

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
VE BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Hicran Utkun DİNCER AYDIN

Danışman: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

**Haziran 2012
DENİZLİ**

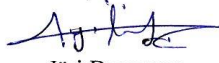
YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Jüri Başkanı



Jüri-Danışman

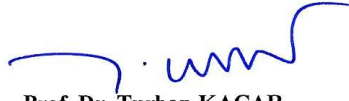
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ



Jüri

Yrd. Doç Dr. Mehmet YILMAZ

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **04.07/2012** tarih ve **12.14** sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Prof. Dr. Turhan KAÇAR

Enstitü Müdürü

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza



Öğrenci Adı Soyadı : Hicran Utkun DINCER AYDIN

TEŐEKKÖR

Tez çalıőmamın tđm aőamalarında değerli gđrüş ve önerileriyle çalıőmamı yönlendiren, her konuda destek ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e sonsuz teşekkür ve őükranlarımı sunarım. Tez savunmamdaki değerli katkılarından dolayı Sayın Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK ve Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ'a, ayrıca tez çalıőmam süresince bana destek olan sevgili eőim Engin AYDIN'a ve sevgili kızım Toprak Gün AYDIN'a teşekkür ederim.

ÖZET

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE BİR ARAŞTIRMA

Dincer Aydın, Hicran Utkun
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Haziran 2012, 148 Sayfa

Örgütsel iletişim açısından örgüt kültürünün incelendiği bu çalışmada örgütsel iletişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde iletişim, ikinci bölümde kültür kavramları incelenmiş, kavramların birbiri ile olan ilişkisi açıklandıktan sonra üçüncü bölümde yer alan bir araştırmayla örgütsel iletişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı, yönü ve düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. İki farklı işletmede, çalışan algıları dikkate alınarak gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen verilerle örgütsel iletişim ve örgüt kültürü arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanlar açısından örgütsel farklılıkların örgütsel iletişimin algılanışında etkili, örgüt kültürünün algılanışında ise etkili olmadığı görülmüştür. Çalışmanın son bölümünde araştırma sonuçları açıklanarak işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İletişim, örgütsel iletişim, kültür, örgüt kültürü.

ABSTRACT**ORGANIZATIONAL CULTURE IN TERMS OF ORGANIZATIONAL
COMMUNICATION**

Dincer Aydın, Hicran Utkun
M. Sc. Thesis in Department Of Business Administration
Supervisor: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

June 2012, 148 Pages

In this study, the relationship between organizational culture and organizational communication is tried to be explained in terms of organizational communication. For this purpose, in the first section the concept of communication and in the second section the concept of culture are investigated. After explaining the relationship between these concepts, whether this relationship is meaningful, the direction and the level of this relationship is determined with a research which takes a place in the third section. It is determined with the data obtained from research that takes into account the perceptions of employees there is a meaningful and high level relationship between communication and culture. In addition, in terms of the employees, organizational differences are effective in the perception of organizational communication, but they are not effective in the perception of organizational culture. In the last part of the study, some suggestions are given to organizations by explaining the results of research.

Keywords: Communication, organizational communication, culture, organizational culture.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	V
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLOLAR DİZİNİ	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1. İLETİŞİM KAVRAMI	4
1.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	6
1.2.1. Örgütsel İletişimin Temel İşlevleri ve Amaçları	7
1.2.2. Örgüt İçi İletişim	9
1.2.2.1. Örgüt İçi İletişimin Akışı ve Türleri	11
1.2.2.1.1. Biçimsel İletişim	11
1.2.2.1.2. Biçimsel Olmayan İletişim	17
1.2.2.2. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Araçlar	20
1.2.2.3. Kişilerarası İletişim	21
1.2.3. Örgüt Dışı İletişim	30
1.2.4. Örgütsel İletişim Engelleri	33
1.3. İLETİŞİM YÖNETİMİ	38

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. KÜLTÜR KAVRAMI VE TANIMI	43
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	46
2.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	50
2.2.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri	52
2.2.2.1. Örgütün Kimliği ve Misyonu	52
2.2.2.2. Değerler	52
2.2.2.3. Varsayımlar	54
2.2.2.4. Normlar	54

2.2.2.5. Dil	55
2.2.2.6. Liderler ve Kahramanlar	55
2.2.2.7. Hikayeler ve Mitler	55
2.2.2.8. Semboller	56
2.2.2.9. Törenler	56
2.2.3. Örgüt Kültürü Türleri	56
2.2.3.1. Baskın ve Alt Kültür	57
2.2.3.2. Güçlü ve Zayıf Kültür	57
2.2.3.3. Yapısal ve Davranışsal Kültür	58
2.2.4. Örgüt Kültürünün İşlevleri	59
2.2.5. Örgüt Kültürü Modelleri	60
2.2.5.1. Schein'ın Kültür Modeli	60
2.2.5.2. Hofstede'ın Kültür Modeli	61
2.2.5.3. Quinn ve Cameron'ın Kültür Modeli	65
2.2.5.4. Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli	66
2.2.5.6. Goffee ve Jones'un Kültür Modeli	68
2.2.6. Örgüt Kültürünün Yararları	71
2.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ HAKKINDA BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ	79
3.1.1. Araştırmanın Amacı	79
3.1.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	80
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi	81
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	83
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ	84
3.3.1. İşletme A ve İşletme B'de Yapılan Gözlem Sonuçları.....	84
3.3.2. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi	85
3.3.2.1. Örgüt İçi İletişimin Çalışanlar Tarafından Algılanışı	89

3.3.2.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Değerler ve Örgüt Kültürünün Çalışanlar Tarafından Algılanışı	96
3.3.2.3. Çalışanların Birbiri ile İlişkileri ve İletişimleri	99
3.3.2.4. Örgüt Yönetiminin Çalışanlar Tarafından Algılanışı	102
3.3.2.5. Örgütsel İletişim ve Örgüt Kültürü İlişkisi	104
3.3.2.6. İletişim Yönetimi Açısından Örgüt Kültürü	107
3.4. HİPOTEZLERİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	109
SONUÇ	117
KAYNAKLAR	124
EKLER	132
ÖZGEÇMİŞ	148

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İletişim Süreci	5
Şekil 1.2. Biçimsel İletişim Sistemi	12
Şekil 1.3. Örgütlerde Aşağıya Doğru, Yukarıya Doğru ve Yatay İletişim	13
Şekil 1.4. Çapraz İletişim	17
Şekil 1.5. İletişimin Biçimsel Boyutu	18
Şekil 1.6. Örgütlerde Biçimsel Olmayan İletişim Modelleri	19
Şekil 1.7. İletişim Ağlarının Etkinliği	24
Şekil 2.1. Örgüt Kültürü Oluşumu	51
Şekil 2.2. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri	52
Şekil 2.3. Örgüt Kültürü Tipleri	65
Şekil 2.4. Goffee ve Jones Kültür Modeli	68

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Araçlar	21
Tablo 2.1. Güçlü ve Zayıf Kültürlerin Özelliklerinin Karşılaştırılması	58
Tablo 2.2. Güç Mesafesinin Örgüt Yapı ve İşleyişine Yansımaları	63
Tablo 2.3. Kolektif ve Bireysel Kültür Arasındaki Farklar	64
Tablo 2.4. Kültür Türleri ve İletişim	70
Tablo 2.5. Örgüt Kültürü- Örgütsel İletişim İlişkisi	75
Tablo 3.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	85
Tablo 3.2. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	86
Tablo 3.3. Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	86
Tablo 3.4. Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları ...	87
Tablo 3.5. Ankete Katılanların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları	87
Tablo 3.6. Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları	88
Tablo 3.7. KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları	89
Tablo 3.8. Örgüt İçi İletişimin Çalışanlar Tarafından Algılanışı	90
Tablo 3.9. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Değerler ve Örgüt Kültürünün Çalışanlar Tarafından Algılanışı	97
Tablo 3.10. Çalışanların Birbiri İle İlişkileri ve İletişimleri	100
Tablo 3.11. Örgüt Yönetiminin Çalışanlar Tarafından Algılanışı	102
Tablo 3.12. Örgütsel İletişim ve Örgüt Kültürü İlişkisi	105
Tablo 3.13. İletişim Yönetimi Açısından Örgüt Kültürü	107
Tablo 3.14. Ki-Kare ve Korelasyon Analizi Sonuçları	110
Tablo 3.15. İşletme Değişkenine Göre Faktörlere Uygulanan Bağımsızlık Örnekleme t Testi Sonuçları	113

GİRİŞ

Bütün, parçaların toplamından daha fazla bir şeydir.

