

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE
BİR ÖRNEK İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Rıfki Serdar HANCI**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi G. Banu DAYANÇ KIYAT**

İstanbul - 2019

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

.....İktisat.....Anabilim/~~Anasanat~~ Dalıİktisat..... Programı Tezli Yüksek Lisans
öğrencisiRifki Serdar Hoca..... tarafından hazırlanan
“.....araplar için iktisadın is. tutumuna etkisi ve bir örnek incelenmesi.....”
adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 14/01/2019

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu) :

İmzası :

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi G. Banu Dayana Kuyat
Danışman: Halig.....Univ.İktisat ASD/ ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Zeki Aksoy
.....Halig.....Univ.İktisat ASD/ ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Gülşen Şişer
Halig.....Univ.İktisat ASD/ ABD Öğr. Üyesi



Jüri Üyesi:
.....Univ. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

Jüri Üyesi:
.....Univ. ASD/ ABD Öğr. Üyesi (Yedek)

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
1.GİRİŞ	1
2.İLETİŞİM	3
2.1. İletişimin Tanımı	4
2.2. İletişimin Amacı ve Önemi	7
2.3. İletişimin İşlevleri	9
2.4. İletişim Türleri	10
2.4.1. Sözlü İletişim	11
2.4.2. Yazılı İletişim	12
2.4.3. Sözsüz İletişim	13
2.5. İletişimin Elemanları	15
2.5.1. Kaynak	16
2.5.2. Hedef	17
2.5.3. Mesaj	19
2.5.4. Kanal	21
2.5.5. Araç	21
2.6. İletişim Süreci ve İşleyişi	22
2.7. İletişim Modelleri	26
2.7.1. Shannon ve Weaver Modeli	26
2.7.2. Gerbner Modeli	27
2.7.3. Lasswell Modeli	27
2.7.4. Newcomb Modeli	28
2.7.5. Westley ve Maclean Modeli	28

3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	30
3.1. Örgüt Kavramı	30
3.2. Örgüt Kuramları	33
3.2.1. Klasik Kuramlar	33
3.2.1.1. Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı	34
3.2.1.2. Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı	35
3.2.1.3. Weber'in Bürokratik Modeli	36
3.2.1.4. Klasik Kuramlar ve İletişim	37
3.2.2. Davranışçı Kuramlar	39
3.2.2.1. Hawthorne Araştırmaları	39
3.2.2.2. McGregor ve X-Y Kuramı	40
3.2.2.3. Likert	41
3.2.2.4. Davranışçı Kuramlar ve İletişim	43
3.2.3. Çağdaş Örgüt Kuramı	44
3.3. Örgütsel İletişim Tanımı ve Önemi	45
3.4. Örgütsel İletişimin Amaçları	48
3.4.1. Örgütsel İletişimin Amacı Olarak Bilgi	50
3.5. Örgütsel İletişim ve Yönetim	51
3.5.1. Yönetimin Tanımı	51
3.5.2. Yönetim Süreci	52
3.5.3. Örgütsel İletişim ve Yönetim İlişkisi	53
3.6. Örgütsel İletişimin İşlevleri	55
3.6.1. Bilgi Sağlama İşlevi	55
3.6.2. İkna Etme ve Etkileme İşlevi	56
3.6.3. Emredici ve Öğretici İletişim Kurma İşlevi	56
3.6.4. Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama İşlevi	56
3.7. Örgütsel İletişimin Türleri	57
3.7.1. Örgütlerde Biçimsel İletişim	57
3.7.1.1. Aşağı Yönlü (Yukarıdan Aşağıya Doğru) İletişim	58
3.7.1.2. Yukarı Yönlü (Aşağıdan Yukarıya Doğru) İletişim	60
3.7.1.3. Yatay İletişim	63
3.7.1.4. Çapraz İletişim	64
3.7.2. Örgütlerde Biçimsel Olmayan İletişim	65
3.7.2.1. Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı ve İletişim	65

3.7.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları	67
3.7.2.3. Biçimsel Olmayan İletişimin Olumlu Özellikleri	69
3.8. Örgütsel İletişim Araçları	69
3.8.1. Yazılı İletişim Araçları	70
3.8.2. Sözlü İletişim Araçları	72
3.8.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları	72
3.9. Örgütsel İletişim ve Etkinlik	73
3.10. Örgütsel İletişimde Engeller	73
3.11. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi	76
4. İŞ TATMİNİ	79
4.1. İş Tatmini Kavramı	79
4.2. İş Tatmininin Önemi	81
4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	83
4.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler	84
4.3.1.1. Yaş	84
4.3.1.2. Cinsiyet	85
4.3.1.3. Medeni Durum	85
4.3.1.4. Çalışanın Kişisel Özellikleri	86
4.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	86
4.3.2.1. Ücret	87
4.3.2.2. Çalışma Şartları	87
4.3.2.3. İşin Kendisi ve Nitelikleri	88
4.3.2.4. Terfi	88
4.3.2.5. Çalışma Arkadaşları	89
4.3.2.6. Yönetim	90
4.3.2.7. Denetim	90
4.3.2.8. Motivasyon (Güdüleme)	91
4.3.2.9. Takdir Edilme	91
4.4. İş Tatmininin Sonuçları	91
4.5. İş Tatmini ve İletişim İlişkisi	93
5. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE BİR ÖRNEK	
İNCELEME.....	95
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	95
5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları	95

5.3. Evren ve Örneklem	96
5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler	96
5.5. Veri Toplama Araçları	97
5.5.1. İletişim Doyumu Ölçeği	98
5.5.2. İş Tatmini Ölçeği	98
5.6. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri.....	98
5.7. Demografik Özelliklere Dair Bulgular	101
5.8. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeyleri	102
5.9. Örgütsel İletişimin Boyutlarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi	103
5.9.1. Örgütsel İletişimin Boyutlarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi	104
5.9.2. Örgütsel İletişimin Boyutlarının Yaşa Göre Değerlendirilmesi	104
5.9.3. Örgütsel İletişimin Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesi	108
5.9.4. Örgütsel İletişimin Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Değerlendirilmesi	109
5.9.5. Örgütsel İletişimin Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Pozisyonuna Göre Değerlendirilmesi	110
5.10. Örgütsel İletişimin Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi	111
5.11. Örgütsel İletişimin Boyutlarının İş Tatminine Etkisi	112
6. SONUÇ	114
KAYNAKLAR	119
EK 1: Boyutlara Ait Q-Q Grafikleri	129
EK 2: Anket Formu	132

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 3.1: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları	51
Tablo 5.1: İletişim Doyumu Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Değerleri.....	99
Tablo 5.2: Boyutlara Göre Soru Dağılımları	100
Tablo 5.3: İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Değeri, KMO, Bartlett Testi.....	100
Tablo 5.4: Katılımcıların Yaş Dağılımları	101
Tablo 5.5: Katılımcıların Eğitim Durumu	101
Tablo 5.6: Kurumdaki Çalışma Süresi	102
Tablo 5.7: Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonları	102
Tablo 5.8: Boyutların Ortalama, Standart Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	103
Tablo 5.9: Örgütsel İletişimin Boyutlarının Cinsiyete Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi	104
Tablo 5.10: Örgütsel İletişimin Boyutlarının Yaşa Göre İncelenmesine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi	105
Tablo 5.11: İletişim Araçları ve İklimi Boyutunun Yaşa Göre İncelenmesine Yönelik Tamhane Testi	106
Tablo 5.12: Kurumsal Bütünleşme Boyutunun Yaşa Göre İncelenmesine Yönelik Tamhane Testi	107
Tablo 5.13: Örgütsel İletişimin Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi	108
Tablo 5.14: Örgütsel İletişimin Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Yılına Göre İncelenmesine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi	109
Tablo 5.15: Örgütsel İletişimin Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Pozisyonuna Göre İncelenmesine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi	110
Tablo 5.16: Örgütsel İletişimin Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Korelasyon Analizi	112

Tablo 5.17: Örgütsel İletişimin Boyutlarının İş Tatminine

Etkisi: Regresyon Analizi113



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 2.1: İletişim Süreci	23
Şekil 2.2: Referans Çerçevesi	24
Şekil 2.3: ABX Modeli	28
Şekil 3.1: Örgüt ve Çevresel Etkenler	33
Şekil 3.2: Fayol'un İskele Yaklaşımı	38
Şekil 3.3: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci	53
Şekil 3.4: Yönetim ve İletişim Darboğazı	54
Şekil 3.5: Biçimsel İletişim Kanalları	58
Şekil 3.5: Çapraz İletişim	65
Şekil 3.6: Dedikodu İletişim Zincirleri	68
Şekil 4.1: İşteki Doyumsuzluğa Karşı Gösterilen Tepkiler	93
Şekil 5.1: Araştırma Modeli	96
Şekil A1: İletişim Araçları ve İklimi Q-Q Grafiği	129
Şekil A2: Üst İletişimi Q-Q Grafiği	129
Şekil A3: Bireysel Geribildirim Q-Q Grafiği	129
Şekil A4: Kurumsal Bütünleşme Q-Q Grafiği	130
Şekil A5: Yatay İletişim Q-Q Grafiği	130
Şekil A6: Kurum Bilgisi Q-Q Grafiği	130
Şekil A7: İş Tatmini Q-Q Grafiği	131

KISALTMALAR

S. D. : Serbestlik derecesi

Standart H. : Standart hata

Standart S. : Standart sapma

TDK: Türk Dil Kurumu

Vb. : Ve benzeri



GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı: Rıfkı Serdar HANCI

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi G. Banu DAYANÇ KIYAT

Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans – 2019

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE BİR ÖRNEK İNCELEME

ÖZET

Karşılıklı duygu ve düşünce aktarımı şeklinde tanımlanabilecek olan iletişim, insanlar açısından hayatın değişmezi olmakla birlikte, insanlardan oluşan örgütler içinde, faaliyetlerin sürdürülmesi adına önemli rol oynar. Örgütlerin oluşumundaki insan faktörü ve iletişimin insan yaşantısındaki yeri, örgüt ve iletişim ilişkisini açıklar. Örgüt içi iletişimle ilişkili olan kavramlardan biri olarak iş tatmini, yaşam doyumunu da etkilemekle beraber hem bireysel anlamda, hem de örgütsel anlamda önem taşır. Bu teorik çerçeve ışığında, kurum içi iletişimin önemi, örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisiyle incelenmeye çalışılmış, 250 kamu çalışanına ait veriler anket yoluyla toplanarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda iletişim araçları ve iklimi, üst iletişimi, bireysel geribildirim, kurumsal bütünleşme, yatay iletişim ve kurum bilgisi boyutları iş tatminiyle ilişkili bulunmuş, iletişim araçları ve iklimi ile yatay iletişim boyutlarının da iş tatmininin belirleyicileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişim araçları ve iklimi ile kurumsal bütünleşme boyutlarında yaşa göre anlamlı farklılıklar bulunmakla birlikte, mesai arkadaşlarıyla uyum içinde çalışmanın iş tatmini açısından önem taşıdığı anlaşılmıştır. Regresyon analizi sonucunda iletişim araçları

ve iklimi ile yatay iletişim boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi ortaya koyulurken, bu boyutlardaki düzey artışlarının iş tatminini de yükselteceği görülmüştür.

Bu çalışmayla ulaşılan sonuçların, örgütlerin daha mutlu çalışanlara sahip olmak adına iletişime vermeleri gereken önem açısından dikkat çekici olacağı ve örgütlerin iş doyumunu artırmak için hangi iletişim faktörlerine yönelik uygulamalar yapabileceği konusunda yol göstereceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt içi iletişim, iş tatmini.



GENERAL INFORMATION

Name and Surname: Rıfki Serdar HANCI

Field: Business Administration

Department: Business Administration

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi G. Banu DAYANÇ KIYAT

Degree and Date: Master's Thesis - 2019

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ON JOB SATISFACTION AND A CASE STUDY

ABSTRACT

Communication, which can be defined as mutual emotion and thought transfer, as well as being a constant of life, plays an important role in the continuation of activities within the human organizations. The human factor in the formation of organizations and the place of communication in human life, explain the relationship between organization and communication. Job satisfaction, as one of the concepts related to organizational communication, apart from affecting life satisfaction, is important both individually and organizationally. In the light of this theoretical framework, the importance of internal communication was attempted to be examined by means of organizational communication and job satisfaction and the data of 250 employees were collected by means of a questionnaire and analyzed.

As a result of the study, communication tools and climate, supervisory communication, personal feedback, organizational integration, horizontal communication and corporate information dimensions were found to be related to job satisfaction, and communication tools and climate and horizontal communication dimensions were found to be predictors of job satisfaction. There are significant differences in communication tools and climate and organizational integration

dimensions according to age, and it is understood that working in harmony with colleagues is important for job satisfaction. As a result of the regression analysis, the effect of communication tools and climate and the horizontal communication dimensions on job satisfaction were revealed, and it was observed that level increases in these dimensions would increase job satisfaction.

It is thought that the results obtained with this study will be remarkable in terms of the importance that organizations need to place on communication in order to have more satisfied employees and provide guidance to the organizations as to which communication factors practices could be aimed at to increase job satisfaction.

Key Words: Organizational communication, job satisfaction.



1.GİRİŞ

Tarihsel anlamda dönemleri, içinde gerçekleşen önemli olaylar veya hakim düşünce akımlarıyla etiketlemeye yatkın olan insanlık için, 21. Yüzyılı da “iletişim çağı” olarak tanımlamak, sonraki asırlarda gerçekleşmesi muhtemel bir durum olarak düşünülebilir. İletişimdeki gelişmelerin temelinde yatan, teknolojik ilerlemeyle birlikte ortaya çıkan yeni iletişim araç ve yöntemleri, iletişim denince akla ilk gelen şeyler olsa da, tüm bunların ötesinde iletişim çok daha derin anlamlara sahip bir kavramdır. Tıpkı toplumsallık gibi insan doğasının bir gerekliliği olan iletişim, insanın olduğu her yerde hayatın değişmezidir.

İletişim kavramının insan açısından, özellikle diğer bireylerle ilişki kurma ve etkileşim noktasında önemi açık olmakla birlikte, insanların oluşturduğu ve işleyişini sağladığı örgütler için de hayati öneme sahip olduğunu düşünmek doğru olur. Gürgen (1997: 31)’in “örgütü oluşturan bireylerin ortak bir amacı, bu bireylerin iş birliği ve iletişim içinde olmaları gerekmektedir” şeklindeki ifadesinden de anlaşılacağı gibi, ortak hedef doğrultusunda harekete eden bireylerin koordinasyonunu sağlamada iletişimin rolü büyüktür. İletişimin insan açısından ne ifade ettiği ve örgütlerdeki insan faktörü, iletişimin örgütsel yönü için açıklanması gereken bir ilişki olarak, bu çalışmanın temel çıkış noktalarındandır. Bu bağlamda, ilk bölümde iletişim üzerine yapılan ayrıntılı açıklamalarla bu ilişkinin kurularak, örgüt içi iletişim kavramının daha iyi anlaşılması amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında bir diğer hareket noktası da, toplumsal anlamda iletişimsizliğin bir yansıması olarak düşünülen, örgütlerde iletişimsizlik olgusudur. “Örgütün yaşam sıvısı” (Goldhaber, 1990: 5) metaforu, iletişimin örgüt için ne anlama geldiğini oldukça iyi bir şekilde anlatmakla birlikte, iletişimsizliğin de nelere neden olabileceği hakkında fikir vermektedir. Günlük rutinlerin yerine getirilmesi, bilgi edinme, yönetim vb. birçok örgütsel faaliyette iletişim rol oynamakta ve bunun sonucu olarak da performans, verimlilik, üretim gibi sonuçlar üzerinde etkili olabilmektedir. Keza, iletişim veya iletişimsizliğin sonuçlarını örgüt odaklı

değerlendirmek mümkün olduğu gibi, çalışanlar açısından da değerlendirmek mümkündür. Bu bağlamda, 4. Bölüm kapsamında incelenen “iş tatmini” hem genel yaşam doyumunu etkileyen bir kavram olarak çalışanlar açısından, hem de örgütün işleyişi açısından önemli olduğundan dolayı, iletişim kavramıyla olan ilişkisi inceleme konusu yapılmış ve örgüt içi iletişimin önemi iş tatminine olan etkisiyle vurgulanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın analize ayrılan bölümünde, teorik yaklaşımlarla desteklenerek oluşturulan model çerçevesinde, ilgili ölçekler kullanılarak, bir kamu kuruluşunda faaliyet gösteren 250 çalışana ait veriler toplanmış ve çalışanların algıladıkları örgüt içi iletişim düzeyi ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir.



2. İLETİŞİM

İletişimin bilim dalı olarak incelenmeye başlanması oldukça yeni olsa da, iletişim kavramı her zaman insan yaşantısının değişilmez bir parçası olarak süre gelmiştir. İletişim ile ilgili ilk çalışmalara ait izlere antik Yunan ve Roma'da rastlamakla birlikte, sosyal anlamda bilimsel yönünün incelenmeye başlanması, kitle iletişimi üzerine yapılan çalışmaların artmasıyla 20.yy ilk dönemlerine rastlar (Littlejohn ve Foss, 2009).

Başkaları ile iletişim kurmak insan için kaçınılmaz bir gereksinimdir. Antropolojik çalışmalar göstermiştir ki, ister avcılık ve toplayıcılık ile ilgilenen ilk çağ toplumları olsun, ister sanayi toplumları olsun, her birinde insanlar arası iletişim için gerekli sistemler bulunmaktadır (Zıllıoğlu, 2014: 25). İnsanoğlunun her zaman iletişim faaliyetleri içinde olmasına rağmen günümüzde iletişime verilen önem daha önce eşine rastlanmamış şekilde farklı bir boyut kazanmıştır (Pearce, 1989: 3). İlk çağlardan bu yana sistemli çalışmalara konu olan iletişimin özellikle 20.yy ile birlikte önemli bir konu haline gelerek gösterdiği gelişim, W. Barnett Pearce tarafından, devrim niteliğinde bir keşif olarak (*revolutionary discovery*) nitelendirilmiştir. Söz konusu bu değişime özellikle iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelerle birlikte endüstriyelleşme, büyük çaplı ticaret ve küresel politikalar kaynaklık etmiştir (Littlejohn ve Foss, 2008: 4).

Yaşantımızın her alanında karşılaştığımız bir olgu olarak iletişim, tüm yönlerinin ortaya konularak yalın bir şekilde tanımlanması oldukça zor bir kavramdır. İletişimin tanımlanması ve incelenmesini zorlaştıran temel etken, onun tüm insan etkinlikleriyle iç içe geçmiş olmasıdır (Zıllıoğlu, 2014: 21). Bununla birlikte iletişim, hemen hemen herkes tarafından bilinen ancak çok az kişi tarafından yeterli bir tanımla açıklanabilen bir insan etkinliğidir (Fiske, 2014: 71).

2.1. İletişimin Tanımı

İletişim için herkes tarafında kabul edilen ortak bir tanım bulunmamakla birlikte, birçok araştırmacı iletişim kavramını açıklamak için farklı tanımlar yapmıştır. Yapılan bu tanımlar her ne kadar benzerlikler içerse de, değindikleri farklı noktalar iletişimin birçok farklı anlam ifade eden, ne kadar önemli ve geniş kapsamlı bir kavram olduğunu göstermiştir. Tanımlarda ön plana çıkarılan her bir özellik iletişime farklı bir boyut katmış ve kapsamını genişletmiştir.

İngilizce kelime anlamı *communication* olan iletişim, latince ortaklaşa anlamında kullanılan *communis* sözcüğünden gelmektedir (Zıllıoğlu, 2014: 22; Gökçe, 2005: 7). Türk Dil Kurumu tarafında iletişim, “duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” ve “Telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme, muhabere, komünikasyon” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2017). Kelimenin Latince kökünden yola çıkarak Türkçe anlamı incelendiğinde, ortaklık, ortak katılım gibi anlamlarının Türkçe karşılığında yer almadığı görülmektedir (İnceoğlu, 2010: 166, 167).

1970’li yıllarda E.X Dance ve Cari E. Larson iletişimin tanımları üzerine yaptıkları çalışmalar sonucunda 126 adet farklı tanıma ulaşmışlardır. Bu tanımlar arasından seçilmiş örneklerle göre (Aziz, 2012: 26, 27):

- “İletişim, bilginin, fikirlerin, duyguların, becerilerin, vb. simgeler kullanılarak iletilmesidir.” (Berelson ve Steiner)
- “İletişim, esas olarak simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine (veya diğerlerine) bilgilerin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimidir.” (Theodorson ve Theodorson)
- “İletişim, mesajlar aracılığıyla gerçekleştirilen toplumsal etkileşimdir.” (Grebner)
- “İletişim anlam arama çabasıdır; insanın başlattığı kendisini çevresinde yönlendirecek ve değişen gereksinimlerini karşılayacak şekilde uyarıları ayırt etme ve örgütlenmeye çalıştığı yaratıcı bir edimdir.” (Barnlund)
- “İletişim, katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı bir anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir.” (Rogers ve Kinciad)

- “İletişim, sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir.” (Masterson, Beebe ve Watson)
- “İletişim, insanların kolektif olarak toplumsal gerçekliği yaratıp düzenledikleri süreçtir.” (Tvenholm ve Jensen)
- “İletişim, insanların birbirleri ile olgu değiş tokuşunda bulunduğu geniş bir alandır.” (Redfield)
- “İletişim semboller (simgeler), işaret, resim, plastik, sözel veya herhangi bir şekilde yapılan bir değiş tokuştur.” (Berlo)

Dance ve Larson’un derlediği bu tanımlarda, özellikle iletişimin insanlar arasında meydana gelen bir etkileşim olduğu vurgulanmış, bununla birlikte, simge, toplumsallık ve aktarım kavramlarına da yer verilmiştir.

Dance, iletişim ile ilgili tanımları inceleyerek belirli ölçütlere göre gruplandırmış ve iletişimin hangi anlamlarda tanımlanabileceğini ortaya koymuştur. 15 farklı grup oluşturan Dance’in tanımlamalarından bazıları şu şekildedir (Aziz, 2012: 27):

- “İletişimin simge, işaret ya da konuşma dili olarak alınması”
- “İletişimin hedefin verilen mesajı anlaması, algılaması olarak alınması”
- “İletişimin, gönderici ile alıcı arasında karşılıklı etkileşim, ilişki olarak alınması”
- “İletişimin, gönderici ve alıcının birbirlerine uyumlaşması, belirsizliğin aza indirilmesi olarak alınması”
- “İletişimin, gönderici ile alıcının zamansal ve mekansal aktarımı, değişmesi olarak alınması”
- “İletişimin, iletişimde bulunanları bağlama, birleştirme ya da köprü olarak alınması”
- “İletişimin, bu olguya katılanlar arasında ortaklık olarak alınması”
- “İletişimin alıcı tarafından seçici ilgisi ve yorumlanması olarak alınması”
- “İletişimin, alıcı için bir uyarıcı olarak alınması”

Toplumsal bir bütün oluşturmak için iletişimi temel çıkış noktası olarak gören Güngör (2011: 37)’e göre, kullanımdaki farklılıklara rağmen, iletişim kavramı her zaman etkileşim ve paylaşım eylemlerini içerir. İletişim çalışmaları, insan, sembol ve paylaşım olmak üzere üç temel noktada yoğunlaşmaktadır. Paylaşmayı gerekli kılan

bir etkinlik olarak iletişim, sembolleri benzer şekilde anlamlandıran insanların iletişimlerinin ortak anlamı üzerinde anlaşmaları ile meydana gelir (Bahar, 2011: 2).

Ortaklaşa anlamına gelen Latince *communis* kelimesinden yola çıkarak, iletişimi yalnız insanlarla sınırlı olmayan, tüm canlıları kapsayan ve bir takım ortaklaşa unsurlara bağlı bir süreç olarak, daha kapsamlı ve geniş bir perspektifte değerlendirmek mümkündür (Gökçe, 2005: 7). Paylaşım ve etkileşim eylemleri göz önüne alındığında, hayvanlarında benzer ilişkiler içerisinde olabileceği düşünülerek, iletişimin tüm canlıları kapsayan bir kavram olduğu yönünde fikirler gelişmiş olsa da, iletişimin amaçlı bir eylem oluşu ve bu eylem için aklın gerekliliği bu görüşlerin etkisini azaltmıştır. İletişim sırasında kullanılan dil gibi sistemli yapıları oluşturmak ve kullanmak yalnız insana ait yetilerdir. Diğer canlılar açısından iletişimi değerlendirmek ve bunlarında belli bir ölçüde iletişim eylemi içerisinde bulduklarını söylemek yanlış olmasa da, iletişimi planlı ve sistemli bir yapı olarak değerlendirdiğimizde insanla sınırlı tutmak gerekir. Bu bakımdan iletişimden söz edildiğinde akla insan iletişiminin gelmesi doğru olur (Güngör, 2011: 37).

İnsan, iletişim kurma yeteneğine sahip tek canlı türü olmasa da, simge (sembol) oluşturma becerisine sahip tek canlıdır. Oluşturduğu simgeler ile bilgi ve düşüncelerini biriktirip aktarabilir, iletişim eylemine geçmişte olmuş veya gelecekte olabilecek şeyleri konu edebilir, iletilerini farklı mekanlara taşıyabilir. Yine bu özelliği sayesinde soyut duygu ve düşünceler ile ilgili iletiler oluşturup iletişim faaliyetinde bulunabilir (Zıllıoğlu, 2014: 24).

İnsan iletişimini özellikle sembol ve toplumsallık kavramlarını merkeze alarak tarihsel süreçte incelemek, hem iletişim kavramını daha iyi anlamak hem de insanlar açısından önemini ortaya koymak için gereklidir.

İletişimi, insanın doğada ilk ortaya çıktığı dönemden itibaren gerçekleşen bir faaliyet olarak, insanla başlayıp insanla devam eden bir eylem şeklinde değerlendirebiliriz. İnsanın ortaya çıkışıyla başlayan doğayla mücadelesi, içinde bulunduğu zorlu koşullar ve vermiş olduğu var olma savaşı, onu doğaya karşı güçlü olamaya, onu tanımaya yönlendirmiştir. İçinde bulunduğu bu şartlar altında, türdeşleriyle güç birliği yapan insanlar, gelişigüzel seslerden, çizgilerden, beden hareketlerinden sistemli yapılar oluşturmuşlardır. Sesler sözcüklere, çizgiler yazıya, beden hareketleri anlamlı jestlere dönüşmüştür. Bu sistemli yapıların ve güç birliğinin oluşmasının altında yatan temel etken de iletişim faaliyetidir. İnsanlar iletişimin oluşturduğu bu sistematik yapılarla, birbirleriyle anlaşma ve bağlantı

kurmanın yanı sıra yaşama dair kayıtlar oluşturma ve kuşaktan kuşağa aktarım yapabilme imkanına da sahip olmuşlardır (Güngör, 2011: 36).

İletişimi anlamak ve özellikle yapılan tanımları değerlendirebilmek için, sembol oluşturma ve toplumsallık kavramlarıyla birlikte, aktarım kavramını da iletişim açısından değerlendirmek gerekir. İletişimi kısaca, “kaynak ile hedef arasında mesaj alışverişi” olarak tanımlayan Tutar ve Yılmaz (2013: 21)’a göre ortaklaşa kullanılan bir dil temelinde iletişim eylemi gerçekleşir. Kaynak ve hedefin etkileşimde buldukları süreç içerisinde, belirli anlamlara sahip semboller, bilgi, duygu ve düşüncelerin ifadesi olarak aktarılır. Yine Berelson ve Steiner (1964: 527)’e göre iletişim, bilginin, fikirlerin ve duyguların semboller kullanılarak aktarılmasıdır. İletişimi yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak gören, bilinçli veya bilinçsiz transfer edilen iletilerle davranışlarımızın oluştuğunu düşünen Zıllıoğlu (2014: 24), iletişimi, “anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığı ile bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alışverişinin hem ortak hem de değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesi” şeklinde tanımlamıştır.

Bilim adamları iletişimi tanımlamak için birçok girişimde bulunmuşlardır. Ancak tek bir tanım oluşturma imkansızlığı ve fazla verimli olmayacağı ortaya konulmuştur (Littlejohn ve Foss, 2008: 3). İletişim konusunda farklı düşüncelerin öne sürüldüğü, yorumların ve tanımlamaların yapıldığı bu geniş literatür, iletişim kavramının ne derece önemli ve kapsamlı bir konu olduğunu göstermektedir.

2.2. İletişimin Amacı ve Önemi

İsteyerek veya istemeyerek bir iletişim ağı içerisinde bulunan insan için iletişim kaçınılmaz bir eylemdir. İnsanların iletişim kurmasında bilgi alışverişinde bulunmak, ikna etmek, yönetmek gibi birçok amaç söz konusudur (Zıllıoğlu, 2014: 26). Toplum içinde yaşayan insan da, tek başına yaşayan insan da, amaçlarını gerçekleştirmek adına iletişime ihtiyaç duyar. İletişimin insanlar arasında bir köprü vazifesi görmesi, sosyal yapı içerisinde söz konusu olan her iş için onu gerekli kılar (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 17).

Yaşamımızla iç içe geçmiş bir kavram olan iletişim sayesinde insan, yalnızca biyolojik bir varlık olmakla kalmamış, toplumsal bir varlık olma niteliğine de erişmiştir. İnsanların iletişim kurmasının sebebi toplumsallaşmaktır. Bu süreç de insanlar, içinde buldukları topluma ait değer ve inançları öğrenir, kurallara uygun

bir şekilde kendine verilen rolleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Toplumsallaşmak için insanlar başkalarıyla bir araya gelir, etkilemek, karşısındakini anlamak ve kendini anlatabilmek için iletişim kurar (Gürgen, 1997: 9).

Berlo'ya göre etkilemek için, amaçlı bir biçimde etki etmek için iletişim kurarız (1960: 12). Birey kendini güçlü kılmak için çevreyle olan ilişkisini yönlendirebilmek, etkileyebilmek ister. Kişi kendisi ve çevresi üzerinde etkin bir rol oynama isteğiyle olumsuz olan şartlar üzerinde söz sahibi olarak, onları etkilemek ve değiştirmek çabasıdadır. Farklı özel amaçların varlığına rağmen, kişinin iletişim eyleminde bulunmasının temel amacı, diğer insanlara ait davranışlar üzerinde değişiklik yapmak, bu davranış ve tutumları yapılandırmak, çevre üzerinde etkinlik sağlamaktır (Zıllıoğlu, 2014: 28). İletişimin bu yönü, iletişimle ilgili ortaya çıkan problemleri anlama açısından da önem taşır.

İletişimi bir bağ şeklinde nitelendirmek mümkündür. Bu bağ sayesinde sosyal grubun bir parçası olan insanlar düzenli bir şekilde faaliyetlerini sürdürürler. Sosyal etkileşim aracı olarak iletişim, bireylere fikirlerini paylaşma imkanı sağlamakla birlikte, kendilerini gerçekleştirmeleri adına da önemli rol oynar (Bahar, 2011: 3).

İletişimin oynadığı bir diğer önemli rol de, etkileşim işlevi sayesinde toplumun üyeleri arasında, düşüncelerde, değerlerde ve davranışlarda uzlaşma ve benzerlik sağlama olasılığını artırmasıdır. Amaçlarda benzerlik ve uzlaşma üzerinde de etkili olan iletişim, bireylere ait hedeflerin ortak bir amaç etrafında toplanarak toplumsal örgütlerin oluşmasına da yardımcı olur. İnsan, varlığını sürdürebilmek adına belirli kurumlar meydana getirerek örgütlenmiş, bu örgütlenmeyi de belirlenmiş kurallar ve değerler oluşturarak sağlamıştır. İletişim sayesinde bu toplumsal ve kültürel yapıların oluşması ve sürdürülmesi gerçekleşir, toplumlara ait geleneklerin ve kültürel kimliklerin korunması sağlanır (Gürgen, 1997: 9, 10). İletişim, örgütsel ve grup iletişimi anlamında düşünüldüğünde, bir arada çalışan insanları kontrol etmek ve bu insanları belirlenmiş olan amaç doğrultusunda yönlendirmek açısından oldukça önem taşır. İletişimin bu özelliği salt bir ileti alışverişi sağlamakla kalmayıp aynı zamanda toplumsallaşma adına da ne kadar önemli olduğunu, bu süreçte insanlar için ortak bir etkinlik aracı anlamına geldiğini gösterir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 17).

Toplumsal yaşamı olanaklı hale getiren ve temelini teşkil eden iletişim, tüm insan etkinliklerinin sağlayıcısıdır. İletişim sayesinde anlamların karşılıklı değişimi yapılarak ilişkiler düzenlenir. Paylaşma konu olarak insanlar tarafından geliştirilen

bu anlamlar, iletişim sayesinde mekanda taşınır ve zamanda korunurlar (Zıllıoğlu, 2014: 28, 29). İletişim, günlük işlerimizi yönlendirmemizden, yaşamımızın nihai hedeflerini gerçekleştirmeye kadar hayata dair her olayda önemli rol oynar (Book, 1980: 36).

2.3. İletişimin İşlevleri

İletişim kavram ve sürecinin farklı disiplinler tarafından incelenmesi sonucunda ortaya çıkan farklı tanımları, iletişimin işlevleri konusunda da fikir verir niteliktedir. İletişimin bilgi ve haber vermek, ilişki geliştirmek, tutum ve davranışları değiştirmek, sosyalleştirmek gibi işlevleri, kişiler arasında bilgi, tutum ve davranışların karşılıklı aktarımı şeklinde yapılan tanımından çıkarılabilir (Aziz, 2012: 65). Bununla birlikte iletişimin işlevlerini tanımlamak için yapılan sınıflandırmalar ve öne çıkan işlevler araştırmacıların konuya yaklaşımına göre değişiklik göstermektedir.

İnsanlar için varlığını bildirmek ve varlığının bilindiğinden haberdar olmak, çocukluk da dahil olmak üzere tüm hayatı boyunca davranışlarını etkileyen bir gereksinimdir. Bu ihtiyacından dolayı insan, sözlü ve sözsüz çeşitli bildirişim türlerini kullanır. İletişimsizlik, tercih edilmiş özel durumlar hariç, insan için katlanılamaz bir durumdur. Hangi tür iletişim olursa olsun, bunları doğrudan bireyin kendisi ve psikolojik ihtiyaçları ile ilişkilendirmek doğru olur (Zıllıoğlu, 2014: 75).

İletişimin benliği geliştirme ve oyun işlevleri de psikolojik işlevler arasında değerlendirilebilir. İnsanın başkalarıyla olan etkileşimi sonucunda gözlemlediği ve bu gözlemlerden yola çıkarak değerlendirdiği, kendisine yönelik davranışlar ve oluşturduğu etkilerle benliği gelişir. Bununla birlikte, Stephenson gibi bazı araştırmacılar, bilgilenme veya başkalarının davranışları üzerinde bir etki amacı gütmeyen, yalnızca doyum ve keyif amaçlı bir iletişimden de söz ederler (Zıllıoğlu, 2014: 77). İletişimin bu yönü, işlev çeşitliliği açısından ne kadar geniş kapsamlı olduğunu da göstermektedir.

İnsanlar arasında ilişki kurulmasını sağlamakta iletişimin işlevleri arasındadır. Çevresinden izole bir şekilde yaşayamayacak olan insan için, sözlü, yazılı veya sözlü olmayan iletişim, kendisini ifade etmesini sağlayan bir yoldur. Çevresinden kopuk yaşayamadığı bu şartlar altında insan, etrafındaki kişilerle bir ilişki kurmak zorundadır (Aziz, 2012: 65).

İnsana özgü toplumsal yaşamın temel ve vazgeçilmez ögesi olarak iletişim, toplumsal ilişkileri somutlaştırır ve bu sayede toplumun ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlar (Zıllıoğlu, 2014: 78). Bireyin toplumsallaşması ve içinde yer aldığı toplum ile bütünlük sağlaması iletişim sayesinde gerçekleşir. Bir süreç olarak da nitelendirilebilecek olan toplumsallaşma olgusu için iletişim en önemli araçtır. İletişimin bilgi aktarma, tutum ve davranışlarda değişiklik meydana getirme gibi amaçları, toplumsallaşma ile birlikte eğitim kavramına da vurgu yapar. Bu bağlamda aktarılan mesajla amaçlanan, karşı tarafın eğitilmesi veya geniş kapsamlı düşünüldüğünde toplumsallaştırılmasıdır. Eğitim kavramında da bireye ait düşünceleri ve tutumları etkilemeye yönelik amaçlar olduğu düşünüldüğünde, toplumsal bütünlük ve eğitim olgularını geniş anlamda özdeşleştirmek mümkündür. Eğitimi, amaçları daha dar kapsamlı ve zamansal olarak da belirli bir dilimde gerçekleşen bir olgu olarak tanımlayabiliriz, toplumsallaşmayı ise kapsamı daha geniş ve uzun soluklu olarak değerlendirebiliriz. Bu bağlamda eğitimi, toplumsallaşma olgusunun içerisinde onun bir parçası olarak görmek mümkündür (Aziz, 2012: 67). İletişimin diğer noktadaki işlevlerini göz ardı etmemekle birlikte, toplumsallaşma ve eğitimdeki rolü, belki de en derin işlevi olarak değerlendirilebilir.

İletişimin işlevlerinden bir diğeri de, haber verme ve bilgilendirme işlevidir. Toplumsallaşma ile de ilişkilendirilebilecek olan bu işlev, haber niteliği taşıyan bilgilerin kişilere aktarılması olarak tanımlanır. Çeşitli iletişim türlerinin ve kanallarının kullanılabilirdiği bu süreç de, kişiyi çevresinde olanlar ile ilgili olarak bilgilendirmek amaçlanır (Aziz, 2012: 69). İnsanların gündelik hayatlarında farklı kararlar almaları ve sorumluluklar üstlenmeleri gerekir. Bunları yapabilmeleri için de başkalarından haberdar olmaları gereklidir (Zıllıoğlu, 2014: 79).

2.4. İletişim Türleri

İletişim türleri sözlü iletişim, yazılı iletişim ve sözsüz iletişim şeklinde üçe ayrılır. Günlük hayatta bu üç iletişim şekliyle de karşılaşmak mümkün olmakla birlikte, yazılı iletişim özellikle insan uygarlığının çağlar boyu aktardığı miras yönünden, sözsüz iletişim de, iletişimin ne denli geniş kapsamlı bir kavram olduğu yönünden dikkat çekicidir.

2.4.1. Sözlü İletişim

Konuşma dili olarak da tarif edilebilecek olan sözlü iletişim, karşılıklı görüşmeler, toplantılar, halka hitaplar, sunumlar, telefon görüşmeleri, resmi konuşmalar gibi çeşitli biçimlerde gerçekleşir. Sözlü iletişim, sözsüz iletişim ile birlikte iletişim kurma konusunda iki temel yöntemden biridir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 41). Kavram olarak iletişimi en yüzeysel şekilde sözlü iletişim ile anlamlandırabilir, sözlü iletişimi de onun temelini oluşturan dil ile açıklayabilir ve böylece iletişim ile dil arasında önemli bir bağlantı kurarak dilin önemini belirtebiliriz.

İletişim, insanların çevrelerini anlamlandırmak ve yorumlamak için dili kullandıkları bir süreçtir. Dil, insanlar arasında karşılıklı olarak anlaşma sağlanması açısından temel bir araçtır. Sistemli bir dizge olan dil, iletişimin sağlayıcısıdır ve farklı işaret sistemlerinden oluşan bir yapıya sahiptir. Dış dünyanın algılanarak kavramlara, sembollere dönüştürülmesi ve bunların aktarılmasında önemi rolü olan dil, genellikle iletişim süreci içerisinde yer alarak iletişim faaliyetinin ortaya çıkmasını sağlar (Yalçın ve Şengül, 2007: 750, 751). Yine Bahar (2011: 6)'a göre, "Dil bir simgeleştirme sürecidir ve simgesel kodlarımızın temellerini oluşturur. Konuşma bireysel, dil ise toplumsal ve kültürel bir olgudur."

Simgeler bütünü olarak nitelendirebileceğimiz dil, iletişim ve etkileşim sürecinin, başlangıcı ve ürünüdür. Dilin bir kurallar bütünü şeklinde ele alınması, simgelerin dizgesel, yani sistematik bir yapı içerisinde işlevsel hale gelebilmelerinin gereğidir. Dil, insana ait tasarımların sözü edilen kurallar çerçevesinde ifade edilebilmesidir. İnsanların tasarımlarını anlatmadaki başarıları, dili oluşturan kuralları iyi öğrenmeleri ile paralellik gösterir (İnceoğlu, 2010: 69).

En belirgin özelliği iletişim faaliyeti içerisinde bulunan tarafları karşılıklı konumda buluşturması olan sözlü iletişim, dil sayesinde gerçekleşir (Bıçakçı, 2000: 35). İletişimin en etkili şeklini, sözlü ve yüz yüze yapılan iletişim olarak belirleyebiliriz. Birçok avantajı içinde barındıran sözlü iletişim için sosyal iletişim tanımı da yapılabilir. Sözlü ve yüz yüze olan iletişim de alıcı göndericiyi hem duyar hem de onun el ve yüz hareketlerini görür. Aynı zamanda anlaşılmayan yerleri anlamak adına geribildirim elde edilmesi de kısa sürede gerçekleşir. Haberlerin anlaşılmasının denetlenmesi, verilen cevapların kontrol edilebilirliği, soru sorma imkanı ve anlaşılmayan yerlerin aydınlatılması sözlü iletişimin avantajları olarak

sayılabilir. Bu avantajlarla birlikte sözlü iletişimde, ifade edilen bir kelime olarak aktarılan mesajın yanlış anlaşılma olasılığı yazılı iletişime göre daha fazladır. Sözlü mesajların zaman içerisinde değişikliğe uğrama ve unutulmaya yönelik taşıdığı risk, kalıcılığın ön plana çıktığı uzun süreli haberleşmeler için yazılı iletişimi avantajlı kılar (Bahar, 2011: 6).

