üniversitesi ile Maltepe Üniversitesi'nde araştırma yapılması uygun görülmüştür.

4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmada baz alınan temel problemimiz, yükseköğretim kurumların yürüttükleri tüm iletişim politikalarında iç iletişime ne derece özen gösterdikleri ve bu özen düzeyinin iç paydaşlardan olan bir grubun memnuniyeti ile ilgili ilişkisine sağladığı katkıdır. Tüm bunlar araştırmanın amacına yönelik olarak bir takım varsayımsal ifadeleri irdellemek için gerçekleştirilmiştir. Bu ifadeler şöyledir:

H₀: Akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyeti yüksektir.

H₁: Akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyeti yüksektir.

H₂: Akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyeti, kurum içi iletişime ilişkin memnuniyetinden yüksektir.

H₃: Akademik personelin genel memnuniyet düzeyi yüksektir.

H₄: Akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyeti, çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyetinden yüksektir.

H₅: Yeditepe Üniversitesinde çalışan akademik personellerin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyetleri, Maltepe Üniversitesi'nde çalışan akademik personellerin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyetlerinden yüksektir.

4.3. Araştırmanın Önemi

Kurum içi iletişim konusu her geçen gün kurumlar için önem kazanmaktadır. Çünkü her kurum dış çevre ile bir şekilde iletişim halinde olmaktadır. Dış çevre ile sağlıklı bir iletişim kurmak da öncelikle iç iletişimin sağlıklı kurulması ve yürütülmesinden geçmektedir. Araştırmadaki olan ya da olması istenen iç iletişimden kasıt, birincil paydaş grubunun yapıtaşlarından birini oluşturan işgörenlerdir ve bu araştırma yükseköğretim kurumlarında gerçekleştirildiği için akademik personelden söz edilmektedir.

Yükseköğretim kurumlarının en önemli paydaşlarından olan akademik personelin iç iletişimden duyduğu memnuniyet ya da memnuniyetsizlik, kurumu her alanda az ya da çok, bir derecede etkilemektedir. Bu çalışma akademik personelin

memnuniyet durumunun kurum içi iletişim ile ilgili olup olmadığının belirlenmeye çalışılması ile ilgilidir. Elde edilen bilgiler, yükseköğretim kurumlarında paydaş memnuniyetini sürekli kılmak ve var olması gereken kurum içi iletişimi sağlamak adına bir takım uygulanabilir sonuçlar çıkarılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, yükseköğretim kurumlarının paydaşlarından olan akademik personellerin, kurum içi iletişim ile ilişkili olarak memnuniyet düzeyleri anket yöntemi kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Anket soruları, demografik bilgilerin yanında, akademik personellerin, çalışma ortamlarına, çalıştıkları kuruma ve kurumun iç iletişime karşı düşüncelerini ortaya çıkarmayı amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. Anket çalışması araştırma kapsamındaki üniversitelerin akademik personellerine e-posta yoluyla gönderilerek soruların cevaplanması istenmiştir.

4.4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “tarama modeli” ve “deneme modeli” olarak tasarlanmıştır.

4.4.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul Anadolu yakasında yer alan ve kurumsallaşma süreçleri göz önünde bulundurularak 10 yılın üzerinde hizmet veren vakıf üniversiteleri oluşturmaktadır. İstanbul ilinde 36 vakıf üniversitesi bulunmaktadır. Bunların 15 tanesi 10 yılın üzerinde hizmet vermektedir.

Araştırmanın amacına hizmet etmesi açısından akademik personel ve fakülte sayıları en yüksek olan üniversiteler baz alınmıştır. YÖK'ün yayınladığı vakıf üniversiteleri ile ilgili raporda, bu 15 vakıf üniversiteden, 1033 akademik personel ile en fazla akademik personel sayısına ve 12 fakülte en fazla fakülte sayısına sahip üniversitenin Yeditepe Üniversitesi olduğu görülmektedir. Aynı raporda 425 akademik personel ve 9 fakülte ile ikinci sırada Maltepe üniversitesinin yer aldığı görülmektedir ([yok_vakif_2011.pdf](#)). Bağlı oldukları fakülte, bölüm gibi kriterler dikkate alınmadan tesadüfi olarak akademik personellere anket yapılmıştır. Toplamda 437 akademik personele yapılan anketin 5 tanesi Maltepe Üniversitesi'nde anketin pilot çalışması için yüz yüze uygulanmış, geri kalan anketler e-posta aracılığıyla gönderilmiştir. 437 akademik personel uygulanan anketi 46'sı kadın ve 37'si erkek toplamda 83 akademik personel yanıtlamıştır.

4.4.3. Veri Toplama Araçları

Bu tez çalışmasının dördüncü bölümünü oluşturan araştırma kısmında, kurum içi iletişimin sağladığı memnuniyet düzeyi, yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personel perspektifiyle ölçülmeye çalışılmış, bunun için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, "*Herhangi bir konuyla ilgili durum ve tutumu belirtmek için*

düzenlenmiş ayrıntılı ve kapsamlı soru dizisidir” (Akbulut, 2010, s.56). Literatürden ve daha önceden uygulanan anketlerden yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Anket formunda; Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Akademik Personel Memnuniyet Anketi, Ankara Üniversitesi Akademik Personelin Memnuniyet Anketi’ gibi anket formlarında yer alan ifadelerden de alıntı yapılarak bir anket formu oluşturulmuştur.

Anket, demografik bilgilerin yer aldığı sorulardan, akademik personellerin; çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyeti, birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet ve kurum içi iletişime ilişkin memnuniyeti yönelik değişkenlerle sınıflandırılmış likert ölçeğinden, açık uçlu soru ve çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır.

Anketin işlerliğini, soruların anlaşılabilirliğini, problemleri soru ya da ifade olup olmadığını öğrenebilmek için 5 akademik personele yüz yüze anket uygulanmıştır. Pilot anketlerin geri dönüşleri sonucunda demografik bilgiler kısmında yer alan “*çalıştığımız fakülte*” ve “*çalıştığımız bölüm*” soruları gizliliğe gölge düşürebileceği düşüncesiyle anketten çıkarılmıştır. Bu haliyle anketler akademik personellere e-posta yöntemiyle uygulanmıştır.

4.4.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Memnuniyet ölçeğindeki 20 maddenin genel güvenilirliği $\alpha=0,944$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin 5 ve 8. soruları iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden dolayı araştırmadan çıkarılmıştır. Yapılan Kmo ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,878 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör

analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %64,34 olan 3 faktör oluşmuştur.

Tablo 4.2. Memnuniyet Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	k2	0,865	32,045	0,944
	k1	0,864		
	k3	0,771		
	k7	0,767		
	k17	0,759		
	k16	0,747		
	k19	0,705		
	k4	0,649		
	k10	0,608		
	k18	0,597		
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	k15	0,796	17,179	0,828
	k14	0,761		
	k20	0,688		
	k13	0,661		
	k6	0,643		
	k12	0,470		
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	k11	0,797	15,120	0,781
	k22	0,681		
	k9	0,661		
	k21	0,612		
Toplam Varyans %64,34				

“Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet” faktörünü oluşturan 10 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,944$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %32,0 varyans oranı elde edilmiştir.

“Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet” faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,828$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %17,2 varyans oranı elde edilmiştir.

“Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet” faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenilirliği $\alpha=0,781$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %15,1 varyans oranı elde edilmiştir.