Aristo

Toplumun önemli bir parçası olan örgütler salt insan toplulukları, mali ve maddi kaynakların oluşturduğu bir yapı olarak düşünülmemelidir. Açık sistemler olarak örgütler sürekli değişen ve gelişen bir yapıya sahip, yaşayan bir varlık gibidir. İnsan beyni gibi onu yöneten bir “yönetim” merkezine, duyu organları görevini gören bir “iletişim” sistemine ve onu toplumun bir parçası yapan “kültür”e sahiptir. Örgütlere yaşam kaynağı olan bu üç kavramın birbiri ile ilişkisi örgütün devamlılığını ve başarısını belirleyen en önemli faktördür.

Sanayi devrimi ile birlikte tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişte toplum yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Kendileri için üretim yapan insanlar başkaları için üretim yapar hale gelmiş, yaşam yerlerini değiştirerek sanayinin olduğu bölgelere göç etmeye başlamışlardır. Göçlerle birlikte aile ve toplum yapısı değişmiş insanlar yeni şekillenen bu sanayi kültürünün onlara yüklediği yeni rol ve sıfatlara uyum sağlamaya çalışmışlardır. Maddi kazançların ön planda olduğu bu dönemde işveren de işçi de tecrübesizdir. Bu nedenle bir süre sonra, sermaye sahibi, emirler vererek örgütü yöneten otoriter işveren ile eğitim seviyesi düşük, teknolojiye yabancı, verilen emirleri yerine getiren işçi arasında uyumsuzluk, güvensizlik ve iletişim sorunları oluşmaya başlamıştır. Yönetim konusunda yeterli bilgiye sahip olunmaması, işveren ve işçi arasında yaşanan sorunlar, örgüt sayılarının giderek artması bu konuda uzman kişilerin bilgisine ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Yönetim alanındaki çalışmaları tetikleyen bu ihtiyaç aslında insanların daha önce tecrübe etmedikleri, yabancı oldukları bu değişime uyum sağlayabilecekleri kültürel bir alt yapıya sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla asıl sorun yönetmek değil, insanın sahip olduğu değerlerini, deneyimlerini, inançlarını, tutumlarını bilmek yani kültürünü anlamak ve onunla bu kültürel zemin üzerinde iletişim kurabilmektir.

Yönetim alanında yaşanan gelişmelerle birlikte insan merkezli yönetim anlayışının benimsenmesi insana özgü olan kültür ve iletişimin değer kazanmasını, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için zorunlu iki temel unsur

olarak görülmesini sağlamıştır. Günümüzde örgütlerin başarısı, rekabet edebilirlik ve farklılıkla ölçülmektedir. Bir örgütün rekabet edebilirliğini ve farklılığını ise örgütün en önemli kaynağı olan “insan” belirlemektedir. Tam bu noktada, yönetimi en zor kaynak olan “insan” söz konusu olduğunda sihirli iki kavram örgütlerin yardımcısı olmaktadır; iletişim ve kültür. İletişim ve kültürü örgütler için önemli hale getiren, örgüt yönetiminin etki alanını belirlemesi ve yönetimin etkisini arttırmasıdır. Başarılı bir örgüt için çalışanların örgüt için çalışmaya hazır olmaları gerekmektedir. Yani çalışan örgütün amaçlarını, değerlerini paylaşmalı, hedeflere ulaşmak için çaba harcamalıdır kısacası örgüt kültürünü benimsemelidir. Örgüt kültürüyle örgütle birlikte çalışmaya hazır bir grup yaratılmış olsa da yönetimin etkili olabilmesi için çalışanlara amaç ve hedeflerin neler olduğu ve bunlara nasıl ulaşılacağı açık ve net bir biçimde anlatılmalı, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşılabilmeleri ve duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmeleri sağlanmalıdır. Etkin bir iletişim sistemini gerekli kılan bu durum aynı zamanda örgüt kültürünün de devamlılığını sağlamaktadır. Etkin bir iletişim sistemi için ise ortak bir dilin oluşturulmasını ve ortak anlayış sisteminin geliştirilmesini sağlayacak bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin varlığını ve başarısını etkileyen bu önemli iki unsur çoğu zaman iç içe geçmiş durumdadır. Örgütsel iletişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişki örgütsel bir çok uygulamada kendisini göstermektedir. Örgüt kültürü iletişim ile hayat bulurken, iletişim örgüt kültürüne göre şekillenmektedir.

Günümüzde bir örgütün başarısı, iletişim ve örgüt kültürlerini tanımaktan öte bu iki kavram arasındaki ilişkiyi yönetebilmeye bağlıdır. O halde iletişim ve örgüt kültürlerini güçlendirerek başarıya ulaşmak isteyen örgütler öncelikle bu iki kavram arasındaki ilişkiyi bilmek zorundadır. Örgütsel iletişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmanın birinci bölümünde iletişim, ikinci bölümünde kültür ve bu kavramların birbiri ile olan ilişkileri teorik açıdan incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise iki farklı işletmede çalışan algıları dikkate alınarak gerçekleştirilen bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmada incelenmek istenen faktörler belirlenmiş ve araştırmadan elde edilen veriler faktör başlıkları altında açıklanmıştır. Faktörlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığı ve örgütsel farklılıkların faktörler bazında bir farklılık yaratıp yaratmadığı analiz edilmiştir. Çalışanlar açısından örgütsel iletişim ile örgüt kültürünün algılanışı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, yönü ve düzeyi tespit edilmeye

alışılmıştır. Ayrıca rgtsel farklılıkların örgütsel iletişimin ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışına etki edip etmediği iki farklı işletmede gerçekleştirilen araştırma verilerine dayanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16.0 programı ile analiz edilmiş araştırma sonuçları doğrultusunda örgütlere önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

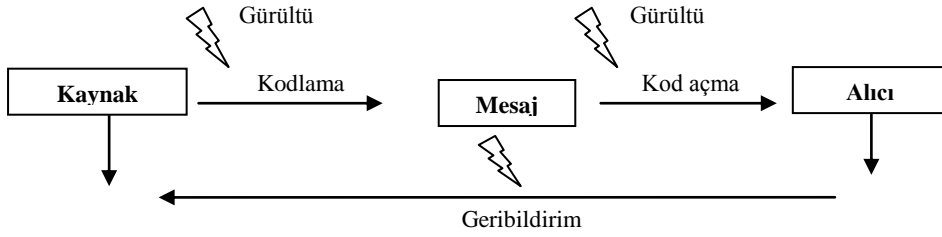
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1. İletişim Kavramı

Topluluk halinde yaşamamanın ön koşulu ilişki kurmaktır. İnsanlar birbirlerini tanıyarak, anlayarak, paylaşarak ve birlikte çalışarak ilişki kurarlar. Birlikte yaşama ihtiyacından doğan bu ilişki sürecinde iletişim bir zorunluluk olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla insanlık tarihi kadar eski olan iletişimi canlıların yaşamlarını sürdürme çabası olarak değerlendirebiliriz. İletişim kurmadan insanın varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Çünkü iletişim sadece konuşmak, yazmak, dinlemek değildir. İletişim insanın varlığının başkası tarafından onaylanmasına imkan verir. İnsan algılar, görür, duyar, dinler, hisseder, anlar ve böylece uyum sağlar, ihtiyaçlarını giderir ve sosyalleşir. İnsanların birbirlerini algılamaları ile başlayan iletişim süreci yaşam boyu devam eder.

İletişim sözcüğü, Latince “communicare” kökünden gelmektedir ve iletişim, haberleşme, komünikasyon, bildirişim kelimeleri ile tanımlanmaktadır. İletişim, iki ya da daha fazla kişi tarafından, genellikle motive etmek ya da davranışı etkilemek amacı ile bilgilerin değiş tokuş edildiği, anlaşıldığı bir süreçtir (Daft, 2003: 435). Başka bir görüşe göre iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır (Eroğlu, 2011: 321). İletişimin bir diğer tanımı da insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla, bazı anlamları aralarında paylaşmaları sürecidir. Söz konusu süreç kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve toplumları bir araya getiren, onları bir arada tutup devamlılığını sağlayan bir harç işlevi görmektedir (Durğun, 2006: 119). Laswell’e göre iletişim toplumda üç işlevi yerine getirmektedir. Bunlar; a) toplumu ve onu oluşturan parçaların konumuna etki eden fırsat ve tehditleri açıklayarak çevrenin gözetimini sağlaması, b) çevreye karşı tepki vermede toplum bileşenlerinin bağlantısını sağlaması c) sosyal mirasın iletimidir (Laswell, 2007: 228).