Sözlü iletişimi dil ve dil-ötesi olarak iki farklı kısma ayırabiliriz. Buna göre, dil ile iletişim insanların ne söylediklerini, dil-ötesi ise nasıl söylediklerini ifade eder. Dil-ötesi iletişim de sesin niteliği ön plana çıkar. Ses tonu, hızı ve şiddeti, vurgu yapılan kelimeler ve duraklamalar dil-ötesi iletişim için örnek gösterilebilir. İletişim de ne söylendiği kadar nasıl söylendiği de bizi ilgilendirir. Süreç içerisinde seçilen kelimeler mesajın doğru iletilmesi açısından önem taşısa da, mesajın algılanmasında dil-ötesi iletişim belirleyici rol oynar (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 42). Dil ve dil-ötesi kavramları “iletişimsizlik” veya iletişim problemleri açısından da değerlendirilmesi gereken kavramlardır.

2.4.2. Yazılı İletişim

İnsanların ve insanlar tarafından oluşturulan toplumların geçirdiği toplumsal ve kültürel evrim sürecinin bir sonucu olan yazı, bürokrasiden hukuka birçok alanda etkili olmuştur. Yazı, bürokrasinin kurulmasına ve gelişmesine sağladığı katkılarla birlikte, devletin siyasal olarak örgütlenmesinde de etkileyici olmuş, siyasal otoriteye, toplumsal yaşama ait temel ilkeler konusunda, merkezi bürokrasi ve taşra arasında eşgüdüm olanağı sağlamıştır. Yazı, hukukun genel, soyut ve süreklilik kazanmasına yardımcı olmuş, hukuk alanında da etkileyici özellikler göstermiştir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 47).

Papirus, tablet gibi araçlar kağıdın bulunuşuna kadar yazılı iletişimin gerçekleşmesini sağlamışlardır. Irak'ta bulunan M.Ö. 1800 yıllarına ait tarım bültenleri, Mısır, Mezopotamya ve İran'da yöneticileri halka tanıtmayı amaçlayan tabletler, Orhun Yazıtları gibi taş üzerine yazılmış kitabeler, bu dönemlere ait yazılı iletişim araçlarıdır. Sonraki dönemlerde kağıt ve matbaanın bulunuşuyla farklı ve yeni özellikler kazanan yazılı iletişim, kitlesel ve kişiler arası boyutlarda iletişim olanaklarının yaygınlaşmasını sağlamıştır (Bıçakçı, 2000: 33, 34).

Yazının birçok farklı özelliğinden ve etkisinden bahsedebilmekle birlikte, mesajların iletilmesinde kalıcılık sağlanması ve bunun zaman ve mekan ayrımı

olmaksızın kullanılabilmesi, yani mesajların farklı zaman ve mekanlara aktarılabilmesi, yazının fonksiyonunu kısaca açıklar. Yazıya geçirilen söz, artık varlığından şüphe edilemeyecek bir gerçekliğe dönüşür. Yazının yardımıyla belleğine yüklediği yükü hafifletme imkanı bulan insan, enerjisini başka işlere yönlendirebilir (Bahar, 2011: 7). İnsanın kendiyle iletişim kurarken de yazının sağladığı olanaklardan yararlanabilir. Buna göre, daha önce yazıp kaydettiği notları okuyan birey düşüncelerini görme ve yeniden düzenleme imkanı bulur (Zıllıoğlu, 2014: 152).

Yazılı kayıt özelliğine sahip olması, yazılı iletişimin üstün tarafını oluşturmakla birlikte, mesajı alan kişilerde oluşan yorum farklılıkları ve mesajın anlaşıldığına dair geribildirimden yoksun olma durumu, yazılı iletişimin sakıncaları olarak ortaya çıkar (Bahar, 2011: 7). Yazılı iletişim, sözlü iletişim ile kıyaslandığında gecikmeli olarak meydana gelir. Bunu sebebi, alıcının mesajı okuması, yorumlaması ve uygun cevabı oluşturması için gerekli olan süredir. Mesajın üretimindeki yazma süreci bir miktar zaman alsa da, sözlü iletişimde bulunan birçok problem yazılı iletişimde bulunmaz. Yazılı iletişimin, özellikle zaman açısından bazı dezavantajları bulunmasına rağmen, göndericiye mesajı kontrol edebilme, gözden geçirebilme ve özümseme imkanı tanıdığından, ayrıntıların önem arz ettiği durumlarda tercih edilir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 48).

2.4.3. Sözsüz İletişim

Günlük yaşantımızda kullandığımız simgesel kodlar arasında yer alan sözsüz olanlar, insan iletişiminin temellerinden biri olan sözsüz iletişimi oluştururlar. Sözel ve yazılı iletişim, her ne kadar iletişimin temel türleri olarak sayılsa da, genelde bilinçli olmaksızın ve kaçınılmaz olarak sözsüz kodlar da kullanılır (Zıllıoğlu, 2014: 159). Sözsüz iletişimde kullanılan sunumsal kodları, göz hareketleri, ses özellikleri, jest ve mimikler şeklinde tanımlayan Fiske (2003: 94)'ye göre; "Sunumsal kodlar belirtseldir; kendilerinden ve kodlayıcılarından başka bir şeyi temsil edemezler. İletişimcinin durumunu ve halihazırdaki toplumsal konumunu gösterirler".

Jestler, hareketler, zaman ve mekan kullanımı gibi sözsüz iletişim araçları, birincil (primer) olarak nitelendirilen sözlü iletişim araçlarını, yani sözcükleri destekleyen, ikincil (sekonder) iletişim araçlarıdır. Kullanılan sözsüz iletişim kanalları, iletişimin her zaman ve yalnızca sözcüklerden oluşan bir yapıda olmadığını

göstermektedir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, karşılıklı olarak gerçekleşen konuşmalarda iletilen mesajın, %35'i sesli, yani sözlü iletişim, %65 ise sessiz, yani sözsüz iletişim kanalları kullanılarak iletilmektedir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 42, 44).

Duruğu, giyimi, yüzde bulunan ifadeleri, ses özelliklerini içeren sözsüz iletişim, beden dili olarak da ifade edilebilir. Belirgin bir bakış, anlamlı bir jest veya bir mimik, duygu ve düşüncelerin kelimelerle anlatılamadığı durumlarda oldukça fazla anlam taşıyabilir. Yine, kullanılan aksesuarlar, beden dili, içinde bulunulan ortama ait nesnelere, ilk anlık etki üzerinde tesiri olan araçlardır. Beden dilinin, dünyada yaşayan tüm insanlar için ortak bir kavram olarak evrensel bir niteliği sahip olduğunu söyleyebiliriz. Ancak söz konusu evrensellik, kullanılan işaretlerin evrensel oluğu değil, beden dilinin bir araç olarak evrensel oluşudur (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 45). Aynı dili bilmeyen insanların, beden diliyle belirli bir düzeye kadar anlaşabilmeleri de bu evrenselliğin bir göstergesidir.

Beden dilinin özellikle yüz yüze ilişkilerde büyük öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bir yüz yüze ilişkide her hangi bir söz söylenmemiş olsa da, gerekli algılama becerisine sahip olanlar için, bedenlerin konuştuğunu ifade etmek yanlış olmaz. Yüz yüze bir iletişimde, ilişkilerin ve ortamın durumuna göre az-çok değişmekle birlikte, %10 sözcüklerin, %30 ses tonunun ve %60'da beden dilinin rol aldığı belirtilmiştir. Bu ortalama değerler beden dilinin iletişim için göz ardı edilemez bir önem taşıdığını gösterir (Zıllıoğlu, 2014: 167).

Beden dili açısından değinilebilecek diğer faktörlerde jest ve mimiklerdir. Buna göre, anlatım amaçları doğrultusunda yüz kaslarının kullanımıyla mimikler; baş, kol, el, ayak ve bedenin kullanımıyla jestler oluşur. Oluşan tüm bu jest ve mimikleri iki grupta sınıflandırmak mümkündür. Esas ve ikincil olarak yapılan bu sınıflandırma içerisinde, duygu ve düşüncelerimizi destekleyenler, esas jest ve mimikler, refleks olarak gelişenlerde ikincil jest ve mimikler olarak tanımlanır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 45).

İletişimde kullandığımız sözlü ve yazılı dilin yanında, jest ve mimikler, giyim, zaman ve mekan kullanımları da iletişim biçimleridir. Buradan, anlam yüklenebilen her şeyin insan iletişiminde kullanılabileceği sonucuna varabiliriz (Zıllıoğlu, 2014: 25).

2.5. İletişimin Elemanları

Sürekliliğe sahip bir kavram olarak iletişimi, değişik alanlarda uzmanlaşmış araştırmacılar farklı şekillerde incelemiş ve değişik özelliklerine vurgu yapmışlardır. Dil bilimciler, filozoflar, psikologlar gibi araştırmacılar, ileti ve kod, bilinç ve öğrenme, toplumsal işlevler gibi değişik yaklaşımlarda bulunmuşlardır. İletişimle ilgili değişik kuramların ortaya çıkışında, yaklaşımlara göre göz ardı edilen veya üzerine odaklanılan öğelerin varlığı etkili olmuştur (Zıllıoğlu, 2014: 92).

Aristoteles'e göre, konuşan, konuşma ve dinleyiciler, iletişim için göz önüne almamız gereken elemanlardır. İletişim için bu elemanların her birini gerekli gören Aristoteles'e göre, sürecin incelenmesini üç başlık altında düzenleyebiliriz. Bunlar, söylemde bulunan, yaptığı konuşma ve dinleyen kişidir. Günümüzde kullandığımız iletişim modelleri, Aristoteles'e ait modele benzetmekle birlikte biraz daha karmaşıktır. Günümüzde en çok kullanılan modellerden biri olarak gösterilen Shannon-Weaver modeline göre iletişimin elemanları, kaynak (*source*), verici (*transmitter*), sinyal (*signal*), alıcı (*receiver*) ve hedef (*destination*) olarak sıralanmıştır. İnsan iletişiminden ziyade elektronik iletişim üzerinde çalışan Shannon ve Weaver'ın modelinde kaynağı konuşmacıya, sinyali konuşmaya ve hedefi dinleyiciye dönüştürdüğümüzde Aristoteles'in modeli ortaya çıkar. Diğer iki eleman ise, kaynağın mesajını yayan verici ve hedef için mesajı yakalayan alıcı olarak eklenir. Shannon ve Weaver tarafından oluşturulan model Aristoteles'in fikirleriyle tutarlılık gösterir (Berlo, 1960: 29). Bu araştırmacıların yaklaşık 2000 yıl arayla, iletişimin yapısını anlama noktasında gösterdiği benzerlik dikkat çekicidir.

David K. Berlo (1960: 32) ise iletişimin elemanlarını altı adet olarak belirlemiştir. Buna göre süreci oluşturan elemanlar, iletişim kaynağı, kodlayıcı (*encoder*), mesaj, kanal, kod çözücü (*decoder*) ve iletişim alıcısıdır.

İletişimin elemanları ile ilgili tarihsel süreçte yer alan bu yaklaşımlarla birlikte, süreç içerisinde tanımlanan aktörlerde benzerlikler ve farklılıklar tespit etmek mümkündür.

İletişim sürecinin gerçekleşmesinde rol alan elemanları, kaynak, alıcı ve mesaj olarak tanımlayabiliriz (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 21). Yine Bourse ve Yücel (2012: 31)'e göre, "İletişim süreci en yalın biçimiyle, üç temel ögenin etkileşiminin sonucu gibi incelenebilir: Bir alıcıya bir ileti gönderen bir gönderici."

İletişim sürecinin temel aktörlerini beş adet olarak belirten Zıllıoğlu (2014: 92), bunları kaynak, mesaj, kanal, araç ve hedef olarak sıralar.

2.5.1. Kaynak

Kaynağı, “Mesajları yaratan kişi, küme, örgüt yada aygıt” (Mutlu, 2012: 182) şeklinde tanımlamak mümkündür. Gönderici veya kaynak, iletiyi kodlayarak gönderen olarak iletişimin başlatıcısıdır. İletişimin başlangıcında kaynak, sahip olduğu bilgiler doğrultusunda mesajı zihninde oluşturur. İletimi yapılmadan önce kodlanan mesaj, kanal yoluyla alıcıya gönderilir. İletişim sürecini başlatan ve mesajı kodlayan olarak önemli bir sorumluluğa sahip olan gönderici olmadan iletişimin kurulması mümkün değildir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 22).

Yine farklı bir tanıma göre; “Kaynak, algılama, seçme, düşünme, yorumlama süreçlerinde ürettiği anlamlı iletileri simgeler aracılığı ile gönderen kişi ya da kişilerdir” (Zıllıoğlu: 2014: 93). Fikirlerini, duygu ve ihtiyaçlarını veya bilgilerini alıcıya iletme niyetiyle süreci başlatan gönderici, kullanılacak kanalı ve mesaj türünü seçtikten sonra mesajı kodlar (Bahar, 2011: 3). Kaynak, olası iletiler arasından seçim yaparak hangi iletinin gönderileceğine karar verir (Fiske, 2003: 23).

İyi bir iletişim gerçekleştirmek adına, mesajın çıkış noktası olan kaynağın taşınması gereken bir takım özelliklerden bahsedebiliriz. Kaynağın bilgisine bağlı olarak kodlama ve mesaj gönderme gücüne sahip olduğu düşünöldüğünde, göndereceği mesaj konusunda yeterli bilgiye sahip olması önem taşır. Kaynak için bilgi düzeyi, hem iletişimin sürekliliği hem de alıcının istediği bilgilerin iletilmesi açısından önemlidir. Mesajın yanlış veya yetersiz kodlanması gibi bir durumda, etkinliğini kaybetmesi veya istenilenden farklı bir davranış ortaya çıkması söz konusu olabilir. Böyle bir durumla karşılaşmamak için kaynak mesajı nasıl kodlayacağını bilmelidir. Yine kaynağın gönderdiği mesajın statüsü ve rolüne uygun olması gerekir. Kaynağın statüsü ve rolü ile uyuşmayan bir mesaj göndermesi durumunda, mesajın işleme alınmama veya olumsuz bir etkileşimin ortaya çıkması gibi sonuçlar görölebilir. Alıcılar tarafından kaynağın tanınıyor olması da iletişimin etkinliği açısından önemlidir. Mesajların, alıcılar üzerinde olumlu etkileri olması için, kaynağın tanınması ve bu tanınmanın olumlu yönde olması önem taşır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 22, 23).

Bir iletişim faaliyetinin kaynağı çok çeşitli olabilir. Buna göre kaynak, mesajları oluşturan kişi, örgüt ya da aygıt şeklinde, tek bir kişi; gazete, radyo veya televizyon istasyonu olabilir (Bıçakçı, 2000: 23). Yine Mutlu (2012: 182)'ya göre, “Bir iletişim etkinliğinin kaynağı konuşan, yazan ya da bir hareket yapan bir birey, bir reklam politikası oluşturan bir grup, bir sorunu çözen bir bilgisayar olabilir.”

2.5.2. Hedef

Hedef ya da alıcı, “kaynaktan gelen iletileri belli biyolojik ve psiko-sosyal süreçlerden alıp yorumlayan ve bunlara sözlü, sözsüz tepkide bulunan kişi ya da gruplardır” (Zıllıoğlu, 2014: 93). Bir başka tanımlamaya göre alıcı, “İletişim sürecinde göndericinin karşısına konumlanan ve iletilen mesajın ulaşması amaçlanan kategori” (Mutlu, 2012: 17) şeklinde ifade edilebilir.

Kaynağın mesajını iletme istediğinde olduğu kişi veya kitle olarak alıcı, farklı konumlarda olabilir. Kişi konumundaki alıcı, öğüt dinleyen bir çocuk, küme konumundaki alıcı ise öğretmenlerini dinleyen öğrenciler şeklinde örneklendirilebilir. Yayın yapan bir medya kuruluşu için izleyiciler alıcı konumundayken, reklamcılar için mesajın alıcısı tüketicilerdir (Bıçakçı, 2000: 23).

Kaynak ve alıcı olarak en az iki kişiye ihtiyaç duyan iletişim eylemi, insanın kendisiyle kurduğu iletişim haricinde, iletişim faaliyetini gerçekleştirebilmek için kaçınılmaz olarak alıcı veya alıcılara gereksinim duyar. Mesajı alan ve sembolleri algılayan alıcı, ya karşı tarafa mesaj göndererek gönderici pozisyonuna geçer ya da iletişimi bitirerek süreci sonlandırır. Kaynağın beklentisi gönderdiği mesajın alıcı tarafından algılanmasıdır ve bu algılanma sağlanmadan süreç tamamlanmış olarak kabul edilmez (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 30).

Alıcı, kaynaktan aldığı mesajlara tepki veren aktif bir konumda olabileceği gibi, yalnızca mesajları alan ve tepkisini belli etmeyen edilgen bir konumda da olabilir. Alıcının aldığı mesajlara tepki vermesi, iletişimin çift yönlü olma durumunu ortaya çıkarır. Alıcının bir tepki oluşturabilmesi için öncelikle, mesajı duyu organları yardımıyla algılaması, algılaması için de mesajın, alıcının dikkatini çekmesi gerekir (Gürgen, 1997: 21).

İletişim sürecinde etkinliğin sağlanması için en büyük gereklilik, hedef ve göndericinin, aynı sembollere aynı anlamlar yüklemeleridir. Mesajın alıcıya ulaşması, iletişim sürecinin tamamlandığı anlamına gelmez, alıcının çözümlendiği kod

ile ulaştığı anlamın, kaynak tarafından gönderilen anlama uyması gerekir. Bununla birlikte, mesajın muhatabı olan alıcı tek olabileceği gibi birden fazla da olabilir (Bahar, 2011: 4).

Etkin bir iletişim sağlamak için alıcının sahip olması gereken bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 32, 33):

- “*Alıcı mesajı algılayabilmelidir*”: Alıcı gönderilen mesajları algılayabilecek seviyede olmalı ve iletişim için istek duymalıdır. Kaynak tarafından yollanan mesaja karşı alıcının kayıtsız kalması mesajının algılanmasını veya algılanması bile, etkin bir iletişim gerçekleşmesini engelleyecektir.
- “*Alıcı bilgili olmalı ve bir geri-besleme sistemine sahip olmalıdır*”: Alıcı gerekli bilgiye sahip olmalıdır. Alıcının bilgi seviyesi mesaj üzerinde etkili olduğundan, farklı alıcılara göre mesajda farklılıklar olabilir. Buna göre, bilgi birikimi yeterli bir alıcı için kısa ve özlü bir mesaj uygun olabilir iken, yeterli bilgi birikimine sahip olmayan bir alıcı için mesajın nispeten uzun ve açıklamalı olması düşünülebilir. Yine, alıcının geri besleme sistemine sahip olması, mesajın etkisi üzerinde belirleyici rol oynayabilir. Geri besleme sayesinde alıcı, mesajı tamamlayıp beklenen davranışı istenilen zamanda ortaya koyar.
- “*Alıcı seçici olmamalıdır*”: Bireylerin çeşitli sebeplerden dolayı benzer mesajlara farklı tepkiler verebilmeleri, mesajları almada objektif bir yaklaşım göstermelerini engeller. Oluşan bu seçicilik, algılanan mesajın kaynağın istediği gibi olmasına engel olur.
- “*Alıcı, bulunduğu düzleme uyabilmelidir*”: Kaynak ile aynı düzlemde bulunması gereken alıcı, mesajın değerlendirmesini ve göstereceği davranışı içinde bulunduğu düzlemin koşullarına göre yapacaktır. Alıcının kaynağın isteklerini anlaması ve uygulayacağı davranışlarda içinde kalması gereken sınırları bilmesi için düzlemdaki yerini biliyor olması önemlidir. Bununla birlikte, kaynağın alıcıya ait davranış düzlemi hakkında bilgi sahibi olması, kodlamanın alıcıya göre oluşturulması için gereklidir.
- “*Alıcı, kaynak olma özelliği taşımalıdır*”: İletişimin çoğu zaman karşılıklı olması, bazı durumlarda alıcının kaynak veya kaynağın alıcı olması şeklinde durumlar oluşmasına sebep olur. Kaynak ve alıcının durumlarındaki bu

değişimlerden dolayı, alıcının da kaynak olma niteliklerine sahip olması gerekir.

2.5.3. Mesaj

Mesaj, belirli bir bilgi, duygu veya düşüncenin, kodlama sonucunda dönüştüğü fiziki şekil olarak tanımlanabilir. Aldığı şekiller açısından farklılıklar gösterebilen mesaj, bir söz, yazı, ya da şekil biçiminde olabileceği gibi, jest şeklinde de olabilir (Bahar, 2011: 4). Kaynaktan alıcıya gönderilen iletiler olan mesaj, kaynak tarafından bir düşünce veya duyguyu aktarma isteğiyle üretilmiş, görsel, işitsel ve sözel simgelerin oluşturduğu bir üründür (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 24). Konuştuğumuz zaman konuşma, yazdığımız zaman yazı, resim yaptığımız zaman ortaya çıkan resim, birer mesajdır. Benzer olarak, jest yaptığımızda kollarımızın hareketleri, yüzümüzdeki ifadeler, hepsi birer mesaj olarak nitelendirilebilir (Berlo, 1960: 54).

Mesaj, alıcıyı uyaran sinyal ya da sinyaller olarak, kaynağa ait istek ve fikirlerin sembol şeklini almış halidir. Mesajın alıcıları ve iletişimin izleyicileri, öncelikle mesajı ve mesaja ait olan anlam, amaç ve etkisi gibi türlü yönleri algılar. Bundan dolayı mesaj, genellikle iletişimin görünen tarafı olarak nitelendirilebilir. Taşıdığı bu özellikten dolayı iletişimin türünü ve etkinliğini belirleme konusunda büyük öneme sahiptir. Mesaj, gönderen tarafından oluşturulmuş olan özel anlamı taşır. İletişimde etkinliğin sağlanması için, gönderici ve alıcının yani kaynak ve hedefin aynı anlamı paylaşması gerekir. Gönderen tarafından oluşturulan orijinal mesaj ile algılanan mesaj arasında meydana gelen farkın büyüklüğü oranında iletişimde zayıflık veya mesajın anlamında sapma ortaya çıkar (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez: 2008: 23, 24).

Bazen algılamada oluşan farklılıklardan dolayı, gönderici ve alıcı arasında gerçekleşen aktarım istenildiği gibi sonuçlanmayabilir. Kod çözme sırasında ortaya çıkan bu durum için, kodlamanın alıcının özellikleri göz önünde bulundurularak yapılması gerekir (Bahar, 2011: 4). Mesajın, etkin iletişim sağlamak adına sahip olması gereken bazı şartlardan bahsedilebilir. Bunlar (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 24):

- “Hedefin, bilgi, düşünce ve deneyimlerine uygunluk,”
- “Hedefin tutum, inanç ve değer yargılarına uygunluk,”

- “Hedefin ihtiyaç, istek ve amaçlarına uygunluk,”
- “Hedefin ilgi alanlarına uygunluk,”
- “Hedefin toplum içindeki rollerine ve konumuna uygunluk”

İleti, içerik ve yapı olmak üzere iki önemli ögeye sahiptir. Bunlardan içerik anlama, yapı ise simgeler ve kodlarla ilişkilendirilir. Anlamın paylaşımı olarak da tanımlanabilen iletişimin bu özelliğinden dolayı, iletişim amaçlarına ulaşmanın ilk şartı iletinin anlamlı oluşudur. İleti, üretiminde, tüketiminde ve verilişinde anlamlı olmalıdır. Anlam, iletişimde sürecin odak noktası olarak görülebilir, simge ve kodlar ise alt yapıyı oluşturur (Zıllıoğlu, 2014: 94).

“Kod, bir kültür ya da altkültürün üyelerinin paylaştığı bir anlam sistemidir” (Fiske, 2003: 37). Sözlü veya sözsüz tüm diller birer kod olarak tanımlanabilir. Kodlar, çeşitli simgeleri ve bu simgelerin kullanımıyla ilgili gelenekleri ve kuralları içerir. Bir dildeki sözcüklerin simge olduğundan yola çıkarsak, o dili anlamak için yalnızca simgeleri bilmemiz yeterli olmaz. Anlamlı bir yapı için o simgeleri nasıl ilişkilendireceğimizi de bilmemiz gerekir. Kodu, simgeler arası bu ilişkileri ve yapısal olarak anlamı belirleyen kurallar olarak tanımlayabiliriz. Semboller kodlar içerisinde örgütlenerek sistemli bir yapıya bürünürler (Zıllıoğlu, 2014: 103).

“Simge, bir şeyi temsil eden, başka bir şeydir” (İnceoğlu, 2010: 74). İnsanlara ait simge oluşturma ve bu simgeler yardımıyla çevresini açıklama ve anlamlandırma yeteneği, insan iletişiminin temel özelliğidir. İletişim, konuşulan lehçe, mors alfabesi veya matematik gibi farklı şekillerde de olsa, simgelerin oluşturduğu bir dile dayanır (Zıllıoğlu, 2014: 99, 100). Yine, Güngör (2011: 37)’e göre, “Simge iletişimin temel yapısal ögesidir. İnsan iletişimini simgelerden ayrı düşünmek olanaklı değildir”.

Simge, iletişim sürecinde aktarılacak mesajın meydana getirilmesinde kullanılan semboller, işaretler ve jestlerdir. İlkel veya gelişmiş, tüm toplumların insanları, gelişmişlikleri ile orantılı olarak karmaşık simge sistemlerini kullanırlar. Günlük yaşantımızda yer alan, dil, yazı, para gibi olgular birer simge sistemidir. Dil toplumsal ilişkiler açısından, yazı eğitim ve iletişim açısından, para ekonomik ilişkiler açısından simge sistemi olarak tanımlanabilir (Gürgen, 1997: 11).

2.5.4. Kanal

İletişim açısından kanal, kaynak ve hedef arasındaki bağlantı veya mesajın aktarıldığı yol olarak tanımlanabilir. Telefon hatları, duyu organları, hava, hepsi birer kanal rolündedir. Hava, yüz yüze konuşmalarda, telefon hatları telefon görüşmelerinde, duyu organları beyne iletilen mesajlarda birer kanal vazifesi görürler (Bahar, 2011: 5). Mesajın iletimi için bir yol olan kanal, ses gibi fiziksel, telefon gibi teknik veya gazeteler gibi toplumsal olabilir. İletişimde etkinliği sağlamak adına mesaja uygun bir kanalın kullanılması önemlidir. Aynı zamanda uygun kanal sayesinde mesajın bozulma olmadan iletilmesi de sağlanır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 29). İletişimde kanal seçimi oldukça önemlidir ve bu seçimde, iletişimin amacı, hedefin nitelikleri, zaman ve mekan gibi faktörler etkilidir (Zıllıoğlu, 2014: 106).

2.5.5. Araç

Araç, mesajı kanalın aracılığında aktarılması mümkün şekle çeviren teknik veya fiziksel nesnedir. Aracın kullandığı kanal veya kanalların yapısı, araçlar da bulunan fiziksel veya teknolojik donanımları şekillendirir. İletilebilecek kodların niceliği söz konusu donanım tarafından belirlenir (Fiske, 2003: 35). Vücut, ses, radyo, gazete, kitap gibi örneklendirilmesi mümkün olan iletişim araçları, temel ya da ikincil olanlar şeklinde ikiye ayrılarak kategorize edilebilir. Vücut ve ses gibi araçlar temel, bir başka deyişle zaman ve toplum farkı olmadan yararlanılan doğal araçlardır. İkincil, yani radyo ve televizyon, kaya resimleri gibi yapay araçlar ise içinde bulunulan zamana ve kültüre göre varlığı şekillenen araçlardır. Kanal ve araç arasında yapılan ayrımlarla birlikte, bu iki kavram genellikle benzer olarak düşünülür ve kullanımda birbirleri yerine geçerler (Zıllıoğlu, 2014: 107).

Araçları üç temel kategori de sınıflandıran Fiske'ye göre bunlar; sunumsal, temsili ve mekanik araçlardır. Sunumsal araçlar, iletişimcinin mecburi olarak yer alması gereken, sözcükler, jestler gibi doğal ifadelerin dilinin kullanıldığı, ses ve beden benzeri araçlardır. Temsili araçlar, kitap, resim, fotoğraf gibi araçlardır. Bunlar, metin oluşturmak için kullanılırlar ve ilk kategorideki araçların kayıt altına alınmasına olanak sağlarlar. Sunumsal araçlar gibi varlıkları iletişimeye bağlı

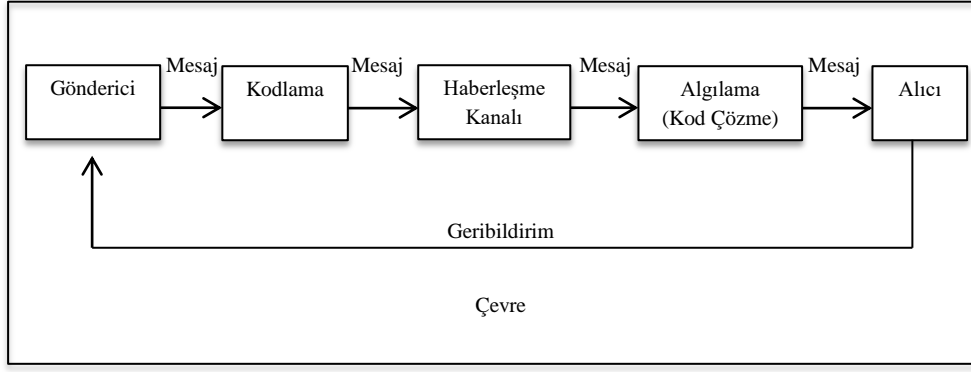
değildir. Radyo ve televizyon gibi araçlar ise mekanik araçlardır ve ilk iki kategoride bulunanların aktarılmasını gerçekleştirirler (Fiske, 2003: 36).

2.6. İletişim Süreci ve İşleyişi

Birey odaklı olarak incelendiğinde, doğum ve ölüm arsında kesintisiz bir süreç olan iletişim, bireyin biyolojik gelişimine, toplum içerisindeki ilişkilerine ve etkileşimlerine paralel olarak durmaksızın değişim ve gelişim gösteren, aynı zamanda bireyi de değiştiren bir süreçtir (Zıllıoğlu, 2014: 90). Bir sürece dahil olarak ifade edilen bir olgu veya her hangi bir şey, durağanlıktan uzak, durmaksızın değişim içinde olan, aktif ve hareketlidir. Ayrıca süreç içerisinde yer alan tüm öğeler karşılıklı olarak bir birleriyle etkileşim içindedirler (Gürgen, 1997: 12, 13).

Kişi için iletişimde, şimdiki zamana ait tüm durumların geçmişle bağlantıları ve geleceğe dönük uzantıları bulunur. İletişim faaliyeti içerisinde olan birey, hem geçmişe hem de geleceğe ait olguların etkisine maruz kalır. Geçmişte yaşananlar, geleceğe yönelik beklentiler, hatalar veya başarılar gibi faktörlerin iletişim sırasında etkili olması, iletişimin süreç olarak ifade edilmesinde rol oynar. İletişim süreci içerisinde birey, çeşitli bilgiler kazanır ve bu bilgiler ışığında davranışlarıyla tepki geliştirir (Zıllıoğlu, 2014: 91).

Süreç özelliği gösteren iletişim, kaynağın zihninde oluşan fikirle başlar ve sırasıyla belirli aşamaları izleyerek devam eder. Mesajı sembollere dönüştürerek kodlayan gönderici, iletişim araçları vasıtasıyla mesajı alıcıya iletir. Düzgün bir iletişim için gerekli olan ilk şart, gönderici tarafında kodlanan mesajın alıcı tarafından algılanmaya ve anlaşılmaya uygun olması ve iletim yapılacak kanalın elverişli olmasıdır. Sürecin devamında, ulaşan mesajın kod açımını yapıp mesajı algılayan alıcı, geribildirim de bulunarak süreci sonlandırır (Bahar, 2011: 3).



Şekil 2.1: İletişim Süreci

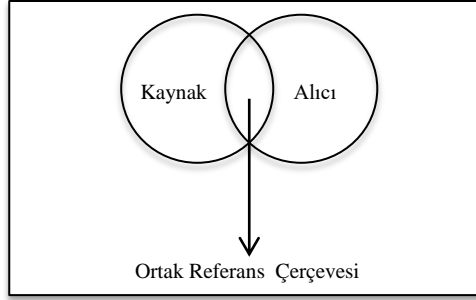
(Kaynak: Bahar, 2011: 3)

İletişimin ilk aşaması, göndericinin bulunduğu durum ile ilgili çeşitli değerlendirmeleri yaparak iletileri hazırladığı ve alıcıya yönlendirdiği süreçtir. İnsanın zihninde gerçekleşen bu süreçte, gerekli anlamlandırmalar kişinin referans çerçevesine göre yapılır. Kaynak, kodlamadan önce gerekli anlamlandırmayı yapabilmek için mevcut duruma ve ortama dair birçok olgunun etkisinde kalır. Kaynağın iyi-kötü, doğru-yanlış konusundaki bilgilerinden, inançlarına ve özgüvenine, alıcıya dair düşüncelerinden, fiziksel ortam ve iletişimin konusuna duyduğu ilgiye kadar birçok etken söz konusudur (Zıllıoğlu, 2014: 196-199).

Kodlama, göndericinin iletmek istediği bilgi, düşünce veya duyguyu, alıcıya uygun bir şekilde düzenleyerek, aktarıma hazır bir mesaja dönüştürmesidir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 27). Alıcının anlamasına uygun bir şekilde yapılan kodlama, çokça simge içeren karmaşık bir yapıda olabileceği gibi, renk, mimik veya rakam şeklinde de olabilir. Bu süreçte, iletişimin gerçekleşmemesi veya yanlış bir şekilde gerçekleşmesi durumlarını engellemek adına, mesajı gönderen ve alan tarafın sembollere aynı anlamı vermesi önemlidir (Bahar, 2011: 4). İletişimi başarılı kılan en önemli etkenlerden biri, göndericinin düşüncelerinin dönüşüme uğramış şekli olan kodların başkaları tarafından algılanması ve anlaşılmasıdır. Simgelerin kendi başlarına bir anlam ifade etmediği düşünüldüğünde, kaynağın önceliği kullandığı simge sistemi üzerinde alıcı ile ortak anlamların yakalanmasıdır (Zıllıoğlu, 2014: 199). Latin alfabesi bilen birinin Kiril alfabesiyle yazılmış bir metni okuyamaması, sembol farklılığına bir örnek olarak düşünülebilir.

İletişim sürecinde iletilerin yorumlanarak anlamı bir hale gelmesi, alıcı tarafından gerçekleştirilen kod açma sayesinde olur (Gürgen, 1997: 18). Gönderilen iletilerin alıcıya ulaşmasının ardından, alıcı orijinaline uygun ve anlam ifade edecek şekilde mesajları yorumlar. Anlamlandırma, duyarlar tarafından elde edilen verilerle birlikte, geçmiş yaşama ait tecrübeler, beklentiler, içinde olunan durum gibi faktörlerin de etkili olduğu, mesajı alan bireyin özelliklerinden, hedef ve gereksinimlerinden etkilenen bir aşamadır. Algılamının bireylere göre farklılık göstermesi, çoğu zaman aynı iletilere yüklenen anlamların kişiden kişiye değişmesinin sebebidir (Bahar, 2011: 4, 5). İletişim faaliyetinin gerçekleşebilmesi için öncelikle alıcı tarafından iletinin algılanması gerekir. Duyular yoluyla sağlanan algılama, gönderici ve alıcının niteliklerinden etkilenen bir süreç olarak iletilerin anlaşılmasına ya da anlaşılmamasına temel oluşturur (Zıllıoğlu, 2014: 203).

Mesajların, kağıda kaydedilmiş anlamsız işaretler veya bazı ses ve görüntü sinyallerinden anlamlı bir hale dönüşmesi kod açma sayesinde gerçekleşir. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi mesajın alıcı ve gönderici için aynı anlamı ifade etmesine bağlıdır. Bu sayede alıcı tarafından yapılan kod açımı, mesajın kodlandığı şekille örtüşür. Alıcı ve kaynağın mesaja aynı anlamı vermesi, referans veya izafet çerçevesi olarak tanımlanır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 28).



Şekil 2.2: Referans Çerçevesi

(Kaynak: Gürgen, 1997: 18)

İzafet çerçevelerinin kesiştiği alan, kaynak ve alıcıya ait ortak bilgilerin yer aldığı alan olarak iletişimin gerçekleştiği bölgedir. İzafet çerçevelerinin kesişmesi ortak bir bilginin mevcut olduğunu, bu alanın büyüklüğü de ortaklığın niceliksel boyutu gösterir. İletişimin başarısı için bu alanın büyüklüğü önem taşır. Ortak bilgilerin varlığı ne kadar fazla ise iletişimin başarılı olma ihtimali de o seviyede artacaktır. İletişimin taraflarının bilgi seviyeleri, tecrübeleri, değer ve tutumları, rol

ve statü ilişkileri ile psikolojik özellikleri gibi faktörler ne oranda benzerlik gösterirse, anlamlandırma konusunda da benzerlik artacaktır. Bu yüzden kaynağın iletişimi başlatmadan önce alıcının izafet çerçevesinin elemanlarını iyi bir şekilde belirlemesi gerekir (Gürgen, 1997: 18, 19).

Kaynak, mesajın alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını, tersine bilgi akışı olan geribildirim sayesinde öğrenir. Geribildirim, alıcının iletiyi yorumlayış şekli veya verdiği cevap olarak, bir kontrol işlemi niteliğinde değerlendirilebilir. Bu şekilde sağlanan geriye bilgi akışı sayesinde kaynak, geribildirimi değerlendirmeye olarak iletiyi yeniden oluşturur ve gönderir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2008: 34). Bu kavram, iletinin alıcı tarafından alınıp alınmadığı veya nasıl alındığı konusunda bilgi edinilen bir süreci temsil eder. Alınan bu bilgiler mevcut veya gelecekteki iletişim davranışının değiştirilmesinde rol oynayabilir (Mcquail ve Windahl, 2005: 18).

Göndericiye ait olan mesajın alıcı tarafından yanıtlanması olan geribildirim, alıcı ile kaynağın yer değiştirdiği, alıcının kaynak, kaynağında alıcı gibi davrandığı bir süreçtir. Geribildirim sayesinde iletişimin hangi seviyede başarıya ulaştığını öğrenen kaynak, kendisini ve mesajını değerlendirme fırsatı bulur. Kaynak tarafından alınan iletişim amacının gerçekleştiği bilgisi, olumlu geribildirim, gerçekleşmediği bilgisi ise olumsuz geribildirim olarak tanımlanır. Olumsuz geribildirim ortaya çıktığı durumlarda geribildirim sürecinde etkinliğin sağlanması için, kaynağın yaptığı değerlendirmelerin ardından, amacına uygun olarak tekrar kodlanan mesajın alıcıya iletilmesi gerekir. Süreç içerisinde, geribildirime verilen önem ve etkin bir iletişim arasında paralellik söz konusudur (Gürgen, 1997: 23, 24).

Temel işlev olarak, kaynağın iletisini alıcının tepki ve gereksinimleriyle uyuşan bir şekilde getirmeye yardımcı olan geribildirim, bazı ikincil işlevlere de sahiptir. Alıcının iletişime dahil olduğu duygusunu hissetmesine yardımcı olması bunlardan en önemlilerinden biri olarak gösterilebilir. Geribildirim, süreç içerisinde alıcıdan kaynağa bir geri dönüş izlenimi verse de modelin doğrusal yapısını ortadan kaldırmaz, aktarımın verimliliğinin artmasını sağlar (Fiske, 2003: 40, 41).

İletişim süreci içerisine dahil olabilen kavramlardan biri de gürültüdür. Kaynak, alıcı, kodlama veya kod açma gibi iletişim eylemi için zaruri olan eleman veya aşamalardan biri olmasa da, süreçte yer alabilen ve süreci olumsuz yönde etkileyen bir kavramdır. Mutlu (2012: 128)'ya göre, "Bir iletişim sisteminde alınan mesajın gönderilen mesaj olmaması durumunda gürültü söz konusudur."

Gürültü, iletişimde olumsuz etkisi olan, iletişimin verimliliğini azaltan veya tamamen bozan etkenlerin tümü olarak tanımlanabilir. Gürültünün kaynağı, süreçte yer alan iletişim elemanları olabileceği gibi, bu elemanlara tesir eden dış kaynaklı etkilerde olabilir. Sürekli veya geçici olabilen gürültü, iletişimin işleyişini olumsuz etkiler (Zıllıoğlu, 2014: 206, 207). Yine, Bourse ve Yücel (2012: 30)'e göre, “Gürültü, aynı zamanda iletinin aktarım sürecinde dönüşümdür. Bir göndericiyle bir alıcı arasındaki tüm aktarım düğümleri, olası gürültü kaynağıdır”.