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri % 78 ile % 95 arasında değişmektedir. Ölçeklere ve alt boyutlara ait önergelerin iç tutarlılıklarının sağlandığı ve yüksek düzeyde güvenilir oldukları görülmektedir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzaya kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) hiç, (4) az, (3) orta, (2) çok, (1) pek çok şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç	1	1,00 - 1,79	çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Pek çok	5	4,20 - 5,00	çok yüksek

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Verilerin analizleri yapılırken parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı Mann Whitney U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis H-Testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Spearman korelasyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116);

<i>R</i>	İlişki
0,00-0,25	ok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	ok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4.5. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan akademik personellerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 4.2. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Değişkenler	Değerler	n	%
Cinsiyet	Kadın	46	55,4
	Erkek	37	44,6
Yaş	22-32 yaş	24	28,9
	33-42 yaş	31	37,3
	43-52 yaş	17	20,5
	53-62 yaş	11	13,3
Unvan	Prof.	4	4,8
	Doçent	9	10,8
	Yrd. Doç. Dr.	28	33,7
	Öğretim Görevlisi	19	22,9
	Araştırma Görevlisi	23	27,7
Mesleki kıdem	1-5 yıl	18	21,7
	6-10 yıl	16	19,3
	11-15 yıl	18	21,7
	16-20 yıl	15	18,1
	21-25 yıl	16	19,3
Çalıştığı üniversite	Maltepe Üniversitesi	46	55,4
	Yeditepe Üniversitesi	37	44,6
Çalıştığı üniversitenin amaçları ile personelin gereksinimleri arasında denge gözetilme durumu	Üniversitemizin amaçları, personel gereksinimlerini de dikkate alarak düzenlenmiştir.	6	7,2

	Üniversitemizin amaçları arasında, personel gereksinimleri göz ardı edilmektedir.	36	43,4
	Duruma göre değişkenlik göstermekte; bazen personel gereksinimleri, bazen de üniversite amaçları ön plana çıkmaktadır.	23	27,7
	Dengenin, gelen taleplere göre zamanla şekil alacağına inanıyorum.	18	21,7
Çalıştığı birimde öğretim elemanları arasında iş birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla organizasyonlar yapılıp yapılmama durumu	Evet, yapılıyor.	41	49,4
	Hayır, yapılmıyor.	42	50,6
Çalıştığı birimde öğretim elemanları arasında düzenlenen planlı faaliyetleri değerlendirme	Yapılan organizasyonlar sayıca yetersizdir, daha sık olmalıdır.	29	34,9
	Yapılan organizasyonlar sözlü iletişimin kurulabileceği müzakereler şeklinde olmalı	8	9,6
	Yapılan organizasyonlar, sadece birim içi değil birimler arası olmalıdır.	19	22,9
	Mevcut durum yeterli, tatmin edicidir.	27	32,5
Çalıştıkları bölümü ilgilendiren tüm faaliyetlerde fikirlerinin alınıp alınmama durumu	Hayır, bir düzen vardır, o uygulanır.	44	53
	Evet, mutlaka görüşlerim alınır ve görüşlerim alınan kararlar üzerinde etkilidir.	18	21,7
	Diğer	21	25,3
Çalıştıkları kurumda işleri ile ilgili bir problem olduğunda birimlerindeki çalışma arkadaşlarından yardım alıp almama durumu	Kesinlikle, dayanışma aramızdaki en önemli unsurdur.	49	59
	Hayır, bir eğitim kurumu da olsa rekabet söz konusudur.	2	2,4
	Bazen, belirli konularda ve belirli kişilerden yardım alırım.	32	38,6
Çalıştıkları kurumda iç iletişimin işleyiş yönü	Yukarıdan aşağıya (üstten asta) doğru işlemektedir.	43	51,8
	Yatay bir (aynı statüdeki çalışanlarla) iletişim hakimdir.	16	19,3
	Farklı birimlerdeki farklı ya da aynı statüdeki çalışanlarla iletişim hakimdir.	24	28,9
Kendilerini geliştirme olanakları yeterli olup olmama durumu	Ancak ders saatleri daha kısa tutulursa bu mümkün olabilir.	24	28,9
	Maddi yetersizliklerden dolayı kişisel gelişime vakit ayırmakta zorlanıyorum.	28	33,7
	Maddi yetersizlik çekiyorum fakat üniversitemiz her türlü olanakları sunmaktadır.	11	13,3

	Kişisel gelişim için, maddi ve manevi tüm olanakları üniversitemiz sunmaktadır.	12	14,5
	Diğer	8	9,6
Karşılaştıkları sorunları üst makamlara iletmek için kullandıkları iletişim araçları	Formel raporlar ve bültenler ile	19	22,9
	Elektronik posta ile	7	8,4
	Toplantı yaparak	4	4,8
	Yüz yüze görüşme ile	47	56,6
	Diğer	6	7,2
İşleri ile ilgili üst makamlara ilettikleri sorunlara getirilen çözümlerin mağduriyetlerini ortadan kaldırmaya yetip yetmeme durumu	Sorunum ivedilikle işleme alınıyor ve soruma etkili çözümler getiriliyor.	34	41
	Fazla bürokrasi yüzünden bir çözüm yolu bulunsa da verimli olunamıyor.	19	22,9
	Çözüm için çaba harcadığımı düşünmüyorum.	24	28,9
	Diğer	6	7,2
Çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunların demokratik bir platformda çözülebilme durumu	Mevcut durum yeterlidir.	16	19,3
	Daha demokratik bir platform oluşturulabilir.	34	41
	Demokratik bir çözüm platformu bulunmamaktadır.	33	39,8
Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden şey	Ücret	5	6
	Sosyal imkanlar	9	10,8
	Etkili iç iletişim	15	18,1
	Çalışma arkadaşlarım	32	38,6
	Kişisel gelişime açık bir sistemi olması	10	12
	Kurum kültürü	5	6
	Diğer	7	8,4

Örneklem grubunun cinsiyet göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 46'sı (% 55,4) kadın, 37'si (% 44,6) erkektir.

Örneklem grubunun yaş göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 24'ünün (% 28,9) 22-32 yaş, 31'inin (% 37,3) 33-42 yaş, 17'sinin (% 20,5) 43-52 yaş, 11'inin (% 13,3) 53-62 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Örnekleme grubunun unvan göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 4'ünün (% 4,8) Profesör, 9'unun (% 10,8) Doçent, 28'inin (% 33,7) Yrd. Doç. Dr., 19'unun (% 22,9) Öğretim Görevlisi, 23'ünün (% 27,7) Araştırma Görevlisi unvanlarına sahip oldukları görülmektedir.

Örnekleme grubunun mesleki kıdem göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 18'inin (% 21,7) 1-5 yıl, 16'sının (% 19,3) 6-10 yıl, 18'inin (% 21,7) 11-15 yıl, 15'inin (% 18,1) 16-20 yıl, 16'sının (% 19,3) 21-25 yıl mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Örnekleme grubunun çalıştığı üniversite göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 46'sının (% 55,4) Maltepe Üniversitesinde, 37'sinin (% 44,6) Yeditepe Üniversitesinde çalıştıkları görülmektedir.

Örnekleme grubunun çalıştığı üniversitenin amaçları ile personelin gereksinimleri arasında denge gözetilme durumu göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 6'sının (% 7,2) üniversitesinin amaçları, personel gereksinimlerini de dikkate alarak düzenlendiği, 36'sının (% 43,4) üniversitesinin amaçları arasında, personel gereksinimleri göz ardı edildiği, 23'ünün (% 27,7) üniversitesinde duruma göre değişiklik göstermekte; bazen personel gereksinimleri, bazen de üniversite amaçları ön plana çıkmakta olduğu, 18'inin (% 21,7) üniversitesinde dengenin, gelen taleplere göre zamanla şekil alacağına inandığı görülmektedir.

Örnekleme grubunun çalıştığı birimde öğretim elemanları arasında iş birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla organizasyonlar yapılıp yapılmama durumu göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik

personelin 41'inin (% 49,4) çalıştığı birimde öğretim elemanları arasında iş birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla organizasyonlar yapıldığı, 42'sinin (% 50,6) çalıştığı birimde öğretim elemanları arasında iş birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla organizasyonlar yapılmadığı görülmektedir.