Tanımlar incelendiğinde iletişimin insan ya da gruplar arasında bir etkileşim süreci olarak ifade edildiği görülmektedir. Yani iletişimin gerçekleşebilmesi için en az iki kişi arasında bilgi, düşünce veya duygu alışverişini sağlayan bir etkileşimin olması gerekmektedir. İletişim, belli bir başlangıcı ve sonunun bulunmaması, dinamik olması nedeniyle süreç olarak tanımlanmaktadır. İletişim sürecini oluşturan dört temel öge bulunmaktadır; kaynak, mesaj, kanal ve alıcı. Bunun dışında iletişim sürecinde etkili olan yan öğeler ise kodlama-kod açma, gürültü ve geribildirimdir (Çimen, 2009: 57-58).



Şekil 1.1. İletişim Süreci

Kaynak, mesajı kodlayarak ileten kişi, birim ya da mesajın çıkış noktası olarak tanımlanabilir. İletişim sürecini başlatan ögedir. Kaynak bir kişi olabileceği gibi kitap, bülten ya da televizyon da olabilir. Mesaj, bilgi, düşünce ve duygunun kaynak tarafından kodlanarak görsel, sözel ve işitsel simgelere dönüştürülmüş halidir. İletişimin içeriğidir. Kaynak tarafından kodlanan mesajın alıcı tarafından alınarak çözülmesine ise kod açma denilmektedir. Kanal, mesajın alıcıya ulaşmasını sağlayan araç ve yollardır. Yazı, dokunmak, konuşmak, fiziksel mesafe ve hatta kıyafetlerimiz bile birer kanal görevi görmektedir. Kanal, kaynak ve alıcı arasında mesajı taşıyan köprü gibidir. Dolayısıyla mesajı taşıyacak en doğru köprüyü seçmek mesajın ulaşmaması ya da yanlış anlaşılması açısından oldukça önemlidir.

Alıcı, mesajın gönderildiği kişi ya da birimdir. Kod açıcı olarak da ifade edilebilir. İletişimin çift yönlü olma özelliği nedeniyle süreçte yer alan kaynak ve alıcı yer değiştirebilmektedir. Özellikle sözlü iletişimlerde bu duruma çok sık rastlanmakta ve kişiler hem kaynak hem de alıcı olabilmektedirler.

Gürültü, iletişimi bozan, aksatan etkenlerdir. İletişim süreci gürültülerden olumsuz etkilenir. İletişim sürecindeki gürültü kaynak ya da alıcıdan kaynaklanabileceği gibi dış etmenler de gürültüye sebep olabilir. Gürültü bazen fiziksel veya teknik olabileceği gibi bazı durumlarda psikolojik de olabilir. Geribildirim, alıcının mesaja

verdiği yanıt ya da tepkidir. Mesajı oluşturan kaynak için geribildirimler oldukça önemlidir. Geribildirimler iletişimin akışını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yüz yüze iletişim geribildirim en kolay gözlemlenebildiği iletişim türüdür.

İletişim sürecinde yer alan tüm öğeler iletişimin kalitesine etki eder. Kaynak ve alıcının bilgi, beceri, davranış ve sosyokültürel özellikleri mesajın iletilmesinde veya çözümlenmesinde etkilidir. Kaynak kişinin mesajı kodlarken alıcının özelliklerini dikkate alması mesajın anlaşılmasını kolaylaştırır. Aynı şekilde mesajın içeriği ve yapısı da hizmet edeceği amaca yönelik hazırlanmış olmalıdır. Aksi takdirde mesaj alıcıya ulaşacaktır ancak istenilen anlamı taşımayacaktır. Bu nedenle mesaj kişi ya da birimlerin iletmek istedikleri anlamla bir bütünlük içerisinde olmalıdır. Örneğin sevgisini anlatan bir kişinin yüksek ses tonunu kullanması ya da toplantıya çağırılan bir üst düzey yöneticiye gönderilen yırtık bir davetiye farklı mesajlar taşıyacaktır. Kısaca etkili bir iletişim için iletişim sürecinin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Zira bir etkileşim süreci olan iletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir (Eroğlu, 2011: 321).

1.2. Örgütsel İletişim

Sosyal bir yapı içinde, iletişim sistemine ihtiyaç duymayan hiçbir iş yoktur. Çünkü iletişim, insanların belirli bir yapı içinde anlaşmalarında gerekli olan bir köprüdür. Örgüt de kendine özgü bir yapı oluşturduğundan, örgütsel iletişimi, temel yönetim fonksiyonlarını birbirine bağlayan bir süreç olarak görmek gerekmektedir (Gürüz vd, 1998: 22). 20. yüzyılın sonlarına kadar yönetim biliminde iletişime gereken önem verilmemiştir. Çünkü örgütler o dönemde daha çok ekonomik yapılar olarak ele alınmaktaydı. Ancak davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte, insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir (Çimen, 2009: 62). Yönetim alanında yapılan birçok çalışma örgütsel bütünleşme ve başarıda iletişimin vazgeçilmez bir olgu olduğunu ortaya koymuştur. İletişim, örgütleri statik durumdan dinamik duruma geçiren ve örgütlerin faaliyetlerini en iyi biçimde gerçekleştirebilmelerinde önemli ölçüde yardımcı olan bir unsurdur. Gerek kendi içerisinde, gerekse çevresiyle iyi

bir şekilde iletişim kuramayan bir örgütün başarılı olabilmesi bir yana yaşamını devam ettirebilmesi bile mümkün değildir.

Örgütsel iletişim, birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Vural, 2003: 140). Örgütsel iletişim tanım ve açıklamalarına göre (Çimen, 2009: 63);

- Örgütsel iletişim, insanların bir araya gelmesini sağlayan bir güçtür.
- Örgütsel iletişim, ortak amaç çevresinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle olması gereken uyumu sağlayan bir süreçtir.
- Örgütsel iletişim, örgüt sisteminin unsurlarını birbirine bağlayan ve bunların kendi aralarında uyumunu sağlayan süreçlerdir.

Örgütsel iletişim, örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli olan örgüt içi ve örgütün çevresi ile arasındaki iletişimi sağlar. Örgütsel iletişimin başarısı, örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içerisinde oluşturulan etkili iletişim politikasına bağlıdır (Okay vd, 2005: 8). Bu açıdan örgütlerde iletişimin etkin yönetimi örgütün varlığını devam ettirmesi ve sürdürülebilir rekabeti gerçekleştirmesi için önemlidir.

1.2.1. Örgütsel İletişimin Temel İşlevleri ve Amaçları

Örgütsel iletişim hem örgüt içi hem de örgütün çevresi ile olan iletişimini kapsamaktadır. Bu nedenle örgütsel iletişimin işlevleri yadsınamayacak kadar büyük önem arz etmektedir. Bazen koordinasyonun sağlanmasında bir araç, bir başka yerde ise kişiler arasında bir olgu olmaktadır (Dinçer, 1996: 398).

Örgütsel iletişimin temel işlevleri şu şekilde sıralanabilir (Becerikli, 1999: 100):

- Örgütsel iletişim, örgütteki bireyleri ya da farklı uzmanlık birimlerini birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece söz konusu bireyler ve birimler

uyumlu bir şekilde ve bir eşgüdüm dahilinde çalışabilirler. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin yoğun bir iletişim ağıyla örülü olduğu söylenebilir.

- Örgütsel iletişim, örgütteki bireylerin ve grupların, örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, ortaya çıkan sorunların yaratıcı fikirler dahilinde çözülebilmesi, etkin bir örgütsel iletişim yoluyla gerçekleştirilebilir.

- Örgütsel iletişim, örgütün çevresi ile arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre koşulları karşısında, örgütün bu değişimlere ayak uydurabilmesi ve ayakta kalabilmesi de yine örgütsel iletişim yolu ile sağlanabilir.

- Örgütsel iletişim, örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi için örgüt yönetiminin uygulamaya koyacağı en etkin araçlardan biridir.