2.7. İletişim Modelleri

İletişimin işleyişini açıklamaya yönelik oluşturulan, birbirleriyle kıyaslandığında ortak noktaları ve eksiklikleri bulunan, sayılamayacak kadar çok model vardır. Bir modelde bütünüyle her şeyi görmek mümkün değildir, her model kendi alanıyla ilgili belirlenmiş özellikleri yansıtır. Model konusunda asıl önemli olan, modelin seçilme sebebi ve ondan beklenenlerdir (Gökçe, 2005: 26). Tüm modeller iletişimin işleyiş sürecini bir plan görünümünde açıklayarak bilgi verse de, bir modeli ancak gerçeğin eksik bir şekli olarak düşünebiliriz (Zıllıoğlu, 2014: 193).

2.7.1. Shannon ve Weaver Modeli

Bu temel modelde iletişim doğrusal bir süreç olarak incelenir. Sahip olduğu basit yapısı sayesinde çeşitli türevleri ortaya çıkmış olan model, üç sorun üzerine odaklanır (Fiske, 2003: 22):

- “İletişim simgeleri ne kadar kusursuz biçimde aktarılabilirler?”
- “Aktarılan simgeler istenen anlamları ne kadar kesinlikle iletebilirler?”
- “Alınan anlamlar, davranışı arzu edilen yönde ne ölçüde etkileyebilirler?”

İletinin bilgi kaynağı tarafından oluşturulmasıyla başlayan süreç, vericinin iletiyi sinyallere dönüştürmesiyle devam eder. Kanalin nitelikleriyle uygunluk göstermesi gereken sinyaller, alıcı tarafından tekrar iletiye dönüştürülür ve sonrasında hedefe ulaşır (Bıçakçı, 2000: 59).

Shannon ve Weaver modelinde öncelikli olarak üzerinde durulan nokta sistemin sinyal taşıma kapasitesi olup, sinyalin taşıdığı anlamın tam olarak

aktarılması konusuna gereken önem verilmemiştir. İletişim süreci içerisinde bu anlam aktarımı tam olarak sağlanamaz, gönderici ve alıcının mesajı verdikleri anlamların tam olarak benzeşmesi gerçekleşmez. Ancak sinyalin algılanması ve yorumlanması belli oranda bu durum çerçevesinde meydana gelmektedir (Gökçe, 2005: 26, 27).

2.7.2. Gerbner Modeli

Shannon ve Weaver modelinin doğrusal süreç yapısını örnek alan bu model, iki farklı nokta ekleyerek yeni bir görünüm oluşturur. Bunlardan ilki, iletinin gerçeklikle ilişkilendirilmesidir. İletinin konusunu gösteren bu yaklaşım, algı ve anlamla ilgili noktalar üzerinde durulmasına zemin hazırlar. İkinci noktada, iletişimi algılama ve aktarma olmak üzere iki boyuttan oluşan bir süreç olarak tanımlar (Fiske, 2003: 44). Mimarı Grebner tarafından hem kitle iletişimini, hem de bireyler arası iletişimi açıklayabileceği düşünülen model, sinyallerin yorumlanma aşamasında kaynak ve alıcı için hangi bilişsel süreçlerin ortaya çıktığına ve alıcı ve kaynak arasında yorum benzerliğinin hangi şekilde meydana geldiğine değinmez (Gökçe, 2005: 27).

2.7.3. Lasswell Modeli

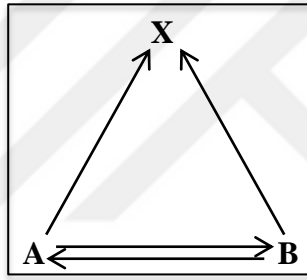
Özellikle kitle iletişimine yönelik bir model olarak, iletişim faaliyetini açıklamak için belirli soruların yanıtlanması gerektiğini öne sürer. Lasswell'e göre gerekli olan bu sorular: "Kim? Ne söylüyor? Hangi kanalı kullanıyor? Kime? Nasıl bir etki oluşturuyor?" Şeklinde sıralanabilir (Bıçakçı, 2000: 57). Bu modelde iletişim iletilerin aktarımı şeklinde düşünülür ve doğrusal bir yapı gösterir. Süreçteki öğelerde meydana gelen, görülebilir ve ölçülebilir değişimlerin alıcıya yansımaları olarak etki kavramına değinir ve etki sorununu öne sürer. Buna göre, ileti, kodlayıcı, kanal gibi elemanlarda meydana gelecek değişim, etkide de bir değişime neden olur (Fiske, 2003: 51).

Gökçe (2005: 27)'ye göre bu modelde iletişim dinamik bir olgu olarak değil, statik bir olgu olarak değerlendirilmekte ve alıcının varlığına fazla önem verilmemektedir. Alıcının gönderene bağlı olduğu bu durumda iletişimin etkinliğinin yönlendiricisi gönderendir. Kaynağın hazırladığı paketin alıcıya ulaşmasının

ardından, alıcının bu pakete karşı ne çeşit bir tepki ortaya koyduğu ve bu paketle ne yaptığı belirsiz bir durumdur.

2.7.4. Newcomb Modeli

Newcomb modeli doğrusal olmayan ve üç köşeli bir yapıya sahiptir. En büyük önemi, toplum veya toplumsal ilişkiler açısından iletişimin oynadığı role odaklanan ilk model oluşudur ve Newcomb'a göre söz konusu rol dengenin sürdürülmesidir. Modelde A ve B alıcı ve gönderici, X'de bunlara ait toplumsal çevrenin parçasıdır. ABX karşılıklı bağımlılıklar içeren bir sistemdir ve her birinde meydana gelecek değişimler diğerlerinin de değişmesine neden olacaktır (Fiske, 2003: 51, 52). Newcomb modeli, aşağıda şekil 1.3'de ABX modeli biçiminde gösterilmiştir.



Şekil 2.3: ABX Modeli

(Kaynak: Fiske, 2003: 52)

2.7.5. Westley ve Maclean Modeli

Bu model için Newcomb'un ABX modeli kaynak teşkil etmiş olsa da, Westley ve Maclean, modellerini oluştururken iki temel farklılık ortaya koymuşlardır. Bunlardan ilki, editöryal iletişim fonksiyonu sağlayan bir ögenin sürece dahil edilmesidir. İkinci olarak model daha fazla genişlik kazanmış ve süreç eğilimli modellerin doğrusal yapısına yaklaşmıştır (Fiske, 2003: 53, 54).

Kitle iletişiminde kullanılan bu modelde, sürece dahil olan yeni öge, aslında model içerisinde yer alan araçtır. İletileri taşıma görevini yerine getiren araç, bu model içerisinde daha ayrıntılı bir şekil alır ve yeni görevler yüklenir. Bu modelin işleyiş sürecinde gönderici aktarmak istediği konunun seçimini gerçekleştirir, iletiyi

hazırlar ve gönderir. İletinin ulaştığı alıcı, amaçlı veya amaçsız olarak cevaplamada bulunur (Bıçakçı, 2000: 61, 62).



3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütsel iletişimin anlaşılabilmesi bakımından iletişim kavramı kadar, örgüt kavramı ve bu konuda öne sürülen kuramlarda önem arz eder. Toplumsal anlamda tartışmasız büyük öneme sahip olan iletişimin, örgütsel anlamda taşıdığı önem ve değer, özellikle örgüt kavramının neyi ifade ettiği ile ortaya çıkmaktadır.

3.1. Örgüt Kavramı

Hem toplumsal hem de örgütsel bir varlık olarak insan, doğum ile ölüm arasında geçen sürede çeşitli örgütlerde yer alır (Güllüoğlu, 2012: 17). Günlük yaşantımızın bir parçası olarak birçok yerde karşımıza çıkan örgütleri, en kolay ve anlaşılabilir şekilde, “belirli amaçlara ulaşmak için kurulan işbirliği sistemleri” (Tutar ve Yılmaz, 2013: 215) olarak tanımlayabiliriz. Bununla birlikte, Aşkun’un tanımına göre örgüt, “bir grup insanın belli bir amaç yolunda, güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayanarak düzenledikleri toplumsal sisteme verilen addır” (2002: 1). Burada örgütün en önemli niteliği, ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş bireylerden oluşmasıdır. Farklı kültürel özelliklere sahip olan, görevsel ve mesleki ölçütlere göre bir araya gelmiş bu bireylerin (Eren, 2010: 135), örgütsel amaca yönelik koordine edilmesi, yönetimin örgüt tanımı içindeki yerini açıklar.

Örgüt, insanların iş bölümü yaparak, belirlenmiş olan bir hedefi gerçekleştirmek doğrultusunda, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi gözeterek oluşturdukları bir yapıdır. Bu yapılanma eşgüdümlü, akılcı ve planlı olma özelliklerini de gösterir. Bir araya getirilen bu oluşumun en önemli kavramları, işbölümü, otorite ve sorumluluk hiyerarşisi ve gerçekleştirilmek istenen ortak amaç olarak değerlendirilebilir. Örgüt, yapısını oluşturan insanlardan farklılık göstermekle birlikte, varlığını meydana getirmek için onlara ihtiyaç duyar (Oktay, 2000: 257).

Çağdaş toplumu oluşturan, kurumsallaşmanın avantajları ile varlığı zorunlu hale gelerek, insan yaşantısının her alanında yer alan örgütlerin, taşıdığı özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Güllüoğlu, 2012: 18, 19):

- Örgüt bireylerden oluşur.
- Örgütü oluşturan kişiler, düzenlenmesi veya tanımlanması mümkün olan bir oluşum altında bir birleriyle etkileşim içindedirler.
- Örgütü oluşturan her birey için ulaşılmak istenen belirli amaçlar vardır. Bireyler, örgüte dahil olmanın bu amaçları gerçekleştirmeye yardımcı olacağı beklentisi içindedir. Örgüte katılanların sahip olduğu kişisel hedeflerin bazıları, sergilemiş oldukları davranışların nedenleri konumdadır.
- Bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda karşılıklı olarak çeşitli davranışlar sergilemeleri dışında, örgüt yapısı ve kendine has süreçleri her örgüt için değişiklik gösterir.

Yine Oktay (2000: 257, 258)'a göre örgüte ait belirgin özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- İnsanların tek başlarına ulaşmakta başarılı olamayacakları hedefler ve amaçlar için meydana getirdikleri örgütlenmeler, yeni bir örgüt oluşturmak veya mevcut bir örgüte katılmak şeklinde olabilir; örgüt insanlardan oluşur.
- Örgüt içerisinde bireyler uzmanlık alanlarına göre uygun işlerde görev alırlar. Örgütlerdeki görevlerin uzmanlaşma gerektirmesinden dolayı, işbirliği ve iş bölümü gerekliliği ortaya çıkar.
- Örgütlerin var oluş sebebi belirli bir amacı gerçekleştirmektir. Örnek olarak, bir okulun hedefi eğitim, bir fabrikanın hedefi üretimdir.
- Örgütlerde söz konusu olan iş bölümü ve planlı çalışmanın bir sonucu olarak otorite ve sorumluluk hiyerarşisi vardır.
- Her örgütte örgüte ait ihtiyaçların kaynaklık ettiği kurallar ve yöntemler mevcuttur. Faaliyetlerin düzenli yapılması, sosyal kontrol ve iç uyum bu kurallar ve yöntemler sayesinde gerçekleşir.

Karmaşık bir yapı sergileyen örgüt içinde, karşılıklı olarak etkileşimde bulunan çeşitli değişkenlerden söz edebiliriz. Bunlar (Oktay, 2000: 258):

- Görevler: Bütün örgütlerde örgütsel hedeflere ulaşma temelinde, ürün ve hizmetlerin üretimi için, koordinasyon ve işbirliği yaparak çalışan bölümler ve görevler yer alır.

- Aktörler: Örgütün aktörleri genel olarak insanlardan meydana gelir. Her kişinin belirlenmiş bir rolü vardır ve hiyerarşik olarak bir statü sahibidir.
- Örgütün yapısı: Örgütü oluşturan iş akışı sistemi, iletişim sistemi ve hiyerarşi sistemi gibi yapılardan meydana gelir. Bunların işleyişi birbirlerine bağlı ve etkileşim içinde olmaktadır.
- Teknoloji: Örgütün işlemesine katkı sağlayan araç-gereç ve yapılanmadan meydana gelen sistemdir.

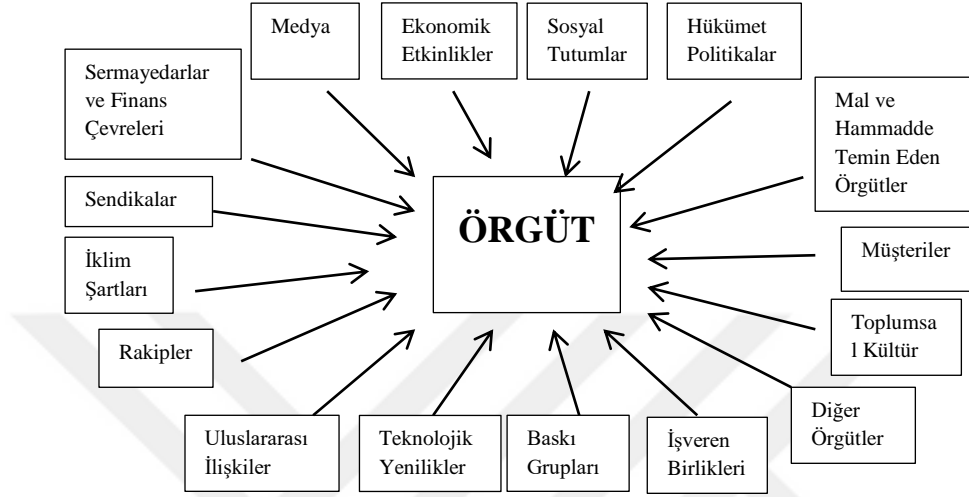
Okul, fabrika, dernekler, bankalar gibi yapılar örgütlere örnek olarak gösterilebilir. Biçimsel örgüt olarak tanımlanan bu yapılarla birlikte, aile, arkadaş grubu gibi oluşumları da birer örgüt olarak tanımlamak mümkündür. Toplumsal örgüt olarak ifade edilen bu yapılar, planlanmış bir amacı olmaması yönünden biçimsel örgütlerden ayrılırlar. Davranışların toplumsal kurallar ile belirlendiği bu örgütlerde kişilerin rolleri ve diğer bireylerle olan ilişkileri zaman içerisinde gelişerek ortaya çıkar (Gürgen, 1997: 31). Biçimsel olmayan örgütler, kişilerin sosyal gereksinimleri neticesinde oluşan ve resmi bir otoritenin kuruculuğunda olmayan örgütlerdir (Güllüoğlu, 2012: 19).

Parsons, örgütlerin (*organizations*) bazı amaç ve hedeflere sahip olduklarını belirterek onları diğer sosyal bütünlüklerden ayırır. Scott'a göre birçok araştırmacı örgütleri, belirli hedeflerin işbirliği içinde takibini desteklemek için bireyler tarafından oluşturulan sosyal yapılar olarak ifade etmiştir (Pfeffer, 1997: 7). Yine Güllüoğlu'na göre, biçimsel örgütlerin belirli bir hedef doğrultusunda planlanmış olması biçimsel olmayan örgütlerle arasındaki en önemli farklılığı oluşturur. Belirlenen hedefin gerçekleştirilmesine yönelik işlemlerin ortaya konulabilmesi için örgüt bünyesinde, kademeler, mevkiler ve bölümler meydana getirilir (Güllüoğlu, 2012: 19).

Biçimsel örgütlerde bir araya gelen bireylerin görev ve sorumlulukları planlanarak bir program dahilinde meydana getirilir. Bu görevler kişisel amaçlardan ziyade örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, eşgüdüm ve işbirliği göz önüne alınarak belirlenir. Oluşturulan görev, kademe ve mevkiler, üyeler değişse de örgütle birlikte varlığını sürdürür (Gürgen, 1997: 31).

Bütün örgütler dış çevreyle etkileşim halinde bulunan, onları etkileyen ve onlardan etkilenen yapılardır. Bu yüzden, kendilerine ait mevcut dinamikleri ve iç işleyişleri olmakla birlikte, değerlendirme yapılırken buldukları çevreyle beraber düşünölmeleri gerekir. Yer aldığı çevreyle etkileşim içinde olan örgütlerin, içerisinde

yer alan alt sistemler arasında ve mevcut alt sistemler ile bütün sistem arasında değişiklik olmaksızın devam eden bir etkileşim söz konusudur. Örgütün yapısında ortaya çıkan istikrar ve denge, onunu çevreyle olan ilişkilerine de yansır (Oktay, 2000: 266, 267).



Şekil 3.1: Örgüt ve Çevresel Etkenler

(Kaynak: Oktay, 2000: 270)

3.2. Örgüt Kuramları

Örgüt kuramları klasik kuramlar, davranışçı kuramlar ve çağdaş örgüt kuramı olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

3.2.1. Klasik Kuramlar

1900'lerin ilk yıllarında ortaya çıkan ve örgüt kuramlarına yönelik temel araştırmaları oluşturan klasik kuram, Max Weber, Henri Fayol ve Frederick Winslow Taylor'un çalışmalarına dayanmaktadır. Örgütlerin faaliyetlerine yönelik ilk sistemli araştırmaların yapıldığı bu kuram kendinden sonraki çalışmaları da etkilemiş ve onlara bir alt yapı sağlamıştır. Çağımızda da izlerine rastlanan kuram, 1930'lara kadar üstünlüğünü devam ettirmiştir (Yağmurlu, 2004: 33, 34).

3.2.1.1. Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı

Taylorizm olarak da isimlendirilen bu kuram, verimi en yüksek olan çalışma biçiminin belirlenerek standart bir şekle getirilebileceğini ve bu sonuca ulaşmak için fabrikadaki faaliyetlerin bilimsel yöntemlerle analiz edilmesinin mümkün olduğunu öne sürer. Başlıca hedefi işçinin çalışmasındaki verimi yükseltmek olan kuram, sanayi kuruluşunun başarı sağlaması için yöneticilerin çalışmalarında odak noktasının öznel yargı ve duygusal kararlardan ziyade bilimsel yaklaşımlar olması gerektiğini belirtir. Söz konusu verim artışı için, işçilerin eylemlerinin ayrıntılı olarak tanımlanması, planlanması, organizasyonunun yapılması ve denetlenmesi gerekmektedir. Burada tüm bu işlemler ve safhalar yönetici tarafından gerçekleştirilir (Gürgen, 1997: 41).

Bilimsel yönetim kuramının gayesi, çalışanların yapması gereken işi tam bir şekilde tanımlamak ve işlerin maksimum verimle yapılmasını kontrol etmek olarak ifade edilebilir. Bilimsel yönetim yaklaşımındaki temel hedefler, israf ve çalışmada verimsizlikten kurtulmak, işçi-yönetim çatışmalarını ve anlaşmazlıklarını minimuma indirerek birlikteliği sağlamak olarak tanımlanabilir (Oktay, 2000: 259).

Örgüt için verimlilik artışı üzerinde duran Taylor'un çalışmalarının temelini zaman ve hareket araştırmaları oluşturur. Söz konusu işin nasıl en az zaman harcayarak ve en iyi şekilde yapılacağını inceleyen bu çalışmalar, yapılması planlanan işi küçük parçalara bölerek, tek tek her birinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini inceler. Yapılması gereken işi küçük parçalar halinde görür ve her bir parçanın gerçekleştirilmesine odaklanır. Taylor'un ortaya koymuş olduğu bu görüş, çıraklık ve parça başı ücret sistemleri üzerine yaptığı çeşitli incelemelerin ürünüdür (Yağmurlu, 2004: 34).

Yine bu kuram, yapılan zaman ve hareket etütleri, iş ve mola zamanlarının optimum düzeyde ayarlanması, yani çalışan için az yorgunluk ve düzenlenen iş akışının verimliliği artırıcı doğrultuda olması sonucunda, hem işçi hem de işveren için kazancın en üst seviyede olacağını savunur. Bununla birlikte işçi ile işvereni karşı karşıya getiren çatışmaların bilimsel bir yolla çözüme ulaşmış olacağını belirtir. Örgütü, insanların meydana getirdiği bir makine şeklinde tasvir eden bu kuramda, insanın toplumsallığına önem verilmemiş, ekonomik güdülerin tesirinde, istenildiği gibi yönlendirilmesi mümkün, edilgen ve duygusal bir insan modeli çizilmiştir (Gürgen, 1997: 42).

3.2.1.2. Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı

1916 tarihinde yayınlanan “General and Industrial Management” (Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim) adlı eseriyle Fayol, yönetimin niteliklerini göstermenin yanı sıra, beş adet yönetsel işlev belirlemiş ve bunlara ek olarak da yönetim ile ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesi için on dört adet ilke ortaya koymuştur. Fayol’a göre söz konusu beş öge, örgütleme, planlama, komuta, eşgüdüm ve denetimdir. Fayol tarafından belirlenen yönetim ilkeleri, işin bölünmesi, otorite ve sorumluluk ilkesi, disiplin ilkesi, komuta birliği ilkesi, yönetim birliği, genel çıkarın birey çıkarlarına tercih edilmesi, ceza ve ödül sistemi ilkesi, merkezci yönetim ilkesi, hiyerarşi ilkesi, düzenlilik, eşitlik, görevde kalma güvencesi, girişimcilik ilkesi, takım ruhu olarak sıralanır (Yağmurlu, 2004: 36, 37). İş bölümü, emek miktarında değişim olmaksızın daha çok kaliteli mal ve hizmet getirir; otorite ve sorumluluk beraber düşünülmesi gereken ve aktif bir örgüt yapısına katkısı olan kavramlardır; yönetim birliği, aynı amaca hizmet eden etkinliklerin planlı ve programlı olarak tek bir yönetici kontrolünde olmasını gerektirir; hiyerarşinin olduğu bir komuta ağı komuta birliğini gerçekleştirir; merkezci yönetim, koordinasyonun ve yönetimde bütünlüğün garantisidir; kumanda birliği ilkesine göre, her ast talimatları bir üstünden alır; kişi ve grup çıkarları örgüt çıkarlarının önüne geçemez; disiplin gereği, itaat, devamlılık, çalışkan olmak, tavırlarda düzen, kurallara ve anlaşma hükümlerine saygı olmalıdır; ücretler adil olarak ödenir; çalışanlara karşı davranışlar adil ve iyi olmalıdır; çalışanlar işleri için gerekli olan yeterliliği sağlamalı ve örgüt içinde maddi ve sosyal düzen olmalıdır; çalışan yapısında devamlılık, süreklilik ve istikrar olmalıdır; personelin plan oluşturma ve bunları faaliyete geçirme yetenekleri daha iyi seviyelere getirilmelidir; personel arasında iş birliği olmalıdır (Oktay, 2000: 260).

İnsanı sanki bir makine gibi düşünmesi açısından Taylor ile benzerlik gösteren Fayol, çalışanların yoğun bir şekilde denetiminin gerekli olduğunu, kişilerle ilgili olarak işten ve sorumluluktan kaçmanın, tembelliği tercih etmenin görülen durumlar olduğunu savunmuştur (Gürgen, 1997: 42).

3.2.1.3. Weber'in Bürokratik Modeli

Modern sosyolojinin kurucuları arasında değerlendirilen Weber'in bürokratik yönetim modeli klasik yönetim teorileri arasında yer alır. Bürokrasi kavramını bu gün kullanmakta olduğumuz anlamından farklı bir şekilde kullanan Weber'e göre bürokrasi, karmaşık yapılara sahip kurumların yönetimini gerçekleştirmek için faydalanılabilecek bir örgütlenme şekli anlamını taşır (Oktay, 2000: 260). Weber'in görüşüne göre bürokrasi, büyük ve karmaşık olan kurumların idaresi için yararlanılabilecek sistemler içerisinde en verimli olanıdır. Bürokratik yapı oluşturmak görevlilerin yetke ve vazifelerini en güzel şekilde yerine getirmek için zorunluluk arz eder. Konum ve o konumun kullanımına sunulmuş olan otorite, bürokrasinin temelini teşkil eder. Söz konusu otorite ise, akla ve hukuka dayanan, kişilerden ziyade buldukları konuma yönelik olan bir nitelik sergiler. Belirli kural ve yönergelere sahip olan bürokratik örgüt yapısının oluşumunda hiyerarşi gözetilmekte ve görevlerin dağıtımı bireylerin teknik yeteneklerine göre yapılmaktadır (Gürgen, 1997: 42, 43).

Weber'in bürokrasi modelinin niteliklerini örgütsel büyüme, uzmanlaşma ve işbölümü, hiyerarşik bölünme, kuralların yazılı oluşu, bilgi ve liyakata önem verme şeklinde beş başlıkla belirtebiliriz. Buna göre (Dursun, 1992: 142):

- Bürokratik örgütlenme için örgütün büyüklüğü asıl şart konumundadır. Küçük çaplı örgütler için yazılı kurallarda ziyade sözlü uygulamalar, ilişkilerin yüz yüze oluşundan dolayı uygulanır. Ancak örgüt büyüdükçe yazılı kurallara ihtiyaç artar ve bürokratik örgütlenme gerekli hale gelir.
- Bürokratik örgütlerin organizasyonunda uzmanlaşma ve işbölümü önemli bir yere sahiptir. Bürokratik örgütlerdeki ileri seviye iş bölümü uzmanlaşmayı mümkün kılmakta ve bu ortamla birlikte üretim, kalite ve verimlilik artışı görülmektedir.
- Örgütlenmedeki hiyerarşik yapı yetkeyi tek merkezde toplar, görev ve yetkiler uyumlu bir şekilde sıralanır. Ast-üst oluşumu ile bölünen görevler birbirine bağlanır.
- Bürokratik örgütlenmede kurallar ve komutlar başlangıçta belirlenmiş ve yazılı bir şekilde ortaya konulmuştur. Bireylere ait, belirlenmiş yetki ve

sorumluluklar kişisel değil örgütsel niteliğe sahiptir. Kişinin değil makamın kendisiyle ilişkilidir.

- Bilgi ve liyakat göreve kabul edilme açısından temel ölçü olmakla birlikte, atama ve terfilerde de kıdemın yanı sıra değerlendirmeye alınan ölçütlerdendir.

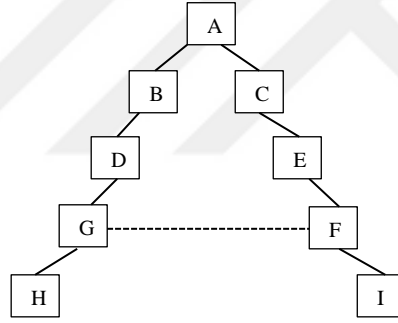
Weber' in kuramı en fazla eleştiri yöneltilen kuramlardan biri olmasına karşılık, büyük çaplı örgütlenme açısından getirmiş olduğu yaklaşımlarla halen önemini korumaktadır (Yağmurlu, 2004: 36). Bu kuram çoğunlukla kabul edilmiş ve alışıldık işlerin yürütülmesinde başarılı olduğu düşünülmüş olsa da, çalışanların hedeflere erişmekten aldıkları tatmini azaltması, uyulması zorunlu katı kurallar neticesinde yaratıcılıklarının işlevselliğini azaltması dolayısıyla eleştirilmiştir (Gürgen, 1997: 43).

3.2.1.4. Klasik Kuramlar ve İletişim

Klasik modellerin tümünde görülen belirli ortak niteliklerden bahsedebiliriz. Buna göre, söz konusu modellerin örgüt anlayışı, örgütün başlangıçta akılcı bir şekilde oluşturulduğu ve bireylerin davranışlarının kurallar çerçevesinde sabit kılındığı yönündedir. Davranışlarda meydana gelen yön değişikliklerini, insan doğasına veya sistemsel hatalara bağlayan bu kuramlarda otoritenin kaynağı örgüt dışı güçlerdir ve çalışanlar, yetkilere kaynaklık eden bu güçlerin sağladığı otoriteye itaat etmek durumundadırlar (Gürgen, 1997: 43). Hiyerarşinin ve her kademedeki yakından denetlemenin söz konusu olduğu bu model, insanları çalışmaktan ve sorumluluk üstlenmekten kaçınan, daima yönlendirilme eğiliminde olan ve üretimin gecikmesine karşı ilgisiz olarak değerlendirir. Bu sebeplerden ötürü sürekli bir cezalandırılma tehdidi ve denetim gereklidir (Oktay, 2000: 261).

İnsanın toplumsal yönünü inceleme sınırlarına dahil etmeyen klasik kuramlara göre, çalışanların güdülenmesi için en önemli faktör ekonomik ödüllerdir. Bu açıdan insan, örgüt ve bireysel çıkarlar için emek harcayan ekonomik bir varlıktır (Gürgen, 1997: 44). Günümüzün yaklaşımları ise, sosyal, psikolojik ve kültürel doyumları da ekonomik ödüller seviyesinde önemsemiş durumdadır. Yine klasik teoriler insanların benzersiz bir varlık oluşunu; eylem ve hareketlerinin, psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin çeşitli faktörlere göre değişkenlik gösterdiğini ve önceden bilinemediğini dikkate almamışlardır (Oktay, 2000: 262).

Klasik kuramların iletişime yaklaşımı kısıtlı ve yönetim merkezlidir. Örgüt içindeki bireylerin şahıslarına ve davranışlarına gerekli önemin verilmemesinin altında yatan sebep, örgütün bir makine, işçilerinde bu makinenin parçaları olarak değerlendirilmesidir. Klasik kuramın örgüt içindeki iletişimi dikey, yani üstlerden astlara talimat şeklinde düşünmesi, nasıl bir iletişim yaklaşımı sergilendiği konusunda aydınlatıcı nitelik taşır. İletişim hiyerarşik yapı içerisindeki formel haliyle ele alınmıştır. Bununla birlikte yukarı doğru iletişimde yalnızca problemlerin veya mevcut işlerin doğru yapılıp yapılmadığı konusunda bir raporlama olarak düşünülmüştür. Fayol, dikey iletişimle birlikte yatay iletişim kavramından da bahsetmiş ve iskele (*gangplank*) yaklaşımıyla aynı hiyerarşide olanların iletişim faaliyetini açıklamıştır. Bu yaklaşıma göre, bilhassa büyük ölçekli yapılarda aynı hiyerarşik düzeyde bulunan iki yöneticinin üstlerini atlayarak doğrudan iletişim kurmasıdır. Burada amaçlanan zaman kaybına engel olmak ve verimliliği artırmaktır (Yağmurlu, 2004: 37, 38).



Şekil 3.2: Fayol'un İskele Yaklaşımı

(Kaynak: Luthans, 1994:468)

Şekil 2.2'deki Fayol'un iskele (*gangplank*) yaklaşımına göre, G, F ile iletişim kurmak için D, B, A, C, E yolunu takip etmeden doğrudan F ile iletişime geçebilir.

3.2.2. Davranışçı Kuramlar

Klasik kuramlar 20. yüzyılın ilk yılları itibariyle sahip oldukları etkinliği yitirmeye başlamışlar, meydana gelen ekonomik ve toplumsal farklılaşmanın getirdiği yeni koşullara yönelik ihtiyaçlara cevap veremez duruma gelmişlerdir. Klasik kuramların sadece ekonomi ve verimliliği düşünen yaklaşımına tepki olarak insana değer veren davranışçı kuramlar ortaya çıkmıştır (Gürgen, 1997: 44). Davranışçı kuramlar kapsamında çalışma yapmış olan birçok araştırmacıdan bahsedebilmekle birlikte, özellikle Douglas McGregor, Elton Mayo ve Rensis Likert iletişim konusuna daha fazla ağırlık vermişlerdir (Yağmurlu, 2004: 39).

3.2.2.1. Hawthorne Araştırmaları

Elton Mayo başkanlığında Roethlisberger ve Dickson tarafından Western Electric Hawthorne fabrikasında yürütülen deneyler, klasik kuramın öne sürdüğü görüşlerin sorgulanmasına sebep olmuş ve davranışçı kuramların temelini atılmasını sağlamıştır. Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim yaklaşımına ciddi bir eleştiri niteliğinde olan bu araştırma, Hawthorne yönetiminin olumsuz olarak neticelenen, iş doyumunu eksikliğini düzeltme ve üretimi artırma girişimleri sonucunda başlamıştır. Bu durumu düzeltmek maksadıyla, Mayo ve çalışmayı yürütenler, üretim artışının fiziki şartlarda meydana gelecek değişimlerden ne ölçüde etkilendiğini incelemeye başlamışlardır. Yapılan deneyler, aydınlatma deneyleri, röle montaj odası deneyi, mülakat programı deneyi, seri bağlama gözlem odası deneyi olarak dört ayrı şekilde gerçekleştirilmiştir (Yağmurlu, 2004: 39, 40).

Hawthorne fabrikasında gerçekleştirilen deneyler, örgütsel iletişim konusunda değerli sonuçlara ulaşılmasıyla neticelenmiştir. Buna göre, seri bağlama gözlem odası deneyinde, üretim seviyesi üzerinde doğal iletişim sonucu oluşan grup normlarının belirleyici etkisi tespit edilmiştir. Diğer bir sonuç ise, kişilerin birbirleriyle kurdukları iletişimin bireyin örgüt içindeki tavırlarını da belirlemesidir. İletişimin üretim düzeyine tesiri aydınlatma ve röle montaj odası deneylerinde ortaya konulmuştur. Mülakat programı deneyinde verimlilik ve iş doyumuna üzerine sonuçlar elde edilmiş, uygulanan mülakatların astlardan üstlere doğru iletişim ve geribildirim sağlamasıyla söz konusu kavramlar üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğuna ulaşılmıştır (Yağmurlu, 2004: 40).

İnsanlar değerlendirilirken insani özellikleri de unutmamalı, sadece formel örgüt yapısı içinde değil buldukları grubun bir bireyi olarak insani nitelikleriyle de düşünölmelidir. Bundan dolayı, çalışanlara ve onlar tarafından oluşturulan doğal örgütlenmeye verilen önem arttırılmalıdır. Yönetimin çalışanlara göstereceği ilgi ve önem, verimliliği artırıcı doğrultuda sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Verimliliği yükseltmek için sosyo-psikolojik faktörler, ekonomik, kuralcı ve rasyonel yöntemlerle kıyaslandığında daha etkili görünmektedir (Gürgen, 1997: 45).

3.2.2.2. McGregor ve X-Y Kuramı

McGregor'un Teşebbüsün Beşeri Yanı (*The Human Side of Enterprise*) eserinde değindiği X-Y kuramında X, klasik kuramı, Y ise insan ilişkileri kuramını temsil etmektedir. Bu kuram altında incelenmeye alınan, insan ilişkileri ve yönetim anlayışı açısından birbirine zıt görüşler barındıran iki farklı yaklaşımdır. McGregor, Y kuramına ait temel prensiplerini, X kuramını açıkladıktan sonra getirdiği eleştirilerle oluşturmuştur (Gürgen, 1997: 45). McGregor'un X-Y kuramına ait iki farklı insan tipi şu şekildedir (Aktan, 2011: 395, 396):

X kuramı varsayımları:

- İnsan iş yapmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğunca iş yapmaktan kaçır, tembelliğe meyillidir.
- İnsan çalışmayı fazla sevmediğinden dolayı motive edilmeli, ödüllendirilmeli, duruma göre cezalandırılmalı ve kontrol edilmelidir.
- Kişi bilhassa güvence arar. Yönetilmeyi yeğler ve mümkün olduğunca sorumluluk almaktan kaçır.

Y kuramı varsayımları:

- Çalışmanın kişi için bir tatmin kaynağı olması mümkündür. Çalışmak, tıpkı istirahat etmek, dinlemek gibi doğal bir arzudur.
- Bireyi örgütsel hedeflere ulaşmaya yöneltmek dışarıdan ceza ve kontrol yoluyla sağlanamayabilir. Hedeflere ulaşmada kişinin kendi kendisini yönetmesi ve denetlemesi de söz konusu olabilir.
- Bireye verilen sorumluluk ve yetki, kendi yetenek ve kişiliğini sergileme fırsatı niteliğindedir. Bu şekilde bir tatmin örgütsel hedeflerin gerçekleşmesine olanak sağlar.

- Sorumluluk almaktan kaçınmak insan doğası için değişmeyen bir nitelik değildir. Birey sadece sorumluluk üstlenmeyi değil, elverişli koşullar altında sorumluluk aramayı da öğrenebilir.
- Çalışanlar, problemlerin çözümü için gerekli olan yaratıcılığa, becerikliliğe ve kapasitesi yüksek hayal gücüne sahiptirler.
- Günümüzün endüstri ortamında insanların sahip olduğu potansiyelin oldukça az bir kısmı kullanılmaktadır.

Y kuramının getirdiği yaklaşım X kuramından farklı bir şekilde kişiyi yaratıcı, dinamik ve ileriye dönük olarak niteler; X kuramında çalışanlara yönelik bir güvensizlik söz konusuysen, Y kuramında çalışmadaki verimsizliğin sorumlusu olarak yönetici gösterilir. X kuramında ekonomik güdüler, Y kuramında sosyo-psikolojik güdüler söz konusudur; X kuramında dış denetim, Y kuramında kişinin kendini yönetimi ve denetimi düşünülür. Yönetim açısından, X kuramında işletme amaçlarına göre, Y kuramında ise bireysel ve örgütsel amaçlara göre bir yaklaşım vardır; X kuramında karar merci yönetici, Y kuramında ise kararlara katılım vardır. X kuramında katı ve sert bir otorite varken, Y kuramında ılımlı bir otorite vardır (Gürgen, 1997: 47). Y kuramına ait varsayımlar değerlendirildiğinde güven unsurunun önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir, kuram iş ilişkileri açısından bireye daha kolay güvenilmesine ortam hazırlayan yaklaşımları içermektedir (Asunakutlu, 2001: 12).

Kuramın yaklaşımına göre, uygun ortam oluşturulduğunda, çalışanların hedef ve menfaatleri ile örgütün hedefe ve menfaatleri özdeş duruma gelir, örgütsel hedeflere yönelik faaliyet gösteren kişi aynı zamanda belirli bireysel ihtiyaçlarını da tatmin etmiş olur. Örgütün ve bireyin bu şekilde bir araya gelmesi, her çalışanın bireysel kabiliyet, yaratıcılık, güç ve coşkusunu birleştirerek belli bir amaca yöneltmesi ve üretimin mümkün olan maksimum verimle gerçekleşmesi için gereken durumlarda sorumluluk alabilmesi ve inisiyatif kullanabilmesiyle oluşur (Oktay, 2000: 262).

3.2.2.3. Likert

Rensis Likert, katılımcı yönetim yaklaşımıyla insan ilişkileri kuramına katkıda bulunmuş, yapmış olduğu çalışmalar doğrultusunda bilimsel yönetim anlayışının pek çok önermesini kabul etmemiştir. Likert, çalışanların örgütün karar

alma düzeneklerine dahil olmalarının gerekliliğinden bahseder ve bunu oluşturacak olanın da yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin desteklenmesi olduğunu belirtir (Yağmurlu, 2004: 41, 42).

Verimin sürekliliğini savunan Likert' e göre, çalışanlara yönelik yapılan baskı ve yoğun gözetim gibi unsurların sağlayacağı verim artışı geçici ve yanıltıcı olacak ve çeşitli olumsuz neticelere sebebiyet verecektir. İşten çıkma, yeni çalışan bulmadaki güçlük, moral bozukluğu ve grevler gibi sonuçlar bu olumsuz neticelere örnek teşkil edebilir. Sorumluluk duygusunu insan doğasının bir niteliği olarak gören Likert'e göre, kişilerin sorumluluk alma isteğinde meydana gelen olumsuz durumlar yönetim yetersizliği kaynaklıdır. Yönetimin, çalışanların sürdürdükleri işleriyle ilgili olarak onların fikirlerinden yararlanması, çalışanların sorumluluk duygusu edinmelerini sağlar. Çalışanlara yönelik bu katılımcı tavır, içtenlikle ve gerçekçi eylemlerle olmalı ve inandırıcılık içermelidir. Çalışanların kabiliyetlerine duyulan güven, işlerin denetlenmesi için verilen yetki ve gerçekleştirdikleri işlerden ötürü sorumluluk yüklenmek, inandırıcılığı en yüksek eylemler olarak öne sürülebilir. Bunlarla birlikte çalışanların, işleriyle ilgili olarak karar alma süreçlerinde yer almak anlamında yönetime ortak olmasının gerektiğini söyler (Gürgen, 1997: 47, 48).

Sermaye kayıpları ve insan kaynakları kayıplarını karşılaştıran Likert'e göre, sermaye kayıplarında oluşan zararları çeşitli yöntemlerle telafi etmek daha kolaydır. Ancak insan kaynaklarında meydana gelecek bir kayıp için aynı kolaylıktan bahsetmek mümkün değildir. Bu kaynaklar için sigorta yoktur. Örgütler için en değerli varlık insan kaynakları olmakla birlikte, en ehemmiyetli ve zor yükümlülük de bu kaynakların yönetimidir (Aykanat, 2010: 23).

Likert, iki yüzü aşkın örgütün yöneticilerine yönelik yaptığı araştırmalar neticesinde örgütlere ait yönetim sistemlerini dört grupta sınıflandırmıştır. Bunlar (Bakan ve Bulut, 2004: 157, 158):

Sistem 1, sömürücü otoriter: Kararların önemli bir kısmının ve hedeflerin üst yönetim tarafından belirlendiği, yukarıdan aşağıya tek yönlü bir iletişimin olduğu, astlar ile üstlerin birbirlerine güvensizlik duyduğu, astların çalışmalarında korku, tehdit ve cezanın hakim olduğu yönetim sistemidir. Denetleme daha çok üst kademe yönetim tarafından yapılmaktadır.