Örnekleme grubunun çalıştığı birimde öğretim elemanları arasında düzenlenen planlı faaliyetleri değerlendirmelerine göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 29'unun (% 34,9) yapılan organizasyonlar sayıca yetersiz olduğu, daha sık olması gerektiği, 8'inin (% 9,6) yapılan organizasyonların sözlü iletişimin kurulabileceği müzakereler şeklinde olması gerektiği, 19'unun (% 22,9) yapılan organizasyonların, sadece birim içi değil birimler arasında da olması gerektiği, 27'sinin (% 32,5) mevcut durumun yeterli, tatmin edici olduğu düşüncesi görülmektedir.

Örnekleme grubunun çalıştıkları bölümü ilgilendiren tüm faaliyetlerde fikirlerinin alınıp alınmama durumu göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 44'ünün (% 53,0) çalıştıkları bölümü ilgilendiren tüm faaliyetlerde fikirlerinin alınmadığı, bir düzenin var olduğu, onun uygulandığı, 18'inin (% 21,7) çalıştıkları bölümü ilgilendiren tüm faaliyetlerde mutlaka görüşlerinin alındığı ve görüşlerinin alınan kararlar üzerinde etkili olduğu, 21'inin (% 25,3) diğer seçeneğini cevapladığı görülmektedir.

Örnekleme grubunun çalıştıkları kurumda işleri ile ilgili bir problem olduğunda birimlerindeki çalışma arkadaşlarından yardım alıp almama durumu göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 49'unun (% 59,0) çalıştıkları kurumda işleri ile ilgili bir problem olduğunda birimlerindeki çalışma arkadaşlarından yardım aldığı, dayanışmanın aralarındaki en

önemli unsur olduğu, 2'sinin (% 2,4) çalıştıkları kurumda işleri ile ilgili bir problem olduğunda birimlerindeki çalışma arkadaşlarından yardım almadığı, bir eğitim kurumu da olsa rekabet söz konusu olduğu, 32'sinin (% 38,6) çalıştıkları kurumda işleri ile ilgili bir problem olduğunda birimlerindeki çalışma arkadaşlarından bazen yardım aldığı, belirli konularda ve belirli kişilerden yardım aldığı görülmektedir.

Örnekleme grubunun çalıştıkları kurumda iç iletişimin işleyiş yönü göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 43'ünün (% 51,8) çalıştıkları kurumda iç iletişimin yukarıdan aşağıya (üstten asta) doğru, 16'sının (% 19,3) çalıştıkları kurumda iç iletişimin yatay bir (aynı statüdeki çalışanlarla) iletişim halinde, 24'ünün (% 28,9) çalıştıkları kurumda iç iletişimin farklı birimlerdeki farklı ya da aynı statüdeki çalışanlarla iletişim olduğu görülmektedir.

Örnekleme grubunun kendilerini geliştirme olanakları yeterli olup olmama durumu göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 24'ünün (% 28,9) ancak ders saatleri daha kısa tutulursa kendilerini geliştirme olanağının mümkün olduğu, 28'inin (% 33,7) maddi yetersizliklerden dolayı kişisel gelişime vakit ayırmakta zorlandığı, 11'inin (% 13,3) maddi yetersizlik çektiği fakat üniversitelerinin her türlü olanakları sunduğu, 12'sinin (% 14,5) üniversitesinin kişisel gelişim için, maddi ve manevi tüm olanakları sunduğu, 8'inin (% 9,6) diğer seçeneğini cevapladığı görülmektedir.

Örnekleme grubunun karşılaştıkları sorunları üst makamlara iletmek için kullandıkları iletişim araçları göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 19'unun (% 22,9) karşılaştıkları sorunları üst makamlara iletmek için formel raporlar ve bültenler, 7'sinin (% 8,4) elektronik

posta ile, 4'ünün (% 4,8) toplantı yaparak, 47'sinin (% 56,6) yüz yüze görüşme ile, 6'sının (% 7,2) diğer iletişim araçlarını kullandıkları görülmektedir.

Örneklem grubunun işleri ile ilgili üst makamlara ilettikleri sorunlara getirilen çözümlerin mağduriyetlerini ortadan kaldırmaya yetip yetmeme durumu göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 34'ünün (% 41,0) işleri ile ilgili üst makamlara ilettikleri sorunlarının ivedilikle işleme alındığı ve sorunlarına etkili çözümler getirildiği, 19'unun (% 22,9) fazla bürokrasi yüzünden sorunlarına bir çözüm yolu bulunsa da verimli olunamadığı, 24'ünün (% 28,9) çözüm için çaba harcadığını düşünmediği, 6'sının (% 7,2) diğer seçeneğini cevapladığı görülmektedir.

Örneklem grubunun çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunların demokratik bir platformda çözülebilme durumu göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 16'sının (% 19,3) mevcut durumun yeterli olduğu, 34'ünün (% 41,0) daha demokratik bir platform oluşturulabileceği, 33'ünün (% 39,8) demokratik bir çözüm platformu bulunmadığı görülmektedir.

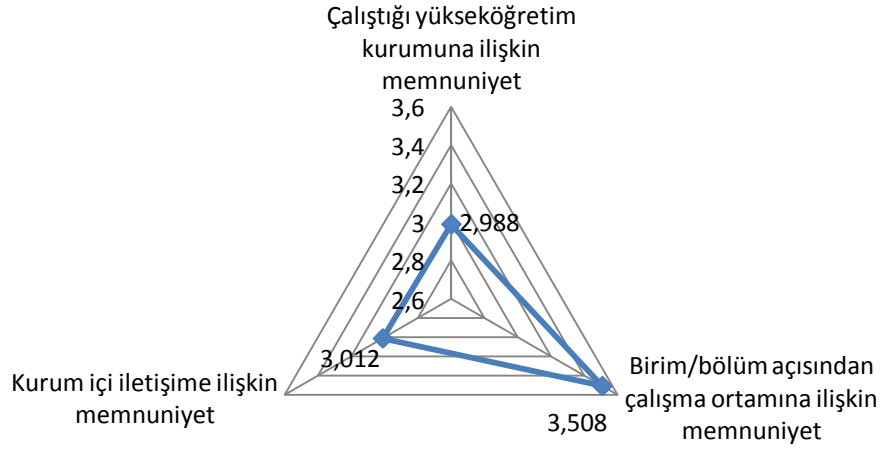
Örneklem grubunun çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden şey göre dağılımı tabloda incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademik personelin 5'inin (% 6,0) ücret, 9'unun (% 10,8) sosyal imkanlar, 15'inin (% 18,1) etkili iç iletişim, 32'sinin (% 38,6) çalışma arkadaşlarım, 10'unun (% 12,0) kişisel gelişime açık bir sistemi olması, 5'inin (% 6,0) kurum kültürü, 7'sinin (% 8,4) diğer cevabını verdiği görülmektedir.

4.5.2. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Ortalamaları

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	83	2,988	0,853	1,000	4,500
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	83	3,508	0,717	1,333	4,833
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	83	3,012	0,790	1,000	4,500

Araştırmaya katılan akademik personelin memnuniyet düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet düzeyi ortalaması $2,988 \pm 0,853$; birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet düzeyi ortalaması $3,508 \pm 0,717$; kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet düzeyi ortalaması $3,012 \pm 0,790$ olarak bulunmuştur.



Şekil 4.2. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Ortalamaları

4.5.3. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet

Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	P
Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	Kadın	46	3,143	0,776	659,000	0,078
	Erkek	37	2,795	0,915		
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	Kadın	46	3,511	0,739	809,000	0,699
	Erkek	37	3,505	0,698		
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	Kadın	46	3,168	0,656	649,500	0,063
	Erkek	37	2,818	0,903		

Araştırmaya katılan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=659,000; p=0,078>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=809,000; p=0,699>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=649,500; p=0,063>0,05).