- Örgütsel iletişim yoluyla, örgütten çevreye giden ya da çevreden örgüte gelen mesajlar değerlendirilebilir, arşivlenebilir. Ayrıca örgütsel iletişim, örgütteki hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve bu basamaklar arasında bilgi alışverişi sağlanmasında da önemli bir rol üstlenir.

- Örgütsel iletişimin, örgüt içinde oluşan alt kültür gruplarının kendi aralarında ve örgütün geneli ile olan ilişkilerinin devamında da önemli bir rolü vardır. Örgüt çalışanlarının, örgüte aidiyet duygularının geliştirilmesini sağlar.

- Örgütsel iletişim aynı zamanda, örgütlerin kendileri ile aynı sektörde faaliyet gösteren diğer örgütlerle olan ilişkilerinin iyileştirilmesini, işçi-işveren-sendika ilişkilerinin düzenlenmesini ve geliştirilmesini de sağlar.

İletişimin örgüt içindeki işlevleri göz önüne alındığında örgütsel iletişimin örgütün devamlılığı için ne derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Örgütün oluşum sürecinden itibaren önemli bir fonksiyonu üstlenen örgütsel iletişimin amaçları ise şu şekilde özetlenebilir (Ünüvar ve Bilge, 2009: 59);

- Örgütsel politika ve kararların örgüt üyelerine duyurulması ve bu sayede söylentilere engel olunarak örgüt ve üye bütünleşmesi sağlanmaktadır.

- Örgütün bütçesi, faaliyetleri ve projelerinin ilgililere duyurulması örgütün tanınmasına ve örgüte olan güvenin sağlanmasına zemin hazırlamaktadır.

- Yeni teknoloji ve yönetim anlayışına ilişkin bilgiler ilgili taraflara aktarılarak bunlara uyum sağlanmasına çalışılmaktadır.
- İş güvenliğine yönelik bilgilerin sürekli olarak hatırlatılması, üyelerin daha tedbirli olmalarını sağlamaktadır.
- Örgütle ilişkisi olan kişilere sürekli olarak bilgi verilmesi örgüt içerisinde bir aile ortamının yaratılmasına, dostluk, yardımlaşma, sevgi ve bağlılık ilişkilerinin geliştirilmesine imkan vermektedir.
- Örgütün faaliyet konusuna ilişkin her türlü mevzuat örgüt üyelerine duyurularak hatalara engel olunmaktadır.
- Örgüt üyelerinin amaçlara yönelik olarak güdülenmesi sağlanmaktadır.
- Ast ve üst arasındaki iki yönlü karşılıklı iletişim özendirilmektedir.
- Üyeler, geleceğe yönelik beklentiler, ilerleme olanakları, ücret ve ödüllendirme gibi konularda bilgilendirilmektedir.
- Etkili kararların alınabilmesi, eşgüdümün sağlanabilmesi ve kontrollerin yapılabilmesine katkı sağlamaktadır.
- Örgütsel sorunların ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.

Örgüt üyeleri açısından örgütsel iletişimin üç önemli sonucu vardır. Bunlardan birincisi moralin yükseltilerek örgütsel işbirliği ve verimliliğin artırılması, ikincisi çalışanların gerek teknik gerekse sosyal bakımdan gelişmesi, hem çevreleri hem de mensup oldukları örgüt açısından yararlı olması, üçüncüsü çalışanlar arasındaki iletişim, iş sürecini ideal çalışan bir hale getirebildiği takdirde, örgütün gelişmesine ve amaçlarına ulaşmasına uygun bir ortam yaratılmış olmasıdır. Böylece, emir ve talimatlar gerektiği biçimde iletilebilmekte ve örgütsel yönetimin öngördüğü iş ve çalışma düzeni sağlanmaktadır. Çalışanların örgütsel konularda bilgilendirilmeleri ve motive edilmeleri onlarda işbirliği arzusu uyandırmaktadır (Oktay, 1996: 353). Etkin bir iletişim sistemi ile hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentileri hakkında bilgi edinmek de kolaylaşmaktadır. Diğer yandan örgütün dış çevresi ile olan iletişiminin sağlıklı ve etkin olması örgütün sürekliliği ve imajı için göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir.

1.2.2. Örgüt İçi İletişim

Örgüt içi iletişimin temel amacı, örgüt ile çalışanlar arasında etkileşim sağlayarak örgütü birarada tutmaktır. Günümüzde örgütler, sahip oldukları en büyük

değerin insan kaynağı olduğunu anlamışlardır. Başarılı örgütler üzerinde yapılan araştırmalar, bu örgütlerin insan unsuruna ve onlarla iletişime büyük önem verdiklerini ortaya koymuştur. Eğer, örgütler saptadıkları amaç ve hedeflere etkin ve verimli bir biçimde ulaşmak istiyorlarsa, örgüt üyelerine bu amaç ve hedeflerin neler olduğunu, bunlara nasıl ulaşılacağını açık bir biçimde anlatmak ve aynı zamanda örgüt üyelerinin düşünce ve duygularını dikkate alarak örgüt içerisinde bilgi ve düşünce paylaşımının açık olduğu bir iletişim sistemi kurmak zorundadırlar. Bilgilendirmek, açıklamak ve dinlemek yani iletişim kurmak örgütlerin başarılı olması için atılacak ilk adımdır. Örgütün devamlılığı ise örgüt içerisinde oluşturulan bütünleştirici bir örgüt atmosferi oluşturmaya bağlıdır. Çünkü örgüt, örgüt ve onu oluşturan çok daha fazlasını ifade etmektedir. Sosyal bir varlık olan insan örgüte dahil olma ihtiyacı duyarken aynı zamanda kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmek istemektedir. İhtiyaç duyduğu bilgiye kolayca ulaşabildiği, düşüncelerinin dikkate alındığı, görüş ve duygularını ifade edebildiği bir örgütte kişi istekle çalışacak ve daha verimli olacaktır. Bu ise etkili bir iletişim sisteminin kurulmasını, geliştirilmesini ve bu sürecin iyi yönetilmesini gerektirmektedir. O halde, kan dolaşımının insan vücudunda gördüğü fonksiyon ne ise, iletişimin de örgütler için o derecede önemli olduğu söylenebilir (Dinçer, 1996: 317).

İletişim genel bir tanımıyla mesajın bir kaynaktan bir kanal aracılığıyla alıcıya iletilmesidir. Ancak iletişime etki eden bir çok faktör bu süreci oldukça karmaşık bir hale getirmektedir. İletişimin örgütlerde sağlıklı ve etkin bir hale getirilmesi iletişime etki eden olumsuz faktörlerin en aza indirilmesiyle mümkün olmaktadır. Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim yetersizliği, kültürel farklılıklar, beklentiler gibi unsurlar iletişim sürecini olumsuz etkileyen faktörlerden bazılarıdır. Gürültü unsuru olarak da adlandırılan bu faktörler, kişilerin fiziksel özellikleri, kültürü, o andaki psikolojisi olabileceği gibi çevreden iletişime olumsuz yönde etki eden herşey iletişimi aksatabilmekte ya da yanlış anlamalara sebep olabilmektedir.

Örgüt içinde iletişim akışı yönetime ve örgütün yapısına göre farklılık göstermektedir. Tüm örgütlerin kendine özgü iletişim türleri vardır. Her örgüt için geçerli olan en iyi tek bir iletişim türü yoktur. Örgütler kendi örgüt yapıları, işleyişleri ve çalışanlarını dikkate alarak örgütleri için en iyi iletişim tür ve modelini oluşturmak ve yönetmek durumundadırlar.

1.2.2.1. Örgüt İçi İletişimin Akışı ve Türleri

Örgüt içi iletişim yapı bakımından biçimsel ve biçimsel olmayan (doğal) iletişim olarak iki gruba ayrılmaktadır. Biçimsel iletişimle; örgütün kuruluş ve örgütlenme planının öngördüğü iletişim sisteminin ilkeleri ortaya konulmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim ise, biçimsel iletişim yapısının karşılayamadığı ve örgüt üyeleri arasındaki ihtiyaçlardan kaynaklanan, kendiliğinden oluşmuş bir iletişim biçimidir. İki tür iletişim biçimi de kendine özgü kanallar aracılığıyla etkinliklerini gerçekleştirir (Gürüz vd, 1998: 30).