Sistem 2, koruyucu otoriter: İletişimin çift yönlü olarak aşağıdan yukarı ve kısmen yukarıdan aşağı işlediği, karar verme noktasında ve hedeflerin belirlenmesinde hala üst yönetimin ağırlığı olsa da bazı kararların alt yönetimlere

aktarıldığı görülür. Örgüte ait kontrolün hala üst yönetimde olmasına rağmen kontrol ile ilgili bazı işlerin kısıtlı olarak alt ve orta seviyelere verildiği, güdülemede hem ekonomik ödüllendirmelerin hem de cezaların olduğu bir sistem şeklindedir.

Sistem 3, danışmalı yönetim tarzı: İletişim iki yönlü olarak, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı işler. Örgütün genel stratejileri üst yönetim tarafında belirlenmekle birlikte, işlerin ne şekilde yapılacağı noktasında astlara oldukça önemli düzeyde serbestlik tanınmıştır. Yönetimin astlara yönelik güveni tamamen olmasa da kayda değer ölçüdedir. Ödüller, astların problemlerine gösterilen ilgi ve nadir de olsa verilen cezalar güdüleme araçlarıdır. Astların fikirleri, üst seviye yöneticiler tarafından hedeflerin belirlenmesinde değerlendirilmeye alınır. Astların denetim sürecine katılma noktasında sahip oldukları yetki ve sorumluluk oldukça geniştir.

Sistem 4, katımalı yönetim: İletişim, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yanlara doğru işlemektedir. Yönetim ve astlar arasında tam manasıyla bir güven söz konudur ve karar almada yetki, koordineli bir şekilde örgütün tümüne dağıtılmıştır. Astlarda çalışma isteği uyandırmak için ekonomik ödülleri fazlaştıran yönetici, hedeflerin belirlenmesi, mevcut çalışma metotlarının geliştirilmesi ve etkinliklere dair amaçların değerlendirilmesinde, örgütteki tüm grupların katılımcı olmasına yönelik bir yaklaşım sergiler.

3.2.2.4. Davranışçı Kuramlar ve İletişim

Örgüt çalışmaları konusunda makine yerine insana öncelik tanıyan yaklaşımıyla yeni bir bakış açısı getiren insan ilişkileri kuramı için etkili iletişim olgusu, kuramın temelini teşkil eden bir konumdadır. Klasik örgüt kuramlarının iletişimin biçimsel yönü üzerinde durmasına karşılık, insan ilişkileri kuramında hem biçimsel hem de doğal iletişim üzerinde durulmuştur. İnsan ilişkileri kuramı açısından iletişime yapılan en değerli katkı, örgütlerdeki doğal iletişimin gösterilmesi olmuştur (Yağmurlu, 2004: 42, 43).

İnsan ilişkileri kuramı açısından bakıldığında iletişimi sadece bir araç mahiyetinde, çalışanlara yukarıdan aşağıya bilgi ve direktiflerin iletilmesi noktasında düşünmek yeterli değildir. İletişim gerçekleştirdiği bu fonksiyonla birlikte, iş tatmini ve moralini etkileme ve verimliliği artırma konusunda da önem arz eder. Yine, insan ilişkileri kuramının aşağıdan yukarıya doğru iletişime göstermiş olduğu önem kapsamında, çalışanların yaptıkları işler ve yönetimin karar ve uygulamaları

konusunda fikirlerinin alınması, verimliliği yükseltme konusunda önem taşıyan bir faktör olarak değerlendirilmiştir. Kuram dahilinde, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ve yukarıdan aşağıya doğru iletişim kapsamında çeşitli iletişim araçları gündeme getirilmiştir. Buna göre, yukarıdan aşağıya doğru iletişimin etkin kullanımı, çalışanların kendilerini bir ailenin üyeleri gibi hissetmesinin sağlanması bakımından değerlendirilmiş ve bunun için örgüt içi yayınlara değinilmiştir. Açık kapı uygulamaları ve şikayet kutuları gibi yöntem ve araçlar da aşağıdan yukarıya doğru iletişim konusunda tavsiye edilmiştir (Gürgen, 1997: 48).

3.2.3. Çağdaş Örgüt Kuramı

Hem klasik kuram hem de insan ilişkileri kuramı incelendiğinde, bu iki kuramında örgütsel yapı, insan ve teknoloji öğelerinin örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü çevreyle bütünleşme noktasında başarıya ulaşamadığı görülmektedir. Her iki kuram da örgütün çevresiyle ilgili konulara uzak kalmışlar, çevreyle birlikte insan konusuna da ilgi göstermeyen klasik kuram örgütsel yapı ve iş tasarımlarına yoğunlaşan bir yaklaşım sergilerken, insan ilişkileri kuramı da örgüt içindeki insan faktörüne odaklanmıştır (Yağmurlu, 2004: 43).

Çağdaş örgüt kuramının ortaya çıkışında, insana yönelik incelemesini faaliyette bulunduğu örgütle sınırlı tutan insan ilişkileri kuramının önemli etkisi vardır. Örgütlerin her birinin toplumsal sistem şeklinde değerlendirilmesi, insan ilişkileri okulunun çeşitli konularla ilgili olarak yaptığı incelemeler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu incelemeler kişilerin grupla, toplumla ve örgütle olan karşılıklı etkileri ve insan ilişkilerine yönelik yapılmış ve çağdaş örgüt kuramına geçişte önemli olmuştur. Bu kuramın anlaşılması için sistem ve sistem yaklaşımına değinilmesi gerekir (Gürgen, 1997: 49).

Sistemin tanımını üç farklı yönden yapmak olanaklıdır. Birincisi, karşılıklı olarak ilişki içerisinde olan parçaların oluşturduğu karmaşık yapıdır. İkincisi, gerçekleştirilen bir etki neticesinde çıktı oluşturan süreçtir. Son yaklaşıma göre ise sistem, içsel çelişki barındıran her şey, şeklide tanımlanır (Şahin, 2004: 534). Örgüt, sistem yaklaşımı içinde, tüm yönleriyle ve içinde yer aldığı çevreyle sürekli bağlantılı bulunan bir oluşum şeklinde değerlendirilmektedir. Çağdaş örgüt kuramına göre örgüt, çevresiyle etkileşim içerisinde bulunan açık bir sistemdir (Çetin, 2003: 40).

Sistem yaklaşımına göre, örgütlerin tümü için geçerli olabilecek tek bir yapıdan ve bu yapı ile uyumlu iletişim sisteminden bahsetmek mümkün değildir. Her örgütün kendi çevresi ve teknolojiyle alakalı olarak, yapılar, iletişim ve örgütsel yaşama dair prensipler farklılık gösterir. Çağdaş örgüt kuramı açısından iletişime verilen önem diğer kuramlara göre oldukça fazladır. İletişim, denetim ve koordinasyon düzeneği işlevini yerine getirerek, sistemin elemanlarının ve alt sistemlerin birbirine bağlanmasını sağlayan bir süreçtir. Doğru çalışan bir iletişim düzeni, çalışanların diğer çalışanlarla ve içinde yer aldıkları örgütle, örgütü meydana getiren alt sistemlerin birbiriyle ve örgütün çevresiyle olan etkileşiminin, uyum içerisinde olmasını sağlar (Gürgen, 1997: 49-51).

Bireylerin davranışlarını ortaya çıkaran nedenlerin birden fazla olduğunu öne süren bu yaklaşıma göre, tek bir nedene bağlı olarak tek bir sonuç öngören bir neden sonuç ilişkisi kabul edilmemektedir. Davranışları tek bir nedenle açıklamak olanaklı olmadığından, bu tek nedene odaklanarak başarılı bir motivasyon sağlamak mümkün değildir. Motivasyon için önemli olan davranışlara sevk eden farklı nedenleri belirlemek ve bireylerin davranışlarını anlamlandırmaktır (Şahin, 2004: 535).

3.3. Örgütsel İletişim Tanımı ve Önemi

Örgütsel iletişimi tanımlamak, ayrıntılı açıklamalarda bulunmak ve önemine değinmek için, örgüt ve iletişim kavramlarının kesiştiği nokta olan insan, tüm açıklamaların genişlik kazanacağı bir başlangıç noktası olarak düşünülebilir. Hem örgütün hem de iletişimin merkezinde insan olgusunun bulunduğunu düşünmek yanlış olmaz. İnsanlardan oluşan bir yapı olarak örgütler için insan faktörünün dışlanması ve onusuz düşünülmesi mümkün değildir. Aynı şekilde iletişim kavramının da temel konusu insan iletişimidir.

Örgütsel iletişimi tanımlarken, örgütün belirli bir amaç için insanlardan oluşan bir yapı olması ve bu amaca ulaşmak için insanların koordine edilmesinde iletişimin oynadığı rol dikkate alınmalıdır. Örgüt için insanın önemi ve gerekliliği, insan içinde iletişimin önemi ve gerekliliği, örgüt ve iletişim bağlantısını kurar.

İletişime örgütsel açıdan yaklaşan ve bu kontekste inceleyen örgütsel iletişim, örgütü ve iletişimini anlamaya çalışır ve toplumsal hayatta yer alan her çeşit örgütte hedeflerin ve ilişkilerin gerçekleşmesini sağlamaya ilgilidir. Söz konusu örgüt bir

kitle iletişim kurumu veya belirli bir konum ve anda ortaya çıkan, yapıları, kuralları, çalışanları olmayan bir dedikodu kurumu da olabilir (Erdoğan, 2011: 324).

Etkin ve yeterli seviyede iletişim, bir örgütün oluşturulması, topluluk etkinlikleri, faaliyetlerin koordine edilmesi ve gerekli işlerin gerçekleştirilmesi durumları için ihtiyaç niteliğindedir (Güllüoğlu, 2012: 21). Örgütlerde iletişim, örgütü oluşturan farklı bölümler ve çalışanlar arasındaki bilgi, anlayış, his ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşımı gerçekleştirmek için kullanılan araç-gereç ve yöntemi, türlü kanalları ve mesaj şeklini kapsamaktadır. Örgütsel ve yönetsel yapının düzgün olarak çalışmasını sağlayan bir araç olan iletişim, örgütü bir arada tutarak bütünlüğünü sağlamakla birlikte, adeta bir sinir sistemi gibi her tarafına yayılan bir olgudur (Gürgen, 1997: 33).

Örgütsel iletişimin önemini belirtmek amacıyla, “örgütün yaşam sıvısı”, “örgütü tutan yapıstırıcı”, “örgütün kolay işlemlerini sağlayan yağ”, “sistemi birbirine bağlayan bağ”, “örgüte yayılan güç”, “tüm ilişkileri sağlamlaştıran bağlayıcı güç” gibi isimlendirmeler yapılmıştır (Goldhaber, 1990: 5). Chester Barnard’ a göre iletişim, örgütteki başlıca biçimlendirici güçtür (Luthans, 1994: 468). Yine Barlı (2010: 316)’ya göre iletişim, sistem içerisinde parçaların birbirine bağlantısını sağlayan bir öge gibi çalışır.

Örgütler birbirleriyle etkileşim halinde olan bireylerden oluşur. Bireyler arasında söz konusu etkileşim, örgütün meydana gelmesi için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Örgütler için etkileşim olgusu, örgüt içinde çalışan insanlar için geçerli olduğu kadar, örgütün çevresiyle olan etkileşimini de kapsar. Bu nedenlerle örgütler açısından oldukça önem arz eden iletişim, örgütsel hedeflere ulaşmak için insanların nasıl etkin bir şekilde beraber çalışacağını ve koordinasyonun nasıl sağlanacağını belirleme noktasında da önemli görevlere sahiptir. Örgütsel iletişim, örgütü meydana getiren bireyler arasındaki uyumun oluşturulması ve böylece örgütün bütünlük arz etmesi için belirleyicidir (Solmaz, 2011: 106, 107). Örgüt dahilinde oluşturulan iyi bir iletişim ağı, hem çalışanlar hem de yöneticiler için güdüleyici özelliindedir (Güllüoğlu, 2012: 22).

Örgütsel iletişim yalnızca örgüt içerisinde bulunan insanlarla sınırlı olan bir olgu değildir (Barlı, 2010: 315). Örgütlerin insanlardan oluşan yapısı göz önüne alındığında, nasıl iletişimsiz bir insandan bahsetmek olanaklı değilse, iletişim olmayan bir örgütünde oluşturulması, faaliyetlerine devam etmesi ve hedeflere ulaşması mümkün değildir. Bunula birlikte örgütler, yapılarını oluşturan insanların

ötesinde bir tüzel kişilik ve türlü nitelikler taşırlar ve örgütün sahip olduğu bu nitelikler, kişilerin iletişim davranışlarına ve ilişkilerine tesir eder (Solmaz, 2011: 107).

Biçim olarak örgütsel iletişim, örgüt ve yönetimin sahip olduğu yapı doğrultusunda değişkenlik gösterir. İletişimin kolay veya zor sağlanması bu yapıya göre farklılık gösterebilir. Örgüt yapısının, katılımcı, profesyonelce ve dışa dönük olduğu, bunula birlikte örgüt kültürünün de mevcut yapıyı destekleyici bir şekil sergilediği durumda örgütsel iletişim kolay gerçekleşebilir. Bunun yanında, otoriter düzenin ve geleneksel kültürlerin etkisinin güçlü olduğu, merkezi örgütlerde, iletişimi gerçekleştirmek daha güç olabilir (Barlı, 2010: 315).

Örgütsel bir faaliyetin veya yönetim sürecinin, örgütsel süreçler açısından büyük öneme sahip örgütsel iletişim olmadan gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bir örgütün var olmaya devam etmesi bakımından örgütsel iletişim merkezde yer alan bir olgudur. İletişimin gereksinimleri karşılayabilecek seviyede olduğu düşünülen bir örgütte, hedeflerin doğru bir şekilde anlaşılması ve idrak edilmiş olması beklenir. Bunun yanı sıra, örgütteki bireylerinde hedeflere ulaşılması yolunda işbirliği yaparak koordineli bir şekilde hareket etme eğiliminde olmaları umulmaktadır (Durğun, 2006: 120). Çalışma yaşamında başarı kazanabilmek için ilk gereksinim, örgüt içerisinde oluşturulan iletişim ağının iyi olmasıdır. Örgüte has özellikleri de göz önüne alan, güçlü bir iletişim modeli olmaması durumunda, aksamalarla karşılaşmak muhtemeldir. Oluşan söz konusu durumun da örgütün başarısına tesir edeceği ortadadır (Aziz, 2012: 155).

Örgütsel iletişimi tanımlama ve önemini belirtme noktasında, örgüt ve iletişim ilişkisinin bu iki kavramın anlamlarından yola çıkarak aslında ne ifade ettiğine ulaşmak önem taşır. Örgütsel iletişimin tanımı açısından önemli bilgiler veren Erdoğan (2011: 327)'a göre, insanlardan oluşan örgütün gerçekleşmesi iletişimle olur. Bunun sebebi örgütün görevler doğrultusunda insan birlikteliğine ihtiyaç duyması ve bununda iletişim ile sağlanabilir olmasıdır. İletişimle örgütün var olması ve eylemlerini sürdürmesi arasında bir neden sonuç ilişkisi söz konusudur. Kurulması gereken asıl bağlantı, iletişimin yönetsel açıdan bir araç olması değil, insanların örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmeleri için, hem örgüt içinde birbirleriyle hem de örgütün dış çevresiyle iletişim kurma zorunluluğudur. Örgüt, oluşumu insan etkinliğine dayan bir insan teşebbüsüdür.

3.4. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütsel iletişimin amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Oktay, 2000: 351-353):

- Çalışanların bilgi eksikliğinden dolayı örgüt ve etkinliklerine karşı ilgisiz kalmamaları için her konuda bilgilendirilmeleri, hem iş doyumunu ve verimlilik yönünden hem de sağlanan örgütsel bağlılık ile sosyal çevrelerinde gönüllü tanıtımcılar olmaları yönünden, örgütsel iletişim gereklidir.
- Örgütün çalışma düzeni, ücret, kısa ve uzun vadeli hedefler, terfi olanakları gibi örgütsel politikalar konusunda çalışanların bilgilendirilmesi, örgütün çalışanlar tarafında daha iyi tanınmasını sağlayacak, türlü söylenti ve huzursuzlukları yok edecek ve örgüt-çalışan bütünleşmesinin gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır.
- Açıklık politikası doğrultusunda örgütün bütçesi, geliri, gerçekleştirdiği faaliyetler ve tasarıları, çalışanlara, alıcılara, sendikalara, kısaca etkileşimde olunan çevreye ve ilerisi için potansiyel çalışan konumunda olanlara duyurularak örgütün tanınması ve güven oluşturması sağlanır.
- Örgüt birleşmeleri veya bir örgüt tarafından başka bir örgütün kendi bünyesine alınması gibi olaylarda, örgüt-çalışan iletişimin sürdürülmesi, yanlış anlamaların, endişelerin, çekememezliklerin önüne geçer.
- Benimsenen veya uygulanması planlanan yeni teknolojilerin, bilhassa çalışanlara ve sendikalara tanıtımı yapıp, kişiler bilgili kılınarak, hem bireysel anlamda güvensizliklerin giderilmesine hem de yeni teknoloji hakkında uyum sağlayıcı bilgilerin verilmesine çalışılır.
- İşe ait güvenlik önlemleri ile alakalı bilgiler kesintisiz tekrar edilerek hem mevcut çalışanların tedbirli olmaları hem de yeni çalışmaya başlayanların bunları öğrenmeleri sağlanmaya çalışılır.
- Çalışan personele dair, evlenme, doğum gibi haberlerin sürekli olarak verilmesiyle bir aile ortamı oluşturularak, birliktelik ve bağlılık teşkil etmeye, dostluk ve sevgiyi artırmaya çalışılır.
- Örgütün ait birimler, kısımlar ve yöneticiler örgütsel yayınlar kullanılarak tanıtılır ve böylece çalışanların örgüte dair daha fazla bilgi sahibi olması sağlanır.

- Hisse sahiplerine ve hisse senedi piyasasına yönelik, hem hisse sahiplerine hem de hissedar olmayı planlayanlara yardımcı olmak amacıyla, örgütün hisse senetlerinde meydana gelen hareketler konusunda her daim bilgilendirme yapılır.
- Çalışanların motivasyonu, maaş artışları, yılbaşı ikramiyeleri, burslar, pirimler, tatil köyü olanakları vb. konularda duyurular yapılarak yükseltilmeye çalışılır.
- Örgütün ihracatı, yurtdışı ofisleri, dış bağlantıları vb. konuların duyurulmasıyla çalışanların örgüt başarılarından bilgi sahibi olmaları sağlanır. Bununla birlikte, yurt dışında çalışma ve daha iyi pozisyonlara gelme şansına sahip oldukları beklentisi güçlendirilir.
- Güzel bir tanıtım ve halkla ilişkilerin, örgütsel sadakat ve memnuniyetlerin güçlendirilmesiyle ilk adımlarının çalışanlar katında atıldığı yaklaşımdan yola çıkarak, iyi bir enformasyonla, örgütün tanıtımını yapacak gönüllüler oluşturulmaya çalışılır.
- Örgüt çalışanları, örgütün faaliyet sahası kapsamındaki yeni yönetmeliklerden haberdar edilerek, oluşabilecek hataların önüne geçilmek istenir.
- Örgütsel davranışlara yön verilmesi ve çalışanların örgütün amaçlarına yönelik motivasyonu için en fazla önem taşıyan araç iletişimdir.
- Örgüt, gerek iç gerekse dış çevresi katında, istenilen fonksiyonları yerine getiren bir geri bildirim gerekliliğini kabul etmelidir. Örgütün etkin ve verimli olması, tüm bu iç ve dış çevrenin düşünceleri, tavsiyeleri ve beklentileri doğrultusunda gerçekleşecektir. Söz konusu çevrelerin görüşlerini, mektup, yazı, görüşme vb. yöntemlerle bildirmeleri özendirilmektedir.
- Çalışanların, örgütteki işlevleri, rol tanımları gibi konularda bilgi sahibi olması sağlanarak, roller açısından belirsizlikler ve statü doyumsuzluklarının önüne geçilmeye çalışılır.

3.4.1. Örgütsel İletişimin Amacı Olarak Bilgi

Örgütsel iletişimin amacını, “örgütsel amaçların başarılması ve bu yolda iletişimin temeli olan bilginin aktarılmasıdır” şeklinde tanımlayan Güllüoğlu (2012: 23)’na göre, bilgi bütün örgütsel faaliyetler için temel teşkil eder ve örgütün amaçlarını hedefleyen, bireylere gaye ve yön duygusu veren bilgi, örgütsel anlamda en çok önem taşıyan bilgidir.

Örgütler açısından iletişimin önemini artıran, büyüyen örgütler ve karmaşık bir şekil alan yönetimler, süratle artan teknolojik gelişmeler, artan uzmanlaşma gibi etmenler, gereksinim duyulan bilgiyi de artırmıştır. Etkileşimin esası olan bilgi paylaşımı, bireylerin ve örgütlerin çevre ile bağlantı kurmasını ve gelişmeleri izlemesini sağlar. Örgütsel iletişimin bilgi temin etme fonksiyonu özellikle, yöneticilerin kararlarının doğru ve zamanında olmasını, astlar ve üstler arasındaki direktiflerin eksiksiz uygulanmasını, örgütte yeni çalışmaya başlayanların adaptasyonunu sağlama konularında oldukça önem taşır (Karaçor ve Şahin, 2004: 100, 101).

İletişimle gerçekleşen bilgi paylaşımıyla, iş görenlere örgütsel çabaların neticelerine dair, performans ödüllendirmesi benzeri bilgiler verilmekle birlikte, asıl fonksiyon spesifik görevler açısından iş görenlerin yeter düzeyde bilgi sahibi yapılmasıdır. Bilgi ve bilgi paylaşımı örgütsel anlamda çeşitli amaçların gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar. Sorunların belirlenmesi, alternatiflerin hazırlanıp değerlendirilmesi, alınan kararların uygulamaya geçirilmesi, denetim yapılması ve neticelerin değerlendirilmesi bu amaçlara örnek gösterilebilir (Güllüoğlu, 2012: 24). Örgütte etkin bir iletişimin olması durumunda bilgi özgürce dolaşacak, astlar performanslarına dair geribildirim almakla birlikte, yapılması gerekenleri açık bir şekilde algılayacaklardır (Bahar, 2011: 9). Tablo 2.1 örgüt içerisinde yer alan farklı pozisyonlardaki çalışanların ihtiyaç duydukları bilgi türünü göstermektedir.

Tablo 3.1: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları

<p>1. Üst Düzey Yönetici İhtiyaçları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların örgüte karşı tutumlarını bilme • Örgütün kural, program ve politikalarının ne kadar iyi anlaşıldığını bilme • Çalışanların verimliliğe katkıda bulunma yollarını tahmin edebilme • Çalışanların şikayetleri ve söylentileri 	<p>2. Orta Düzey Yönetici İhtiyaçları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Denetleme yetkileri • Denetleme otoritesinin sınırları • Sendika ilişkiler ve ilgili politikalar • Üst yönetim ve bölümlerle ilişkiler
<p>3. Çalışanların İhtiyaçları</p> <p>İş Hakkında Bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gelişme ve ilerleme imkanları • İş güvenliği • Eğitim imkanları • Ücret • Hizmet programı • Menfaat • Departman performansı • Gelecekteki istihdam durumu 	<p>Örgüt Hakkında Bilgi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Örgütün geçmişi • Endüstrideki yeri ve yapısı • Satışlar, kar ve finansal durum • Araştırma faaliyetleri • Ürünler ve reklam programı • Sendika ilişkileri • Yönetim ve örgüt politikaları • Büyüme planları

(Kaynak: Halis, 2000: 220)

3.5. Örgütsel İletişim ve Yönetim

Örgütün idare mekanizması olarak yönetim, kurumun iletişim sistem ve düzeninin belirleyicisi ve fonksiyonlarını yerine getirebilmek için iletişimin kullanıcısı olarak önem taşır. Örgüt içinde iletişimin işleyişini ve önemini anlamak adına yönetim kavramına değinmek gerekir.

3.5.1. Yönetimin Tanımı

Yönetim, aile gibi küçük olanından devlet gibi büyük olanına kadar bütün örgütler açısından geçerliliği ve gerekliliği olan, etkin ve verimli bir şekilde örgütsel hedeflere ulaşılması için kesin olarak ihtiyaç duyulan bir fonksiyon olarak (Güçlü, 2003: 63); örgütte yer alan tüm elemanların, plan ve düzen içerisinde, birbirleriyle uyumlu bir şekilde örgütsel hedeflerin gerçekleşmesi için işlemesinin sağlanmasıdır (Uğur ve Özdemir, 2016: 353).

Yönetim, yalnızca beşeri kaynakların, yani insanın yönetimi ve yine onun sayesinde belirli işlerin yapılması olarak değil, kullanıma hazır bulunan bütün kaynakların yönetimi şeklinde algılanmalıdır. Yönetim, belirlenmiş hedeflere erişmek amacıyla, mevcut kaynakları uyum içerisinde, etkin ve verimli

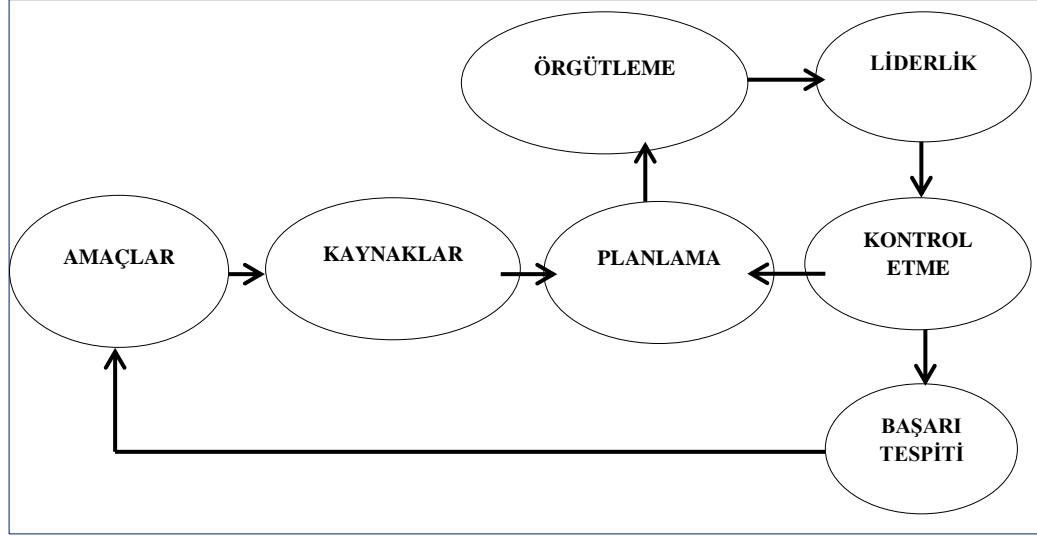
değerlendirecek kararların verilmesi ve hayata geçirilmesi süreçlerinin toplamıdır. Söz konusu bu kaynaklar, insan olabileceği gibi, hammadde, para, demirbaş ve zaman olarak da düşünülmelidir. Bununla birlikte, yönetim kavramının ortaya çıkması için yönetici pozisyonun da yer alan bir çalışanın bulunması ve talimatlarına göre iş yapan, yani ondan direktif alan bir insanın olması gerekir. Buradan hareketle denebilir ki, diğer kaynaklar bulunmasa bile yalnız insan faktörünün varlığı ve bu kişinin yönetici tarafından yönlendirilmesi ve hedefler doğrultusunda çalışmasından faydalanılması durumu, yönetim kavramı için yeterlidir. Bu bakımdan, yönetimin beşeri bir süreç şeklinde değerlendirilmesi yanlış olmasa da eksik bir değerlendirmedir (Eren, 2013: 3, 4).

Kompleks ve çok boyutlu bir fonksiyon olan yönetimin gerçekleştirilmesi için yöneticilerin sahip olması gereken bazı beceriler vardır. Teknik, kavramsal ve insan ilişkileri olarak tanımlanabilecek bu becerilere göre, teknik beceri yöneticinin işlevsel anlamda uzmanlık konusunu belirtir, kavramsal beceri örgütün bir bütün halinde görülebilmesidir, insan ilişkileri ise hedeflere erişmek için başkalarından yararlanabilmek anlamındadır ve insan ögesiyle ilgilidir (Uğur ve Özdemir, 2016: 353).

3.5.2. Yönetim Süreci

Yönetim sürecinin sahip olduğu özellikleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Eren, 2013: 5):

- Yönetim, hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklıdır. Söz konusu hedef bir veya birden fazla olabilir.
- Yönetim, kaynakların serbestçe kullanımı yetkisine sahip olmalıdır. Bu kaynaklar maddi ve yönetim için gerekli koşul olan beşeri kaynaklardır.
- Yönetimden söz edebilmek için bir yöneticiye ve asgari bir yönetilene ihtiyaç vardır. Sahip olduğu bu özellikle yönetimi, hem grupsal hem de sosyal bir süreç olarak değerlendirebiliriz.
- Yönetim, hem insanla ilgili hem de maddi kaynakların kullanımında işbirliği ve uyumun en uygun seviyede, yani optimumda olmasını gerekli kılar.
- Yönetim için, yöneticinin karar ve fikirlerini uygulatması açısından bir otoriteye sahip olması gereklidir.



Şekil 3.3: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci

(Kaynak: Eren, 2013: 5)

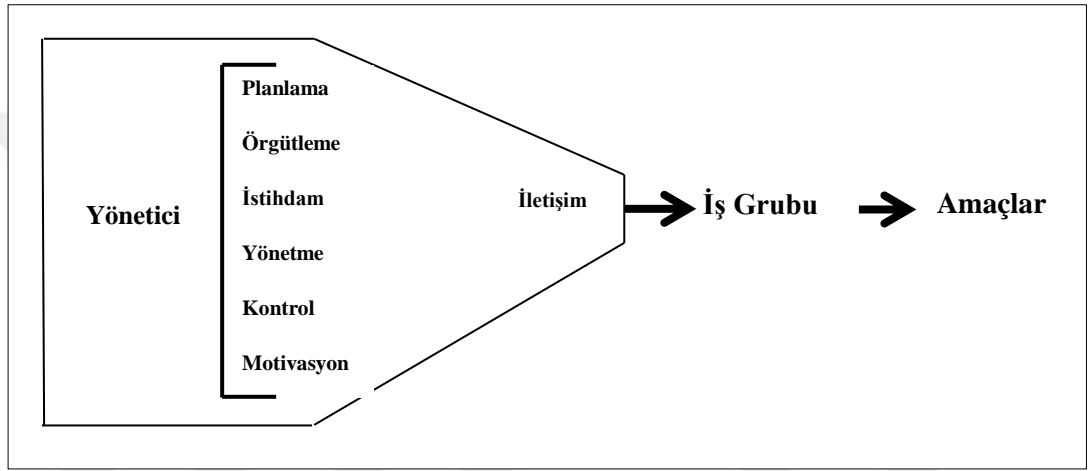
3.5.3. Örgütsel İletişim ve Yönetim İlişkisi

Örgütsel iletişimi açıklama noktasında incelenmesi gerekli olan örgüt ve iletişim kavramlarına ek olarak, hem örgüt açısından hem de iletişim açısından yönetim kavramının da üzerinde durulması gerekir. Örgütün hedeflerinin belirlenmesi, örgütü oluşturan bireylerin koordinasyonu, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, biçimsel iletişim yapısının oluşturulması gibi fonksiyonlar yönetimin örgüt ve iletişim açısından önemini ortaya çıkarır.

Yönetimi, bir yapı olan örgütün işlemlerini sağlayan güç, şeklinde ifade eden Gürgen (1997: 32)'e göre yönetim, örgütsel amaçlara odaklanarak faaliyetlerin düzenlenmesi ve yine bu amaçlara ulaşmak gayesiyle işbirliği oluşturulmasıdır. Koordinasyon oluşturulması, hiyerarşi ve iletişim yapısının kurulması, işlerin nasıl bölüneceği, bireylerin davranışlarının kurallara uygun ve etkin olmasının denetlenmesi gibi konular yönetimin kapsamındadır.

Örgütlerde yönetim vazifesini yerine getiren kişi olarak yönetici, dış ve iç bilgileri toplar, işler ve aktarımını gerçekleştirir. İletişimin ise, bu bilgi alımı ve dağıtımını süreçlerinde yönetici tarafından etkin olarak kullanılması zorunludur (Geçikli, 2004: 108). Örgüt içerisinde istenilen gelişmelere ulaşmak adına iyi ve güçlü bir iletişim ağı olması gerekir ve bunu gerçekleştirmekte örgütteki bütün yöneticileri kapsayan bir görevdir (Solmaz, 2011: 103).

Yöneticilerin direktif ve politikaları uygulamaya geçilene dek birer düşünce statüsündedir. İletişim vasıtasıyla eyleme dönüştürülen bu direktif ve politikalar, yöneticiden çıktıktan sonra, genelde başka kademe ve kişilerden geçerek çalışanlara ulaşır. İletişimin çalışanlara ulaşması bir iletişim darboğazından geçerek meydana gelir. İletişimin gerçekleştirdiği örgütsel yarar ve amaçlara en üst seviyede ulaşılabilmesi bu darboğazın en uygun şartlarda olmasına, yani çalışanlara ne derece doğrudan ve etkili bir şekilde iletilim yapıp, gönderilerin doğru anlaşılıp yapılmasına göre belirlenir (Oktay, 2000: 354).



Şekil 3.4: Yönetim ve İletişim Darboğazı

(Kaynak: Oktay, 2000: 354)

Yöneticilerin kurduğu başarılı iletişim ve motivasyon dilinin iyi olması, çalışanlar üzerinde pozitif etkisi olan durumlardır. Bu tarz bir yönetici davranışı çalışanların motivasyonunu, kabiliyetlerini ve çabalarını artırma yönünde etki yapar. Bu şekilde iş görenlerin yeni fikirler üretmelerine, sorun çözme yeteneklerine, rekabete girmelerine ve sorumluluk yüklenmelerine olumlu olarak tesir eder (Barlı, 2010: 316).

Spellman'a göre, yüksek duygusal zeka ve keskin görüşle birlikte üstün iletişim yetenekleri de iyi bir liderde bulunması gereken niteliklerdendir (2011: 53). Yöneticilerin örgütün işleyişi hakkında bilgi alabilmesi için, örgüt içerisinde yeterli ve etkin bir iletişim ağı meydana getirip bunun işlerliğini sağlamaları gerekir. Böyle etkin ve yeter seviyede olan bir iletişim ağından alınan bilgilerle geçerli ve sağlam kararlar verilebilir (Gürgen, 1997: 33).

Yönetimin, etkin bir şekilde işleyen iç iletişim için kendisine şu soruları sorması gerekir (Oktay, 2000: 355):

- Örgütün mevcut iç iletişim şekli nasıldır?
- Yönetim faaliyetleri, örgüt politika ve stratejileri hakkında çalışanların bilgi sahibi olmasına yönelik toplantı ve sunumlar yeterli olarak yapılıyor mu?
- Çalışanlar ve üyeler, örgütün yaygın organı, mesaj panosu vb. yollarla örgüt faaliyetleri konusunda bilgilendiriliyor mu?
- Çalışanların ve üyelerin tümü örgüte ait yıllık rapor ve hesap tablosuna ulaşabiliyor mu?
- Örgüt, tüm yeni üye ve çalışanları için örgütü, etkinliklerini, kurallarını vb. konularda tanıtıcı bir doküman temin edebiliyor mu?
- Çalışanların örgütsel tutumlarına etkili bir şekilde yön verecek metotların örgüt tarafından kullanımı verimli mi?

3.6. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgütsel iletişimin işlevlerini dört başlık altında sıralamak mümkündür. Bunlar, bilgi sağlama işlevi, ikna etme ve etkileme işlevi, emredici ve öğretici iletişim kurma işlevi ve birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevidir.

3.6.1. Bilgi Sağlama İşlevi

Bilgi transferini iletişimin bir numaralı işlevi veya en temel işlevi olarak düşünmek mümkündür. Kişinin çevreyle ilişkilerinde uyum yakalaması için gerekli olan bilgi, örgütsel hedeflere ulaşmada faaliyetlerin yapılabilmesi, çalışanların yapacakları işlerin ne olduğunu, nasıl yapılacağını ve nedenini bilmesi için gereklidir. Yönetim çalışanlara örgüt amaçları, ürün ve yenilikler gibi çeşitli konularda bilgi vermeden örgüt faaliyetlerini yerine getirilemez (Bahar, 2011: 9, 10)

Örgütsel iletişimin bilgi sağlama işlevi iş gören, yönetici ve dış ilgililer olmak üzere üç gruba bilgi alışverişi temin eder. Yönetimin etkin olması ve örgütün etkin çalışması için çok ve çeşitli bilgiye gereksinim vardır. Söz konusu bilginin düzenlenmesi ve zamanlaması örgütsel başarı için belirleyici rol oynar (Güllüoğlu,

2012: 26). Goldhaber (1990: 6)'in ifadesine göre, bilgiyi kontrol eden gücü kontrol eder.

3.6.2. İkna Etme ve Etkileme İşlevi

Etkileme ve ikna etme birbirlerinden farklı iki kavramdır. Her iki kavramda bireylerin düşünce ve fiillerini değiştirmeye yöneliktir. İkna etme, kişilerin tutum ve davranışlarını istenilen yönde değiştirmedir. Etkileme ise, yine kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçları ile çelişmeyecek şekilde, uzun vadede değiştirmektir. Örgütler açısından iletişimin büyük bir bölümü, düşünce ve tutumların değiştirilmesine yönelik olarak gerçekleşir (Bahar, 2011: 10). Etkin işleyen bir örgütsel iletişim ikna yönteminin de işlemesini sağlayacaktır. Örgütler için yalnızca güç ve otoritenin, tesir ve kontrol sağlamada yeterli olmayacağı ortadadır ve bu yüzden ikna etme, örgüt içerisinde katılım sağlamak ve uyum oluşturmak için önemlidir. Buna ek olarak, kurumsal bağlılık açısından incelendiğinde, otoriteyle iş yaptırılan, gönüllü çalışan kadar kurumsal bağlılığa sahip değildir (Güllüoğlu, 2012: 26).

3.6.3. Emredici ve Öğretici İletişim Kurma İşlevi

Yöneticilerin astlarla kurdukları iletişim yalnızca bilgi verme kapsamında düşünülmemelidir. Kurulan bu iletişimin amaçları arasında astlara ve onların davranışlarına yön vermek, nelerin nasıl yapılacağını göstermekte yer alır. Astların eğitim konusundaki ihtiyaçları, onların örgütün hedefleri yönünde performans sağlamaları için giderilmelidir (Bahar, 2011: 10).

3.6.4. Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama İşlevi

Örgütsel iletişimin kurum açısından en çok öneme sahip olan noktası eşgüdüm sağlamadır. Diğer üç işlev koordinasyonlu bir şekilde çalışmazsa örgütsel iletişimin başarı şansı azalır (Güllüoğlu, 2012: 26). İletişimin, örgütsel gayeler çevresinde bir araya gelmeyi sağlamakla birlikte, kişilerin psikolojik anlamda denge ve bütünlüğünü koruma noktasında da fonksiyonu vardır (Bahar, 2011: 10).

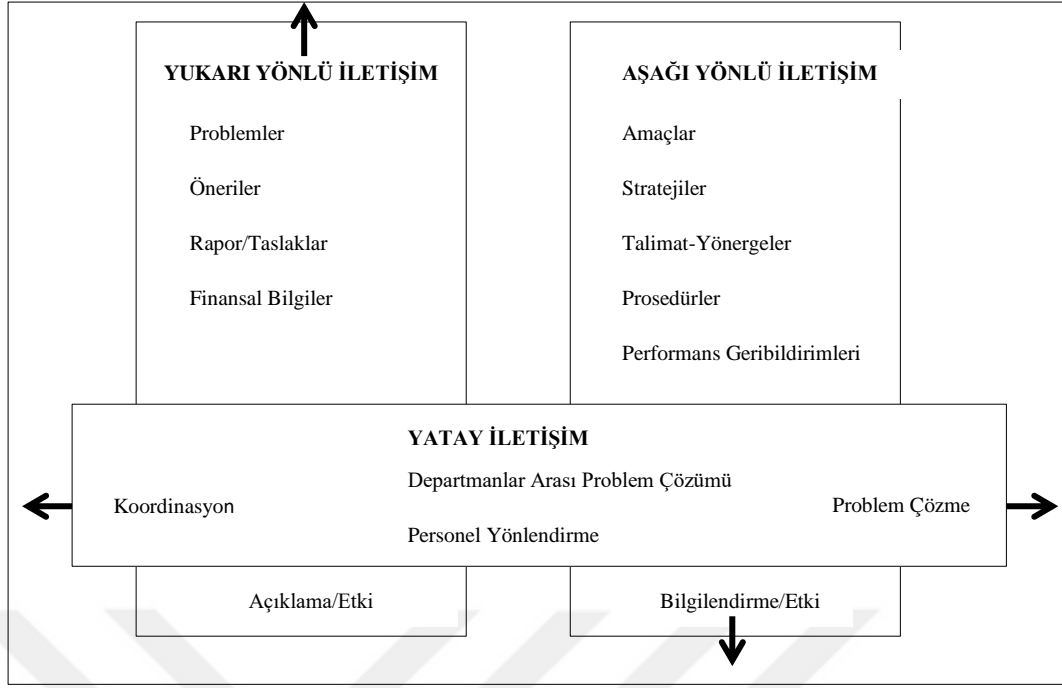
3.7. Örgütsel İletişimin Türleri

Yapısı itibariyle örgütsel iletişimi biçimsel (formel) ve biçimsel olmayan (informel) şeklinde ikiye ayırabiliriz. Biçimsel iletişim, örgüt kuralları içerisinde ve örgütteki bireylerin kişiliklerinden bağımsız, statüler arasında gerçekleşen bir iletişimdir (Gürgen, 1997: 63). Biçimsel iletişimde örgüt içi iletişim sisteminin prensipleri, örgütün kuruluş ve örgütlenme planı doğrultusunda belirlenmiştir. Bireylerin iletişimlerinin nasıl ve kimlerle olacağı, yetkiler, ne tür bilgilerin kimler tarafından nasıl yollarla edinileceği, söz konusu bilgilerin hangi kademeler de toplanacağı ve bilgilerin kullanımı, biçimsel iletişimle tanımlı hale gelir. Bununla birlikte biçimsel olmayan iletişim, kendiliğinden ortaya çıkmış bir iletişimdir. Örgüt çalışanları arasındaki gereksinimlerin kaynaklık ettiği ve karşılama bakımından biçimsel iletişim sisteminin başarılı olamadığı bir iletişimdir. (Oktay, 2000: 359, 360). Hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişimle alakalı iletişim ağı, üyelerin birbirlerine ve örgüte olan bağlantısını sağlar (Aziz, 2012: 155). Her ne kadar formel iletişim gibi planlı olmasa da, informal iletişim de örgüt faaliyetlerinin hayata geçirilmesinde rol oynar.