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	22-32 yaş	24	2,838	1,104	1,010	0,799
	33-42 yaş	31	2,987	0,739		
	43-52 yaş	17	3,188	0,794		
	53-62 yaş	11	3,009	0,628		
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	22-32 yaş	24	3,368	0,841	5,011	0,171
	33-42 yaş	31	3,565	0,635		
	43-52 yaş	17	3,804	0,566		
	53-62 yaş	11	3,197	0,741		
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	22-32 yaş	24	2,927	0,839	1,150	0,765
	33-42 yaş	31	2,976	0,690		
	43-52 yaş	17	3,118	1,039		
	53-62 yaş	11	3,136	0,540		

Araştırmaya katılan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir

farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,010; p=0,799>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,011; p=0,171>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,150; p=0,765>0,05).

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Unvan Değişkenine Göre Farklaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	Prof.	4	3,350	0,520	2,848	0,584
	Doçent	9	2,811	0,783		
	Yrd. Doç. Dr.	28	2,968	0,862		
	Öğretim Görevlisi	19	3,247	0,456		
	Araştırma Görevlisi	23	2,804	1,115		
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	Prof.	4	3,917	0,687	1,795	0,773
	Doçent	9	3,444	0,640		
	Yrd. Doç. Dr.	28	3,589	0,683		
	Öğretim Görevlisi	19	3,491	0,597		
	Araştırma Görevlisi	23	3,377	0,882		
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	Prof.	4	3,313	0,315	1,418	0,841
	Doçent	9	2,944	0,768		
	Yrd. Doç. Dr.	28	3,071	0,902		
	Öğretim Görevlisi	19	3,066	0,661		
	Araştırma Görevlisi	23	2,870	0,836		

Araştırmaya katılan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=2,848; p=0,584>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,795; p=0,773>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının unvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=1,418; p=0,841>0,05).

Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	1-5 yıl	18	2,661	1,135	3,268	0,514
	6-10 yıl	16	3,000	0,782		
	11-15 yıl	18	3,300	0,614		
	16-20 yıl	15	2,980	0,842		
	21-25 yıl	16	3,000	0,758		
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	1-5 yıl	18	3,398	0,927	0,400	0,982
	6-10 yıl	16	3,510	0,613		
	11-15 yıl	18	3,556	0,594		
	16-20 yıl	15	3,644	0,701		
	21-25 yıl	16	3,448	0,747		
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	1-5 yıl	18	2,597	0,920	5,065	0,281
	6-10 yıl	16	3,094	0,598		
	11-15 yıl	18	3,097	0,687		
	16-20 yıl	15	3,117	0,784		
	21-25 yıl	16	3,203	0,848		

Araştırmaya katılan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=3,268; p=0,514>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=0,400; p=0,982>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi

sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,065; p=0,281>0,05).

Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Çalıştığı Üniversite Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	P
Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	Maltepe Üniversitesi	46	2,800	0,908	636,000	0,049
	Yeditepe Üniversitesi	37	3,222	0,726		
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	Maltepe Üniversitesi	46	3,449	0,741	781,000	0,520
	Yeditepe Üniversitesi	37	3,581	0,688		
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	Maltepe Üniversitesi	46	2,837	0,852	629,000	0,041
	Yeditepe Üniversitesi	37	3,230	0,655		

Araştırmaya katılan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanları ortalamalarının çalıştığı üniversite değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=636,00; p=0,049<0,05). Yeditepe Üniversitesinde çalışan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanları (x=3,222), Maltepe Üniversitesinde çalışan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanlarından (x=2,800) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanları ortalamalarının çalıştığı üniversite değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann

Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=781,000; p=0,520>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanları ortalamalarının çalıştığı üniversite değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=629,00; p=0,041<0,05). Yeditepe Üniversitesinde çalışan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanları (x=3,230), Maltepe Üniversitesinde çalışan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanlarından (x=2,837) yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.9. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Çalıştığı Birimde Öğretim Elemanları Arasında İş Birliği ve Dayanışmayı Arttırmak Gibi Amaçlarla Organizasyonlar Yapılıp Yapılmama Durumu Değişkenine Göre Farklaşması

	Grup	N	Ort	Ss	MW	P
Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	Evet, yapılıyor.	41	3,220	0,893	551,000	0,005
	Hayır, yapılmıyor.	42	2,762	0,756		
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	Evet, yapılıyor.	41	3,764	0,704	456,500	0,000
	Hayır, yapılmıyor.	42	3,258	0,643		
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	Evet, yapılıyor.	41	3,073	0,863	751,000	0,313
	Hayır, yapılmıyor.	42	2,952	0,718		

Araştırmaya katılan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanları ortalamalarının çalıştığı birimde öğretim elemanları

arasında iş birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla organizasyonlar yapılıp yapılmama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=551,00; p=0,005<0,05). Çalıştığı birimde öğretim elemanları arasında iş birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla organizasyonlar yapılan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanları (x=3,220), çalıştığı birimde öğretim elemanları arasında iş birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla organizasyonlar yapılmayan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanlarından (x=2,762) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanları ortalamalarının çalıştığı birimde öğretim elemanları arasında iş birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla organizasyonlar yapılıp yapılmama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=456,50; p=0,000<0,05). Çalıştığı birimde öğretim elemanları arasında iş birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla organizasyonlar yapılan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanları (x=3,764), çalıştığı birimde öğretim elemanları arasında iş birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla organizasyonlar yapılmayan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanlarından (x=3,258) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanları ortalamalarının çalıştığı birimde öğretim elemanları arasında iş birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla organizasyonlar yapılıp yapılmama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=751,000; p=0,313>0,05).

Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Çalıştıkları Kurumda İç İletişimin İşleyiş Yönü Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	Yukarıdan aşağıya (üstten asta) doğru işlemektedir.	43	2,851	0,840	5,559	0,062
	Yatay bir (aynı statüdeki çalışanlarla) iletişim hakimdir.	16	2,825	0,905		
	Farklı birimlerdeki farklı ya da aynı statüdeki çalışanlarla iletişim hakimdir.	24	3,342	0,768		
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	Yukarıdan aşağıya (üstten asta) doğru işlemektedir.	43	3,318	0,768	5,929	0,052
	Yatay bir (aynı statüdeki çalışanlarla) iletişim hakimdir.	16	3,677	0,461		
	Farklı birimlerdeki farklı ya da aynı statüdeki çalışanlarla iletişim hakimdir.	24	3,736	0,688		
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	Yukarıdan aşağıya (üstten asta) doğru işlemektedir.	43	2,820	0,753	5,577	0,062
	Yatay bir (aynı statüdeki çalışanlarla) iletişim hakimdir.	16	3,094	0,747		
	Farklı birimlerdeki farklı ya da aynı statüdeki çalışanlarla iletişim hakimdir.	24	3,302	0,818		

Araştırmaya katılan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının çalıştıkları kurumda iç iletişimin işleyiş yönü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,559; p=0,062>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının çalıştıkları kurumda iç iletişimin işleyiş yönü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,929; p=0,052>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının çalıştıkları kurumda iç iletişimin işleyiş yönü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,577; p=0,062>0,05).