1.2.2.1.1. Biçimsel İletişim

Her örgütte, örgütün yönetim yapısına bağlı, bilgi akışını sağlayan biçimsel bir iletişim türü mevcuttur. Örgütün çeşitli kademe, birim ve iş sorumlulukları dikkate alınarak düzenlenen biçimsel iletişim, ast-üst ilişkisi, emir-komuta zinciri gibi kısaca örgütün hiyerarşik yapısına göre şekillenir. Örgüt içinde kimin kiminle ve nasıl iletişim kuracağı belirlenen biçimsel iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilir. Resmi yazılar, raporlar, personel toplantıları, resmi duyurular vb. biçimsel iletişim türüne örnek olarak verilebilir. Biçimsel iletişimin içeriğini standartlar, atamalar, talimatlar, kurallar, yönergeler, düzenlemeler, kurumsal bilgiler (aşağıya doğru iletişim) ve performansla ilgili bilgiler (yukarıdan aşağıya iletişim) oluşturmaktadır (Charvatova, 2006: 32).

Yönetim fonksiyonlarının etkinliği için biçimsel iletişimin doğru işlemesi şarttır. Örgüt yönetimi biçimsel iletişim kanallarının açık olmasına dikkat etmeli, süreçteki engelleri kaldırmalı ve bilgiye kolay ulaşılabilirliği sağlamalıdır.

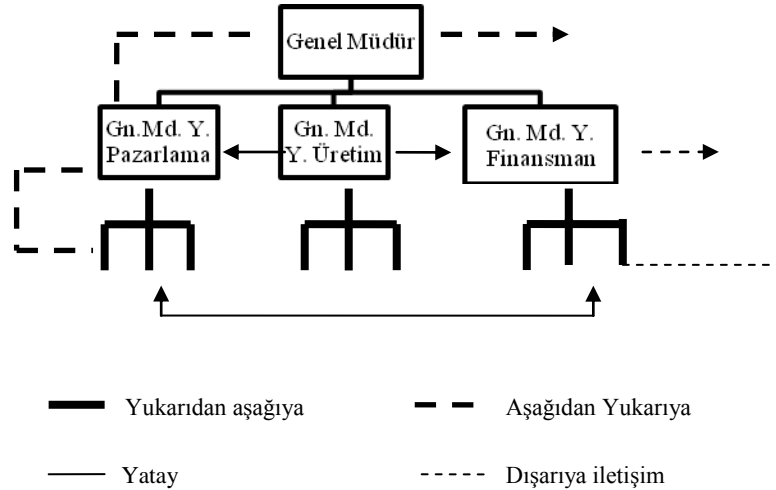
Diğer tüm konularda olduğu gibi biçimsel iletişimin de örgüte kattığı artılar ve eksik olduğu noktalar vardır. Biçimsel iletişimin yararları şu şekilde açıklanmaktadır (Eronat, 2004: 32):

- Örgüt bütünlüğünü sağlar.
- Örgüt kademelerinde emir-komuta yetkilerini ve sorumluluklarını belirler.
- Biçimsel iletişim kanalları çoğunlukla düzgün ve dengeli bir biçimde çalışır.
- Kimin kiminle iletişimde bulunacağı belli olur.

Biçimsel iletişimin eksik olduğu noktalar ise şunlardır:

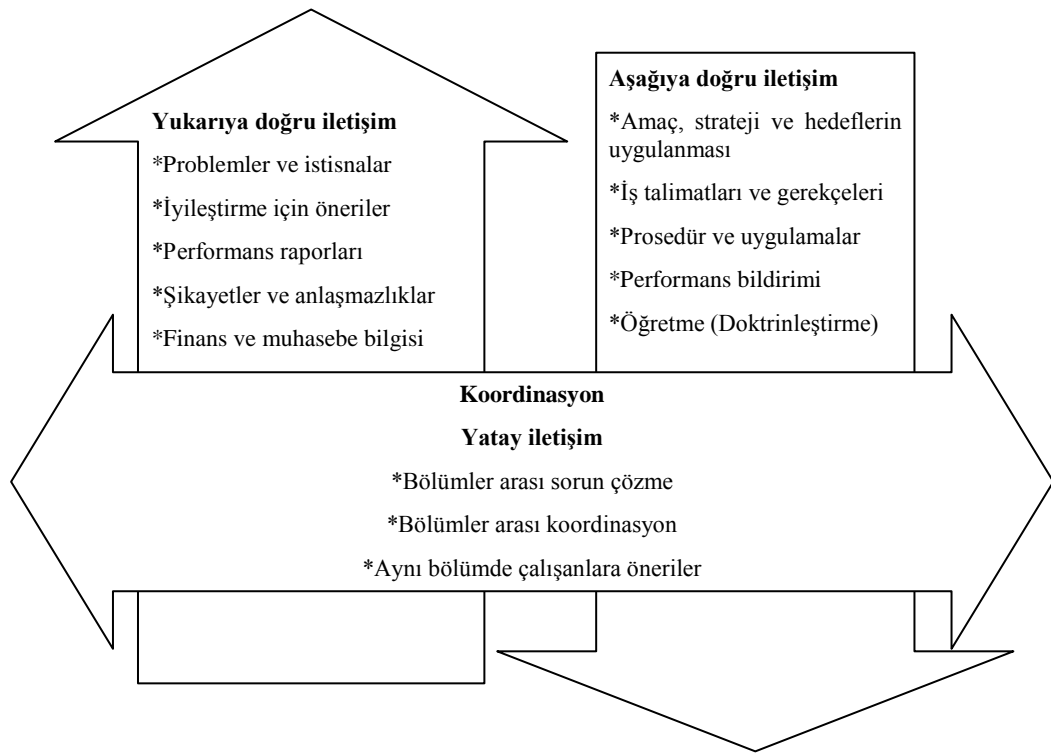
- Biçimsel iletişim, örgütün tüm iletişim gereksinmesini tam olarak karşılayamamaktadır.
- Biçimsel iletişimin etkili olabilmesi için tüm örgüt üyelerince kabul edilmesi gerekmektedir.
- Örgütte olan ya da olabilecek olayların hepsinin daha önceden tespit edilmesi olanaksız olduğundan bunların biçimsel bir şekilde getirilmesi de zor olmaktadır.
- Biçimsel iletişim esneklikten yoksundur ve çoğu kez ağır işlemektedir.

Biçimsel iletişim mesajın akış yönüne göre dikey (aşağıya doğru ve yukarıya doğru), yatay ve çapraz olarak gerçekleşmektedir.



Şekil 1.2. Biçimsel İletişim Sistemi (Can, 1992: 262)

Biçimsel iletişimde mesajın içeriği de kullanılan kanala göre değişiklik gösterebilmektedir. Her üç biçimsel iletişim kanalı ve iletilen bilgi türleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 1.3. Örgütlerde Aşağıya Doğru, Yukarıya Doğru ve Yatay İletişim (Daft, 2003: 444)

1. Dikey İletişim

Dikey iletişim örgüt içinde üstlerle astlar arasında aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya gerçekleşen iletişim türüdür. Örgüt içinde her bölümde, çalışanların bilgilendirilmesi ve görevlerin yürütülmesi amacıyla önceden belirlenmiş kanallar vasıtasıyla yürütülmektedir. Yönetim teorileri açısından bakıldığında, örgütsel haberleşmenin ilk şeklidir. Bu yapıda emir ve talimatlar bir hiyerarşi içinde yukarıdan aşağıya doğru; raporlar, bilgiler, sorular, istekler ise aşağıdan yukarıya doğru sistematik bir şekilde iletilmektedir. Dikey iletişim mesajın akış yönüne göre ikiye ayrılmaktadır; aşağıya doğru ve yukarıya doğru iletişim (Ünüvar ve Bilge,2009: 60).

- **Aşağıya doğru iletişim:** Örgüt içinde üstlerden astlara doğru gerçekleşen iletişim türüdür. Bu tür iletişimde mesaj üst kademedeki kişiden hiyerarşik yapıyı takip ederek alt kademedeki çalışana ulaştırılmaktadır. Daha çok örgüt amaç ve politikalarının iletilmesinde kullanılmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmesi nedeniyle mesaj emir niteliği taşımaktadır.

Aşağıya doğru iletişimde sözel, yazılı, sözel-yazılı, görsel ve işitsel iletişim yöntemleri kullanılabilir. Bu yöntemlerden en fazla tercih edileni hızlı olması ve anında geribildirim sağlanabilmesi gibi avantajları nedeniyle sözlü iletişimdir. Ancak mesajın kalıcılığı açısından düşünüldüğünde bazı durumlarda sözlü iletişimin yerini yazılı iletişim almaktadır. Yazılı iletişimin avantajı mesajın değişikliğe uğramadan alıcıya ulaştırılmasını sağlamasıdır. Ayrıca gerekli durumlarda kanıt olarak kullanılabilme ve arşivlenebilmektedir. Sözel iletişimde en sık rastlanan sorun iletilmek istenen mesajın kaynaktan alıcıya ulaşana kadar değişikliğe uğramasıdır. Bu nedenle katı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde iletişimin kalitesi düşmekte ve örgütsel iletişim işlevini yitirmektedir.