3.7.1. Örgütlerde Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim, örgütteki hiyerarşik yapı ile bağlantılı, her bir üyenin değişik bir statüsü ve biçimsel bir görevinin olduğu, örgütün kendi içinde ve dışarıyla olan bilgi akışını gerçekleştiren kanalları temsil eder (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 66). İletişimdeki biçimsel yapı, örgüt üyelerinin davranışlarını tahmin edilebilir kılar, bireylerin eylemlerine yön verir ve biçimlendirir. Kişilere bağımlılığı ortadan kalkarak kurumsal bir şekil alan örgüt ortaya çıkar. Çalışanlardaki değişikliklere rağmen geçerliliğini koruyan yapı sayesinde kişilerin davranışları belli oranda tahmin edilebilir olmayı sürdür (Gürgen, 1997: 63, 64).

Çoğunlukla örgütsel iletişime dair biçimsel kanalların belirlenmesi, örgütün planlarında yapılmıştır. Çalışanlar yetkileri, sorumluluğunun kime karşı olduğu, kendisini denetleyecek kişi, ortaya çıkabilecek problemlerin çözümünde danışabileceği kişiler gibi konular hakkında önceden bilgi sahibidir (Bahar, 2011: 12).



Şekil 3.5: Biçimsel İletişim Kanalları

(Kaynak: Güllüoğlu, 2012: 27)

3.7.1.1. Aşağı Yönlü (Yukarıdan Aşağıya Doğru) İletişim

Aşağı yönlü iletişim, örgütün organizasyonun da başladığı yerden itibaren emir komuta zinciri doğrultusunda ve hiyerarşik bir düzende alt kademelere doğru uzanan iletişimdir. Üst kademelerden aşağı doğru uzanan otorite ilişkilerinin uygun şekilde doğru olarak düzenlenmesi örgütte bütünlüğün sağlanması açısından ön planda olan bir gerekliliktir (Güllüoğlu, 2012: 28). Doğrusal bilgi akışı perspektifi yerine bireysel açıdan değerlendirildiğinde, üst-ast iletişimi olarak tanımlamak daha doğru bir yaklaşım olan aşağı doğru (*downward*) iletişim (Luthans, 1994: 479), bilginin alt kademelere aktarılmasıyla yönetsel işlevin gerçekleştirilmesi gayesini taşır. Hiyerarşik basamakların birbirine bağlanarak değişik seviyelerde gerçekleşen faaliyetlerin uyumlu bir birliktelik içinde olması bu doğrultuda işleyen bir iletişimle sağlanır (Ünüvar ve Bilge, 2007: 61).

Katz ve Kahn, örgütlerdeki üst-ast iletişiminin genel amaçlarını beş adet olarak şu şekilde tanımlamıştır (Luthans, 1994: 479):

- İşle ilgili spesifik görev talimatları vermek.
- Örgütün yöntem ve uygulamaları ile ilgili bilgi vermek.

- İşin gerekçesine dair bilgi sağlama.
- Astlara performansları hakkında bilgilendirme yapma.
- Amaçların öğrenilmesine olanak tanıyacak ideolojik bilginin sağlanması.

Gürgen (1997: 67)'e göre yukarıdan aşağıya iletişim şu şekillerde gerçekleşmektedir:

- **İş emirleri:** Çalışanlara işlerinin ne olduğu ve nasıl yapılacağını bildiren emir ve yönergelerdir. Bu mesajlar çalışanlara türlü yollarla iletilir. Bunlar, sözlü ya da yazılı olabileceği gibi, broşür benzeri yazılı kaynak veya eğitim amacıyla yapılan toplantılar da olabilir.
- **Örgüt amaçları:** Çalışanlara genel örgütsel amaçlar konusunda bilgi verilir.
- **Emirlerin gerekçeleri:** Emir ve yönerge gerekçeleri, çalışanlara söz konusu işin yerine getirilme sebeplerini veya belirli bir işin diğer işlerle olan bağlantısını anlatır.
- **Örgüt prosedürleri ve politikaları:** Çalışanlarla veya müşterilerle ilgili olabilen bu mesajlar, kuruma ait genel politika ve prosedürler, kurallar ve sosyal haklar konularında bilgi içerir.
- **Performans değerlemesi:** Çalışanların iş sırasında değerlemesi olarak karşılıklı görüşme şeklinde yapılır.

Aşağı doğru iletişim birçok konuda örgüt açısından oldukça önemli olmakla birlikte, yerine getirdiği işlevler sayesinde bazı olumsuz durumların önüne geçilmesini sağlar. Aşağı yönlü iletişimle iş görenler kendilerini ilgilendiren, hedef, kural, politika, uygulama ve sınırlılıklar gibi konuların tümünden haberdar olur ve performanslarına dair geri bildirimleri alabilirler. Çalışanların bu bilgileri tam olarak edinmemesi durumunda etkili olmaları mümkün olmayacağı gibi, yapılacak olan noksan veya yanlış işlerle muhtemel örgütsel zararlar ortaya çıkabilecektir. Yine, kimi değişiklik ve gelişmelere dair iş görenlere yapılan açık ve zamanında bildirim, bir kısım olumsuz dedikodu ve söylentilerin engellenmesini sağlayacaktır (Güllüoğlu, 2012: 28).

Aşağı yönlü iletişimin sahip olduğu tek istikametli yapı sebebiyle, göndericinin mesajın anlaşılması noktasında elde edebileceği geri bildirim için olanaklar çok azdır. İletişimin bu tek yönlü yapısı, katılım ve doğrulama açısından gerek duyulan etkileşime engel olmakla birlikte, eşgüdüm noktasında artırıcı etkiye sahiptir. Aşağı yönlü iletişim çoğunlukla yazılı olarak gerçekleşir. Bu bakımdan,

yanlış anlaşılmalari engellemek maksadıyla, sade bir dil içermekle birlikte açık ve anlaşılır olması dikkat gerektiren hususlardandır (Güllüoğlu, 2012: 28, 29). Alıcının ihmal edilmesi en önemli problem kaynağıdır ve iletişimde etkinlik için alıcıya yönelik dikkatin ve odaklanmanın artırılması gerekir (Barlı, 2010: 317).

Aşağı yönlü iletişimin çalışanlar üzerinde oluşturduğu etkiler ve çalışanların yaklaşımları şu şekilde sıralanabilir (Oktay, 2000: 361):

- Aşağı yönlü iletişimde bireylerin göstermiş olduğu direnç en alt düzeydedir.
- Kişiler, bireysel değer yargılarıyla örtüşmeyen mesajlara, akıl ve mantık dışı olanlardan bile fazla direnç sergilerler.
- Bireyler, sahip olduğu değer, inanç, tutum ve yargılarla uyum içerisinde olan mesajlara karşı daha açıktır.
- Kişilerin, diğer mesajlarla kıyaslandığında, düşündükleri ölçüde gereksinimlerini karşıladığına inandıkları mesajları kabullenmeleri daha kolaydır.
- Kişilerin mesajlara açıklık dereceleri, örgütsel çevre ve şartlardaki değişime göre artar.
- Durum ve koşullar çerçevesinde de iletişimin etkinliği farklılaşabilir. Aynı mesajın, durum ve koşullara göre benimsenmesi de benimsenmemesi de mümkün olabilir.

3.7.1.2. Yukarı Yönlü (Aşağıdan Yukarıya Doğru) İletişim

Çalışanların yöneticileri ile kurdukları iletişim kapsamında değerlendirilen yukarı yönlü iletişim, yönetim kademesinin örgütsel faaliyetlerle ilgili olarak bilgi sahibi olmasını amaçlar. İletişim açısından değerlendirildiğinde, yukarı yönlü iletişimi bir geribildirim olarak nitelendirmek mümkündür. Bu süreç, çalışanların yöneticilerden aldıkları mesajlara oluşturdukları tepkiler şeklinde düşünülebilir (Gürgen, 1997: 67).

Aşağı yönlü iletişimin üst-ast iletişimi olarak düşünüldüğu noktada, yukarı yönlü iletişimi bireysel bakışla, astların başlattığı veya ön ayak olduğu (*subordinate-initiated*) iletişim şeklinde değerlendirmek olasıdır. Geleneksel görüşe göre, klasik örgütsel yapı biçimsel anlamda aşağı ve yukarı, yani dikey bilgi akışını sağlamaktadır. Ancak gerçekte ortaya çıkan durum, geribildirimler hariç, aşağı yönlü

iletişim sisteminin yukarı yönlü iletişim sistemi karşısında hakimiyet kurduğudur. Aşağı yönlü iletişim, emirler, bilgilendirmeler, yönergeler dikkate alındığında oldukça yönlendirici bir yapıya sahip iken, yukarı doğru iletişim yönlendirici olmayan bir yapıya sahiptir (Luthans, 1994: 482).

Yapılan araştırmalara göre, yukarı yönlü iletişim başlıca dört şekilde gerçekleşir. Bunlar (Tourish ve Robson, 2006: 3, 4):

- Çalışanın kendi hakkında yapmış olduğu bilgilendirme.
- Çalışanın iş arkadaşları ve onların sorunları hakkında yapmış olduğu bilgilendirme.
- Örgütsel politikalar ve uygulamalar hakkında bildirim.
- Neyin yapılması gerektiği ve nasıl yapılacağına dair bildirim.

Temelde astların iki tür bilgiye kaynaklık etmesi olanaklıdır. Bunlar, bireylerin düşünceleri, tutumları ve performansları hakkında kişisel bilgi ve örgütlerin yönetiminde hayati bir role sahip olan performans geribildirimleridir. Genellikle kişilerle ilgili bilgilerin kaynak noktasını, astların üstlere yapmış olduğu bildirimler oluşturur (Luthans, 1994: 484).

Yukarı yönlü iletişimde gerçekleştirilmek istenen amaçlar ve taşınan bilgi türleri şu şekilde sayılabilir (Oktay, 2000: 362):

- Çalışanların yaptıkları işler hakkında üstlere bilgi vermeleri.
- Çalışanların, astlarının gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında üstlerine bilgi vermeleri.
- Çalışanların, yer aldığı gruptaki bireylerin faaliyetleri hakkında üstlere bilgi vermeleri.
- Astlar tarafından gerekli görülen konuların üstlere bildirilmesi.
- Bireyin var olan sorunlarının üstlere bildirilmesi.
- İlgili birim ya da gruba dair sorunların üstlere bildirilmesi.
- Üstlere, örgütün politika ve uygulamalarıyla ilgili konulardan tekrar incelenmesine gerek duyulanların bildirilmesi.

Örgütlerde hiyerarşi içinde alt seviyeden üst seviyeye, yani astlardan üstlerde doğru iletişim hayati öneme sahiptir (Roberts ve O'Reilly III, 1974: 205). Yukarı yönlü iletişim, yöneticiler açısından iş görenleri tanıma ve ihtiyaçlarının ne seviyede giderildiğini bizzat onlardan öğrenme gibi önemli fırsatlar sunar. Yapılan karşılıklı görüş alışverişiyle iş görenlerin istekleri ve yönetimden beklentileri öğrenilir. Bu

yönlü bir iletişimin sağlanabilmesinde en önemli rol yönetimdir. Örgütteki yönetim anlayışının, dinleme yetenek ve isteğine sahip olması ve insana saygı gösteren bir yaklaşım sergilemesi, söz konusu doğrultuda bir ileti aktarımı için gereklidir (Güllüoğlu, 2012: 30).

En otoriter yönetim yaklaşımlarında bile, yukarı yönlü iletişime ihtiyaç duyulması söz konusu olabilir. Çalışanların iletişim ihtiyaçlarına yönelik biçimsel bir sistemin kurulması ve iletişime dair gereksinimlerin bu şekilde giderilmeye çalışılması önem taşır. Örgüt yönetimi tarafından çalışanların, iş, örgüt ve yöneticilerle ilgili türlü konuları paylaşma ihtiyaçlarını bilerek buna uygun, işleyen bir biçimsel sistemi oluşturması gerekir. Bu duyguların biçimsel yapı içinde öğrenilememesi onların biçimsel olmayan kanallar yoluyla, söylenti ve dedikodu şeklinde ifade bulmasını sağlayacak, bu da örgüt açısından zararlı sonuçlar meydana getirecektir (Gürgen, 1997: 68).

Üst yönetimin yukarı doğru iletişime destek verdiği örgütler için, iş görenlerdeki kurum bağlılığının arttığını söylemek mümkündür. Yönetici ve çalışan arasındaki mesafenin azaltılmasına olanak sağlayan bu iletişimde, değer verilme ve yönetici tarafından dinlenilmenin sağladığı tatmin söz konusudur. Bununla birlikte, bu yolla problemlerin ifade edilip deşarj olunmasına yönelik ihtiyaç giderilir. Bu durumun da ötesinde, yöneticilerin çalışanların görüş ve önerilerine saygı göstermesi ve değer vermesi, faydalı görülen noktaların uygulamaya geçilmesi, çalışanı örgüte bağlama konusunda oldukça önem taşır (Güllüoğlu, 2012: 30). Yöneticilerin, iş görenleri, onlarla alakalı konularda dinlemesi ve bilgi istemesi, kararlarında onlardan sağladığı veriyi de göz önünde tutması, örgütsel yaratıcılığı artırıcı yönde etki edecektir (Saraçoğlu ve Duran, 2009: 139).

Yukarı yönlü iletişim sayesinde, yönetim temel özellikleri arasında yer alan demokratikliğin sağlanması imkanı doğar. Örgütsel zaman açısından değerlendirildiğinde, çalışanların farklı konularla ilgili teklif ve hoşnutsuzlukları bildirebilmeleri imkanı, çalışmalarındaki istek ve gönüllülüğü yükseltecek, örgütsel zamana yaptıkları katkıyı artıracaktır. Yöneticiler açısından, kararlardaki katılımcı sistem, kararları daha akılcı ve uygulamada daha başarılı kılacak, bu da yöneticiler için zaman kullanımını optimum seviyede tutacaktır (Karakoç, 2016: 86).

Örgüt içerisinde yukarı yönlü iletişimin düzgün bir şekilde çalışıp çalışmamasında, kurumun kültürel nitelikleri, gelenekleri ve yönetim tarzı etkilidir. Yöneticilerin buyruk ve talimatlarının yerine getirilmesinde etkili olan faktörün

benimseme yerine itaat olduğu, insana ve çalışanların önerilerine gereken önemin gösterilmediği örgütlerde, etkin işleyen yukarı yönlü bir iletişim oluşmaz (Gürgen, 1997: 68).

3.7.1.3. Yatay İletişim

Örgütlerde yatay iletişim, hiyerarşik olarak seviyeleri aynı olan yöneticilerin veya pazarlama, finansman, üretim gibi bölümlerin, kurumsal işleyişin hızlanması, eş güdüm veya problem çözümü gibi amaçlar neticesinde kurdukları iletişimdir. Olması gerektiği anda, süratli bir şekilde ve karşılıklı güven doğrultusunda gerçekleşen, problemlerin üst kademelere götürülmediği, zaman alan resmi iletişim kurallarında takılma yaşamadan gerçekleştirilen, zorunlu bir şekilde bağlı olmayan ve genellikle sözlü olan iletişimdir (Bahar, 2011: 16).

Klasik hiyerarşik örgüt düzeninde, biçimsel anlamda yalnızca dikey iletişimin düşünülmesine rağmen, dikey iletişimi destekleyecek bir tür yatay sisteme duyulan gereksinim, alanda çalışma yapan birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Fayol'un iskele (*gangplank*) yaklaşımı bu şekilde ortaya çıkan bir kavramdır. Örgütsel hedeflere ulaşmada koordinasyonun sağlanması için gerekli olan yatay iletişime duyulan ihtiyaç, büyük çaplı, kompleks ve çarpıcı değişikliklere daha fazla maruz kalan örgütlerde artar (Luthans, 1994: 484, 485).

Yatay iletişime dair gereklilik ve fonksiyonları şu şekilde sayabiliriz (Güllüoğlu, 2012: 30,31):

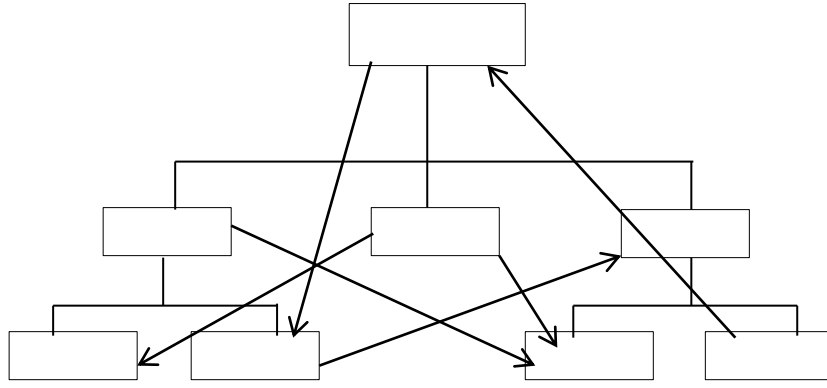
- Yatay iletişimin öncelikli amacı koordinasyonu sağlamaktır. Bunun nedeni, bazı iş süreçleri için, belirlenmiş görev tanımlarında aynı seviyeler arasında koordinasyonun sağlanamamasıdır. Görevler bu kadar ayrıntılı belirlenemeye bilir.
- Örgütün bölümleri arasında, bir bütün olunduğu hissini artırmaya ve aynı kademelerdeki bireylerin, tüm örgüt faaliyetlerine dair daha fazla bilgiye sahip olmasına yardımcı olur.
- İş görenlerin aynı çabaları tekrar etmelerini engelleyebilir ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olabilir.

- İş görenlerin, alanlarına girmeyen işler konusunda direkt bilgi ve bir bütün olarak örgütsel amaç ve işlevler hakkında geniş çaplı bir kavrayış edinmesine yardımcı olur.
- Aynı seviyede yer alan farklı bölümler arasında olması durumunda, söz konusu bölüm yöneticilerinin zorluklar karşısında daha kolay denetim kurmasını sağlar.

Yatay iletişim, kurum içerisinde dayanışma sağlama ve takım ruhu oluşturma ve bunları geliştirme konularında da destekleyici niteliktedir. Çalışanların birbirlerine karşı sıkı ilişkiler içerisinde yer almasının getirisi olarak, inanç, hedef ve davranış birliğinin yakalanması, bireysel çıkarlar ve örgütsel çıkarların birbirine yaklaşmasına zemin hazırlar (Gürgen, 1997: 75). Yine Multu (2012: 333)'ya göre, "çalışanların doyum duygusunu artırır ve gönül gücünü yükseltir". Yöneticinin, üst kademedeki amirine başvurmadan diğer bölüm çalışanlarıyla gerçekleştirdiği direkt iletişim sayesinde, zamandan kazanç elde edilmektedir (Karakoç, 2016: 87).

3.7.1.4. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim, kurumun hiyerarşik yapısı içerisinde farklı seviyelerde yer alan birimler arasında gerçekleşir. Örgütün içindeki, basamak yapısına sahip kanallardan faydalanılmadan gerçekleşen bu iletişim, sıra dışı durumlarda iletişimi daha hızlı bir şekilde gerçekleştirme açısından ve yapısal olarak karmaşık ve genellikle uzun sayılabilecek dikey iletişim kanallarının dezavantajlarını ortadan kaldırmak açısından önemlidir. Değişik bölümler arasında yardımlaşmanın sağlanmasına ve karşılıklı olarak birbirlerine yönelik sorumluluklarını daha iyi idrak etmelerine kolaylık oluşturur (Güllüoğlu, 2012: 31). Çapraz iletişimin işleyişinin nasıl olduğu, şekil 2.5'de gösterilmektedir.



Şekil 3.5: Çapraz İletişim

(Kaynak: Bahar, 2011: 17)

Zaman açısından dezavantaj ortaya çıkarmadığı sürece, kararlarda etkinlik sağlamaya yardım etmesi dahi mümkün olan çapraz iletişimle hedeflenen, belirli konular kapsamında bilgi paylaşımıysa zarar oluşturmaz. Bununla birlikte, herhangi bir yönetici tarafından farklı bölümdeki iş görene direktif verme durumuna dönüşmesi halinde örgütsel düzensizlik oluşur. Bu sebeple, zorunlu haller hariç, çapraz iletişimden kaçınmak yerinde olur (Güllüoğlu, 2012: 31). Bu ve benzeri şekilde yetki alanına müdahaleler örgütlerden ortaya çıkabilen ve çalışanlar arasında sorun teşkil eden problemlerdir.

3.7.2. Örgütlerde Biçimsel Olmayan İletişim

Örgütlerde biçimsel olmayan iletişim, sahip olduğu farklı niteliklerle birlikte, tıpkı biçimsel iletişim gibi örgüt içi iletişimin önemli bir türüdür ve aynı şekilde önem verilip dikkate alınması gerekir.

3.7.2.1. Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı ve İletişim

Örgütün sahip olduğu biçimsel (resmi) yapı ile birlikte, sosyal gereksinimlerin kaynaklık ettiği, bir plan dahilinde değil kendiliğinden ortaya çıkan gruplarda söz konusudur. Bireylerin sosyal ve psikolojik gereksinimlerinden, aralarındaki etkileşimden, grup ilişkileri ve davranış normlarının oluşmasından ortaya çıkan resmi olmayan yapı, resmi yapılanma içerisindeki tanımlamalardan

bağımsız olarak meydana gelir ve her daim örgüt içerisindeki varlığını sürdürür. Biçimsel olmayan yapıyı oluşturan, önceden düşünülmemiş, işle ilgili veya iş harici sebeplerden ötürü gelişen ilişkilerdir. Biçimsel olmayan yapının biçimsel yapı üzerine önemli derecede etki ediyor oluşu, yöneticilerin bu konuya önem göstermesi için neden teşkil eder (Atak, 2005: 62).

Biçimsel olmayan iletişim, kendiliğinden ortaya çıkan bir yapıda olup, biçimsel yapıyla karşılanamayan ve örgütteki bireyler arası gereksinimlerin kaynaklık ettiği bir iletişimdir (Oktay, 2000: 360). Belli durumlarda etkinliği artırmak ve işe hız vermek amacıyla da ortaya çıkabilen biçimsel olmayan iletişim (Bahar,2011: 13), biçimsel iletişimin eksik kaldığı noktalarda örgütün iletişim sistemini tamamlayıcı niteliktedir. Kurumun faydacı ihtiyaçlarına cevap veren biçimsel iletişime karşılık, çoğu kez söylenti ve dedikoduyla birlikte hatırlanan biçimsel olmayan iletişimin, örgütsel amaçlar doğrultusunda işlemediği durumlarda söz konusudur (Gürgen, 1997: 77). Biçimsel olmayan iletişim içerebildiği olumsuzluklarla birlikte, örgüte fayda sağlayabilecek özellikleri de barındırır.

Daha önceki dönemlerde biçimsel olmayan iletişimin, örgütün iletişim ortamı için tehlikeli ve performansı azaltan bir etken olarak düşünülmesine rağmen, sonraki dönemde örgütsel iletişime dahil olan bir parça olarak değerinin farkına varılmıştır. İhtiyaçları karşılamayan biçimsel iletişimin iş görenleri tatmin etmemesi, iş görenlerin aynı çevrede ikamet etmesi ve aralarındaki hemşerilik bağı gibi sebeplerle meydana gelen gruplarda, biçimsel olmayan iletişime sık bir şekilde rastlanır (Güllüoğlu, 2012: 32).

Bir kurumun biçimsel olmayan iletişimi incelenerek, o örgütün geleneksel yapısı ve problemleri hakkında bilgi edinilebilir. Yoğun ve yaygın bir şekilde kullanılan biçimsel olmayan iletişim kanalları, örgüte dair yapısal bozukluk göstergesidir. Biçimsel iletişim kanallarının işleyişinin yerinde olmadığı anlaşılır. Hem birbirleriyle hem de kendi aralarında, sıklıkla çatışma ve anlaşmazlıklar meydana gelebilen, lüzumlu lüzumsuz birçok gruplaşma ve hizipler ortaya çıkar (Gürgen, 1997: 79).

Biçimsel olmayan iletişimle gerçekleştirilmek isten amaçları şu şekilde sıralayabiliriz (Güllüoğlu, 2012: 32):

- Başka insanlarla iletişimde bulunma gibi bireysel gereksinimleri karşılamak.
- Tekdüzelik ve can sıkıntısının tesirlerine karşı gelmek.
- Diğer kişilerin davranışlarına etki etmeye çalışmak.

- İş konusunda biçimsel kanallar yolu ile alınamayan bilgilere kaynak sağlamak.

Biçimsel olmayan iletişimi sosyal iletişim şeklinde de tanımlayabiliriz. Çalışanların birbirlerini selamlamaları, günün uygun vakitlerinde sohbet edilmesi, biçimsel iletişime katkı sağlayan iş harici iletişimdir. Doğum günü, terfi gibi çeşitli sebeplerle gerçekleşen mutlu olaylar ve ölüm, kaza gibi üzücü olaylar da sosyal iletişimin konusu kapsamındadır. Sosyal iletişimde ilişkiler, örgütün resmi yapısındaki alt-üst düzeni ve oluşumundan etkilenir. Aynı hiyerarşide bulunan iki memurun ilişkisi farklı, bir müdür ve bir memurun ilişkisi farklı olabilir. İki memur arasında daha samimi bir selamlaşma olurken, memur ve müdür arasında ise selamlaşma, bir baş işareti şeklinde gerçekleşebilir (Aziz, 2012: 159, 160).

3.7.2.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Biçimsel olmayan iletişim açısından yapılan incelemelerde sıklıkla yer alan ve öneme sahip olan dedikodu ve söylenti, biçimsel olmayan iletişim kanalında yer alan en temel unsurlardan ikisi olarak düşünülmektedir. Yalnızca vakit geçirme maksatlı olan söylenti, doğruluğu onaylanmamış, aktüel hadiselere dair bilgi şeklinde ifade edilebilir. Örgüt içinde veya bireylerin birbirleri hakkında yaptıkları dedikodu ise, örgütsel anlamda zararlı ve yıkıcı sonuçlar doğurabilir (Güllüoğlu, 2012: 34).

Doğruluğu bilinmeden, başka kişileri suçlama, kınama, kötüleme amaçlı konuşmak olan dedikodu, eksik bilginin bulunduğu ortamda, bu eksikliği gidermek amaçlı kullanılan kanaldır. Dedikodu, kurumlar açısından önemli seviyede zaman ve enerji kaybı ortaya çıkaran bir durum olup, insanlar arası ilişkilerin bozulmasına ve gerginleşmesine sebep olmaktadır (Tiyek ve Peker, 2015: 120).

Dedikodunun sahip olduğu üç temel özellikten bahsedebiliriz (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 358, 359):

- Yönetim mekanizmasının kontrolü dışındadır.
- İş görenler açısından güvenilirliği ve inanılabilirliği, formel kanallara oranla çok daha fazladır.
- Gerçekleştirilmesiyle amaçlanan, dedikoduya dahil bireylerin çıkarlarına hizmettir.

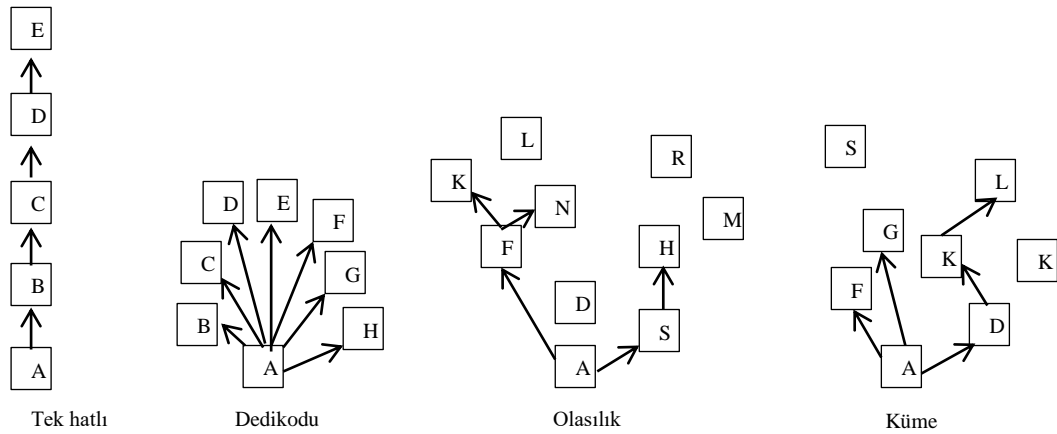
Dedikodu iletişimi konusunda gerçekleştirilen çalışmalara göre, oluşan iletişime dair modeller farklılık göstermektedir (Gürgen, 1997: 77):

Tek hatlı zincir: Bilgide en fazla değişikliğin yaşandığı zincirdir. Sırasıyla A, B'ye o da C'ye söyler ve iletişim bu şekilde devam eder. A' dan B'ye aktarıldığında doğru olan ileti, C'ye geldiğinde çoğunlukla değişir.

Dedikodu zinciri: A'nın diğer herkese iletimde bulunduğu bu zincir, zaman zaman gerçekleşmekle birlikte, mesajın A'dan başka bir kişi tarafından aktarılmaması olanaklı değildir.

Olasılık zinciri: Dedikodunun nasıl kolay bir şekilde yayıldığını açıklayan bu model, gerçeğe oldukça yakındır. A tesadüf sonucu F ve S ile iletişime kurar ve onlarda etraflarında kimle karşılaşırlarsa iletişime geçerler. Modelde ayrıca, düşüncesizce, iletilerin konuşmalarımız yoluyla ne şekilde diğer kişilere iletiildiği görülebilir.

Küme zinciri: En çok rastlanılan modeldir. Diğer modellerde bulunmayan iki noktaya sahiptir: İlki, insanlar belli konularda bilgi sahibi olsa da, bunu herkesle değil, yalnızca özel veya alakalı bireylerle paylaşır. İkincisi, kimi insanların bilgi sahibi olduktan sonra da bunu aktarmadıklarıdır. A, üç seçkin kişiye iletir, içlerinden en azından biri de bilinçli olarak farklı iki kişiye iletir, sonrasında iki kişiden biri de bir başkasına iletebilir.



Şekil 3.6: Dedikodu İletişim Zincirleri

(Kaynak: Gürgen, 1997: 77)

Gerektiği kadar bilginin formel kanallarla elde edilememesi durumunda, biçimsel olmayan kanallara yönelme söz konusudur. Biçimsel olmayan iletişim

kanalları ve dedikodu, bilhassa kurum içindeki yüksek belirsizlik ve formel kanallardan alınan bilginin söz konusu belirsizliği önlemeye yetmemesi durumunda öne çıkar (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 359).

3.7.2.3. Biçimsel Olmayan İletişimin Olumlu Özellikleri

Gürgen (1997: 80)'e göre biçimsel olmayan iletişimin faydalı yönlerini şu şekilde sayabiliriz:

- Kurumun iletişim ihtiyacının karşılanmasında, iletişim yükünün kayda değer bir kısmını taşıyarak, biçimsel iletişime destek sağlar ve tamamlar.
- Örgüt içindeki kişilerin moralinin artmasını sağlar. Çalışanlar arasında birlik ruhunu geliştirir.
- İyi kullanılması onu, yönetimin etkili bir aracı yapabilir.
- Bilhassa, üstlere iletilmek istenen dilek ve yakınma tarzı iletilerin ulaştırılması noktasında, formel iletişimin bir aracı fonksiyonundadır.
- Örgütün çevresinde meydana gelen değişimleri vaktinde öğrenmesini ve farklılaşan şartlara adapte olmak amacıyla, etkin ve sürekli bir şekilde içyapısına dair gerekli olan değişimleri gerçekleştirmesini sağlar.
- Önem taşıyan bazı kararların vaktinde alınmasını sağlar.
- Kurumlarda, vazifelerin yapılmasında etkinlik ve verimliliğin sağlanmasına, ekip çalışmalarına imkan sağlar.

3.8. Örgütsel İletişim Araçları

Mesajların iletimini gerçekleştiren, yazılı, sözlü ve görsel-işitsel iletişim araçları, örgütün sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi açısından zorunludur. Tercih edilen iletişim araçlarının, iletinin şeklini ve özünü farklılaştırmayacak, tam ve anlaşılması mümkün bir şekilde aktaracak, hedef alınan kümenin ilgisini çekecek özellikte olması gerekir. Kanallarda iletilerin aktarılma süratine katkı sağlamalı, yine aynı şekilde, iş görenlerin birbirlerine karşı yakınlıklarının artmasına ve karşılıklı olarak daha iyi anlaşmalarına da katkı yapmalıdır (Bahar, 2011: 18). Sözsüz iletişim, günlük iletişimin önemli bir kısmını oluşturur. Beden diliyle meydana gelen bu iletişimi, önce sözlü iletişim sonra da

yazılı iletişim izler. Görsel iletişimden ise genellikle yararlanılan yerler, özel amaca sahip sunularda (Solmaz, 2011: 105).

İletişim aracının etkinliğini belirleme noktasında, iletiyi en anlaşılır şekilde ve mümkün olan en kısa sürede iletmekle birlikte, çift yönlü bir iletişim sağlayıp sağlamadığına da değinen Gürgen (1997: 96)'e göre, örgütsel iletişime dair araçlar ve yöntemler, tek ve çift yönlü şeklinde sınıflandırılabilir. İletişim teknolojilerindeki önemli gelişmelere rağmen, çift yönlü iletişimin meydana geldiği ortam ve yöntemler, çoğunlukla aracı içermeyen, yüz yüze, karşılıklı olarak gerçekleşen niteliktedir. Bununla birlikte, bilhassa yukarıdan aşağıya doğru aktarımda yararlanılan, tek doğrultulu olarak faydalanılan iletişim araçları da söz konusudur. Bu araçlarda, çalışanlara ait tepkilerin geribildirim şeklinde kaynağa dönüşünden bahsetmek mümkün değildir.

Hangi iletişim aracının ve yönteminin kullanılacağını belirleme noktasında aşağıdaki etkenler rol oynar (Oktay, 2000: 358, 359):

Mesaja uygun duyu organının seçilmesi: Kulağa yönelik bir mesajla, göze yönelik bir mesajın iletiminde, biçimsel olarak farklılıklar vardır.

Hız unsuru: Mektupla iletişim telefonla kıyaslandığında daha yavaştır.

Oluşturulmak istenen izlenim: Durumun niteliğine göre, telefonla iletilen bir mesaj, resmi kağıda yazılmış bir ileti kadar etkili olmayabilir.

Geribildirim olanağı: Karşılıklı olarak gerçekleşen yüz yüze iletişimde geribildirimden söz edilebilir.

Gizli bilgilerin aktarımı: Gizli bir bilgi söz konusuysa, bunun aktarımı pano yerine mektupla yapılır.

İletinin yoğunluk ve miktarı: Mesajın miktar ve yoğunluğuna uygun yöntem ve medya seçilir.

Maliyet: İletişim için uygun yöntem ve aracın seçilmesinde fayda-maliyet hesaplaması gerçekleştirilir.

3.8.1. Yazılı İletişim Araçları

Kurumlarda, iletilen mesajın kalıcılığı için ve birkaç kademedan geçen mesajların aktarılırken asıl nitelik ve içeriğini koruması için yazılı araçlardan faydalanılır (Güllüoğlu, 2012: 35). Yazılı araçlar, örgütün görevlerini ve yönetim işlevlerini gerçekleştirmekle birlikte sorumluluk ve yetkileri gösteren örgütün şema

ve kılavuzları, mal ve hizmetleri tanıtan broşürler, mensuplarla veya diğer kurum ve kuruluşlarla yazılı olarak gerçekleştirilen anlaşmalar, mektuplar gibi iletişim araçlarıdır. Bu şekildeki yazılı araçlar, çalışanın sorumluluk yüklenmesini sağlamak adına, iletinin gerektiği kadar ciddiye alınması noktasında oldukça etkilidir (Bahar, 2011: 19). Yazılı iletişimde kullanılan iletişim araçlarından bir kısmını şu şekilde sayabiliriz (Güllüoğlu, 2012: 35, 36):

İşletme gazetesi: Çoğunlukla ücretsiz olan bu araç, iş görenlere, bilhassa kendileriyle yakinen ilgili konuları öğrenmekle birlikte, sosyal, ekonomik ve teknik sorunları hakkında bilgi sahibi olma imkanı sunar. Buna ek olarak, iş görenleri eğitime, eğlendirme ve boş oldukları zamanı değerlendirme amacına da sahiptir.

Broşür ve el kitapları: Tanıtıcı maksatlı, az sayfa içeren, bol resimli bir araçtır. Renkli olması, anlaşılır olması ve dikkati dağıtmaması, açıklanan konunun belirli bir sıra takip eden sayfa yapısına sahip olması gerekir.

El kitapları: Yardımcı kaynak özelliğine sahip ve çalışmaya yeni başlayanların oryantasyonunda faydalanan bir araç olarak, broşüre kıyasla daha fazla sayfaya sahip ve resimden ziyade yazının ağırlıklı olarak yer aldığı bir araçtır.

Afiş, ilan tahtası: Afişler, birtakım sloganlar, çizgi ve resimler yardımıyla iş görenlerde ilgi uyandırmak istenen, örgütlerde çeşitli yerlere koyularak, asılarak veya kişilere dağıtılarak yararlanılan bir araçtır. İlan tahtası, kişilerin ulaşması mümkün olan yerlerde bulunan ve yeni bilgilerin izlenmesini sağlayan araçtır.

Yazılı raporlar: Örgütte bulunan iş görenler ya da danışmanlar, yöneticilerinin, belirli konular dahilinde araştırma yapma, çalışma gerçekleştirme ve sonuçlar doğrultusunda yazılı rapor hazırlama isteğiyle karşılaşabilirler. Raporun düzenlenmesinde izlenmesi gereken yöntem doğrultusunda, probleme ait bütün yönler verilerle desteklenerek analiz edilmeli, değerlendirmeler yapılmalı, sentez, çözüm ve neticelere ulaşarak tamamlanmalıdır.

Yazılı iletişimin bazı olumsuz yönlerde içermektedir. İletiyi alan şahıs tarafından yazılı mesajın anlaşılmasında yaşanan güçlükler, uygulamada yanlışlıklara sebep olabilir. Kırtasiye malzemesi kullanımı ekonomik açıdan, iletilerin takip ettiği basamaklı yapının da zaman açısından kayıp oluşturduğu söylenmektedir (Güllüoğlu, 2012: 36).

3.8.2. Sözlü İletişim Araçları

Sözlü şekildeki iletişim, bireyler arasında yüz yüze konuşurken meydana gelen iletişim olmakla birlikte, yöntem bakımından da bir hayli etkilidir. Yöneticilerin çoğunun günlük işleri yürütmeye kaçınılmaz tercihi olan sözlü iletişimi, telefonla gerçekleştirmekte olanaklıdır. Hızlı gerçekleşmesi, bireyin o an içinde bulunduğu psikolojik durumla uyum sergilemesi, bireyler arası karşılıklı ilişkileri pekiştirici ve geliştirici olması, sözlü iletişimin olumlu yanlarıdır. Belge özelliğine sahip olmaması, geçilen basamaklarla birlikte sözlü olarak gerçekleşen iletişimin amacını ve özünü kaybetmesi gibi noktalar olumsuz yanları arasında sayılabilir (Güllüoğlu, 2012: 36, 37).

Bahar (2011: 18, 19)'e göre, sözlü iletişimde yararlanılan araçları şu şekilde sıralayabiliriz:

Yüz yüze görüşme: Sözlü iletişimde en yaygın olarak gerçekleşen şekildir. Geribildirim sayesinde çift yönlü olmasından dolayı, yazılı iletişime kıyasla daha etkilidir.