Tablo 4.11. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Karşılaştıkları Sorunları Üst Makamlara İletmek İçin Kullandıkları İletişim Araçları Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	Formel raporlar ve bültenler ile	19	2,784	0,920	4,811	0,307
	Elektronik posta ile	7	3,500	0,600		
	Toplantı yaparak	4	3,425	0,834		
	Yüz yüze görüşme ile	47	2,966	0,779		
	Diğer	6	2,917	1,332		
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	Formel raporlar ve bültenler ile	19	3,228	0,792	5,642	0,228
	Elektronik posta ile	7	3,810	0,808		
	Toplantı yaparak	4	3,833	0,451		
	Yüz yüze görüşme ile	47	3,514	0,683		
	Diğer	6	3,778	0,612		
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	Formel raporlar ve bültenler ile	19	2,750	0,677	7,459	0,114
	Elektronik posta ile	7	3,107	0,840		
	Toplantı yaparak	4	3,813	0,688		
	Yüz yüze görüşme ile	47	2,995	0,822		
	Diğer	6	3,333	0,585		

Araştırmaya katılan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının karşılaştıkları sorunları üst makamlara iletmek için kullandıkları iletişim araçları değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=4,811; p=0,307>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının karşılaştıkları sorunları üst makamlara iletmek için kullandıkları iletişim araçları değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi

sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=5,642; p=0,228>0,05).

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının karşılaştıkları sorunları üst makamlara iletmek için kullandıkları iletişim araçları değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. (KW=7,459; p=0,114>0,05).

Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Çalıştıkları Üniversitenin Üst ve Alt Kademeleri Arasında Oluşan Sorunların Demokratik Bir Platformda Çözülebilir Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	Mevcut durum yeterlidir.	16	3,694	0,578	33,077	0,000
	Daha demokratik bir platform oluşturulabilir.	34	3,288	0,567		
	Demokratik bir çözüm platformu bulunmamaktadır.	33	2,336	0,772		
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	Mevcut durum yeterlidir.	16	3,958	0,657	16,660	0,000
	Daha demokratik bir platform oluşturulabilir.	34	3,627	0,620		
	Demokratik bir çözüm platformu bulunmamaktadır.	33	3,167	0,693		
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	Mevcut durum yeterlidir.	16	3,750	0,492	33,978	0,000
	Daha demokratik bir platform oluşturulabilir.	34	3,213	0,537		
	Demokratik bir çözüm platformu bulunmamaktadır.	33	2,447	0,739		

Araştırmaya katılan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunların demokratik bir platformda çözülebileme durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ($KW=33,077$; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunlar mevcut demokratik bir platformda çözülebilen akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunların çözümü için daha demokratik bir platform oluşturulabilmesi gerektiğini düşünen akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=166,000$; $p=0,027<0,05$). Çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunlar mevcut demokratik bir platformda çözülebilen akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunlar için demokratik bir çözüm platformu bulunmayan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=45,000$; $p=0,000<0,05$). Çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunların çözümü için daha demokratik bir platform oluşturulabilmesi gerektiğini düşünen akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunlar için demokratik bir çözüm platformu bulunmayan akademik personelin

çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=190,500$; $p=0,000<0,05$).

Araştırmaya katılan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunların demokratik bir platformda çözülebilmek durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=16,660; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunlar mevcut demokratik bir platformda çözülebilen akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunların çözümü için daha demokratik bir platform oluşturulabilmesi gerektiğini düşünen akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=174,500$; $p=0,042<0,05$). Çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunlar mevcut demokratik bir platformda çözülebilen akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunlar için demokratik bir çözüm platformu bulunmayan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=96,000$; $p=0,000<0,05$). Çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunların çözümü için daha demokratik bir platform oluşturulabilmesi gerektiğini düşünen akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları üniversitenin üst ve alt

kademeleri arasında oluşan sorunlar için demokratik bir çözüm platformu bulunmayan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=334,500$; $p=0,004<0,05$).

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunların demokratik bir platformda çözülebileme durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=33,978; $p=0,000<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunlar mevcut demokratik bir platformda çözülebilen akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunların çözümü için daha demokratik bir platform oluşturulabilmesi gerektiğini düşünen akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=105,500$; $p=0,000<0,05$). Çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunlar mevcut demokratik bir platformda çözülebilen akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunlar için demokratik bir çözüm platformu bulunmayan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=32,000$; $p=0,000<0,05$). Çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunların çözümü için daha demokratik bir platform oluşturulabilmesi gerektiğini düşünen akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin

memnuniyet puanı, çalıştıkları üniversitenin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunlar için demokratik bir çözüm platformu bulunmayan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=249,500; p=0,000<0,05).

Tablo 4.13. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Çalıştıkları Kurumda Kendilerini En Çok Motive Eden Şeyler Değişkenine Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	Ücret	5	2,260	0,773	21,893	0,001
	Sosyal imkanlar	9	2,622	0,576		
	Etkili iç iletişim	15	3,333	0,649		
	Çalışma arkadaşlarım	32	2,747	0,867		
	Kişisel gelişime açık bir sistemi olması	10	3,530	0,519		
	Kurum kültürü	5	3,900	0,406		
	Diğer	7	2,914	1,136		
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	Ücret	5	2,733	0,822	18,013	0,006
	Sosyal imkanlar	9	3,074	0,472		
	Etkili iç iletişim	15	3,856	0,427		
	Çalışma arkadaşlarım	32	3,536	0,747		
	Kişisel gelişime açık bir sistemi olması	10	3,750	0,605		
	Kurum kültürü	5	3,833	0,993		
	Diğer	7	3,167	0,585		
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	Ücret	5	2,350	0,802	23,392	0,001
	Sosyal imkanlar	9	2,472	0,551		
	Etkili iç iletişim	15	3,517	0,563		
	Çalışma arkadaşlarım	32	2,844	0,803		
	Kişisel gelişime açık bir sistemi olması	10	3,225	0,533		
	Kurum kültürü	5	3,900	0,602		
	Diğer	7	2,929	0,800		

Araştırmaya katılan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden şey değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=21,893; $p=0,001<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden şey etkili iç iletişim olan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok ücretin motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=10,000; $p=0,016<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kişisel gelişime açık bir sistemin motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok ücretin motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=4,000; $p=0,010<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kurum kültürünün motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok ücretin motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=1,000; $p=0,016<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden şey etkili iç iletişim olan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok sosyal imkanların motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=27,500; $p=0,017<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kişisel gelişime açık bir sistemin motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok sosyal imkanların motive ettiği

akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=11,000$; $p=0,005<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kurum kültürünün motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok sosyal imkanların motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=1,500$; $p=0,005<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden şey etkili iç iletişim olan akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok çalışma arkadaşlarının motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=135,500$; $p=0,017<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kişisel gelişime açık bir sistemin motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok çalışma arkadaşlarının motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=73,000$; $p=0,010<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kurum kültürünün motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok çalışma arkadaşlarının motive ettiği akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=18,000$; $p=0,006<0,05$).

Araştırmaya katılan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden şey değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına

göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=18,013; p=0,006<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden şey etkili iç iletişim olan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok ücretin motive ettiği akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=5,000; p=0,004<0,05). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok çalışma arkadaşlarının motive ettiği akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok ücretin motive ettiği akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=33,500; p=0,038<0,05). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kişisel gelişime açık bir sistemin motive ettiği akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok ücretin motive ettiği akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=6,500; p=0,022<0,05). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden şey etkili iç iletişim olan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok sosyal imkanların motive ettiği akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=14,000; p=0,001<0,05). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kişisel gelişime açık bir sistemin motive ettiği akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok sosyal imkanların motive

ettiği akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=16,500$; $p=0,019<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden şey etkili iç iletişim olan akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini motiven eden şeyler sorusuna diğer cevabını veren akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=16,000$; $p=0,010<0,05$).