- **Yukarıya doğru iletişim:** Örgüt içinde astların üstleri ile kurdukları iletişim türüdür. Mesaj akışının aşağıdan yukarıya doğru olduğu bu türde astlar genellikle yaptıkları iş ile ilgili bilgi vermeyi ve örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını iletmeyi hedeflerler. Örgütlerdeki hiyerarşik yapı yukarıya doğru iletişim türünde de bir takım zorluklar yaratmaktadır. Özellikle katı hiyerarşik yapılara sahip olan veya büyük örgütlerde ara kademelerden üste ulaşmak oldukça zorlaşmaktadır. Aşağıya doğru iletişimde olduğu gibi mesaj, zincirin son halkasına ulaşana kadar kişilerin algı süzgecinden geçerek farklı bir anlam kazanabilmektedir. İletişim konusunda yapılan çalışmalar yukarıya doğru iletişimin örgütlerde yetersiz olduğunu ya da iletişim kanallarının açık olmaması nedeniyle iletişimin aksadığını göstermektedir. Yukarıya doğru iletişimde karşılaşılan sorunlar şu şekilde özetlenebilir (Can, 1999: 263-264):

- Fiziksel uzaklık ya da erişilemezlik: Örgütler büyüdükçe, alt kademelerde çalışanların üst yöneticiye ulaşmaları zorlaşır. Çünkü örgütsel kademelerin sayısı artar ve biçimsel kanalları izleme zorunluluğu bu iletişim zincirinde hiçbir halkanın atlanılmamasını gerektirir.

- Her kademedeki bilgilerin değişikliğe uğraması.

- Amirin davranışı: Astın zihnindeki amir imajı iletişimde engel yaratabilir. Amir astların kendini rahatça ifade edebileceği bir ortam yaratmalıdır.

- Astın aşağı saygınlığı (statüsü): Üst astı ile istediği an görüşebilirken astın görüşme talebi üst yöneticinin yardımcıları tarafından kolaylıkla engellenebilir.

- Gelenekler: Yukarıya doğru iletişim olağan karşılanan bir iletişim türü değildir. Bazen geleneksel örgüt anlayışı ya da yetki bu tür iletişimin önünü tıkar.

Örgütlerde yukarıya doğru iletişimin gerçekleşmesinde yönetimin rolü oldukça büyüktür. İnsana değer veren bir yönetim anlayışında çalışanlar kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissetmekte, düşünce ve duygularını daha kolay ifade edebilmektedirler. Diğer yandan geleneksel otoriter yönetimlerde ast ve üst arasındaki mesafe iletişimin daha çok tek yönlü yani yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Tek yönlü iletişim ise örgütün başarılı olmasında bir takım engeller teşkil etmektedir. Bu gibi durumlarda bilgi paylaşımı sınırlı ve çalışan performansı düşük olmaktadır. Yönetimin yukarıya doğru iletişimi geliştirmede uygulaması gereken yöntemlerden bazıları şunlardır (Üçok, 2006: 38-39):

- Soru Sorma: Yöneticiler aşağıdan yukarıya doğru iletişimi çalışanlara çeşitli sorular sorarak geliştirebilir. Bu uygulama çalışanlara, yönetimin kendi düşüncelerini, arzularını ve örgüte sağladıkları katkılara önem verdiğini gösterir.

- Dinleme: Aktif dinleme, çalışanların hem gerçek düşünceleri hem de kaynağın bu düşünceleri ifade ederken gönderdiği duygusal mesajı algılamalarına yardımcı olur.

- Çalışanlarla yapılan toplantılar: Aşağıdan yukarıya doğru iletişim kurmanın yollarından biri de çalışanlardan oluşan küçük gruplarla toplantılar yapmaktır. Bu toplantılarda çalışanlar işle ilgili sorunları, ihtiyaçları ve hem performanslarını destekleyen hem de engelleyen yönetim uygulamaları hakkında konuşmaya teşvik edilmelidir.

- Açık kapı politikası: Amaç, yukarıdan aşağı iletişimde öngörülen hiyerarşik basamakların yerini değiştirmektir. Ancak bunu gerçekleştirmek o kadar da kolay değildir. Çalışanların yöneticinin kapısından içeriye girmesine engel olan psikolojik ve sosyal engeller vardır. En etkili açık kapı politikası, yöneticinin çalışanlar arasında dolaşarak onların sorunlarını dinlemesidir.

- Sosyal gruplar oluşturma: Örgüt yönetiminin kutlama törenleri, piknikler, spor karşılaşmaları gibi faaliyetler düzenlemeleri, biçimsel kanallardan ulaşılan bilgilerden daha gerçekçi bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır.

2. Yatay İletişim

Aynı kademedeki yer alan kişiler ve aynı düzeydeki birimler arasında yapılan iletişim türüdür. Hiyerarşik düzen takip edilmediği için iletişim hızlı gerçekleşir. Örgüt içinde dikey ilişkiler her zaman verimli ve etkin bir şekilde çalışmayabilir. Bu nedenle

dikey organizasyon modelinin ortaya koyucusu olarak bilinen H. Fayol, yalnızca hiyerarşik ilişkilerin geçerli olduğu bir kurumda iletişim sorunlarının giderek yoğunlaştığını ve çözüm olarak da yatay ilişkileri geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Dikey iletişimin yarattığı sorunlara çözüm olarak önerdiği köprü kurma yöntemi, aynı düzeyde görev yapan kişiler arasında karşılıklı, yatay boyutlu bir iletişimi olanaklı kılmaktadır (Gürgen vd, 2003: 145).

Yatay iletişim, özellikle yüksek düzeyde koordinasyon ve bütünleşme talebi olduğunda önemlidir. Departmanların ve çalışanların koordinasyonu, her zaman aynı veya farklı düzeylerdeki kişiler arasındaki iletişimi gerektirmektedir. Bu yüzden de yatay iletişimin temel işlevi, biçimsel iletişim ağı içinde koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamaktır (Vural, 2003: 153).

Yatay iletişimin örgüte sağladığı katkılar şu şekilde özetlenebilir (Anonim, 32):

- Hiyerarşi olmadığı için süratli iletişim sağlanır.
- Çalışanların inisiyatifi artar. Motivasyon sağlanır.
- Çalışanların, bilgi ve becerisi artar.
- Takım ruhu, dayanışma, bilgi alışverişi gelişir.
- Yöneticilerin iş yükü azalır. Yetki devri gelişir.
- Üretimde kalite ve verimlilik artar.

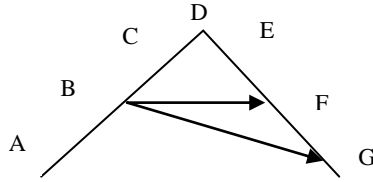
Yatay iletişimde de diğer iletişim türlerinde olduğu gibi bir takım engellerle karşılaşmaktadır. Bunlardan en önemlisi uzmanlaşmadır. Kişiler uzmanlaştıkça, örgüte değil içinde buldukları gruba bağlılıkları artmaktadır. Bu da birimler arası iletişimi zorlaştırmaktadır. Ayrıca örgüt içinde iyi tanımlanmamış görev ve yetki düzeyleri, farklı bölümlerde görevli yönetici ya da çalışanlar arasında yetki karmaşasının çıkmasına ve tartışmalara neden olacaktır. Bu gibi sorunların önüne geçmek ancak örgütsel iletişimin sorunsuz işleyebilmesi için yapılacak düzenlemelere ve alınacak önlemlere bağlıdır.

3. Çapraz İletişim

Çapraz iletişim hem fonksiyonel örgütlenme biçimi hem de çağdaş örgütlenme şekli haline gelen matriks örgütlenmenin doğal bir sonucudur (Karalar vd, 2001: 129). Farklı birimlerde görevli farklı düzeydeki yönetici ya da çalışanların hiyerarşik

basamakları izlemeden birbirleriyle iletişim kurmalarına çapraz iletişim denir. Çapraz iletişim, gelişen yönetim anlayışı ve örgüt yapıları nedeniyle ortaya çıkan iletişim engellerini ve sorunlarını en aza indirmek amacıyla kullanılan bir iletişim türüdür.