Telefon görüşmesi: Kurumsal iletişim açısından önem arz eden ve sıklıkla kullanılan bir araçtır.

Toplantı, konferans ve seminer: Bir iletişim ortamı olan toplantı, ikiden fazla bireyin katılımıyla oluşur. Çeşitli değerlendirmeler gerçekleştirilir, bilgi ve görüş alışverişleri yapılır. Konferans, sınırlı bir süre zarfında, belirli bir konunun bilgisini, geniş bir topluluğa aktarmayı amaçlar. Konferansa nazaran daha uzun bir süreyi kapsayan seminer ise, tartışmaya açık bir yapıda, katılımcıların bir konu üzerine aydınlatılması ve eğitilmesi amacıyla gerçekleştirilir.

3.8.3. Görsel ve İşitsel İletişim Araçları

Organizasyonların içerisindeki bilgi akışı için bilgisayarlardan faydalanılması, bilgisayar teknolojilerinde ortaya çıkan süratli gelişme ve değişimlerle gündeme gelmiştir. Görsel ve işitsel araçların içinde bulunduğumuz günlerde kullanımı, eğitimle ilgili konularla birlikte, yaygın ve etkili iletişim konularında da geniş şekilde gerçekleşmektedir. Bilhassa kuruma yeni dahil olan çalışanlara, örgütün yapısı, çalışma koşulları vb. konularda görüntüler, görsele dayalı çeşitli araçlarla veya işitmeye dayalı yöntemlerle verilmektedir. Bu tarz özelliklere

sahip araçlar, kısa zaman zarfında detaylı bilginin, iş görenlere kalıcı şekilde aktarılmasını olanaklı kılar (Güllüoğlu, 2012: 37, 38).

3.9. Örgütsel İletişim ve Etkinlik

İletişimde etkinlik sağlama, yani etkili iletişim beceresi, bireylerin özel yaşantıları ve eğitim hayatlarında olduğu kadar, meslek yaşantısı için de gereksinimi olan temel maharettir. Kişi, hem kendisiyle hem de sosyal çevresiyle anlaşabilmek için, sorunlara çözüm bulabilmek, anlatabilmek ve anlayabilmek, çatışmalara engel olmak veya onları yönetebilmek için bu beceriye ihtiyaç duyar (Uzuntaş, 2013: 12).

Gerçekleşen tüm iletişim davranışlarının bir amaca sahip olmasının yanında, aldığı farklı biçimlerde dahil, etkili olmak ve etkilemek iletişimin temel amacıdır (Zıllıoğlu, 2014: 222). Etkin iletişimin örgütler açısından taşıdığı önem, iki neden altında toplanabilir. İlk olarak, yönetim tarafından gerçekleştirilen kontrol, yönlendirme, örgütlenme ve planlama görevleri için iletişime ihtiyaç vardır. İkincisi, yönetsel faaliyet kapsamında, eşgüdümü sağlamak için, yöneticilere ait zamanın büyük bir bölümünü işgal eden bir olgu olmasıdır. Tam iletişimle karıştırılan bir kavram olarak etkin iletişimde önemli olan, kodu tam bir biçimde çözülmüş mesaj tarafından alıcının davranışlarında bir değişikliğin sağlanmasıdır. Alıcı tarafından mesajın kodunun tam olarak çözülüp algılanması ve anlaşılması durumu ancak tam iletişimi tanımlar (Acar, 2012: 76, 79).

3.10. Örgütsel İletişimde Engeller

Örgütlerde yaşanan sorunların nedenleri göz önüne alındığında iletişim, bu nedenler arasında önemli bir yerde bulunmakta ve iyileştirilmesiyle sorunların düzeltilebileceğine değinilmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 179). İletişimi olumsuz yönde etkileyen birçok engel tanımlanmakla birlikte, farklı araştırmacıların çalışmalarında, bu engellerin sınıflandırılması konusunda birtakım farklılıklar bulunmaktadır.

İletişimi sınırlama ve engelleme konusunda pek çok etken sıralayan Barlı (2010: 318)' ya göre iletişim engellerini, fiziksel faktörler, anlamsal faktörler ve kişisel (sosyo-psikolojik) faktörler olmak üzere üç kapsamlı başlık altında toplamak

mümkündür. Yine Oktay (2000: 364)'a göre iletişim engelleri, fiziksel engeller, kişisel (sosyo-psikolojik) engeller ve anlamsal engeller olmak üzere üç türdür.

Acar (2012: 81-84), örgütsel iletişim engellerini beş başlık altında toplamıştır.

Bunlar:

- “Örgütsel iletişimin yapıcı engelleri”
- “Örgütsel iletişimin bozucu engelleri”
- “Örgütsel iletişimin kanal engelleri”
- “Örgütsel iletişimin teknik engelleri”
- “Örgütsel iletişimin diğer engelleri” şeklinde sıralanır.

İletişime dair süreçlerin % 20'sinin teknolojik, %80'inin psikolojik olduğu bilgisini veren Sabuncuoğlu ve Gümüş (2012: 179-189)'e göre örgütlerde iletişim engelleri, “teknik engel ve bozukluklar”, “psiko-sosyal engel ve bozukluklar” ve “örgütsel engel ve bozukluklar” olmak üzere üç başlık altında toplanabilir.

İletişimin gönderimi ve alınması noktasında, azaltıcı veya önleyici şekilde etki eden, fiziki mesafe, gürültüler, zaman sınırı ve bunlara benzer engelleyici etkenler, fiziksel faktörler olarak değerlendirilebilir (Barlı, 2010: 318). İletişime konu olan insanlar arasındaki fiziki mesafe, iletişim açısından engel oluşturan bir etmendir. Teknolojide meydana gelen gelişmeler, uzaklığın engelleyici etkilerini azaltma konusunda yardımcı olsa da, yüz yüze iletişimin yerini alabilecek herhangi bir teknolojik gelişme yoktur (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 359). Örgütsel iletişim açısından değerlendirildiğinde, bölümler arasında veya kişiler arasında oluşabilen fiziksel uzaklık, iletişimin etkinliğini azaltabilir. Örgütlerin büyümelerine ve faaliyet alanlarının genişlemelerine bağlı olarak iletişim kanallarının uzaması, amaca ulaşma noktasında farklı mevki ve kademelerden geçilmesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu bu sürecin uzamasıyla, iletişimde meydana gelebilecek problemlerde artar (Güllüoğlu, 2012: 42). Örgüt içerisindeki kademeler mesajın bozulmasına neden olan etkenler arasında yer alır. Buna göre, hiyerarşik yapı dahilinde farklı kişiler tarafından mesajın şifrelenip deşifre edilmesi süreci, mesajın son alıcıya ulaşana kadar önemli miktarda bozulmasına sebep olur (Acar, 2012: 84).

İletişime dair sürecin bütün aşama ve unsurlarını olumsuz yönde etkileyen gürültü, teknik sorunların en önemli nedeni olarak düşünülebilir. Radyo parazitleri, işitme bozuklukları gürültüye kaynak teşkil edebilir. Pres makinaları gibi, çevre veya

ortamın kaynaklık ettiği gürültüler de iletişimi engelleyici yönde olabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 180).

İletişimde, sürecin temel öğelerinden biri olarak yer alan mesajın, bazı belirsizliklere sahip olması en büyük tehlikelerden biridir. Mesajın nitelikleri sağlıklı bir iletişim için oldukça önem taşır. Gönderici ve alıcı, aynı sembole farklı anlamlar verebileceği gibi, mesajı meydana getiren sembollerin alıcı tarafından hiç tanınmaması da söz konusu olabilir. Yine, mesajın tam ve doğru bir şekilde nakledilmesi açısından, seçilen kanalın ve aracın uygunluğu da önemlidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 180, 181). Zıllıoğlu (2014: 221)'na göre, "içinde bulunduğumuz ortamın koşullarını doğru değerlendirebildiğimiz ve iletilerimizi bunlara uygun biçimde kodlayıp aktardığımız ölçüde başarılı bir iletişimi - amacımızı- gerçekleştirme şansımız yükselir".

İletişimin tamamen engellenmesi, yanlış bir şekilde anlaşılması ve yorumlanması veya bir bölümünün süzülmesi gibi durumlara kişisel engeller, yani psikolojik uzaklık sebep olabilir (Oktay, 2000: 364). İletişim faaliyetini gerçekleştiren bireylerin sahip oldukları bireysel özelliklerden kaynaklanan psikolojik engel ve bozukluklar, kişilerin değer yargıları, tutum ve davranışları, yetiştikleri ortamın farklı oluşu, iletişime yönelik ilgileri, sahip olunan amaçlar ve duygular gibi faktörlerin yer aldığı geniş bir alanda bulunur. Bu ve benzeri farklılıklar iletişimin tarafları arasında, iletişimin bir miktar veya tamamen engellenmesine neden olan psikolojik uzaklığa sebebiyet verir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 181, 182).

Güllüoğlu (2012: 42)'na göre kişisel faktörler şeklinde isimlendirilen iletişim engellerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- "İnsanlar genel olarak duymak istediklerini duyar, görmek istediklerini görürler."
- "Statü farklılıkları gözeterek yönetim, kimi zaman kendi mesajlarını çalışanın mesajlarından daha önemli görür."
- "Güven eksikliği, karşı tarafa inanmama etkin iletişimin kurulmasını engelleyen önemli bir faktördür."
- "Anlaşılmazlığa ve karışıklığa neden olan ifade güçlükleri iletişimi zorlaştırır."

Sabuncuoğlu ve Gümüş, psiko-sosyal engel ve bozuklukları aşağıdaki başlıklar şeklinde sıralamışlardır (2012: 182):

- “İletişim amacının net olarak belirlenmemesi”
- “Önyargılar”
- “Kişisel engeller ve görüş farklılıkları”
- “Algılama farklılıkları”
- “Tutum ve davranışlar”
- “Bilgi düzeyi”
- “Sosyo-kültürel farklar”

Bazı durumlarda iletişim için gerekli olan süre de bir iletişim engeli olabilir. Zaman baskısının olduğu durumlarda, alıcıya kısa ve biçimsel olmayan yollardan ulaşma durumu gerçekleşebilir. Belirli kademe ve biçimsel yollar yerine alıcıya ulaşmada böyle bir yola başvurulması, bazı kişilerin dışarıda kalması sebebiyle uygulama açısından karışıklıklar meydana getirebilir (Güllüoğlu, 2012: 43). Yöneticilerin az zamana sahip olmalarından dolayı, birtakım konuları oldukça özet bir şekilde söylemeleri ve gerektiği kadar anlaşılmalarmaları durumu ortaya çıkabilir (Can, Aşan ve Aydın 2006: 361).

İletişimde, sürecin tamamlayıcı ögesi konumunda olan, alıcının mesajı alıp almadığını, mesajın yorumlanmasının doğru bir biçimde yapılıp yapılmadığını gösteren geribildirim, iletişim sürecinin etkinliğinden söz etmek için gereklidir. Söz konusu etkinliğin artırılmasında önemli rolü olan geribildirim zamanında gerçekleşmemesi bu etkinliği azaltır. Örgütlerdeki tek yönlü iletişim, geribildirim olanağını ortadan kaldırır. Bilhassa aşağıdan yukarı yönlü iletişimin çok az olduğu örgütler için geribildirimden söz etmek olanaklı olmamakla birlikte, yetersiz geribildirim de, gönderici ve alıcı arasında çeşitli kopukluk ve tıkanıklık durumlarını meydana getirmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 194, 195).

3.11. Örgütsel İletişimin İyileştirilmesi

İletişimde etkinliği sağlamak adına olması gereken koşulları ve yine bu konuda yapılabilecekleri Barlı şu şekilde sıralamıştır (2010: 318, 319):

Kaynak ve alıcı bilgili olmalıdır: Hem kaynağın hem de alıcının konu hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Alıcının bilgisi, iletişimin her açıdan

kolaylaşmasını sağlayacak, kaynak ise kodlama ve mesajı gönderme noktasında sahip olduğu bilgi oranında güçlü olacaktır.

Kaynak iyi bir kodlayıcı olmalıdır: Mesajın kodlanması sırasında, alıcının kültürel değerlerini de göz önünde bulundurması gereken kaynağın, bu mesaj için kodlamanın nasıl yapılacağını, alıcının sözleri ve işaretleri ne şekilde algılayacağını bilmesi gerekir.

Kaynak ve alıcı davranış düzlemine uygun bir iletişim kurmalıdır: Sağlıklı bir iletişim imkanını zorlaştırmamak adına, alıcı ve kaynak tarafından seçilen iletişim biçimi, her ikisinin de yer aldığı davranış düzlemine ve buradaki rollerine uygun olmalıdır.

Kaynak tanınmalıdır: Mesajların oluşturması gereken etki, kaynağın tanınmıyor olması veya olumsuz tanınması durumlarında gerçekleşmeyecektir.

Alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya arzulu olmalıdır: Alıcının algılama konusundaki yetenek ve özellikleri, mesajın gönderildiği şekil ve taşıdığı anlama uygun olarak algılanmasını sağlamalıdır. Bununla birlikte, iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için, alıcının mesajı algılamaya yönelik istek ve arzusunu göstermesi gerekir.

Alıcı geri besleme yapabilmelidir: Kaynak olabilme özelliğine de sahip olması gereken alıcı, bu özellik sayesinde, alınan mesajı taşıdığı orijinal anlama uygun bir şekilde tekrar formüle ederek yeniden göndericiye iletir. Bu durum, mesajın doğru bir şekilde anlaşıldığının teyidinde ve gerçekleşen iletişimin doğru ve sağlıklı olmasına yardım eder.

Alıcı seçici olmamalıdır: Bireyler, mesajları objektif olarak almayı arzuladıkları da, olaylara ve şahıslara karşı tutum, değer yargıları, alışkanlıklar ve kişisel ihtiyaçlar mesajların değerlendirilmesinde etkili olmakta, bu durum da bireylerin seçici olmalarına neden olmaktadır. Bu tarz bir seçicilik ortaya çıktığında mesajın, kaynağın istediği şekilde algılanması engellenir.

Mesaj açık ve anlaşılır olmalıdır: Karşı tarafın anlamasına olanak sağlayacak kadar basitleştirilmiş bir dilin olması önem taşır. Bununla birlikte, mesajın gönderildiği kişi ve bu kişiden beklenenler, kaynak tarafından açık bir şekilde belirtilmelidir. Mesajı oluşturan söz ve mimiklerin anlaşılabilir oluşu, algılanamayan bir mesaj ortaya çıkartarak iletişimin gerçekleşmesini engelleyecektir.

İletişimin zamanlaması iyi olmalıdır: Zaman ve mekandan bağımsız olmayan mesajın iletilmesi için en uygun zaman seçilirse, neticeye daha hızlı ve kolay bir şekilde varılabilir.

Birden fazla kanalın kullanılması: Sözcüklerin vücut diliyle birlikte kullanılması gibi birden fazla kanalın devreye sokulması, mesajın anlaşılabilirliğini artırmak açısından faydalıdır.



4. İŞ TATMİNİ

İş tatminiyle ilgili tanım ve açıklamalara başlamadan önce “tatmin” kavramının neyi ifade ettiğine değinmek gerekir. TDK (2018)’ya göre tatmin, “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” şeklinde tanımlanmaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesiyle ortaya çıkan mutlu olma durumu olarak ifade edilebilir. Kişinin iç huzura ulaşması adına önemli bir etken olan tatmin olma duygusu, sadece ilgili kişinin hissetmesi mümkün olan bir duygudur (Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 60).

İş tatmininin, kişinin mutluluğunu ve yaşamdan elde ettiği toplam doyumunu etkileyen bir kavram oluşu ve hayat mücadelesi içerisinde birçok bireyin kaçınılmaz olarak çalışma ve bir işte bulunma zorunluluğu düşünüldüğünde, iş tatminini birey ve örgüt ötesinde, toplumsal anlamda da önemli bir yere koymak doğru olur.

4.1. İş Tatmini Kavramı

Çalışanların işlerine dair mutluluk ve tatmin seviyeleri (Swarnalatha ve Krishna, 2017: 16987) şeklinde kısaca tanımlanabilecek olan iş tatmini, birçok farklı araştırmacı tarafından farklı tanımlamalar yapılarak ifade edilmeye çalışılmıştır.

Özcan’ın aktardığına göre bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (2011: 108, 109):

- “*kişinin işini değerlendirmesi sonucu hissettiği pozitif duygular*” (Locke)
- “*İş tatmini kişilerin yapmış oldukları iş hakkındaki duyguları ve inançlarının toplamıdır. Kişilerin iş tatmini seviyeleri aşırı tatmin ile aşırı tatminsizlik arasında değişebilir*”. (George ve Jones)
- “*kişinin yapmış olduğu işe karşı hissettiği olumlu duygular*” (Spector)
- “*çalışanın sahip olduğu iş rolüne dönük duygusal yönelimi veya çalışanın işine karşı gösterdiği duygusal tepki*” (Balay)

Yine, Tok'un aktardığına göre iş tatminini açıklamaya yönelik tanımlardan bazıları şunlardır (2007: 13, 14):

- “*kişinin işine karşı sahip olduğu olumlu etki ya da duygular*” (Feldman ve Arnold)
- “*kişilerin işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz duygularının düzeyi*” ve “*kişinin işinden belediklerinden ne denli doyuma ulaştığının bir göstergesi*” (Schermerhorn)
- “*çalışanın çalıştığı kurumdan ve işinden beledikleri ile aldıkları arasındaki uyum*” (Mumford)

Yaptığı çalışmada, araştırmacılar tarafından ortaya konmuş birçok farklı tanıma yer veren Türk ise, iş tatminini özet olarak “çalışanın işinden elde ettiği doyum, işten ne elde etmek istediği, ne kadar elde etmek istediği ve ne elde ettiğine olan inançların bileşimi sonucunda oluşan duygusal durumdur” (Türk, 2007: 69) şeklinde tanımlamıştır.

İş tatmini, örgüt söz konusu olduğunda önem arz eden bir konu olmakla birlikte, insanın yaşamdan elde ettiği tatmini de etkileyen bir kavramdır. Diğer tutumlardakine benzer bir şekilde, bilgisel, duygusal ve davranışsal özelliklerin karışımı olan iş tatmini, çalışan kişiler açısından önem arz eden şeylerin, mevcut işlerinden ne oranda sağlandığına yönelik algılarının bir sonucu şeklindedir. İş tatmini bu haliyle, kurumsal davranış konusunda en çok öneme sahip olan ve en sıklıkla üzerine çalışılan bir tutum şeklinde düşünülebilir (Mahmutoğlu, 2008: 36, 37). Çalışanlar için iş tatmini sağlanması, modern yönetim teorisyenleri tarafından, hizmetlerin etkinliği ile birlikte yönetimin iki temel hedefinden biri olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca iş tatmini, örgütsel etkinliği ve verimliliği de etkileyen bir kavramdır (Yazıcıoğlu, 2010: 244).

Örgütler için, ürün üretmek nasıl ki bir amaç niteliğindeyse, artık çalışanlar açısından iş tatmini sağlamak da aynı şekilde bir amaç olarak düşünülmektedir. Günümüzde, teknolojiyle birlikte insan faktörü de şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri adına önem vermeleri gereken bir noktadır. Çalışanın işini iyi bir şekilde yapabilmesi, o işten keyif alarak çalışmasına bağlıdır (Türk, 2007: 67). Örgütün etkinliği, çalışanların etkinliği ile bağlantılı olmakla birlikte, çalışanların mutlu ve sağlıklı olmaları da etkin olabilmeleri için gereklidir. İşinden memnun ve sağlıklı kişiler, örgütsel amaçlara ulaşılması adına katkı sağlayabilirler. Bu yüzden,

örgüt bünyesindeki kişilerin fiziksel ve psikolojik sağlığının korunması örgütler için çok büyük önem arz etmektedir (Yazıcıoğlu, 2010: 245).

İş tatminini açıklamak için yapılan her türlü farklı değerlendirmeye rağmen, bu kavram genel anlamda çalışan bireylerin duygu ve düşüncelerinin yansımasıdır (Mammadova, 2013: 15). Kişilerin işlerinde yaşadıkları iyi veya kötü duygusal deneyimlerinin kaynaklık ettiği ortalama duygusal durum olarak tanımlanması mümkün olan iş tatmini, bireyin işteki durumuna yönelik tepkisidir. Kişinin işine karşı olan olumlu tutumu, işinden tatmin sağladığını gösterirken, olumsuz tutumu ise tatmin sağlamadığını veya düşük bir tatmin sağladığını göstermektedir (Özpehlivan, 2015: 7, 8). İşten doyum sağlanamaması, çalışan bireye üzüntü verdiği ve olumsuz duygulara yöneltebildiği gibi örgüt açısından da zararlı olmaktadır. İnsan için, hayatının önemli bir parçası konumunda olan iş yaşantısının, devam eder bir şekilde sıkıntı ve benzeri olumsuzluklar içermesi insan hayatını zorlaştırmaktadır (Mahmutoğlu, 2008: 37).

4.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini iki nedenden dolayı önemlidir. Bunlardan ilki, çalışan üzerine olan etkileri, ikincisi ise örgüt açısından etkileri olarak değerlendirilebilir (Özcan, 2011: 109).

Örgütün sahip olduğu en önemli varlığı insan kaynakları olarak değerlendirmek mümkündür. Örgüt çalışanlarının nicelik ve nitelik olarak elverişliliği, örgütün başarı ya da başarısızlığını belirler. Bu yüzden, Örgüt için gerekli olan insan gücünü sağlamak adına benimsenecek istihdam politikaları, örgüt için hayati derecede öneme sahiptir (Türk, 2007: 95). Çalışanların mutluluğu, insan kaynağından maksimum verim elde etmeyle yakından ilişkilidir. Yine, yapılan çalışmalar doğrultusunda ortaya çıkan, çalışan bireylerin iş tatmini ile iş çıktıları arasında çok yakın ilişki olduğudur. Örgüt içerisinde, yüksek derecede iş tatminsizliğinin türlü problemlere sebep olması mümkün olmakla birlikte, yüksek derecede iş tatmini, örgüte bağlılık, performans ve benzeri pozitif çıktılar sağlar (Özcan, 2011: 110).

Çalışanların işten ayrılma ve devamsızlık davranışlarıyla, iş tatmini arasında nedensel bir ilişki söz konusudur. Çalışanların iş tatmininin yüksek olması durumunda, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık davranışının daha az, buna karşılık

örgütsel vatandaşlık davranışı ve yaşam doyumunun daha fazla olması durumu görülmüştür (Tok, 2007: 16).

İş tatmini sağlamış çalışan için işten ayrılma isteği çok düşük olmakla birlikte, kişi devamsızlık sergilemez, işine zamanında gelir, geç kalmayla ilgili bahaneler ortaya atmaz. Bunun nedeni de, iş doyumuna ulaşmış bireyin işine yönelik olumlu duygulara sahip olması ve haz duymasıdır. İş tatmini sağlayan işçilerin, ruhsal, davranışsal ve fiziksel bozukluğu bulunma ihtimali düşüktür. Yapılan araştırmalar, iş tatmini olmayan işçilerin sık sık hasta olduklarını ortaya çıkarmıştır. İş tatmini olan işçinin, hayattan keyif aldığı, daha dinamik olduğu ve hayata daha pozitif baktığı söylenebilir. Yine bu kişi, çalıştığı yerde, toplum ve aile yaşamında sürdürdüğü, olumlu davranışlar sergiler (Türk, 2007: 96).

Çalışan bir bireyin işinden memnun olması veya memnun olmaması yalnızca o bireyi ilgilendiren bir durum olmamakla birlikte, bu durumun doğurduğu olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğrudan işletmeye de tesir etmektedir. Bu nedenle, iş tatmini ne derece yüksekse, işletmenin o seviyede iyi yönetildiği söylenebilir (Mammadova, 2013: 18). İş tatmini sağlayan işletmelerin, iş tatmini sağlamayanların aksine, eleman bulma konusunda zorluk çekmediği görülmektedir (Türk, 2007: 96). Çalışanların iş doyumunu sağlaması ilk bakışta bireysel bir durum olarak, işgören merkezli gibi görünse de, örgüte olan yansımalarından dolayı, işverenler tarafından da dikkate alınması gereken bir faktördür.

İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkan faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Mammadova, 2013: 18, 19):

- “Daha az iş değiştirme”
- “İş kazaları ile karşılaşma riskinin düşük olması”
- “Huzurlu ve mutlu bir aile yaşantısını sürdürebilme”
- “Sosyal ihtiyaçlarını karşılama”
- “Örgüt bağlılığının artması”
- “Stressiz bir yaşam elde etme”

İnsan hayatının büyük bir bölümünün uyku ve çalışma ile geçtiği gerçeği dikkate alındığında, iş tatminini yalnızca iş yaşantısı üzerine etkili bir kavram olarak değerlendirmek, söz konusu kavramın önemini azaltıcı nitelikte olacaktır. Kişilerin işleri ile yaşamdan alınan doyum arasında yakın ilişki olmakla birlikte, iş ve yaşam

arasındaki ilişkisinden yola çıkarak iş tatmini, yaşam doyumunu etkilemektedir (Tok, 2007: 16).

4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, iş tatminini etkileyen faktörler birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sıralanmaktadır. Bu faktörler arasından bazılarının etkisi, araştırmacıların bir kısmı tarafından ortaklaşa olarak kabul edilmekle birlikte, iş tatminini etkilediği düşünülen bir takım farklı faktörlerde çalışmalarda yer almıştır. İş tatmininin birçok değişkenle ilişkili ve farklı faktörlerin etkisi altındaki bu yapısı, çalışanların iş tatminiyle ilgili çeşitli düzeylere ulaşmak veya mevcut durumu daha iyi seviyelere taşımak için yöneticilerin göz önüne alması gereken bir takım farklı noktaların olduğunu göstermektedir.

Çalışanların işlerinden memnun olmalarını veya olmamalarını farklı nedenlere bağlayan ve işe yönelik duygu ve düşüncelerin çözümlenmesinin iş tatminine etki eden faktörlerin anlaşılmasında yararlı olabileceğini düşünen Türk, iş tatminine etki eden faktörleri, işin niteliği, ödeme, yükselme olanağı, övülmek, çalışma koşulları, denetim, çalışma arkadaşları, yönetim, işgörenin kişiliği, sosyal kolaylıklar ve motivasyon şeklinde sıralamıştır (Türk, 2007: 74-81).

Mullins, iş tatminine etki eden faktörleri beş grup altında sıralamıştır. Bunlar, bireysel faktörler, sosyal faktörler, kültürel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörlerdir. Spector ise, iş tatminine etki eden faktörleri, iş çevresiyle ilgili faktörler ve bireysel faktörler olmak üzere başlıca iki gruba ayarmıştır (Özcan, 2011: 112, 113).

Kişilerin günlük hayatlarında nasıl düşündükleri, davrandıkları ve hissettiklerinin, işleri konusundaki duygu ve düşüncelerini belirleyen ilk etken olduğunu belirten Ghazzawi, kişilik, değerler, çalışma şartları ve sosyal etkiyi, iş tatmini üzerinde etkili olan dört temel faktör olarak belirtmiştir (Ghazzawi, 2008: 4).

Herzberg ise, öne sürmüştüğü olduğu iki faktörlü teoride, bireylerin iş ortamında etkisine maruz kaldığı faktörleri, iş tatminine neden olanlar ve iş tatminsizliğine neden olanlar olmak üzere iki grupta toplamıştır. İş tatmini yaratanlar, yani motivasyon faktörleri, başarı, takdir, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme olarak sıralanırken, iş tatminsizliğine neden olanlar, yani koruma faktörleri, kurum

politikaları, yönetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma şartları, ücret, statü ve iş güvencesi olarak sıralanmaktadır (Aziri, 2011: 81, 82).

İş tatmini üzerinde etkili olan faktörleri, kişisel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayıran Mammadova, yaş, cinsiyet, medeni durum, bireysel özellikler ve hizmet süresini kişisel faktörler altında açıklarken, ücret, terfi, çalışma şartları, iş ve iş özellikleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, yönetim biçimi, karar verme ve kararlara katılım, iletişim tarzı, mevki ve makam, denetim biçimi, örgüt kültürü, örgütün yapısı ve özellikleri olmak üzere toplam on iki faktörü de örgütsel faktörler altında açıklamıştır (Mammadova, 2013: 29-40).

4.3.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörleri, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışanın kişisel özellikleri şeklinde sıralayıp incelemek mümkündür.

4.3.1.1. Yaş

Yaş, iş tatmini veya tatminsizliği açısından etki eden bir faktör niteliğindedir. Yaşı ilerlemiş çalışanlar genç çalışanlara göre işlerinden daha fazla tatmin duyma eğilimindedirler. Bununla birlikte, iş tatmini ilk aşamalarda azalırken, çalışanın yaş almasıyla artar. Yaşlı çalışanların genç çalışanlara nazaran daha gerçekçi beklentilere sahip olmaya eğilimi ve başarı hissiyatlarının daha iyi olması, tatmin düzeyleri arasındaki bu farkı açıklar (Ghazzawi, 2011: 28).

Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla tatmin düzeyine sahip olması, Özpehlivan (2015: 20)'ın aktardığına göre üç şekilde açıklanmaktadır. İlk olarak, bireyler yaşlandığında, yaşantılarının iş harici kısımlarında sahip oldukları tatmin artışı, işlerinde ortaya çıkan hayal kırıklıkları ile düşen tatmin duygusunu dengelemektedir. İkincisi, yaşı ilerlemiş kişilerin kendilerini ön plana alarak sevdikleri işleri seçmeleridir. Üçüncüsü, kişilerin yaşları arttıkça memnun olmadıkları işlerden çekilmeleridir.

Çalışan bireylerin yaşlarının ilerlemesiyle birlikte terfi, yani yükselme olanakları da artar. Yine, sunulacak ödüller de iş tatmininin artmasını sağlar. Yaş artışı, kuruma yönelik bağlılığı artırmakla birlikte, araştırmalara göre yaşlı çalışanların sahip oldukları iş ve hayat tecrübesinin fazlalığı, motivasyonlarını

olumlu yönde etkiler ve gençlere oranla daha fazla iş tatmini sağlarlar (Mammadova, 2013: 29, 30).

4.3.1.2. Cinsiyet

Kadın ve erkek çalışanların işe yaklaşımları farklılıklar göstermekle birlikte, birçok araştırmaya konu edilen cinsiyet ile iş tatmini ilişkisine dair farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmalarda önemli ilişkilerin tespit edilmesinin yanı sıra, kadın ve erkeklerin iş konusunda farklı beklentilere sahip olduğu ifade edilmiş ve kadın çalışanların iş tatmininin erkeklere oranla daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine, yapılan işini niteliğine bağlı olarak, kadınların erkeklerden veya erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatminine sahip olması söz konusu olabilir (Eroğluer, 2008: 10).

Mammadova'nın aktardığına göre, araştırmalar neticesinde kadınların iş tatmininin erkeklere oranla daha düşük olduğu bulunmuş, bu durumun nedeni de, kadınların çalıştıkları işlerin erkeklere oranla ücretlerinin daha düşük ve daha vasıfsız işler olması, şeklinde ifade edilmiştir. Yine farklı bir araştırmaya göre, iş yaşantısında kadınlar için sosyal aktivitelerin, erkekler için ise, para, ilerleme ve diğer ikincil faktörlerin önemi daha fazla olmaktadır (Mammadova, 2013: 30).

4.3.1.3. Medeni Durum

Yapılan araştırmalar kapsamında, iş tatmini ile medeni durumu ilişkisine dair farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Özpehlivan (2015: 21)'in aktardığına göre, Sevimli ve İşcan, doktorlar üzerine yaptıkları çalışmada iş tatmininin medeni duruma göre değişiklik gösterdiğini, evli olanların daha fazla iş tatmini sağladıklarını ortaya koymuşlardır. Yine, Toker'in yaptığı çalışma kapsamında ortaya çıkan sonuç, incelenen çalışanların medeni durumları ile iş tatminleri arasında doğrudan bir etkinin söz konusu olmadığıdır.

Kuo ve Chen'in araştırmasına göre, evli çalışanların bekar olanlara nazaran iş tatmini seviyeleri daha fazladır. Cimete, Gencalp ve Keskin tarafından gerçekleştirilen, hemşirelere yönelik araştırma, çalışanlar içerisinde boşanmış veya dul olanların iş tatminlerinin bekarlara oranla daha fazla olduğunu göstermiştir (Mammadova, 2013: 30, 31).

Bu araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde, medeni durumun iş tatminini hangi yönde etkilediği kesin olmamakla birlikte, genel olarak evli çalışanların bekarlara oranla daha yüksek tatmin seviyesine sahip oldukları ne sürülebilir.

4.3.1.4. Çalışanın Kişisel zellikleri

alışan kişinin bireysel özellikleri, iş tatmini üzerinde etkili olan en önemli faktörler arasında yer alır. İnanç, bakış açısı ve değer yargıları kişiden kişiye farklılık göstermektedir (Mammadova, 2013: 31). Bireysel anlamda sahip olduğu beceri ve yetenek kısıtlı olan, topluma uyum gösterememiş kişilerde iş tatmini daha düşük seviyelerde tespit edilmiştir. Bununla birlikte, gelişmiş öz benlik duygusuna sahip, güçlü, kararlı ve kendine güven duyan kişilerde iş tatmininin daha yüksek seviyelerde bulunduğu belirlenmiştir (Özpehlivan, 2015: 23).

İnsanların kişilikleri nispeten değişmeyen bir Şey olmakla birlikte, erken yaşlarda oluşan kişilik, biçimlenip oluştuktan sonra yetişkinlik evresinde kolay bir Şekilde değiştirilemez. Bu yüzden bireyin örgüte katılımı kişiliği ile beraber gerçekleşir. Bireyin rgt içerisindeki davranışları onun kişiliğine ait birçok ynn görülmesini sağlar (Türk, 2007: 79).

Farklı kişiliklerdeki bireylerin, çalışma ortamında gerçekleşen farklı hadiselere karşı verdikleri tepkiler değişebilmektedir. Mevcut alışma Şartları bir çalışan için iş tatmini sağlamazken, aynı Şartlar bir başkası için iş tatmini sağlayabilir. Kişisel özelliklerde değişiklik sağlamak açısından işletmelerin yetersiz kalabilmesi söz konusu olduğundan, uygun çalışanların belirlenmesi için çeşitli kişilik testleri yapılmaktadır (Mammadova, 2013: 31, 32).

4.3.2. İş Tatminini Etkileyen rgtsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler, ücret, alışma Şartları, işin kendisi ve nitelikleri, terfi, çalışma arkadaşları, yönetim, denetim, motivasyon (güdüleme) ve takdir edilme Şeklinde dokuz başlık altında incelenebilir.

4.3.2.1. Ücret

Çalışanların, zihinsel ve bedensel şekilde istifade edilen emeklerine karşılık olarak aldıkları bedel (Özpehlivan, 2015: 29), şeklinde tanımlanabilecek olan ücretin, işin bireyden taleplerine, kişinin kabiliyetlerine ve toplumdaki ekonomik yapıya göre adil olması, işgörenin işe yönelik yaklaşımını olumlu kılacaktır. İş tatmini sağlamak adına ödeme, işin niteliği kadar önem taşımakla birlikte, işte başarı sağlamanın karşılığı şeklinde değerlendirilmektedir. Ödemenin az olduğunun düşünülmesi, hem iş doyumunu hem de denklik duygusunu azaltıcı bir durumdur (Türk, 2007: 76). İşgörenin, yeterli derecede ücret aldığı bir iş, onun iyi hissetmesini sağlamakta, ücretin yeterli olmaması durumunda ise çalıştığı işletmeye karşı geliştirdiği yaklaşım olumlu olmamaktadır (Mahmutoğlu, 2008: 53).

Ücret, iş tatminini artırmakta ya da iş tatminsizliğini azaltmakta tek başına etkili olabilecek bir faktördür. Yüksek seviyede ücret alan işgörenlerin de iş tatmini sağlayamamaları mümkün olmakla birlikte, ücretin iş doyumunu artırıcı yönde etki yapmasında, çalışan tarafından beklenen ve elde edilen ücret arasındaki denge önem taşır. Ayrıca, bazı kaynaklara göre, işgörenlerin fayda ya da mutluluğu yalnızca alınan mutlak ücretle değil, artan ücretle de alakalıdır (Mammadova, 2013: 33).

4.3.2.2. Çalışma Şartları

Çalışılan işe ait fiziksel koşullar da iş tatminine etki eden faktörler içinde yer almaktadır. Yapılan işin tehlike içermesi, çalışma ortamının sıcaklığı veya soğukluğu, çalışanın evinin işine uzak olması gibi durumlar işten duyulan tatmini etkilemektedir (Özcan, 2011: 116, 117). Çalışılan ortamı etkileyen fiziksel şartların elverişliliği, işgörenin moral seviyesini etkilemekle birlikte, çalışanın kurumla bütünleşmesini ve işten elde edilen tatmini de artıracaktır. Bu nedenden dolayı, ısıtma, aydınlatma, havalandırma ve benzeri fiziksel şartların ayarlanması, çalışan kişilerin tempo ve isteklerini artıracak biçimde olmalıdır. Çoğuz zaman çalışanların, işe yönelik olumsuz yaklaşımlarını, kaygılarını ve hayal kırıklıklarını, psikolojik problemlerini, çalışma şartlarına yansımış bir şekilde bu şartlardan yakınarak ortaya çıkardıkları görülmektedir (Türk, 2007: 78).

Çalışanların genel yaklaşımları, fiziksel şartların elverişli olduğu yerlerde çalışmak yönündedir. Çalışma ile ilgili koşullar iş hayatını etkilediği gibi, işgörenlerin bireysel yaşantılarını da etkilemektedir (Mammadova, 2013: 34).

4.3.2.3. İşin Kendisi ve Nitelikleri

İşin, genel anlamda nasıl bir yapısal niteliğe sahip olduğu ve toplumdaki genel görünümü, işten elde edilen tatmin seviyesini etkileyen faktörlerdir. İşin sorumluluk gerektiriyor olması, bireye öğrenme ve kendini geliştirmeye yönelik fırsat sunması, ilgi çekici olması, tatmin sağlayan nedenlerden olmakla birlikte, işin zorluk seviyesi de işten duyulan tatmin düzeyini pozitif yönde etkiler (Özcan, 2011: 114).

“İşin kendisi beş ayrı iş özelliğini temel almaktadır” (Türk, 2007: 76):

“*Otonomi*”, işgörenin işi yaparken iş konusunda karar verebilme serbestliğidir.

“*Görev kimliği*”, işgörenin işi baştan sona kadar götürmesi ile değerlendirilen bir niteliktir.

“*Görevin önemi*”, çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin işi ne derecede önemli gördüğüdür.

“*Beceri çeşitliliği*”, kaç türlü faaliyet ve becerinin iş için gerekli olduğudur.

“*Görev geri bildirim*”, çalışan kişinin performansının iyiliği veya kötülüğünün derecesi hakkında aldığı geribildirim açıklık ve netlik düzeyidir.

İşin tekdüze olmayışı, işgörene heyecan vermesi, bireye kendini geliştirme olanağı tanınması çalışanların tatmin seviyesini artırmaktadır (Mammadova, 2013: 35).

4.3.2.4. Terfi

Bireyler için yükselme imkanı, iş tatmini üzerinde etkisi olan faktörler arasında yer almakla birlikte, çalışanların yükselme olanaklarına yaklaşımları, bu imkanların dağıtımındaki adalet ile önemli seviyede ilişkilidir (Özpehlivan, 2015: 36). Örgütte yükselmeye yönelik olanakların bulunması, işgörenin söz konusu işletmede çalışmayı sürdürmesi için bir neden olmakla birlikte, iş konusundaki beklentiler üzerine de etkilidir. Bireylerin temel gereksinimlerine yönelik maddi

gerekliliklere ulaşması, yani para kazanmasından sonra, iş konusundaki beklentilerinde değişimler meydana gelmektedir. Para kazanmayla ilgili tatminin sağlanmasından sonra, iş konusunda manevi anlamda da tatmine ulaşmayı beklemektedirler. Yükselme olanağı işgörenin, bir üst makam ya da statüye geçiş için ihtiyaç teşkil eden özellikler yönünden de kendini geliştirmesini sağlayacaktır. İşgörenin kuruma sağlayacağı katkı, bu gelişimle birlikte artacaktır (Eroğlu, 2008: 21).

Çalışanların yükselme konusunda sahip oldukları farklı bakış açıları, terfiden kaynaklanan tatminin de farklı olmasına yol açmaktadır. Yükselmenin manası çalışandan çalışana farklılık göstermekte, bir işgören için daha fazla kazanç elde etme anlamını taşıırken, bir başkası için, psikolojik gelişme, daha yüksek konum sahibi olma gibi farklı anlamlar ifade edebilmektedir (Türk, 2007: 77).

4.3.2.5. Çalışma Arkadaşları

Kişinin örgüt bünyesindeki diğer çalışanlarla olan ilişkileri, işten duyulan tatmini etkilemekte ve beraber çalıştığı işgörenlerin niteliği kişi için önem taşımaktadır. Bir çalışan için, başarılı bir grubun üyesi olmak ve hayat anlayışları kendininkine daha yakın olan kişilerle beraber çalışmak, iş tatminini artıran bir durumdur (Özpehlivan, 2015: 32). Yine, Mammadova (2013: 35)'ya göre, birlikte çalışılan kişilerin işgören üzerinde, olumlu ya da olumsuz olabilecek çok büyük etkisi söz konusudur.