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı ortalamalarının çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden şey değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. ($KW=23,392$; $p=0,001<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden şey etkili iç iletişim olan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok ücretin motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=9,000$; $p=0,012<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kişisel gelişime açık bir sistemin motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok ücretin motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=8,500$; $p=0,041<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kurum kültürünün motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok ücretin

motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=2,000$; $p=0,027<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden Şey etkili i iletişim olan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok sosyal imkanların motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=14,500$; $p=0,001<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kişisel gelişime açık bir sistemin motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok sosyal imkanların motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=14,500$; $p=0,012<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kurum kültürünün motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok sosyal imkanların motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=2,000$; $p=0,005<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok motive eden Şey etkili i iletişim olan akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok çalışma arkadaşlarının motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=106,500$; $p=0,002<0,05$). Çalıştıkları kurumda kendilerini en çok kurum kültürünün motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı, çalıştıkları kurumda kendilerini en çok çalışma arkadaşlarının motive ettiği akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanından yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney $U=23,500$; $p=0,011<0,05$).

4.5.4. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Memnuniyet Düzeylerinin Aralarındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

		Çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet	Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet
Birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet	r	0,644	
	p	0,000	
	N	83	
Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet	r	0,697	0,502
	p	0,000	0,000
	N	83	83

Tablo 4.14'den anlaşılacağı üzere, birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet ile çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %64,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,644$; $p=0,000<0,05$). Buna göre birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı arttıkça çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı da artmaktadır.

Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet ile çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %69,7 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,697$; $p=0,000<0,05$). Buna göre kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı arttıkça çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet puanı da artmaktadır.

Kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet ile birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %50,2 pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,502$; $p=0,000<0,05$).

Buna göre kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet puanı arttııa birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet puanı da artmaktadır.

SONUÇ

Çalışmada ana değerlendirme; yükseköğretim kurumunda, kurumun tüm alanlarında ve kademelerinde yer bulan kurum içi iletişimin, kurumun birincil paydaş grubunda yer alan akademik personeller perspektifinde memnuniyet ilişkilerinin belirlenmesine yöneliktir. Bu bağlamda kurum içi iletişim ve paydaş kavramları, yükseköğretim kurumları zemininde incelenilerek açıklanmıştır.

Bu amaçla yapılan çalışmada, demografik bilgilerin yanında, akademik personellerin, çalışma ortamlarına, çalıştıkları kuruma ve kurumun iç iletişime ve çalıştıkları kurumun kurum içi işleyişi hakkında düşüncelerini öğrenmeye yönelik anket formu hazırlanmış; unvanları, Profesör, Doçent Doktor, Yardımcı Doçent Doktor, Doktor, Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi, Okutman ve diğer akademik unvanlara sahip akademik personellere anket formları gönderilerek formu cevaplamaları istenmiştir. Demografik bilgiler bölümde akademik personellerin cinsiyet, yaş, unvan, meslekteki çalışma yılı ve çalıştığı yükseköğretim kurumunun adını kapsayan sorular yer almaktadır. Akademik personellerin çalışma ortamlarına, çalıştıkları kuruma ve kurum içi iletişime karşı düşüncelerini belirleme kısmında ise bu 3 değişken temel alındığı, 22 ifadenin yer aldığı likert ölçeği kullanılmıştır. Ancak ölçeğe uygulanan geçerlilik güvenirlik analizi sonucunda 2 sorunun çıkarılarak değerlendirmeye devam edilmesi uygun bulunmuştur. 1 açık uçlu soru ve 11 çoktan seçmeli soru ile de akademik personelin, çalıştıkları kurumun kurum içi işleyişine, motive unsurlarına ilişkin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın temelini oluşturan akademik personelin memnuniyet düzeyi ortalamalarında, birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet; çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet ve kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet düzeylerinden daha yüksek çıkmakla birlikte genel memnuniyet düzeyi orta olarak gözlemlenmiştir (Tablo 4.3. ve Şekil 4.2). Bu durumda H_0 “*Akademik personelin genel memnuniyet düzeyi yüksektir*” reddedilmiştir. Çünkü genel memnuniyet düzeyi orta olarak gözlemlenmiştir.

Demografik bilgiler ile 437 akademik personele gönderilen, toplamda 83 kişinin yanıtladığı anketin 46’sının kadın, 37’sinin erkek akademik personelden oluştuğu belirlenmiştir. Likert ölçeğinde yer alan ve 1’i açık uçlu 11’i çoktan seçmeli sorularla akademik personellerin; çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyetleri, birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyetleri, kurum içi iletişime ilişkin memnuniyetleri, kurumun kurum içi işleyişine düşüncelerini belirlerken; bunların anketi yanıtlayan akademik personellerin yaş, cinsiyet, unvan ve meslekteki yılı ve gibi bilgilerine yönelik olarak hiç birinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Hipotezlere yönelik bir değerlendirme yapıldığında;

“ H_0 : Akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyeti yüksektir” ifadesi reddedilmiştir. Çünkü Şekil 4.1. incelendiğinde akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyeti orta düzeyde çıkmıştır.

“ H_1 : Akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyeti yüksektir” ifadesi reddedilmiştir. Çünkü Şekil 4.1. incelendiğinde akademik personelin çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyeti orta düzeyde çıkmıştır.

“H₂: Akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyeti, kurum içi iletişime ilişkin memnuniyetinden yüksektir.” ifadesi doğrulanmıştır.

“H₃: Akademik personelin genel memnuniyet düzeyi yüksektir.” ifadesi reddedilmiştir. Çünkü Şekil 4.1 incelendiğinde akademik personelin genel memnuniyeti orta düzeyde çıkmıştır.

“H₄: Akademik personelin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyeti, çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyetinden yüksektir.” ifadesi doğrulanmıştır. Akademik personelin; kurum içi iletişime ilişkin memnuniyeti 3.012 birim iken, yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyeti 2.988 birimdir (Şekil 4.1).

H₅: “Yeditepe Üniversitesinde çalışan akademik personellerin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyetleri, Maltepe Üniversitesi’nde çalışan akademik personellerin kurum içi iletişime ilişkin memnuniyetlerinden yüksektir.” ifadesi doğrulanmıştır. Yeditepe üniversitesinde çalışan akademik personellerin çalıştıkları kuruma ilişkin memnuniyet düzeyleri ile kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet düzeyleri, Maltepe Üniversitesinde çalışan akademik personellerin çalıştıkları kuruma ilişkin memnuniyet düzeylerinden ve kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet düzeylerinden yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo7).

Araştırma sonucunda, kurumda iç iletişimin yukarıdan aşağıya doğru ilerlediği, akademik personellerin sorunlarını üst makamlara iletirken en fazla yüz yüze iletişimin kullanıldığı, üst ve alt kademelerde arasında oluşan sorunların çözümü için daha demokratik bir platform oluşturulması gerektiği, akademik personelleri çalıştıkları yükseköğretim kurumunda en motive eden unsurun çalışma arkadaşları olduğu tespit edilmiştir.

Kurum içi iletişimin önemli kanallarından biri olarak iletişimin yukarıdan aşağıya doğru ilerlemesi hiyerarşik basamaklı bir yapının hâkim olduğunun ifadesidir. Literatür kısmında da ifade edildiği gibi bu tip kurumlarda geri bildirim sağlanması için mutlaka aşağıdan yukarıya doğru ilerleyen bir iletişim kanalının da bulunması gerekmektedir.

Etkili bir kurum içi iletişim olabilmesi için sorunların demokratik bir ortamda çözülmesi gerekmektedir. Araştırma sonucunda; akademik personellerin mevcut platformun yeterli olmadığını ve geliştirilmesi gerektiğini belirten ifadeyi işaretledikleri gözlemlenmiştir.

Açık uçlu olarak sorulan; “Sizce üniversite mensuplarının memnuniyetini sağlayan en önemli unsur nedir?” sorusuna birçok farklı yanıt almakla birlikte çoğunluğu sağlayan ortak yanıtlardan bazıları şunlardır; akademik çalışmalarını teşvik edici bir ortam bulunması, özgür düşünce ortamı, maaş, yeterli destekler, çalışma saatleri, akademik personele değer verilmesi, sosyal imkânlar. Kurum içi iletişim ile ilgili ne ölçüde yanıt geleceğini belirlemek açısından sorulan bu soruya direk iletişim cevabını veren birkaç kişi bulunmaktadır. Ancak göze çarpan en büyük nokta, diğer analizde de ortaya çıkan çalışma arkadaşlarına ilişkin alınan yanıtların yüksek olmasıdır.