Farklı ve özerk birimler arasında işbirliğini sağlama çabalarından biri olan çapraz iletişim, çalışanların bir takım ruhu içinde çalışmalarını ve sonuçta aynı amaca hizmet ettikleri gerçeğini fark etmelerini sağlar. Ayrıca örgütün karşılaştığı sorunların pek çok nedene birden bağlanabileceği gerçeğinden hareketle, sorunun hangi birimleri ilgilendirdiği, nereden kaynaklandığı ve hangi çabalarla çözüme kavuşturulabileceği gibi soruların yanıtlarını da içinde barındırır (Becerikli, 1999: 118).

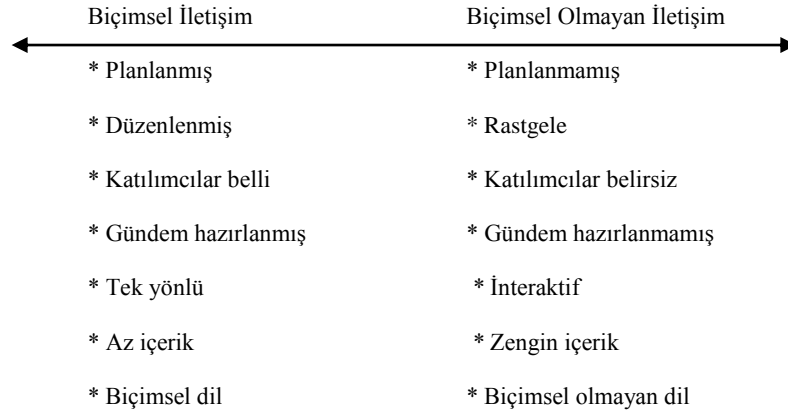


Şekil 1.4. Çapraz İletişim (Can, 1999: 265)

Çapraz iletişimde emir-komuta ilişkisinden ziyade bilgi ve görüş alışverişi söz konusudur. Ancak bazı durumlarda yöneticinin farklı bir birimdeki çalışana emir vermesi tıpkı yatay iletişimde olduğu gibi yetki karmaşası yaratabilmektedir. Burada yine görev yönetime düşmektedir. Yönetim, çalışanların rahat ve kolay iletişim kurabilecekleri, güven ve saygı duygusunun hakim olduğu bir örgüt atmosferinin yaratılmasından sorumlu olmalıdır. Böylece iletişimin özendirilip desteklendiği, “biz” duygusunun hakim olduğu bir örgütte bilgi akışı hızlanacak, bölümler arası işbirliği sağlanacak, sorunların analizi ve çözümü kolaylaşacaktır.

1.2.2.1.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Biçimsel olmayan iletişim, önceden belirlenen iletişim kanallarının ve kurallarının dışında, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan bir iletişim türüdür. Kendiliğinden oluşması nedeniyle “doğal iletişim” olarak da adlandırılır. Örgütlerdeki yetki ve statü temeline dayanmayan, biçimlendirilmemiş, kişiler arası ilişkilerin sonucunda oluşan bir iletişim türüdür. Çalışanların dinlenme saatleri, aynı servis aracını kullanmaları, aynı derneğe üye olmaları biçimsel iletişimin oluşabileceği durumlara örnek olarak verilebilir.



Şekil 1.5. İletişimin Biçimsel Boyutu (Kraut vd, 2002: 5)

Biçimsel olmayan iletişimin dört önemli özelliği vardır: bunlardan birincisi, biçimsel olmayan iletişimin bir örgütte bilgiyi her yönde gönderebilmesidir. İkincisi, hiçbir bir kural ve işlem tarafından sınırlandırılmaması nedeniyle bilgiyi hızlı bir şekilde gönderebilmesidir. Üçüncü özelliği bilginin gönderileceği kişilerdeki seçiciliğidir. Dördüncü özelliği ise biçimsel olmayan iletişimin örgüt dışını da kapsayacak şekilde geniş alana yayılmasıdır (Sarıkamış, 2006: 59).

Biçimsel olmayan iletişim çoğu zaman biçimsel iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda devreye girer. Bu yönüyle biçimsel iletişimin tamamlayıcısı olduğu söylenebilir. Çünkü bir örgütte biçimsel kanallar ne kadar açık ve etkin olursa olsun insan doğası gereği biçimsel olmayan iletişim yine de oluşacaktır. Önemli olan yönetimin bu tür iletişimi görmezlikten gelmek ya da baskılamak yerine biçimsel olmayan kanallarda yayılan haberleri duyarak incelemesidir. Bu haberler asılsız olabileceği gibi çalışanların dile getiremediği ya da yönetimden gizlenen bilgiler niteliğinde de olabilir.

Biçimsel olmayan iletişimin diğer iletişim türleri gibi hem olumlu hem de olumsuz yönleri mevcuttur. Gerçek dışı, abartılı mesajların fısıltıya dönüşerek örgüt içinde huzursuzluklara neden olması, örgütte kutuplaşmaların olması, görev ve örgüt amaçlarının ikinci plana itilmesi biçimsel olmayan iletişimin olumsuz yönlerini oluşturmaktadır. Olumlu yönleri ise şu şekilde açıklanabilir (Gürgen vd, 2003: 146):

- Biçimsel olmayan iletişim, kurumdaki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, kurumun iletişim ihtiyacını karşılamak bakımından biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar.

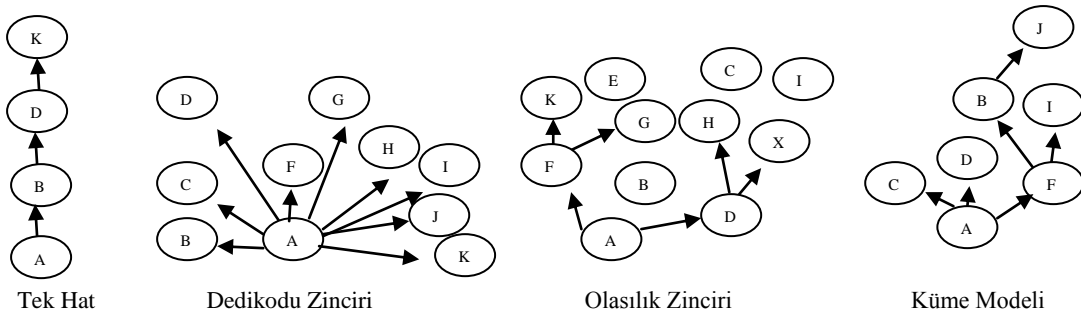
- Kurum üyelerinin moralinin yükselmesini ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlar.

- İyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olabilir.

- Özellikle dilek ve yakınmaların üstlere ulaştırılmasında, biçimsel iletişimin bir aracı olarak işlev görür.

- Kurumun çevresindeki değişikliklere ilişkin zamanında haber almasını ve değişen koşullara uymak üzere iç yapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde yapmasını sağlar.

Biçimsel olmayan iletişim örgüt içinde çeşitli biçimlerde gerçekleşmektedir. Tek hat modeli, dedikodu zinciri, olasılık modeli ve küme modeli (Gürüz vd, 1998: 48-49).



Şekil 1.6. Örgütlerde Biçimsel Olmayan İletişim Modelleri (Gürüz vd, 1998: 48-49)

- Tek hat modeli: Mesajın bir bireyden diğerine aktarılmasıdır. Mesaj A'dan K'ye ulaşana kadar iletişim süreci devam eder. Çoğunlukla hattın sonunda mesajın içeriği değişime uğramış olur.

- Dedikodu zinciri: Mesajın tek kişi tarafından ulaşılabilen herkese iletilmesidir.

- Olasılık zinciri: Mesajın kişilerin rastgele seçtiği kişilere iletilmesidir. A kişi F ve D'ye onlarda rastgele H, X, K ve G'ye mesajı iletirler.

- Küme modeli: Kişi seçtiği kişilere mesajı iletir. Mesajın iletildiği kişilerde seçilen diğer kişilere mesajı iletir. Mesaj akışı bu şekilde devam eder.