Bütün bireyler iş ortamında sevgi ve saygı oluşturan kişilerle beraber çalışmak isterler. Çalışanların bir takım olabilmesi gerçekleşirse, bir bütüne ait parçalar şeklinde hissedilmesi sağlanır ve bu bütünleşme işgörenler açısından tatmin getiren bir durumdur. Bu tarz bir kuruluştaki çalışanın kurum aidiyeti duygusu daha fazla olacaktır (Mahmutoğlu, 2008: 53).

Çalışma ortamında insanların bir araya geliş nedenleri, belirlenen amaçlar doğrultusunda örgütsel faaliyetlerin gerçekleşmesi olsa da, aynı zamanda kişilerin sosyalleştiği bir ortam oluşur. Bu bağlamda çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri, iş ile ilgili durumlar ve iş dışı durumlar olarak ayırmak, farklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

4.3.2.6. Yönetim

Yöneticilerin işgören ilişkilerine katkı sağlaması ve destek olması, işgörenlerin kararlara katılımında bulunması, işten elde edilen tatmini arttırmaktadır (Türk, 2007: 79).İşgörelere karşı yönetimin sergilemiş olduğu yaklaşım ve kuralların uygulanma biçimi iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlere dendir. Yine bunlarla ek olarak iş tatminini etkileyen bir diğere faktör de yönetim tarzıdır. Yönetim tarzının bu etkisi, kararların verilmesi sürecine işgörenin de katılımını gerçekleştirmek ve işgören merkezli olmak üzere iki şekildedir. Kararlara katılımıla birlikte çalışanın, yönetime, arkadaşlarına ve işine yönelik geliştirdiği duygular olumlu olacak, iş doyumunu artacaktır. Yine kararlara katılım, alınan nihai kararların daha iyi olmasına da yardımcı olacaktır. Çalışan merkezi olmada ise, işgörene yönelik olma ve personelle olan ilişkilerin destekleyici nitelikte olarak geliştirilmesi söz konusudur (Erdil ve diğ. , 2004: 19).

Çalışanların yetki ve sorumlulukları, yapacakları işler gibi noktalarda belirsizlik olması, planlanmış, açık ve net hedeflerin, ulaşılacak standartların bulunmaması, rol belirsizliği kapsamında değerlendirilen ve çalışan açısından tatminsizliğe neden olan durumlardır (Mammadova, 2013: 36).

Yönetici faktörü, çalışanların işlerinden tatmin sağlayabilmesi ya da sağlayamaması adına önemlidir. Araştırmaların ortaya koyduğuna göre, yönetici ve yönetim tarzının iyi olması, ücret gibi önem arz eden bir faktörün yetersiz olduğu durumda dahi, iş doyumunu artırmak adına tek başına yeterli olabilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4).

4.3.2.7. Denetim

Genel durum, çalışanların denetlenmeyi sevmediği şeklindedir. Bilhassa denetimin, düzeltmeye yönelik, birlikte yapıcı, yardım sağlayıcı şekilde olmayıp, kusur arayan, üstünlük gösteren, küçük düşürücü şekilde olması çalışanların iş tatminlerine engel teşkil etmektedir. Bu sebepten çalışanların tercihi, demokratik denetimin yer almasını sağlayan, bilhassa da özdenetime yer veren kurumlar olmaktadır (Türk, 2007: 78).

4.3.2.8. Motivasyon (Güdüleme)

Güdülenme olarak da isimlendirilen motivasyon, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” (Gürgen, 1997: 203) olarak tanımlanabilir. Motivasyon açısından en önemli nokta, çalışan davranışları ve bu davranışların nedenlerinin bilinmesidir. Kişinin sahip olduğu istekler, amaçlara ulaşmak için doyurulmalıdır. Tüm davranışların ardında bir istek, önünde de amaç yer alır. Kişinin mutlu olması, kendi hayatına uygun ve kendine has olarak belirlediği amaçlara ulaşmasına bağlıdır. Motivasyon ödül açısından değerlendirildiğinde, karmaşık bir işin bitirilmesiyle oluşan başarı duygusu gibi içsel ödüller, promosyonlar ve ücret artışları şeklinde dışsal ödüller olarak ikiye ayrılır (Türk, 2007: 80, 81).

4.3.2.9. Takdir Edilme

Kişiyi başarıya ulaştıran yolların başında gelen takdir, çalışanın işinden sağladığı ücret ve ödül gibi maddi kazançların haricinde, sözlü veya yazılı bir şekilde övgüye layık bir iş yaptığının ifade edilmesidir. Çalışanların iş tatmini sağlaması açısından, diğer birçok faktörle birlikte, çalışanın çabalarının takdir edilmesi ve tanınması da etkilidir (Özpehlivan, 2015: 38). Mahmutoglu (2008: 53)’na göre, “her çalışan bir birey olarak saygı görmek istemekte ve başarılarının fark edilmesini beklemektedir.”

4.4. İş Tatmininin Sonuçları

Çalışanların iş tatmini seviyelerine bağlı olarak veya ne derece iş tatmini sağlayıp sağlamadıkları doğrultusunda, olumlu veya olumsuz birtakım sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İş tatmininden kaynaklı bu sonuçlar, çalışanlar açısından önemli olduğu gibi örgüt açısından da önemlidir. İlk aşamada iş tatmin daha çok çalışanla ve onun yaşantısıyla ilgili bir kavram gibi görünse de, özellikle ortaya çıkan sonuçların örgütü etkileyen boyutları, iş tatmininin örgütler açısından da dikkat edilmesi ve önem verilmesi gereken bir kavram olduğunu göstermektedir.

İş tatmini ile işgörenlerin ruhsal ve fiziksel sağlığı arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmalar, iş tatmini düzeyi yüksek olanların diğer çalışanlara

nazaran, sağlık açısından durumlarının daha iyi ve yaşadıkları stresin daha az olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar açısından iş tatminsizliği yaşandığından, baş ağrısı, bulantı, yorgunluk ve benzeri fiziksel belirtilere sahip rahatsızlıkların ortaya çıktığı ve iş tatminsizliğinin daha çok artması durumunda, kalp krizi, ülser, yüksek tansiyon gibi daha ciddi sağlık problemlerinin ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir (Mahmutoğlu, 2008: 61, 62). Birçok araştırma, iş doyumunu eksikliği ile insan ilişkilerinde ortaya çıkan rahatsızlıklar, endişe, korku, gerilim arasında yakın ilişki olduğunu göstermektedir (Türk, 2007: 97).

İş tatminsizliği, çalışan ile işveren arasındaki ilişkilerin bozulmasına neden olabilmektedir. Bununla birlikte, ekonomik yönden de önem taşıyan, işçi devri, işe gelmeme alışkanlığı ve işe geç gelme durumlarının ortaya çıkmasına neden olabilir (Türk, 2007: 97). Mahmutoğlu (2008: 60)'na göre, "Bir kurumda koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyum düzeyinin düşük olmasıdır."

Çalışanın sık sık, geçerli bir sebebe dayanmaksızın işe gelmeme eyleminde bulunması, şeklinde tanımlanabilecek olan devamsızlığın, iş doyumunun düşük olduğu işgörenlerde daha fazla rastlanan bir durum olduğu genellikle kabul görmekle birlikte, bazı araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini ve devamsızlık arasında önemli bir ilişki bulunmamaktadır (zcan, 2011: 120, 121).

Gerçekleştirilen araştırmalar, düşük iş tatmini seviyesinde bireyin işten ayrılma eğiliminin yüksek olduğu yönündedir. Bir bireyin işini sevmemesi durumunda ondan uzak kalma isteği kaçınılmazdır. İşten ayrılma neticesinde, normal çalışmalarda aksaklık ortaya çıkabilir, kalanların moralinin bozulması ve maliyet sorunları oluşur. Tekrar alışan bulunması, eğitiminin gerçekleştirilmesi gibi problemler maliyetle ilgilidir (Türk, 2007: 98). İş doyumunu ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde belirleyici rolü olan etkenlerden biri de başarıdır. Başarılı işgören kurumda kalmak ister, başarısız olan ise, yönetimin de istemediği bir çalışan konumundadır ve ayrılmaya itilir. Yüksek başarının getirdiği, fazla ücret, terfi ve benzeri ödüller işe kalmak için önemli bir nedendir (zcan, 2011: 122).

Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanan, işgörenin iş tanımı dahilinde olmayıp işverenden gelecek ödüllere bakılmaksızın gönüllü bir şekilde örgüt faaliyetlerine katılması ile iş tatmini arasında, ilk araştırmalarda güçlü ilişkiler bulunmuş, son araştırmalar kapsamında ise, yine bir ilişkinin varlığı söz konusu olmakla birlikte, algılanan adaletin var olan bu ilişkiyi önemli derecede etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışında ne çıkan nokta, işgörenin

örgütsel etkinliğe gönüllü katılımı ve ondan istenenden fazlasını gerçekleştirmesidir. Yine, iş tatmini seviyesi yüksek olan işgörenlerin örgütlerine yönelik sahiplenme duygularının artacağı ve böylece örgütsel bağlılığın ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Özcan, 2011: 118, 120).

Türk'e göre çalışanların iş tatminsizliklerini ifade biçimleri şu şekildedir (Türk, 2007: 99):

Ayrılma: Kurumu terk etme şeklindeki davranış.

Sesini yükseltme: İçinde bulunulan koşulları düzeltmeye yönelik yapıcı ve aktif olan davranış. İyileştirme önerileri, amirlerle problemleri tartışma gibi faaliyetler buna örnek olarak gösterilebilir.

Bağlılık: Pasif olarak, iyimser bir yaklaşımla koşulların daha iyi duruma geleceğini umarak beklemek, biçimdeki davranışlardır.

Kayıtsızlık: Pasif bir biçimde, koşulların daha da kötüleşmesine müsaade etme, şeklinde olan davranışlardır.



Şekil 4.1: İşteki Doyumsuzluğa Karşı Gösterilen Tepkiler

(Kaynak: Türk, 2007: 99)

4.5. İş Tatmini ve İletişim İlişkisi

Örgütlerde iletişim ve iş tatmini ilişkisi bu alanda yapılan birçok çalışmayla ortaya konulmuş olmakla birlikte bu ilişkinin varlığı, çalışanların iş tatmini veya tatminsizliği düzeylerine göre ortaya çıkabilecek olan sonuçlar açısından, hem

örgütsel hem de bireysel anlamda önem taşır. “Kişinin işine karşı sahip olduğu tepki yada duygular” (Türk, 2007: 68) şeklinde tanımlanabilecek olan iş tatmini, ilk etapta çalışanları ilgilendiren bireysel bir kavram veya ölçüt gibi görünse de, örgütler açısından da önem taşımaktadır. Örgütü oluşturan bireylerin tutum ve algıları örgütsel faaliyetleri de etkilemektedir. Örgütlerde iletişimin çok boyutlu bir yapıya sahip olması, iletişim ve iş tatmini ilişkisinin boyutlara göre farklı nitelikler kazanabileceğini ve ilişki düzeyinin değişiklikler sergileyebileceğini göstermektedir.

İşletmelerde kişiler arası bilgi alışverişi, verilen talimatlar, çıkarılan raporlar, bilgi ve duyu birliğinin sağlanması gibi kişiler arası iletişim faaliyetleri, tatmin nedeni olarak değerlendirilebilir. İyi bir haberleşme ağından yoksun olunmasının tatmin üzerinde olumsuz etkileri olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Özcan, 2011: 115, 116). İletişimin olmayışı, eksik ya da yetersiz oluşu örgüt ortamında belirsizliğe neden olmaktadır. Örgüte karşı güvensizlik ve düşük örgütsel bağlılık, devamsızlık ve işten ayrılma eğiliminde artış, iş doyumsuzluğu, stres ve verimliliğin düşmesi şeklinde sonuçlara sebep olan belirsizlikle başa çıkılması, iletişimin sağlanmasıyla olanaklı hale gelmektedir. İletişimin eksik ve yetersiz olması tutumsal ve davranışsal anlamda olumsuz sonuçlar doğurmakta, işgörenle üstü arasında iletişim kanalının açık oluşu ve tarafların istediği seviyede bir iletişimin gerçekleşebilmesiyle, işgörenlerin sağladığı iş doyumunu arasındaki ilişki aynı yönde olmaktadır (Yüksel, 2005: 296). Bireyler arası iyi ilişkiler sonucu alınan doyum kapsamında, kişinin kurum yöneticisiyle iyi ilişki ve iletişim kurabilme yeteneğinin bulunması işgörenin çalıştığı işten aldığı tatmini etkileyen faktörlerdendir (Mahmutoğlu, 2008: 53).

Bazı araştırmacılara göre iyi bir iletişim iş tatmininin habercisi olmakla birlikte, ast-üst iletişimi ile iş tatmini arasında pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Bilhassa yeni çalışanlar açısından astlarla üstler arasındaki iletişimin açık olmaması rol belirsizliği oluşturmakta, bu da çalışanların iş tatminini azaltmaktadır. Örgütlerde sağlanan açık iletişim ve kurulan olumlu ilişkiler iş tatmini ve motivasyonu artırmaktadır. Yine, iş tatmini yüksek çalışanlar örgütlerin iş gücü devir oranının ve çalışan devamsızlığının daha düşük olmasını sağlar (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009: 67).

5. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE BİR ÖRNEK İNCELEME

Bu bölümde ilk olarak, yapılan araştırmanın amacı ve metodolojisi açıklandıktan sonra, kapsamı doğrultusunda oluşturulan model ve hipotezler ortaya konularak ilgili güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılacak ve son bölümde de elde edilen bulgular paylaşılacaktır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgüt içi iletişimin iş tatminine etkisinin incelendiği bu çalışmada, “çalışanların algıladıkları örgüt içi iletişim düzeyi ile iş tatminleri arasında bir ilişki var mıdır?” sorusu temelinde, örgüt içi iletişimin önemi, toplam yaşam doyumunun da belirleyicilerinden olan iş tatminine etkisiyle vurgulanmaya çalışılmıştır. Teorik arka plan çerçevesinde, örgüt ve çalışan açısından önem arz ettiği düşünülen bu ilişkinin incelenmesinin, örgütlerin daha mutlu çalışanlara sahip olmak ve böylece faaliyetlerin daha iyi yürütülmesini sağlamak adına aydınlatıcı olacağı düşünülmüştür.

5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

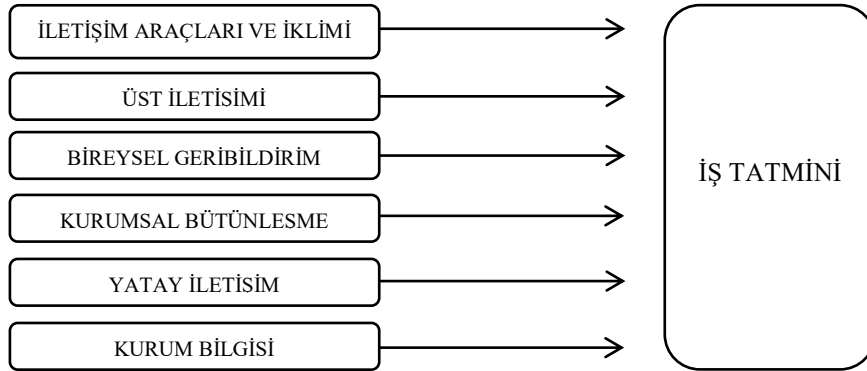
Bu araştırmada ulaşılan bulgu ve sonuçlar, anakütle olarak belirlenen kurum çalışanları ile sınırlı olmakla birlikte, katılımcıların anket sorularını içten ve samimi bir şekilde, gerçek düşünceleri doğrultusunda yanıtladıkları kabul edilmektedir. Yine, zaman ve maddi olanaklar gibi kısıtlayıcılar nedeniyle araştırma evreninin tümüne ulaşamadığından örneklem alma yoluna gidilmiştir.

5.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni olarak İstanbul ili sınırlarında yer alan bir ilçe belediyesi çalışanları seçilmiş, 495 personel olarak belirlenen evren büyüklüğü dahilinde 328 adet anket formu katılımcılara dağıtılmıştır. Yaklaşık %80 geri dönüş oranı sağlanarak 265 adet anket formu toplanmış, bunlar arasından 15 adet anket formu uygun olmadığı gerekçesiyle elenerek toplamda 250 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem evreni temsil yeteneği, Sekaran (2003: 294)'ın belirli bir anakütle için gerekli olan örneklem büyüklüğü tablosu uyarınca uygun bulunmuş, veriler SPSS Statistics 22.0 programıyla analiz edilmiştir.

5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Önceki bölümlerde açıklanan örgütsel iletişim ve iş tatmini kavramlarının teorik arka plan çerçevesinde ilişkili olduğu, çalışanların iş tatmini seviyelerinin, örgüt içi iletişim düzeyinden etkilendiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, faktör analizi sonucunda belirlenen örgüt içi iletişimin boyutlarının iş tatmini ile ilişkili olduğu öne sürülmektedir.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

Araştırmada öne sürülen hipotezler şu şekildedir:

- Hipotez 1: Örgütsel iletişimin boyutlarından iletişim araçları ve iklimi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 2: Örgütsel iletişimin boyutlarından üst iletişimi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- Hipotez 3: Örgütsel iletişimin boyutlarından bireysel geribildirim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 4: Örgütsel iletişimin boyutlarından kurumsal bütünleşme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 5: Örgütsel iletişimin boyutlarından yatay iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 6: Örgütsel iletişimin boyutlarından kurum bilgisi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 7: Örgütsel iletişimin boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 8: Örgütsel iletişimin boyutları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 9: Örgütsel iletişimin boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 10: Örgütsel iletişimin boyutları kurumdaki çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 11: Örgütsel iletişimin boyutları kurumdaki pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- Hipotez 12: Örgütsel iletişimin boyutları iş tatminini etkilemektedir.

5.5. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan toplam 45 soruluk bir anket hazırlanmış, ölçüm araçları 5’li likert şeklinde düzenlenmiştir. Anket bölümleri ve soru dağılımları şu şekildedir:

- 1. ve 35. sorular arası, iletişim doyumuna yönelik sorulardan oluşmaktadır.
- 36. ve 40. sorular arası, iş tatminini ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.
- 40. ve 45. sorular arası, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

5.5.1. İletişim Doyumu Ölçeği

Bu araştırmada iletişim doyumunu ölçmek için, Down ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen iletişim doyumu ölçeği (CSQ), Güllüoğlu (2011) tarafından uyarlanmış şekliyle kullanılmıştır. Downs ve Hazen (1977) yapmış oldukları üç aşamalı araştırma sonucunda iletişim doyumunun çok faktörlü bir yapıya sahip olduğunu belirleyerek 8 boyut ortaya koymuşlar ve bunları örgütsel görünüm (*general organizational perspective*), örgütsel bütünleşme (*organizational integration*), bireysel geribildirim (*personal feedback*), üst iletişimi (*relation with supervisor*), yatay iletişim (*horizontal-informal communication*), astlarla iletişim (*relation with subordinates*), araç kalitesi (*media quality*) ve iletişim iklimi (*communication climate*) olarak sıralamışlardır. Yine, iletişim doyumu anketini aynı denek grubuna bir hafta arayla iki kere uygulayarak güvenilirliğini test etmişler ve güvenilirlik katsayısını .94 olarak belirtmişlerdir. Güllüoğlu (2011) anketin genel güvenilirliğini .95 olarak, Gülnar (2007) ise .96 olarak vermiş, Okay ve Okay (2009) 520 posta çalışanı üzerine yaptıkları çalışmada anketin genel güvenilirliğini .81 olarak bulmuşlardır. Astlarla iletişim boyutunu oluşturan sorular yalnızca yöneticilere yönelik olduğu gerekçesiyle bu araştırmanın katılımcılarının niteliği göz önüne alınarak ankettten çıkartılmış ve iletişim doyumu ölçeği 35 soru olarak uygulanmıştır.

5.5.2. İş Tatmini Ölçeği

Bu araştırmada iş tatminini ölçmek için, Şeşen ve Basım (2010) tarafından Hackman ve Oldham (1975)'in çalışmasından uyarlanan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. İş tatminini tek boyutta ölçen anket 5 sorudan oluşmakta olup, ölçek soruları Kaynar (2018)'in çalışmasından alınmıştır. Şeşen ve Basım (2010) ölçeğin toplam güvenilirliğini .78, Kaynar (2018) da .79 olarak belirtmişlerdir.

5.6. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Testleri

İletişim doyumu ölçeğinin toplam güvenilirlik (*Cronbach Alfa*) değeri .95 olarak hesaplanmakla birlikte oldukça yüksek bulunmuş, KMO ve Bartlett Testi sonuçları da faktör analizine uygunluğunu göstermiştir. Faktör analizi sonucunda

ortaya çıkan 6 boyut toplam varyansın % 66'sını açıklamaktadır. Her bir boyut için hesaplanan güvenilirlik değeri ve faktör yapısı Tablo 5.1'de, boyutlara göre soru dağılımları da Tablo 5.2'de gösterilmiştir.

Tablo 5.1: İletişim Doyumu Ölçeğinin Faktör Yapısı ve Güvenilirlik Değerleri

Soru No.	1.Faktör	2.Faktör	3.Faktör	4.Faktör	5.Faktör	6.Faktör
Soru 6	,756					
Soru 7	,738					
Soru 8	,731					
Soru 9	,704					
Soru 11	,690					
Soru 26	,653					
Soru 28	,646					
Soru 29	,645					
Soru 30	,616					
Soru 32	,610					
Soru 33	,503					
Soru 12		,850				
Soru 13		,766				
Soru 14		,758				
Soru 15		,751				
Soru 21		,649				
Soru 2			,701			
Soru 5			,532			
Soru 17			,501			
Soru 18			,498			
Soru 19			,475			
Soru 20			,455			
Soru 27			,404			
Soru 1				,699		
Soru 3				,690		
Soru 4				,620		
Soru 22				,538		
Soru 10					,647	
Soru 16					,611	
Soru 34					,602	
Soru 35					,542	
Soru 23						,769
Soru 24						,630
Soru 25						,508
Soru 31						,478
Açıklanan Varyans (%)	44,883	6,122	4,440	4,289	3,530	2,894
Cronbach	,940	,915	,864	,754	,775	,598
Kaiser-Meyer-Olkin			,945			
Bartlett Testi		Ki-Kare	6126,097			
		S.D.	595			
		Anlamlılık değeri	,000			

Tablo 5.2: Boyutlara Göre Soru Dağılımları

Boyut	Soru Numarası
İletişim Araçları ve İklimi	6, 7, 8, 9, 11, 26, 28, 29, 30, 32, 33
Üst İletişimi	12, 13, 14, 15, 21
Bireysel Geribildirim	2, 5, 17, 18, 19, 20, 27
Kurumsal Bütünleşme	1, 4, 3, 22
Yatay İletişim	10, 16, 34, 35
Kurum Bilgisi	23, 24, 25, 31

İletişim Araçları ve İklimi: Kurumdaki genel iletişim ortamını ve bu ortamı biçimlendiren iletişim araçlarını ifade etmektedir. Kurum çalışanlarının iletişim becerilerinin, iletişim kanallarının, iş talimatları için kullanılan araçların vb. faktörlerin şekillendirdiği, iletişime dair genel görünümdür.

Üst İletişimi: Çalışanların üstleriyle olan iletişimlerine yönelik algılarını ifade eden boyuttur. Yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumları konusunda bilgi vericidir.

Bireysel Geribildirim: Çalışanların faaliyetleri ve performansları sonucunda ne şekilde değerlendirildiklerine yönelik aldıkları bilgiyi ifade eden iletişim boyutudur.

Kurumsal Bütünleşme: Çalışanların, kurumun hedefleri ve işleyişi ile ilgili sahip oldukları bilgi düzeyini ifade eden iletişim boyutudur. Yine, bireyleri ve bölümleri ilgilendiren gereklilikler ve hedefler de bu kapsamda değerlendirilir.

Yatay İletişim: Çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri ve işin yapılması için gerekli olan bilgilerin edinilebilmesini ifade eden iletişim boyutudur.

Kurum Bilgisi: Çalışanların kurum ile ilgili sahip oldukları bilgileri, olumlu ve olumsuz haberleri ifade eden iletişim boyutudur.

Yapılan faktör analizi neticesinde iş tatmini ölçeği için tek faktörlü yapı doğrulanırken, ölçeğin toplam güvenilirliği de .89 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 5.3: İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik Değeri, KMO, Bartlett Testi

Crocbach Alfa		,892
Kaiser-Meyer-Olkin		,843
Bartlett Testi	Ki-Kare	859,873
	S.D.	10
	Anlamlılık değeri	,000

5.7. Demografik Özelliklere Dair Bulgular

Ankete katılanların %55,6'sı kadın, %44,4'ü erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda, toplam 250 katılımcının 139'u kadın 111'i erkektir.

Katılımcıların yaş dağılımları tablo 5.4'de gösterilmiştir. Buna göre, çalışanların yaklaşık %60'ı 26-45 yaş arasında yer alırken, 25 yaş altı ve 56 yaş üstü çalışan sayısı oldukça düşük orandadır.

Tablo 5.4: Katılımcıların Yaş Dağılımları

	Frekans	Yüzde
18-25	13	5,2
26-35	79	31,6
36-45	84	33,6
46-55	62	24,8
56 ve üstü	12	4,8
Toplam	250	100,0

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde yarısından fazlasının Lisans ve üstü eğitim aldığı (%57) ve toplamda çalışanların büyük oranda (%45,6) üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 5.5: Katılımcıların Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde
ilkokul	14	5,6
ortaokul	16	6,4
lise	75	30,0
üniversite	114	45,6
yüksek lisans	26	10,4
doktora	5	2,0
Topam	250	100,0

Katılımcıların buldukları kurumdaki çalışma sürelerini gösteren tablo 5.6 incelendiğinde, çalışanların %32 gibi önemli bir kısmının 0-5 yıl arası çalışan olduğu görülmekle birlikte, çalışanların yarısından fazlasının (%60,8) en fazla 10 yıldır kurum bünyesinde olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 5.6: Kurumdaki Çalışma Süresi

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
0-5 yıl	82	32,8	32,8
6-10 yıl	70	28,0	60,8
11-20 yıl	56	22,4	83,2
21 yıl ve üzeri	42	16,8	100,0
Toplam	250	100,0	

Çalışanların kurumdaki pozisyonlarını gösteren tablo 5.7'e göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğu memur/ofis çalışanı (%51,2) ve işçi (%31,6) olarak görev yapmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların yalnız %6,4'ü müdür ve şef olarak yönetici pozisyonunda değerlendirilebilir.

Tablo 5.7: Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonları

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
müdür	1	,4	,4
şef	15	6,0	6,4
uzman	27	10,8	17,2
memur/ofis çalışanı	128	51,2	68,4
işçi	79	31,6	100,0
Toplam	250	100,0	

5.8. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeyleri

Örgütsel iletişimin boyutları ve iş tatmininden elde edilen ortalama puanlar incelendiğinde, tablo 5.8'de görüldüğü gibi, örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerini çalışanlar açısından genel olarak "iyi" denebilecek seviyede değerlendirmek mümkündür. Genel iletişim düzeyinin ortalaması ($3,4116 \pm 0,74058$) çok yüksek olmamakla birlikte, çalışanların belirli bir oranda iletişim doyumu sağladıklarını göstermektedir. Örgütsel iletişimin boyutları incelendiğinde, en yüksek ortalama sahip boyutun yatay iletişim ($3,7080 \pm 0,87165$), en düşük ortalama sahip boyutlarında bireysel geribildirim ($3,1697 \pm 0,9380$) ve iletişim araçları ve iklimi ($3,1502 \pm 0,9348$) olduğu görülmektedir. Yatay iletişim boyutunun sahip olduğu ortalama değer, çalışma arkadaşlarıyla uyum ve iş için gerekli bilgilerin edinilmesi

konularında olumlu düşünceler olduğuna işaret etmektedir. Yine, en yüksek açıklama gücüne sahip boyut olarak iletişim araçları ve iklimi boyutunun yüksek bir ortalamaya sahip olmaması da kurum içindeki iletişim düzeyine yönelik algının belirli noktalarda kararsızlıklarda barındırdığını göstermektedir. İş tatmininin ortalama değeri (3,6152), çalışanların çok yüksek seviyelerde olmasa da iş tatmini sağladıklarını göstermekle birlikte standart sapma değerinin (1,0064) yüksek oluşu iş doyumunu sağlamada değişkenliğin fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.8: Boyutların Ortalama, Standart Sapma, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	İletişim						
	Araçları ve İklimi	Üst İletişimi	Bireysel Geribildirim	Kurumsal Bütünleşme	Yatay İletişim	Kurum Bilgisi	İş Tatmini
N	250	250	250	250	250	250	250
Ortalama	3,1502	3,4880	3,1697	3,5870	3,7080	3,3670	3,6152
Standart S.	,93481	1,11648	,93805	,86758	,87165	,80383	1,00645
Çarpıklık	-,352	-,672	-,343	-,631	-,840	-,453	-,770
Basıklık	-,708	-,524	-,663	,157	,459	,066	-,002
Genel İletişim							
Düzeyi							
Ortalama	3,4116						
Standart S.	,74058						

5.9. Örgütsel İletişimin Boyutlarının Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi

Bu bölümde örgütsel iletişimin alt boyutlarının, demografik özellikler olan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve pozisyon açısından değerlendirilmesine yönelik analizler yapılacaktır. Bu analizlerden önce boyutların basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş (tablo 5.8), bu değerlerin -1 ile +1 arasında olması ve boyutlara ait Q-Q grafiklerindeki (Ek 1) dağılımların uygun bulunması neticesinde boyutların normal dağıldığı sonucuna varılarak parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

5.9.1. Örgütsel İletişimin Boyutlarının Cinsiyete Göre Değerlendirilmesi

Örgütsel iletişimin boyutlarının çalışanların cinsiyetine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi kullanılarak sınanmıştır. Bu bağlamda, tablo 5.9 incelendiğinde örgütsel iletişimin boyutlarında hiçbirinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$). 7 numaralı hipotez reddedilir, örgütsel iletişimin boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 5.9: Örgütsel İletişimin Boyutlarının Cinsiyete Göre İncelenmesine Yönelik t-Testi

		N	Ortalama	Standart S.	t	p
İletişim Araçları ve İklimi	kadın	139	3,1799	,86946	,551	,582
	erkek	111	3,1130	1,01352		
Üst İletişimi	kadın	139	3,5468	1,06147	,931	,353
	erkek	111	3,4144	1,18251		
Bireysel Geribildirim	kadın	139	3,1213	,92979	-,913	,362
	erkek	111	3,2304	,94901		
Kurumsal Bütünleşme	kadın	139	3,5288	,86240	-1,188	,236
	erkek	111	3,6599	,87243		
Yatay İletişim	kadın	139	3,7500	,82697	,852	,395
	erkek	111	3,6554	,92568		
Kurum Bilgisi	kadın	139	3,2914	,81294	-1,671	,096
	erkek	111	3,4617	,78567		

5.9.2. Örgütsel İletişimin Boyutlarının Yaşa Göre Değerlendirilmesi

Örgütsel iletişimin boyutlarının çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans (ANOVA) analizi yapılarak incelenmiştir. Örgütsel iletişimin boyutlarından üst iletişim, bireysel geribildirim, yatay iletişim ve kurum bilgisi yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermezken, iletişim araçları ve iklimi ile kurumsal bütünleşme boyutları tablo 5.10 incelendiğinde yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0.05$). İletişim araçları ve iklimi ile kurumsal bütünleşme boyutlarında ortaya çıkan bu farklılığının kaynağını tespit etmek için Post-Hoc testlerinde Tamhane testine başvurulmuştur.

Tablo 5.10: Örgütsel İletişimin Boyutlarının Yaşa Göre İncelenmesine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

		N	Ortalama	Standart S.	F	p
İletişim Araçları ve İklimi	18-25	13	3,9091	,42801	2,600	<u>,037</u>
	26-35	79	3,0759	,82584		
	36-45	84	3,1634	1,02180		
	46-55	62	3,0425	,97228		
	56 ve üstü	12	3,2803	,90533		
	Toplam	250	3,1502	,93481		
Üst İletişimi	18-25	13	4,2308	,56478	2,386	,052
	26-35	79	3,4582	1,07663		
	36-45	84	3,5476	1,15503		
	46-55	62	3,2484	1,14902		
	56 ve üstü	12	3,7000	1,09710		
	Toplam	250	3,4880	1,11648		
Bireysel Geribildirim	18-25	13	3,6923	,55281	1,494	,205
	26-35	79	3,1103	,86412		
	36-45	84	3,2194	1,04095		
	46-55	62	3,0438	,94711		
	56 ve üstü	12	3,2976	,81602		
	Toplam	250	3,1697	,93805		
Kurumsal Bütünleşme	18-25	13	4,0192	,57247	2,455	<u>,046</u>
	26-35	79	3,6203	,73692		
	36-45	84	3,6726	,89844		
	46-55	62	3,3306	,99566		
	56 ve üstü	12	3,6250	,76500		
	Toplam	250	3,5870	,86758		
Yatay İletişim	18-25	13	4,2885	,33613	1,550	,188
	26-35	79	3,6741	,76098		
	36-45	84	3,6815	,93570		
	46-55	62	3,6613	,97204		
	56 ve üstü	12	3,7292	,83570		
	Toplam	250	3,7080	,87165		
Kurum Bilgisi	18-25	13	3,5577	,70824	2,002	,095
	26-35	79	3,4968	,67403		
	36-45	84	3,3929	,88774		
	46-55	62	3,1411	,83054		
	56 ve üstü	12	3,2917	,78937		
	Toplam	250	3,3670	,80383		

Tablo 5.11: İletişim Araçları ve İklimi Boyutunun Yaşa Göre İncelenmesine Yönelik Tamhane Testi

		Ortalama Farkı	Standart H.	p	
İletişim Araçları ve İklimi	18-25	26-35	,83314*	,15075	,000
		36-45	,74567*	,16285	,000
		46-55	,86657*	,17129	,000
		56 ve üstü	,62879	,28704	,364
	26-35	18-25	-,83314*	,15075	,000
		36-45	-,08747	,14513	1,000
		46-55	,03343	,15453	1,000
		56 ve üstü	-,20435	,27737	,998
	36-45	18-25	-,74567*	,16285	,000
		26-35	,08747	,14513	1,000
		46-55	,12090	,16636	,998
		56 ve üstü	-,11688	,28413	1,000
	46-55	18-25	-,86657*	,17129	,000
		26-35	-,03343	,15453	1,000
		36-45	-,12090	,16636	,998
		56 ve üstü	-,23778	,28905	,996
	56 ve üstü	18-25	-,62879	,28704	,364
		26-35	,20435	,27737	,998
		36-45	,11688	,28413	1,000
		46-55	,23778	,28905	,996

Tablo 5.11’de yer alan Tamhane testinin sonuçlarına göre, 18-25 yaş grubu ile 26-35, 36-45, 46-55 yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur ($p<0.05$). Bu bağlamda 18-25 (3,9091) yaş arası çalışanlar ile 26-35 (3,0759), 36-45 (3,1634) ve 46-55 (3,0425) yaş arası çalışanların ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde birbirinden farklı olduğu söylenebilir. Genç çalışanların yaşlı çalışanlara nazaran iletişim araçları ve iklimine yönelik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5.12: Kurumsal Bütünleşme Boyutunun Yaşa Göre İncelenmesine Yönelik Tamhane Testi

		Ortalama Farkı	Standart H.	p	
Kurumsal Bütünleşme	18-25	26-35	,39898	,17912	,322
		36-45	,34661	,18660	,548
		46-55	,68859*	,20298	,020
		56 ve üstü	,39423	,27199	,830
	26-35	18-25	-,39898	,17912	,322
		36-45	-,05237	,12839	1,000
		46-55	,28961	,15121	,450
		56 ve üstü	-,00475	,23589	1,000
	36-45	18-25	-,34661	,18660	,548
		26-35	,05237	,12839	1,000
		46-55	,34197	,16000	,296
		56 ve üstü	,04762	,24162	1,000
	46-55	18-25	-,68859*	,20298	,020
		26-35	-,28961	,15121	,450
		36-45	-,34197	,16000	,296
		56 ve üstü	-,29435	,25448	,952
56 ve üstü	18-25	-,39423	,27199	,830	
	26-35	,00475	,23589	1,000	
	36-45	-,04762	,24162	1,000	
	46-55	,29435	,25448	,952	

Tablo 5.12’de yer alan Tamhane testinin sonuçlarına göre, 18-25 yaş ile 46-55 yaş arası çalışanların, kurumsal bütünleşme boyutundaki ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). 18-25 (4,0192) yaş arası çalışanların kurumsal bütünleşme boyutundaki algılarının 46-55 (3,3306) yaş arası çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.9.3. Örgütsel İletişimin Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Değerlendirilmesi

Örgütsel iletişimin boyutlarının çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmış (tablo 5.13), ortalamalar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0.05$). 9 numaralı hipotez reddedilir, örgütsel iletişimin boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 5.13: Örgütsel İletişimin Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

		N	Ortalama	Standart S.	F	p
İletişim Araçları ve İklimi	ilkokul	14	3,1169	1,05261	1,406	,223
	ortaokul	16	3,3466	,85424		
	lise	75	3,2848	,95911		
	üniversite	114	3,1236	,88000		
	yüksek lisans	26	2,7587	1,00378		
	doktora	5	3,2364	1,15994		
	Toplam	250	3,1502	,93481		
Üst İletişimi	ilkokul	14	3,2429	1,11543	,804	,548
	ortaokul	16	3,7750	,91761		
	lise	75	3,5467	1,20420		
	üniversite	114	3,4596	1,09542		
	yüksek lisans	26	3,2923	1,10740		
	doktora	5	4,0400	,86487		
	Toplam	250	3,4880	1,11648		
Bireysel Geribildirim	ilkokul	14	3,1224	,98634	1,227	,297
	ortaokul	16	2,9643	1,21274		
	lise	75	3,2629	,97487		
	üniversite	114	3,1704	,87381		
	yüksek lisans	26	2,9176	,90817		
	doktora	5	3,8571	,67006		
	Toplam	250	3,1697	,93805		
Kurumsal Bütünleşme	ilkokul	14	3,5536	,87254	1,405	,223
	ortaokul	16	3,2031	,70249		
	lise	75	3,6667	,90544		
	üniversite	114	3,5833	,84119		
	yüksek lisans	26	3,5000	,96177		

	doktora	5	4,2500	,53033		
	Toplam	250	3,5870	,86758		
Yatay İletişim	ilkokul	14	3,5893	1,05433		
	ortaokul	16	3,9063	,91230		
	lise	75	3,8133	,89111		
	üniversite	114	3,6557	,82440	1,102	,360
	yüksek lisans	26	3,4904	,90962		
	doktora	5	4,1500	,67546		
	Toplam	250	3,7080	,87165		
Kurum Bilgisi	ilkokul	14	2,9107	,68365		
	ortaokul	16	3,3125	,91969		
	lise	75	3,4400	,83407		
	üniversite	114	3,3838	,74755	1,504	,189
	yüksek lisans	26	3,2692	,94319		
	doktora	5	3,8500	,33541		
	Toplam	250	3,3670	,80383		

5.9.4. Örgütsel İletişimin Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Değerlendirilmesi

Tablo 5.14’de görüldüğü gibi, örgütsel iletişimin boyutları, kurumdaki çalışma yılına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). 10 numaralı hipotez reddedilir.