Tüm bulgular sonucunda; akademik personelin birim/bölüm açısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet düzeyi arttıkça çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet düzeyi de artmakta, kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet düzeyi arttıkça çalıştığı yükseköğretim kurumuna ilişkin memnuniyet düzeyi de artmaktadır. Aynı zamanda kurum içi iletişime ilişkin memnuniyet

düzeşinin artmasıyla birim/bölüm açıısından çalışma ortamına ilişkin memnuniyet düzeşini de artmaktadır.

Yükseköğretim kurumunda gerçekleştirilen bu araştırmada akademik personelin memnuniyet düzeşinin, birincil paydaş olan işğören memnuniyeti sağlamının, kurum içi iletişim ile ne derece ilişkili olduğu konusunda bu sonuçlar çıkarken, başka bir faaliyet alanı bulunan, farklı kurumlara bu çalışmalar uygulandığında ortaya farklı sonuçlarında çıkabilme ihtimali mevcuttur. Ancak genel kabul gören bir durum var ki o da; kurumun olduğu yerde kurum içi iletişimin ve bu iletişimi gerçekleştiriren paydaşların bulunduğudur.

KAYNAKLAR

Akbulut, Y. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları. İstanbul: İdeal Magazin Gazetecilik.

Aktan C. C., & Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Aktan C.C. *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk* (12-37). İstanbul: İGİAD Yayınları.

Bahar, E. (2009). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Budak, G., & Budak G. (2004). *Halkla İlişkiler*. İzmir: Barış Yayınları.

Çamdereli, M. (2005). *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*. İstanbul: Salyangoz Yayınları.

Çetin Ölçüm, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Davis, A. (2006). *Halkla İlişkilerin ABC'si*, Çev: Ümit Şendilek, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.

Efil, İ. (2007). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.

Erdoğan İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Miad Yayınları/Yayınevi Genel Dizisi.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eroğlu, E. (2004). *Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Geçikli, F. (2008). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Gümüş, M. (2002). *Yönetimde Başarı için Altın Kuralları*. İstanbul: Alfa Basım Dağıtım.

Güngör, N.(2011). *İletişime Giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Gürbüz, E., & Ergülen, A. (2008). *Yükseköğretim Kurumlarında Hizmet Kalitesi Ölçü ve Modelleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon "Bireyden Örgüte Fikirden Eyleme"*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kartal, S. (2007). *Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme*. Ankara: Maya Akademi.

Kazancı, M. (1999). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Küçükcan, T., & Gür, B.S. (2009). *Türkiye 'de Yükseköğretim Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Ankara: Seta Yayınları.

Özalp, İ., & Tonus, Z. (2003). Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory) ve Freeman, Donaldson-Preston, Mitchell-Angle-Wood ve Arroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımlarının İncelenmesi. Çonkar M.K, *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (161-176). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Özalp, İ., Tonus, Z., & Sarıkaya, M. (2008). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 69-84.

Peltekoğlu B. F. (2009). *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Alfa Aktüel.

şimşek, N., & Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitabevi.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Tatar T., & Üner, M. (1992). *İşletmecilik İlkeleri*. Ankara: Gazi Büro Yayınları.

Tengilimoğlu, D., & Öztürk, Y. (2008). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yavuz, C. (2008). *Halkla İlişkiler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.

Zeybek, I. (2005). *Yönetişimde Halkla İlişkilerin Yeri ve Kullandığı Teknikler*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Sürelî Yayınlar:

Bengisu, M. (2007). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi. *Journal of Yasar University*, 2(7), 739-749.

Çakar, D. N., & Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.

Doğan, Y.S., & Varinli, İ. (2010). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Anlayışı ve Kurumsal İmaj İlişkisi: Banka Müşterilerine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 1-26

Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (31) 199-223.

Gerçek, Z. (2011). Bütün, Parçaların Toplamından Fazladır. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1), 39-42.

Gültekin, N., & Küçük, F. (2004). Kurum İmajı Açısından Paydaş Memnuniyeti. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(1), 335-347.

Gümüş, M., & Öksüz, B. (2009). Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü. *Journal of Yasar University*, 4(16), 2637-2660.

Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 4(7), 77-96.

Serin, H., & Aytekin, A. (2009). Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 11(15), 83-93.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, -(22), 445-458.

Zaim, H., & Koçak, O. (2010). Bilgi Çalışanının Memnuniyeti. *Journal of Yasar University*, 18(5), 2985-2994.

Tezler:

Ayvaz, S. (2007). *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Bir İç Paydaş Olarak Çalışanların Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. www.yok.gov.tr

Batı, G. B. (2006). *Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. www.yok.gov.tr

Dönmez, D. (2008). *Paydaş Teorisi Çerçevesinde Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları İle İlişkileri Bu İlişkileri Yönetmede İzlenen Stratejiler ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. www.yok.gov.tr

Sarıkaya, M. (2008). *Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Yeni Bir Bakış: Paydaş Teorisi*. Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. www.yok.gov.tr

Yılmaz, E. (2007). *Kurum İçi İletişim Ortamı İle Kurumsal Güven Arasındaki İlişki ve Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. www.yok.gov.tr

İnternet Adresleri:

Aktan, C.C., & Gencel, U. (2007). Yüksek Öğretimde Akreditasyon.Yaşar Üniversitesi Yayını. 07.04.2012’de
<http://www.canaktan.org/egitim/akreditasyon/aktan-akredit.pdf> adresinden indirildi.

Coşkun, M. (2009). *Organizasyonlarda İletişim*. 16.05.2012’de
<http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-iletisim/> adresinden indirildi.

Çalık, T. (2003). Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları. 12.03.2012’de
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-09.pdf> adresinden indirildi.

Ramazanoğlu F., & Bahçeci B. (2006). Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.10.02.2012’de
<http://web.firat.edu.tr/daum/default.asp?id=83> adresinden indirildi.

Şişik, A. (2007). Öğrenen Organizasyonlar. 10.02.1012’de
<http://www.genbilim.com/content/view/1682/88/> adresinden indirildi.

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması. (55). 243-264. 23.06.2012’de
<http://yayinlar.yesevi.edu.tr/files/article/426.pdf> adresinden indirildi.

YÖK Vakıf Üniversiteleri. (2011). 16.06.2012’de
http://www.yok.gov.tr/katalog/katalog2011/yok_vakif_2011.pdf adresinden indirildi.

EK 1

ANKET FORMU

Bu anket, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Programında yapılan “Yükseköğretim Kurumlarında Kurum İçi İletişim Anlayışı ve Paydaş Memnuniyeti İlişkisi: Akademik Personel Perspektifinde Bir Çalışma” başlıklı Yüksek Lisans tezi çalışması ile ilgilidir. Anketin amacı kurum içi iletişim ile bir iç paydaş olan akademik personelin memnuniyeti arasındaki ilişki düzeyine ulaşmaktır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak vereceğiniz cevaplar yalnızca akademik çalışma için kullanılacaktır. Anket formunda demografik bilgilerin yanı sıra memnuniyet ölçümüne ilişkin sorular yer almaktadır. Değerlendirmelerin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için anket formunda uygun gördüğünüz seçeneği işaretlemeniz gerekmektedir. Anket formunu doldurmaya ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz ilgi için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Şeyda Burçin POLAT

Maltepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Öğrencisi

Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

Yaşınız:

22 – 32 33 – 42 43– 52 53 – 62 63 +

Unvanınız:

Prof. Doçent
Yrd. Doç. Dr Dr.
Öğretim Görevlisi Araştırma Görevlisi
Okutman Diğer.....