Tablo 5.14: Örgütsel İletişimin Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Yılına Göre İncelenmesine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

		N	Ortalama	Standart S.	F	P
İletişim Araçları ve İklimi	0-5 yıl	82	3,2683	,83965		
	6-10 yıl	70	3,0714	1,00649		
	11-20 yıl	56	3,1964	,94073	1,064	,365
	21 yıl ve üzeri	42	2,9892	,97690		
	Toplam	250	3,1502	,93481		
Üst İletişimi	0-5 yıl	82	3,6366	1,11649		
	6-10 yıl	70	3,5143	1,04705		
	11-20 yıl	56	3,4250	1,14864	1,262	,288
	21 yıl ve üzeri	42	3,2381	1,17389		
	Toplam	250	3,4880	1,11648		
Bireysel	0-5 yıl	82	3,3066	,91848		
	6-10 yıl	70	3,0265	1,01229		
	11-20 yıl	56	3,2015	,92372	1,231	,299

Geribildirim	21 yıl ve üzeri	42	3,0986	,85394		
	Toplam	250	3,1697	,93805		
Kurumsal Bütünleşme	0-5 yıl	82	3,6890	,80177		
	6-10 yıl	70	3,4893	,98488		
	11-20 yıl	56	3,6920	,72455	1,535	,206
	21 yıl ve üzeri	42	3,4107	,93838		
	Toplam	250	3,5870	,86758		
Yatay İletişim	0-5 yıl	82	3,7226	,82870		
	6-10 yıl	70	3,6571	,96887		
	11-20 yıl	56	3,7857	,79976	,274	,844
	21 yıl ve üzeri	42	3,6607	,89685		
	Toplam	250	3,7080	,87165		
Kurum Bilgisi	0-5 yıl	82	3,3750	,80244		
	6-10 yıl	70	3,2964	,80453		
	11-20 yıl	56	3,5491	,76933	1,581	,194
	21 yıl ve üzeri	42	3,2262	,83339		
	Toplam	250	3,3670	,80383		

5.9.5. Örgütsel İletişimin Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Pozisyonuna Göre Değerlendirilmesi

Örgütsel iletişimin boyutlarının çalışanların kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla tek yönlü varyans (ANOVA) analizi uygulanmış (tablo 5.15), anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$). 11 numaralı hipotez reddedilir, örgütsel iletişimin boyutları kurumdaki pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 5.15: Örgütsel İletişimin Boyutlarının Kurumdaki Çalışma Pozisyonuna Göre İncelenmesine Yönelik Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi

		N	Ortalama	Standart S	F	p
İletişim Araçları ve İklimi	şef	15	3,0545	,94650		
	uzman	27	3,2020	,92205		
	memur/ofis çalışanı	128	3,0604	,90847	1,023	,383
	işçi	79	3,2854	,97877		
	Toplam	249	3,1468	,93513		
Üst İletişimi	şef	15	3,3867	1,04325		
	uzman	27	3,5778	,98189		
	memur/ofis çalışanı	128	3,4266	1,13398	,365	,778
	işçi	79	3,5696	1,16094		

	Toplam	249	3,4859	1,11825		
	şef	15	3,1143	,99298		
	uzman	27	3,3968	,85745		
Bireysel	memur/ofis çalışanı	128	3,1094	,89196	,728	,536
Geribildirim	işçi	79	3,1881	1,02699		
	Toplam	249	3,1658	,93790		
	şef	15	3,5833	,69222		
	uzman	27	3,8889	,75744		
Kurumsal	memur/ofis çalışanı	128	3,4980	,88652	1,580	,195
Bütünleşme	işçi	79	3,6171	,88871		
	Toplam	249	3,5833	,86738		
	şef	15	3,8167	,87865		
	uzman	27	3,8611	,78854		
Yatay İletişim	memur/ofis çalışanı	128	3,5977	,87182	1,381	,249
	işçi	79	3,8070	,89331		
	Toplam	249	3,7058	,87273		
	şef	15	3,3167	,91840		
	uzman	27	3,5185	,63141		
Kurum Bilgisi	memur/ofis çalışanı	128	3,3574	,79410	,390	,760
	işçi	79	3,3323	,85833		
	Toplam	249	3,3645	,80444		

5.10. Örgütsel İletişimin Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel iletişimin boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizinin sonuçları tablo 5.16'de yer almaktadır. Buna sonuçlara göre, iş tatmini ile iletişim araçları ve iklimi, üst iletişimi, bireysel geribildirim ve yatay iletişim boyutları arasında, %99 anlamlılık düzeyinde ($p < 0.01$), pozitif yönde ve orta şiddette bir ilişki söz konusudur ($0.4 < r < 0.6$). Bununla birlikte, iş tatmini ile kurumsal bütünleşme ve kurum bilgisi boyutlarında, %99 anlamlılık düzeyinde ($p < 0.01$), pozitif yönde ve düşük şiddette bir ilişki bulunmaktadır ($0.2 < r < 0.4$).

Tablo 5.16: Örgütsel İletişimin Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Korelasyon Analizi

	İletişim Araçları ve İklimi	Üst İletişimi	Bireysel Geribildirim	Kurumsal bütünlük	Yatay İletişim	Kurum Bilgisi	İş Tatmini
İletişim Araçları ve İklimi	1	,709**	,782**	,546**	,729**	,399**	<u>,556**</u>
Üst İletişimi	,709**	1	,671**	,473**	,650**	,335**	<u>,477**</u>
Bireysel Geribildirim	,782**	,671**	1	,701**	,672**	,470**	<u>,478**</u>
Kurumsal Bütünlük	,546**	,473**	,701**	1	,493**	,480**	<u>,359**</u>
Yatay İletişim	,729**	,650**	,672**	,493**	1	,361**	<u>,518**</u>
Kurum Bilgisi	,399**	,335**	,470**	,480**	,361**	1	<u>,238**</u>
İş Tatmini	,556**	,477**	,478**	,359**	,518**	,238**	1

** p<0.01

Bu veriler ışığında ilgili hipotezler (1, 2, 3, 4, 5, 6 numaralı hipotezler) kabul edilir. İletişimin bütün alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmakla birlikte, ilişkinin en güçlü olduğu boyutlar, iletişim araçları ve iklimi ($r=0.56$) ile yatay iletişim ($r=0.52$) boyutlarıdır.

5.11. Örgütsel İletişimin Boyutlarının İş Tatminine Etkisi

Örgütsel iletişimin boyutlarının iş tatminine etkisi incelemek amacıyla, stepwise yöntemi uygulanarak çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 5.17’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel iletişimin boyutlarından olan iletişim araçları ve iklimi ($\beta=,381$) ile yatay iletişim ($\beta=,239$), iş tatmininin anlamlı belirleyicileridirler ($p<0,01$). Bu model doğrultusunda, iş tatminindeki değişimin %33’ü, iletişim araçları ve iklimi ile yatay iletişim boyutları tarafından açıklanır.

Tablo 5.17: Örgütsel İletişimin Boyutlarının İş Tatminine Etkisi: Regresyon Analizi

	İletişim Araçları ve İklimi	Yatay İletişim
β	,381*	,239*
t	5,034	3,159
R Kare	,336	
Düzeltilmiş R Kare	,331	
F	62,499*	
S. D.	249	

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

* p< 0.01

Tablo 5.17 deki regresyon modeli, iletişim araçları ve iklimi ile yatay iletişim boyutları dışındaki diğer iletişim boyutlarının iş tatmini üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olmadığını göstermektedir. 12 numaralı hipotez kısmen kabul edilir. Örgütsel iletişim boyutları iş tatminini etkilemektedir.

6. SONUÇ

Örgüt içi iletişimin öneminin, iş tatminine olan etkisiyle açıklanmaya çalışıldığı bu araştırmada, bu iki kavram hem literatürdeki teorik yaklaşım ve açıklamalarla hem de bir kamu kurumunda yapılan araştırma kapsamında incelenerek, örgütlerin daha mutlu çalışanlara sahip olmak adına, örgüt içi iletişime vermeleri gereken önem açısından aydınlatıcı sonuçlara ulaşılacağı düşünülmüştür.

“Toplumsal anlamda iletişimsizlik” sorunsalından hareket eden bu çalışmada örgütlerde iletişimi, genel anlamda iletişim olgusunun bir alt boyutu olarak değerlendirmenin mümkün olduğu, özellikle iletişimin insan hayatının tümüne yayılan zorunlu bir eylem oluşuyla ortaya çıkmaktadır. Günlük yaşantımızda karşılaştığımız iletişim problemleri sonucundan ortaya çıkan sorun ve anlaşmazlıklar gibi, örgütsel anlamda da iletişimde yaşanan problemler, örgüt ve çalışanlar (bireyler) için belirli olumsuzluklar ortaya çıkarmaktadır. Örgütteki yetersiz iletişimin veya iletişim sorunlarının çalışanlara yansımalarından biri de iş tatminsizliği şeklinde olmaktadır. Çalışanların işlerinden tatmin sağlayamaması hem onların iş yaşantılarına hem de genel mutluluklarına tesir etmekle birlikte, örgütsel faaliyetleri de olumsuz etkilemektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde incelemeye konu olan kurumun iletişim ve iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Buna analizlere göre, genel iletişim düzeyi çok yüksek olmamakla birlikte (3,4116±0,7405) çalışanlar tarafından belirli bir düzeyde iletişim doyumu sağlandığını ve örgüt içi iletişimle ilgili problemlerle ilgili bir durumun algılanmadığını göstermektedir. Örgütsel iletişimin boyutlarının aldığı ortalama değerler incelendiğinde, en yüksek değeri (3,7080) yatay iletişim boyutunun aldığı, iletişim araçları ve iklimi (3,1502) ile bireysel geribildirim (3,1697) boyutlarının ise en düşük değerleri aldığı görülmektedir. Yatay iletişimin ortalama değeri (3,7080) incelendiğinde, işgörenlerin çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler geliştirdiği ve iş için gerekli bilgileri edinmekte problem yaşamadıkları görülmektedir. Örgütsel iletişimin

alt boyutları arasında önemli bir yeri olan üst iletişiminin ortalama değeri (3,4880) çok yüksek olmamakla birlikte, çalışanların üstleriyle genel anlamda problem yaşamadıklarını gösterir nitelikte olsa da, standart sapma değeri (1,1164), üst iletişimi konusunda çalışanların algılarının önemli oranda değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işgörenler arasında üstleriyle iletişim konusunda olumlu düşüncelere sahip olanlar olduğu gibi, olumsuz düşüncelere sahip olanlar da bulunmaktadır.

Downs ve Hazen (1977: 66)'in örgütsel ve kişisel iletişim seviyesini yansıtan genel nitelikli bir boyut olarak tanımladıkları iletişim iklimi boyutu, boyutlar arasında en yüksek açıklayıcı güce sahip olmakla birlikte, bu çalışma kapsamında da toplam varyansın büyük kısmını açıklamakta, iletişim araçlarıyla birlikte tek bir boyut oluşturmaktadır. Bu bakımdan iletişim araçları ve iklimi boyutunun ortalama değeri (3,1502) toplam iletişim doyumu açısından fikir verici nitelikte olmakla birlikte, kararsızlık düzeyinde seyretmesi hem örgüt içi iletişim araçları hem de örgütsel ve bireysel iletişim kabiliyeti anlamında geliştirilebilecek noktaların olduğunu göstermektedir.

Çalışanların iş tatmini puanı ortalaması (3,6152) çok yüksek düzeye ulaşmamış olsa da bireyler açısından belirli bir seviyede iş doyumu sağlandığını söylemek mümkündür. Yine, iş tatmininin standart sapmasının değeri (1,0064) çalışanlar arasındaki iş doyumu düzeylerinin önemli oranda farklılaştığını göstermektedir. İş tatmini düzeyinin kabul edilebilir oluşu, kurum açısından olumlu bir durum olmakla birlikte, iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar da göz ardı edilmemelidir.

Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde örgütsel iletişimin boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediklerine bakılmış, çalışan yaşına göre iletişim boyutlarının incelenmesi sonucunda, iletişim araçları ve iklimi ile kurumsal bütünleşme boyutlarında yaşa göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Tüm boyutlarda en yüksek ortalama değerler 18-25 yaşa arası çalışanlardan elde edilmekle birlikte, yalnızca iki boyuttaki sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Buna göre, iletişim araçları ve iklimi boyutunda 18-25 yaş arası çalışanların ortalama puanı (3,9091) 26-35, 36-45 ve 46-55 yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde yüksektir. Yine aynı şekilde 26-35 yaş arası çalışanların kurumsal bütünleşme boyutundaki ortalama puanları (4,0196) yüksek olmakla birlikte 46-55 yaş arası çalışanlardan anlamlı bir şekilde farklıdır. Özellikle 18-25 yaş arası

çalışanların, iletişim araçları ve iklimi gibi açıklayıcı gücü yüksek bir boyuttaki algılarının bu şekilde farklılık göstermesi, yaşı ilerlemiş çalışanlara göre kurum içi iletişim düzeyinden memnun olduklarını göstermektedir. Yine 18-25 yaş grubunun kurumsal bütünleşme boyutundaki yüksek ortalaması (4,0196) yalnızca 46-55 yaş arası çalışanlardan anlamlı bir şekilde farklı olsa da, örgütsel ve bölümsel anlamda işleyişe ve hedeflere dair sahip oldukları bilgi miktarının tatmin edici düzeyde olduğuna işaret etmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel iletişimin boyutlarının cinsiyet, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmakla birlikte, farklı araştırmacılar demografik özelliklere dair farklı sonuçlar elde etmişlerdir. Kaynar (2018: 65), iletişim boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini belirtirken, Güllüoğlu (2011: 188) ise yalnızca örgütsel bütünleşme boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğunu belirtmiştir. Gülnar (2007: 240, 241) iki ayrı araştırma grubunu incelediği çalışmasında, bir grup için yaşa göre iletişim boyutlarının farklılık göstermediğini, diğer grup içinse yalnızca örgütsel bütünleşme ve yatay iletişim boyutlarında anlamlı bir farklılığın olduğunu ortaya koymuştur. Kaynar (2018: 75), yatay iletişim hariç diğer tüm boyutların kurumdaki çalışma yılına (kıdem) göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

İletişimin boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği korelasyon analizinde, iletişimin tüm alt boyutları ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İş tatminiyle, iletişim araçları ve iklimi (0.556), yatay iletişim (0.518), üst iletişimi (0.477) ve bireysel geribildirim (0.478) boyutlarında %99 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönde ve orta şiddette bir ilişki bulunmaktadır. Yine benzer şekilde, iş tatminiyle kurumsal bütünleşme (0.359) ve kurum bilgisi (0.238) boyutları arasında da %99 anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ancak düşük şiddette bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. İletişim ile iş tatmini ilişkisi literatürdeki birçok çalışma tarafından desteklenmekte ve bu araştırma kapsamında elde edilen bulgularla paralellikler göstermektedir. Trombetta ve Rogers (1988: 494), Muchinsky (2017: 592) ve Yüksel (2005: 291), çalışmalarını doğrultusunda iletişim ve iş tatmini ilişkisini ortaya koymuşlardır. Bakan ve Büyükbeşe (2004: 27) yaptıkları araştırma sonucunda iletişim ile iş tatmini boyutlarının çoğu arasında ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Bu çalışma kapsamında ortaya konulan sonuçlara göre, özellikle iletişim araçları ve iklimi, yatay iletişim, üst iletişimi ve bireysel geribildirim boyutları örgütler için iş tatminiyle birlikte düşünülmesi gereken iletişim faktörleridir. Örgütlerde genel iletişim ortamı ve iletişimi sağlayan araçlar, çalışanların üstleriyle olan ilişkileri ve performanslarına dair aldıkları geribildirimler, çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri ve işle ilgili gerekli bilgileri alabilmeleri, çalışanların iş tatminleriyle ilişkili olan faktörlerdir. Bu faktörlerin yanı sıra kurumsal bütünleşme ve kurum bilgisi boyutları da iş tatminiyle ilişkili olmakla birlikte, bu ilişkinin düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlarından yola çıkarak iş tatminiyle iletişim ilişkisinin daha çok örgütün günlük faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayan ve kişiler arası ilişkilerin ön planda olduğu boyutlarda öne çıktığı söylenebilir. Yine bu çalışmayla, örgütlerde iletişimin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu ortaya konulmakla birlikte, iş tatminiyle iletişim ilişkisinin boyutların niteliklerine göre farklılıklar sergilediği de gösterilmiştir.

Pincus (1986: 395), iletişim doyumu ile iş doyumu arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu, üst iletişimi, iletişim iklimi ve bireysel geribildirim, performans ve iş tatminiyle en güçlü ilişkiye sahip boyutlar olduklarını belirtmiş, benzer şekilde Downs ve Hazen (1977: 72), bu üç boyutu iş tatminini etkileyen en önemli boyutlar olarak saymışlardır. Söz konusu araştırmacıların boyutlara dair yaklaşımları çalışma bulgularıyla kısmen benzerlik gösterse de, yatay iletişim boyutunun iş tatminiyle en yüksek korelasyona sahip ikinci boyut olması ve regresyon analiziyle ortaya çıkan, iş tatminini belirleyici niteliği dikkat çekicidir. Yatay iletişim boyutunun bileşenleri arasında yer alan, “mesai arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum” sorusunun en yüksek ortalama değere (4,20) sahip ölçek sorusu olduğu düşünüldüğünde, bu durumu diğer çalışanlarla iyi ilişkilerin iş tatminine bir yansıması şeklinde, toplumların sosyal ve kültürel yapılarının farklı oluşundan kaynaklanan bir durum olarak değerlendirmek mümkündür.

Araştırmanın son bölümünde örgütsel iletişimin boyutlarının iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığını ölçmek üzere stepwise yöntemiyle çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yine, iletişimin iş tatminini belirleyici rolü, yapılan çeşitli çalışmalarda yer almakla birlikte (Pettit, Goris ve Vaught, 1997: 81; Miles, Patrick ve King, 1996: 277; Gülnar, 2007: 284), bu çalışmada iletişim araçları ve iklimi ile yatay iletişim boyutlarının iş tatmininin belirleyicileri olduğu ve iş tatminindeki değişimin %33’ünü açıklayabildikleri sonucuna ulaşılmıştır. İletişim

araçları ve iklimi ile yatay iletişim boyutları, iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Kurumun yapacağı çalışmalarla bu iki boyuttaki iletişim düzeyini geliştirmesi, çalışanların iş tatminini de artıracaktır.

İş tatmini üzerinde etkisi olan iletişim boyutları ve bu boyutların nitelikleri incelendiğinde, örgütün yatay iletişim ve genel iletişim iklimi kapsamında düzey artışına yönelik geliştirmeler yapabilmesinin, hem bireysel hem de örgütsel anlamda belirli tutum ve davranışların, alışkanlıkların ve işleyişin değiştirilmesi olarak daha uzun vadede gerçekleşebileceği öngörülebilir. Bununla birlikte, iletişim araçları ve iklimi boyutu kapsamında, kurum yayınları veya yazılı yönerge ve raporlar gibi iletişim araçlarına yönelik geliştirme ve iyileştirmeler veya yeni uygulamalar daha kısa sürede gerçekleştirilerek iş tatmini düzeyinde artış sağlanabilir.

250 kurum çalışanı üzerine yapılan bu araştırmayla, örgütler açısından yol gösterici olacağı düşünülen bir sonuç olarak, örgüt içi iletişimin iş tatminini etkileyen bir faktör olduğu ortaya konulmuş ve iş doyumunun bireysel anlamda taşıdığı önem kadar, örgütler açısından da dikkate alınması gereken bir kavram olduğu belirtilmiştir. Örgütteki iletişim ortamı, iş tatmini düzeyine göre ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz durumların hazırlayıcısı olabilmektedir. Yine, iletişimin hangi boyutlarının iş tatminini etkilediği belirlenerek, araştırma kapsamındaki kurumun iş doyumunu artırmak adına önem vermesi gereken noktalara dikkat çekilmiştir. İncelenen kurum özelinde olan bu araştırmanın, farklı örgütler ve sonraki çalışmalar için de yol gösterici olacağı düşünülmüştür.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- Acar, M. (2012). *Örgütsel İletişimin Etkinliği*. Konya: TÜRMAV Yayınları.
- Aziz, A. (2012). *İletişime Giriş*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Bahar, E. (2011). *Mesleki Yazışmalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Berelson, B. ve Steiner, G. A. (1964). *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York, Harcourt, Brace & World.
- Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bıçakçı, İ. (2000). *İletişim ve Halkla İlişkiler: Eleştirel Bir Yaklaşım*. İstanbul: MediaCAT.
- Book, C. L. (Ed.). (1980). *Human Communication: Principles, Contexts, And Skills*. New York: St. Martin's Press.
- Bourse, M. ve Yücel, H. (2012). *İletişim Bilimlerinin Serüveni*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Can, H. (Ed.), Aşan Ö. ve Aydın E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi Anlamak*. (4. Baskı). Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve Organizasyon: (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta.
- Fiske, J. (2003). *İletişim Çalışmalarına Giriş*. S. İrvan (Çev). Ankara: Bilim ve Sanat.
- Fiske, J. (2014). *İletişim Çalışmalarına Giriş*. S. İrvan (Çev). Ankara: Pharmakon Yayınevi.
- Goldhaber, G. M. (1990). *Organizational Communication*. (5. Edition). USA: Wm. C. Brown Publishers.
- Gökçe, O. (2005). *İletişim Bilimine Giriş: İnsanlararası İlişkilerin Sosyolojik Bir Analizi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Güngör, N. (2011). *İletişim: Kuramlar ve Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum, Algı, İletişim*. (5. Baskı). İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.

- Littlejohn, S. W. ve Foss, K. A. (2008). *Theories of Human Communication, Ninth Edition*. Thomson Wadsworth, USA.
- Littlejohn, S. W. ve Foss, K. A. (Ed.). (2009). *Encyclopedia of Communication Theory*. Sage.
- Luthans, F. (1994). *Organizational behavior*. İstanbul: Literatür.
- Mahmuoğlu, A. (2008). *Eğitim Kurumlarında Mutluluk ve Başarının Temelleri: İş Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Ankara: Korza Yayıncılık.
- Mammadova, İ. (2013). *İş Tatmini*. İstanbul: Sokak Kitapları Yayınları.
- McQuail, D. ve Windahl, S. (2005). *İletişim Modelleri: Kitle İletişim Çalışmalarında*. K. Yumlu (Çev). Ankara: İmge Kitabevi.
- Mutlu, E. (2012). *İletişim Sözlüğü*. Ankara: Sofos.
- Oktay, M. (2000). *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Pearce, W. B. (1989). *Communication and The Human Condition*. SIU Press.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. New York: Oxford University Press on Demand.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business A Skill Building Approach*. (4. Edition). New York: John Wiley&Sons, Inc.

Solmaz, B. (2011). *Kurumsal İletişim Yönetimi*. Konya: Tablet Kitabevi.

Spellman, R. (2011). *Yeni Liderlik*. L. Öktem ve E. Kantemir (Çev). İstanbul: Optimist Yayınları.

Tok, T. N. (2007). *İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları*. Ankara: Cem Ofset Mat.

Tutar, H. , Yılmaz M. K. ve Erdönmez C. (2008). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Seçkin.

Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2013). *İletişim: (Genel ve Örgütsel Boyutuyla)* (10. Baskı). Ankara: Seçkin.

Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Özkan Matbaası.

Zıllıoğlu, M. (2014). *İletişim Nedir?* (5. Basım). İstanbul: Cem Yayınevi.

Sürelî Yayınlar

Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda insan yönetimi: İnsan Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 387-406.

Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5). 1-17.

Aşkun, İ. C. (2002). Örgütsel iletişim ve küçük grup boyutları. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 4(4), 1-39.

Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 59-67.

- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, 3(4). 77-86.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: likert'in yönetim sistemleri yaklaşımı'na dayalı bir alan çalışması. *SİYASAL/Journal of Political Sciences*, (31), 151-176.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7). 1-30.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Çetin, M. (2003). Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi. *İletişim Dergisi*, (s 18). 31-58.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63-73.
- Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Dursun, D. (1992). Bürokrasi teorisi ve yönetim. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (37-38), 133-149.
- Erdil, O. , Keskin, H. , İmamoğlu, S. Z. ve Erat Z. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.

- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11(2), 1-10.
- Ghazzawi, I. (2011). Does age matter in job satisfaction? The case of US information technology professionals. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(1), 25-54.
- Geçikli, F. (2004). Örgütsel iletişimin yöneticiler açısından değerlendirilmesi ve örgütsel iletişim yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 107-116.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2). 61-85.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1). 217-230.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 6(6), 81-90.
- Karcıoğlu, F. , Timuroğlu, K. ve Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 67. 59-76.

- Miles, E. W., Patrick, S. L., & King Jr, W. C. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 277-292.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.
- Okay, A., & Okay, A. (2009). An analytic study of communication satisfaction in the Turkish Postal Service. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6 (1), 51-66.
- Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(1), 81–98.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*, 12(3), 395-419.
- Roberts, K. H. ve O'Reilly III, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205-215.
- Swarnalatha, R. J. ve Krishna V. M. (2017). The Mediating Role of Leadership in Relationship to Job Satisfaction And Organization Commitment. *International Journal of Recent Scientific Research*, 8(5), 16987-16990.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.

- Şeşen, H., & Basım, H. N. (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37, 171-193.
- Tiyek, R. ve Peker, K. (2015). Örgütsel Etik Davranışlar: Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 113-136.
- Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711-730.
- Trombetta, J. J., & Rogers, D. P. (1988). Communication climate, job satisfaction, and organizational commitment: The effects of information adequacy, communication openness, and decision participation. *Management Communication Quarterly*, 1(4), 494-514.
- Uğur, S. ve Özdemir, L. (2016). Örgütsel Yönetim Sorunlarına Genel Bir Bakış ve Bir Araştırma. *Kesit Akademi Dergisi*, (6), 351-377.
- Uzuntaş, A. (2013). Etkili iletişim: anlatabilmek ve anlayabilmek. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(1), 11-30.
- Ünüvar, Ş. ve Bilge, F. A. (2007). Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi iletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması. *Journal of Azerbaijani Studies*. 55-72.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 31-55.
- Yalçın, S. K. ve Şengül, M. (2007). Dilin İletişim Süreci İçerisindeki Rolü ve İşlevleri. *Turkish Studies / Türkoloji Araştırmaları Volume 2/2 Spring 2007*. 749-769.

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *bilig*, 55(1), 243-264.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.

Tezler

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Eroğlu, K. (2008). *Örgütlerde iletişimin çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve konuya ilişkin bir uygulama* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü). Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Güllüoğlu, Ö. (2011). *Kurumsal bağlılık ile iletişim doyumu arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği* (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Gülner, B. (2007). Araştırma görevlilerinin iş tatmini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iş doyumu: Kamu ve özel sektör üniversite karşılaştırması. *Konya: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi*.

Kaynar, E. (2018). *Örgütsel iletişim doyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Görgül bir araştırma* (Master's thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.

İnternet

Saraçoğlu, M. ve Duran, C. (2009). Yaratıcı Girişimcinin Gelişiminde evrenin Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(30), 131-151.

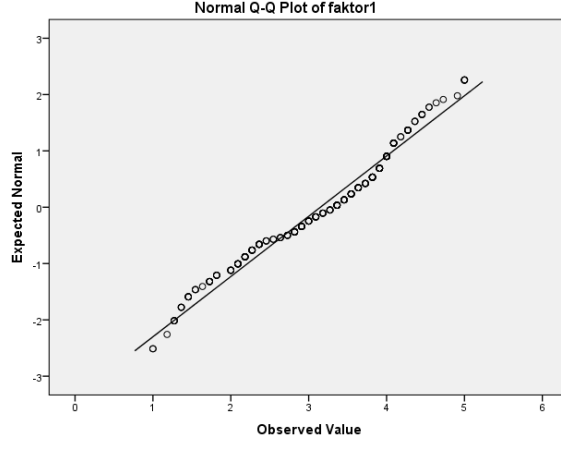
Türk Dil Kurumu. (2017). Erişim Tarihi: 16 Eylül 2017. <http://www.tdk.gov.tr/>

Türk Dil Kurumu. (2018). <http://www.tdk.gov.tr/>

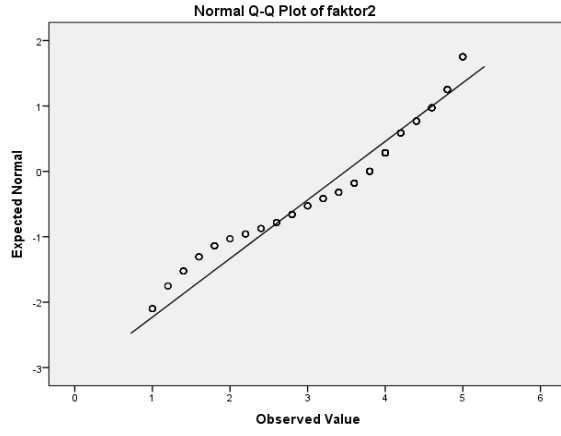


EK 1: BOYUTLARA AİT Q-Q GRAFİKLERİ

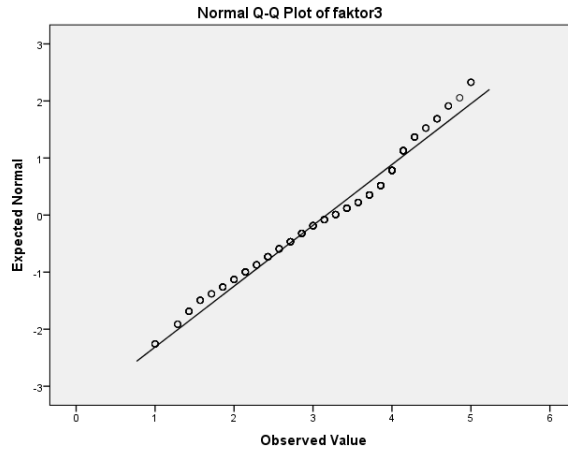
Şekil A1: İletişim Araçları ve İklimi Q-Q Grafiği



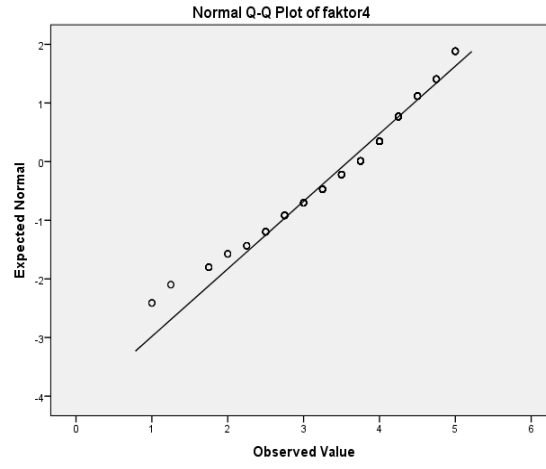
Şekil A2: Üst İletişimi Q-Q Grafiği



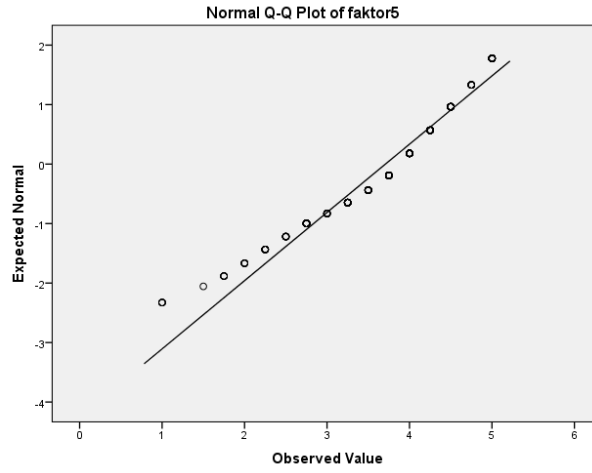
Şekil A3: Bireysel Geribildirim Q-Q Grafiği



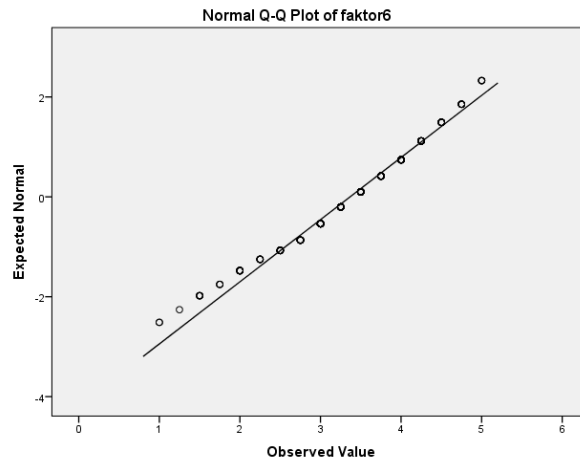
Şekil A4: Kurumsal Bütünleşme Q-Q Grafiği



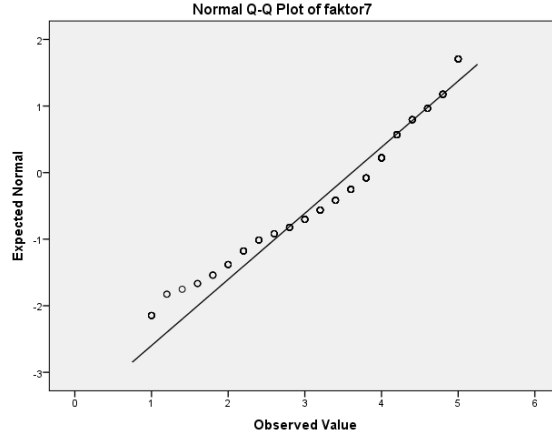
Şekil A5: Yatay İletişim Q-Q Grafiği



Şekil A6: Kurum Bilgisi Q-Q Grafiği



Şekil A7: İş Tatmini Q-Q Grafiği



EK 2: ANKET FORMU

Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Anketi

Bu anket, Haliç Üniversitesi Dr. Öğretim Üyesi G.Banu Dayanç Kıyat danışmanlığında, öğrenci R.Serdar Hancı tarafından yalnızca bilimsel bir çalışmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. İki sayfa halinde toplam 45 sorudan oluşan bu ankette, kimlik bilgileriniz (isim ve soyadı) araştırmanın kapsamı bakımından gerekli değildir. Önemli olan soruların mümkün olduğunca içtenlikle ve düşünülerek cevaplanmasıdır.

Doğru veriler elde etmek ve yapılacak analizlerde anlamlı sonuçlara ulaşmak için **hiçbir sorunun boş bırakılmamasını** ve **her soru için yalnızca bir seçeneğin işaretlenmesini** önemle rica eder, araştırmamıza katılarak bize zaman ayırdığınız ve katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

Anket Soruları	Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1) Kurumda, kariyerimle ilgili ilerleme kriterlerine yönelik yeterli düzeyde bilgiye sahibim.	1()	2()	3()	4()	5()
2) Personel haberlerinden yeterince haberdarım.	1()	2()	3()	4()	5()
3) Bölüm politikaları ve hedefleri ile ilgili tatmin edici düzeyde bilgiye sahibim.	1()	2()	3()	4()	5()
4) İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum.	1()	2()	3()	4()	5()
5) Yan ödemeler (ek ödemeler) ve ücretle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir.	1()	2()	3()	4()	5()
6) Kurumsal iletişim yöntem ve araçlarının yeterliliği kuruma yönelik bağlılığımıza olumlu yönde katkı sağlamaktadır.	1()	2()	3()	4()	5()
7) Kurum içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir.	1()	2()	3()	4()	5()
8) Kurumumda çalışanların yeterli düzeyde iletişim becerisine sahip olduklarını düşünüyorum.	1()	2()	3()	4()	5()
9) Kurum içi iletişim faaliyetleri bende kurumla özdeşleşme ve bütünlüşme duygusu uyandırmaktadır.	1()	2()	3()	4()	5()
10) İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.	1()	2()	3()	4()	5()
11) Kurum içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır.	1()	2()	3()	4()	5()
12) Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır.	1()	2()	3()	4()	5()

13) Yöneticim işle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir.	1()	2()	3()	4()	5()
14) Yöneticimin bana güvenme düzeyi tatmin edicidir.	1()	2()	3()	4()	5()
15) Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi beni tatmin etmektedir.	1()	2()	3()	4()	5()
16) Sahip olduğum yetki miktarı beni tatmin etmektedir.	1()	2()	3()	4()	5()
17) Kurumdaki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim.	1()	2()	3()	4()	5()
18) Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgiye sahibim.	1()	2()	3()	4()	5()
19) Çabalarımın (çalışmalarımın) takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim.	1()	2()	3()	4()	5()
	Hiç Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
20) İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.	1()	2()	3()	4()	5()
21) Yöneticilerim çalışanlarının karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedirler.	1()	2()	3()	4()	5()
22) Kurum politikaları ve hedefleri ile ilgili tatmin edici düzeyde bilgiye sahibim.	1()	2()	3()	4()	5()
23) Kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleriyle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir.	1()	2()	3()	4()	5()
24) Kurumun başarılarıyla ilgili yeterli bilgiye sahibim.	1()	2()	3()	4()	5()
25) Kurumun başarısızlıklarıyla ilgili yeterli bilgiye sahibim.	1()	2()	3()	4()	5()
26) Kurum yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum.	1()	2()	3()	4()	5()
27) Toplantılarımız iyi organize edilmektedir.	1()	2()	3()	4()	5()
28) Kurumumdaki yazılı yönergelerin ve raporların kısa ve net olduğunu düşünüyorum.	1()	2()	3()	4()	5()
29) Kurumumda genel olarak iletişime karşı geliştirilen tutum sağlıklıdır.	1()	2()	3()	4()	5()
30) Genel olarak kurumumdaki iletişim düzeyinden tatmin oluyorum.	1()	2()	3()	4()	5()
31) Dedikodu ve söylentinin kurumda aktif düzeyde olduğunu düşünüyorum.	1()	2()	3()	4()	5()
32) Kurum çalışanları arasındaki iletişim tatmin edici düzeydedir.	1()	2()	3()	4()	5()
33) Kurum içi iletişim uygulamaları olağanüstü durumlara kolayca uyum sağlayabilmektedir.	1()	2()	3()	4()	5()
34) Mesai arkadaşarımla uyum içinde çalışıyorum.	1()	2()	3()	4()	5()
35) İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum bilgileri zamanında elde ettiğimi düşünüyorum.	1()	2()	3()	4()	5()
36) İşim benim için hobi gibidir.	1()	2()	3()	4()	5()
37) İşimde, diğer birçok insandan daha mutlu olduğumu düşünüyorum.	1()	2()	3()	4()	5()

38) İşimden çok keyif alıyorum.	1()	2()	3()	4()	5()
39) Genel olarak işim beni tatmin ediyor.	1()	2()	3()	4()	5()
40) Mevcut işimin, bulabileceğim diğer işlerden daha ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	1()	2()	3()	4()	5()
41) Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()					
42) Yaşınız: 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üstü ()					
43) Eğitim Durumunuz: İlkokul() Ortaokul() Lise() Üniversite() Yüksek Lisans() Doktora()					
44) Bulduğunuz kurumdaki çalışma süreniz: 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()					
45) Kurumdaki pozisyonunuz: Müdür () Şef() Uzman () Memur/Ofis Çalışanı () Ustabaşı () İşçi () Diğer () ;					

Turnitin Orijinallik Raporu

İşleme kodu: 06-Şub-2019 12:35 +03
 NUMARA: 1073862877
 Kelime Sayısı: 33303
 Gönderildi: 1

ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE
 BİR ÖRNEK İNCELEME Serdar Hancı tarafından

Benzerlik Endeksi
 %11

Kaynağa göre Benzerlik
 İnternet Sources: %10
 Yayınlar: %5
 Öğrenci Ödevleri: %8

Dr. Öğr. Üy. G. Banu
 Dayanç Kuyat

< 1% match (13-Kas-2015 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to TechKnowledge Turkey on 2015-11-13
< 1% match (05-Haz-2018 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Istanbul Aydın University on 2018-06-05
< 1% match (04-May-2018 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Cyprus International University on 2018-05-04
< 1% match (19-Eyl-2014 tarihli internet) http://todaie.edu.tr/dosya/orgutkuramlariveiletisim.pdf
< 1% match (10-Mar-2015 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Istanbul Gelistim University on 2015-03-10
< 1% match (28-Ara-2016 tarihli internet) https://prezi.com-n12t4ek6ief/orgutsel-amaclarn-gerceklestirilmesinde-elverisli-bir-ileti/
< 1% match (02-Haz-2016 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Kocaeli Universitesi on 2016-06-02
< 1% match (06-Eyl-2018 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to University of Leeds on 2018-09-06
< 1% match (06-Şub-2019 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) on 2019-02-06
< 1% match (19-Eyl-2017 tarihli internet) http://scholarworks.sjsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4990&context=etd_theses
< 1% match (07-Oca-2019 tarihli internet) http://www.bingol.edu.tr/documents/1_Los_Bildiri_Kitabi.pdf
< 1% match (20-Ara-2018 tarihli internet) http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/%C4%B0leti%C5%9Fim%20S%C3%BCreci%20ve%20T%C3%BCri.pdf
< 1% match (21-Eki-2018 tarihli internet) http://ackiserim.pau.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11499/1107/8/c3%bcient%20Akhan.pdf?isAllowed=y&sequence=1
< 1% match (28-May-2014 tarihli internet) http://eogrenme.anadolu.edu.tr/ekitap/CMH204U.pdf
< 1% match (25-Tem-2018 tarihli internet) http://sbd.aku.edu.tr/arsiv/c18s1/b4adembaltac%C3%84%C2%B1vd.pdf
< 1% match (30-May-2018 tarihli internet) http://ackiserim.deu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/12345/10616/298128.pdf?isAllowed=y&sequence=1
< 1% match (18-May-2015 tarihli internet) http://angora.baskent.edu.tr/ackic_arsiv/dosya_oku.php?psn=2409&vn=256&dn=1
< 1% match (09-Ara-2018 tarihli internet) http://2017.currentdebates.org/assets/vol1.pdf
< 1% match (21-Tem-2015 tarihli öğrenci ödevleri) Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University on 2015-07-21
< 1% match (02-Ara-2014 tarihli internet) <a ;"="" href="http://ackiserim.nigde.edu.tr:8080/jspui/bitstream/123456789/421/1/%c3%96RG%c3%9cTSEL%20ADALET%20VE%20c4%b0%c5%9e%">http://ackiserim.nigde.edu.tr:8080/jspui/bitstream/123456789/421/1/%c3%96RG%c3%9cTSEL%20ADALET%20VE%20c4%b0%c5%9e%";
< 1% match (24-Eki-2018 tarihli internet) http://www.icomep.com/pdf/icomep1718kasimtammetin.pdf
< 1% match (27-Eyl-2018 tarihli internet) http://dergiipark.gov.tr/download/article-file/29906
< 1% match (09-Eki-2018 tarihli internet) http://sosyalbilimler.halic.edu.tr/documents/sosyalbilimler/yeni-tez-vazim-klavuzu-10_04_2018.doc
< 1% match (31-Ara-2018 tarihli internet) https://edoc.site/john-fiske-letim-almalarna-gj-i-pdf-free.html
< 1% match (03-Kas-2017 tarihli internet) http://hardus.mpn.gov.rs/bitstream/handle/123456789/5528/Disertacija3489.pdf?isAllowed=y&sequence=2