Meslekteki Yılıınız:

1 – 5 6 – 10 11 – 15 16 - 20 21 – 25 26 – 30 31+

Çalıştığınız Üniversite:

Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

	İfadeler	Hiç	Az	Orta	Çok	Pek Çok
1.	Üniversitemizin vizyonundan memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Üniversitemizin misyonundan memnunum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Üniversitemizde fikir ve düşünceler özgürce açıklanabilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Üniversitemizde kurul kararları şeffaf, hesap vermeye açıktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Birimde sorunlara çözüm bulma noktasında yapıcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Birimde geleceğe dönük planları gerçekleştirmede yol gösterecek açık bir misyon ve vizyon bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Üniversitemiz kurumsallaşmasını tamamlamıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	İdari işlemleri (ek ders formu teslimi, evrak alımı ve teslimi, pasaport çıkartma, sevk kağıdı, özlük işleri gibi) bölüm sekreterliği aracılığıyla gerçekleştirebiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Birim içi ve birimler arası iletişim olanakları (mesaj, duyuru ve evrakların zamanında iletilmesi) yeterlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Üniversite yönetimi çalışma alanlarımızla ilgili konularda bilgilendirme yapmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Özlük işlemlerime ilişkin konularla ilgili birimlerle kolaylıkla iletişim kurabiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Birimlerde öğretim elemanları arasında iletişim, işbirliği ve dayanışma açısından iyi ilişkiler sergilenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Birimimiz koyduğu amaçları gerçekleştirmede başarılıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Birimde akademik konularda planlama yapılırken ve kararlar alınırken herkesin katılımı sağlanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Birim yöneticilerinin genel tutum ve yaklaşımları olumludur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Çalıştığım üniversitenin mensubu olmaktan memnuniyet duymaktayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Üniversitemin diğer üniversiteler arasında saygın bir yeri olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Üniversitemizde akademik personelin, alanı ile ilgili yaptığı teklifler dikkate alınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Üniversitemizde faaliyetler genellikle planlı şekilde yürütülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Bölümümdeki diğer öğretim elemanları ile ortak çalışmalar yapabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Üniversitemizde kurum içi bürokrasinin fazla olduğunu düşünmüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22.	Üniversitemizde kurum içi iletişimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

23. Sizce üniversite mensuplarının memnuniyetini sağlayan en önemli unsur nedir?

24. Üniversitemizin amaçları ile personelin gereksinimleri arasında denge gözetiliyor mu?

- a. Üniversitemizin amaçları, personel gereksinimlerini de dikkate alarak düzenlenmiştir.
- b. Üniversitemizin amaçları arasında, personel gereksinimleri göz ardı edilmektedir.
- c. Duruma göre değişkenlik göstermekte; bazen personel gereksinimleri, bazen de üniversite amaçları ön plana çıkmaktadır.
- d. Dengenin, gelen taleplere göre zamanla şekil alacağına inanıyorum.
- e. Diğer.....

25. Birimde öğretim elemanları arasında iş birliği ve dayanışmayı arttırmak gibi amaçlarla organizasyonlar (örneğin kutlamalar, yemekler) yapılıyor mu?

- a. Evet, yapılıyor.
- b. Hayır, yapılmıyor.

26. Birimde öğretim elemanları arasında düzenlenen planlı faaliyetleri (örneğin kutlamalar, yemekler) nasıl buluyorsunuz?

- a. Yapılan organizasyonlar sayıca yetersizdir, daha sık olmalıdır.
- b. Yapılan organizasyonlar sözlü iletişimin kurulabileceği müzakereler şeklinde olmalıdır.
- c. Yapılan organizasyonlar, sadece birim içi değil birimler arası olmalıdır.
- d. Mevcut durum yeterli, tatmin edicidir.
- e. Diğer

27. Bölümünüzü ilgilendiren tüm faaliyetlerde fikriniz mutlaka alınır mı?

- a. Hayır, bir düzen vardır, o uygulanır.
- b. Evet, mutlaka görüşlerim alınır ve görüşlerim alınan kararlar üzerinde etkilidir.
- c. Diğer.....

28. Çalıştığınız kurumda işiniz ile ilgili bir probleminiz olduğunda biriminizdeki çalışma arkadaşlarınızdan yardım alır mısınız?

- a. Kesinlikle, dayanışma aramızdaki en önemli unsurdur.
- b. Hayır, bir eğitim kurumu da olsa rekabet söz konusudur.
- c. Bazen, belirli konularda ve belirli kişilerden yardım alırım.
- d. Diğer

29. Çalıştığım kurumda iç iletişim genel olarak:

- a. Aşağıdan yukarıya (asttan üste) doğru işlemektedir.
- b. Yukarıdan aşağıya (üstten asta) doğru işlemektedir.
- c. Yatay bir (aynı statüdeki çalışanlarla) iletişim hakimdir.
- d. Farklı birimlerdeki farklı ya da aynı statüdeki çalışanlarla iletişim hakimdir.

30. Akademik personelin kendilerini geliştirme olanakları yeterli midir?

- a. Ancak ders saatleri daha kısa tutulursa bu mümkün olabilir.
- b. Maddi yetersizliklerden dolayı kişisel gelişime vakit ayırmakta zorlanıyorum.
- c. Maddi yetersizlik çekiyorum fakat üniversitemiz her türlü olanakları sunmaktadır.
- d. Kişisel gelişim için, maddi ve manevi tüm olanakları üniversitemiz sunmaktadır.
- e. Diğer

31. Karşılaştığınız sorunları üst makamlara hangi iletişim araçlarını kullanarak iletiyorsunuz?

- a. Formel raporlar ve bültenler ile
- b. Notlar, mektuplar ile
- c. Telefon ile
- d. Elektronik posta ile
- e. Toplantı yaparak
- f. Yüz yüze görüşme ile
- g. Diğer

32. İşiniz ile ilgili üst makamlara ilettiğiniz sorunlara getirilen çözümler mağduriyetinizi ortadan kaldırmaya yetiyor mu?

- a. Sorunum ivedilikle işleme alınıyor ve soruma etkili çözümler getiriliyor.

- b. Fazla bürokrasi yüzünden bir çözüm yolu bulunsa da verimli olunamıyor.
- d. Çözüm için çaba harcandığını düşünmüyorum.
- e. Diğer.....

33. Üniversitemizin üst ve alt kademeleri arasında oluşan sorunlar demokratik bir platformda çözülebiliyor mu?

- a. Mevcut durum yeterlidir.
- b. Daha demokratik bir platform oluşturulabilir.
- c. Demokratik bir çözüm platformu bulunmamaktadır.
- d. Diğer.....

34. Çalıştığım kurumda beni en çok motive eden şey;

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> a. Ücret | <input type="checkbox"/> b. Sosyal imkanlar |
| <input type="checkbox"/> c. Etkili iç iletişim | <input type="checkbox"/> d. Çalışma arkadaşlarım |
| <input type="checkbox"/> e. Yönetici tutumu | <input type="checkbox"/> f. Kişisel gelişime açık bir sistemi olması |
| <input type="checkbox"/> g. Kurum kültürü | <input type="checkbox"/> h. Diğer |

Teşekkürler

Şeyda Burçin Polat

ÖZGEÇMİŞ

ŞEYDA BURÇİN POLAT

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi: 09.11.1987

Doğum Yeri: Trabzon

Medeni Durumu: Bekâr

Eğitim:

2001 – 2004: Trabzon Lisesi

2005 – 2007: Gazi Üniversitesi Kırşehir Meslek Yüksek Okulu İşletme Bölümü

2007 – 2009: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi

2010 – 2012: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Programı

Çalıştığı Kurumlar:

2011 – 2012: Remeta Tasarım ve Danışmanlık

İletişim:

E – mail: seyda_burcin@hotmail.com