Biçimsel olmayan iletişim kanalları, çalışanların işlerini iyi ve zamanında yapabilmek için yönetimin öngördüğü biçimsel yapının dışında oluşturdukları çeşitli iletişim modelleridir. 1980'lerde rekabetin artması birçok biçimsel olmayan iletişim sisteminin geliştirilmesine yol açmıştır. Yöneticilerin sayısı azalmış ve bazı şirketler elemanların daha yaratıcı olabilmesi için bazı iletişim kanallarından vazgeçmiştir. Belli bir proje için oluşturulup proje tamamlandığında dağıtılan çalışma grupları, yeni olmamakla birlikte son zamanlarda daha çok yaygınlık kazanmıştır (Sayers vd, 1993: 226).

1.2.2.2. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Araçlar

Örgüt içi iletişimin sağlıklı ve etkin olabilmesi için iletişim biçim ve kanallarının doğru düzenlenmesinin yanında kullanılan iletişim araçlarının da etkisi büyüktür. Örgüt içi iletişim sözlü, yazılı, görsel ve işitsel iletişim araçları ile sağlanmaktadır (Eronat,2004: 43-50). Kaynak ve alıcı arasındaki statü farklılıkları, mesajın içeriği, amacı ve önemi iletişim araçlarının seçimini etkilemektedir.

1. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim, mesajın yazılı olarak iletildiği ve örgütlerin biçimsel iletişimde en çok kullandığı yöntemdir. Yazılı iletişim araçları ile yapılan iletişimin sağladığı en büyük avantaj yazılı mesajın saklanabilmesi ve arşivleme imkanı sağlamasıdır. Günümüzde iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle yazılı iletişim kağıt dışında elektronik ortamlarda da yapılabilmektedir. Elektronik posta denilen yöntem ile kaynak ve alıcı arasında gerçekleşen yazılı iletişim zaman ve kağıt tasarrufu açısından da fayda sağlamaktadır. Örgüt hakkındaki resmi bilgiler, örgüt kuralları, raporlar, sözleşmeler vb. yazılı iletişim araçları ile iletilmektedir. Çünkü yazılı iletişimde mesaj istenilen şekilde düzenlenebilir. Mesaja etki edecek diğer unsurlar da en aza indirgenmiş olur.

2. Sözlü İletişim Araçları

Örgütlerde resmi iletişim dışında en çok kullanılan yöntem sözlü iletişimidir. Sözlü iletişim hızlı olması ve geribildirim anında sağlaması gibi avantajlar sağlamaktadır. Ancak sözlü iletişimde yazılı iletişim de olduğu gibi iletişim sürecine etki eden diğer unsurları (iletişim sürecindeki gürültü) engellemek mümkün değildir.

Sözlü iletişim araçları genellikle iş hakkında bilgi almak, danışmak, günlük rutin görüşmeler yapmak için kullanılmaktadır. İnternet sözlü iletişim içinde bir takım avantajlar yaratmıştır. İnternet üzerinden yapılan telefon görüşmeleri ve konferanslar örgüt bütçesine katkı sağlarken kişilere ulaşılabilirliği de kolaylaştırmıştır.

3. Görsel-İşitsel İletişim Araçları

Teknoloji özellikle iletişim sektöründe çok hızlı değişmelere neden olmuştur. Ayrıca bilgiye verilen önem arttıkça iletişim teknolojilerinin kullanımı da artmış bilginin en kısa sürede paylaşılabilmesi için her türlü iletişim aracının kullanımı teşvik edilmiştir. Özellikle örgüt kültürünün önemli parçalarını oluşturan oryantasyon ve eğitimler için görsel-işitsel araçlardan faydalanılmaktadır. Kapalı devre televizyonlar, örgüt hakkındaki kısa filmler bunlardan bazılarıdır.

Örgütlerde kullanılan yazılı, sözlü ve görsel-işitsel iletişim araçları aşağıdaki tabloda listelenmiştir.

Tablo 1.1. Örgüt İçi İletişimde Kullanılan Araçlar (Eronat, 2004: 44-50, Yıldız, 2006: 36-40, Gürsan, 2008: 123-126)

Yazılı	Sözlü	Görsel-işitsel
Yönergeler	Toplantı	Kapalı devre televizyon
Mektuplar ve notlar	Konferans	Filmler
Raporlar	Telefon görüşmeleri	Radyo yayınları
Broşürler	Yüzyüze rapor verme	İnternet
Sözleşmeler	Görüşmeler (performans, danışma vb.)	
İşletme içi süreli yayımlar (gazete ve dergi)		
Kitaplar		
Sendika yayınları		
İlan tahtası		
Bültenler		
Dilek ve şikayet kutuları		
İlan panoları		
İnternet		

1.2.2.3. Kişilerarası İletişim

Genel bir tanımlama ile kişilerarası iletişim, kaynağını ve hedefini insanın oluşturduğu iletişim türüdür. Bununla birlikte iletişim araştırmacıları insanlar arasında

gerçekleşen her türlü iletişimi kişilerarası iletişim olarak tanımlamamaktadırlar. Bir iletişimin kişilerarası iletişim sayılabilmesi için üç ölçütün gerekliliğini vurgulamaktadırlar (Doğanay ve Keskin, 2008: 19).

1. Kişilerarası iletişime katılanlar, belli bir yakınlık içinde yüz yüze olmalıdırlar.
2. Katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır.
3. Söz konusu mesajlar sözlü ya da sözsüz nitelikli olmalıdır.

Kişilerarası iletişim, ihtiyaçları karşılama, duygu ve düşünceleri ifade etme, başkaları ile ilişki kurma gibi amaçlarla oluşur. Örgüt içi iletişim açısından bakıldığında ise ilişkilerin kurulmasında, kararların alınmasında, örgütsel faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesinde etkilidir. Bir araştırmacı kişilerarası iletişimi şu şekilde açıklamaktadır: İletişimde bulunan her iki taraf için karşılıklı olarak geçerliliği olan ve her iki tarafın toplumsal kimliği, toplumsal algısı ve kodlarla ilişkisini içeren bir süreçle tamamlanır. Kişilerarası iletişim sırasında davranışların, toplumsal kimliğin farklı unsurları dikkate alınarak geliştirildiğini belirtir ve toplumsal kimliği kişilik özellikleri, iletişimde bulunan tarafların benlik kavrayışları ve toplumsal rolleri ile açıklar. Ancak bu noktada, bir kişinin iletişimde bulunduğu diğerleri ve içinde bulunduğu durum hakkındaki algısını da dikkate almak gerekir. Bu toplumsal algıdır; basmakalıp yargılar, kişisel tarafgirlikler, çıkarsamalar, kurallar tarafından belirlenebilir. Son olarak sözlü ve sözsüz dilin kullanımındaki tercihler, yani kodlar, anlamın oluşturulmasında ve aktarılmasında, etkileşimin düzenlenmesinde belirleyicidir. Kodlar, belli bir bilgiyi, enformasyonu aktarmanın yanı sıra iletişimde bulunan kişilerin toplumsal kimliğinin oluşturulup aktarılmasında ve taraflar arasındaki ilişkinin tanımlanmasında rol oynarlar (Doğanay ve Keskin, 2008: 25). Yani kişilerarası iletişim, tanımdaki iki kişi arasında gerçekleştirilen mesaj alışverişinden çok daha fazlasını ifade etmekte ve iki kişinin iletişim kurdukları esnada etkileşim sürecinin ne derece karmaşık olduğunu göstermektedir.

Kişilerarası iletişimde kullanılan sözcükler iletişimin içerik bölümünü oluşturmaktadır. İletişimin sözel olmayan ses tonu, beden duruşu, mimikler, jestler gibi unsurları ise sözcüklerin vermediği mesajları verebilmektedir.

Örgüt içi kişilerarası iletişim incelendiğinde grup iletişimi ve sözsüz iletişimden bahsetmek gerekmektedir.

- **Grup İletişimi**

İnsanlar normal hayatta olduğu gibi iş hayatında da diğer insanlardan soyutlanmış ve tek başına yaşamazlar. İnsan aynı anda bir veya birkaç grubun üyesi durumundadır. Üyesi olunan sosyal gruplar ve çalışma grupları, insanların davranışları ve örgütsel performanslarını etkileyen en önemli unsurlar arasındadır. Örgüt yöneticisinin, örgütteki insan davranışlarını anlayıp yorumlayabilmesi ve onları etkin ve verimli bir biçimde yönetebilmesi, gerek birey üzerinde bulunan grup etkilerini anlamasına, gerekse bu grup etkilerinin bireyin güdülemedeki önemini kavramasına bağlıdır (Oktay, 1996: 291).

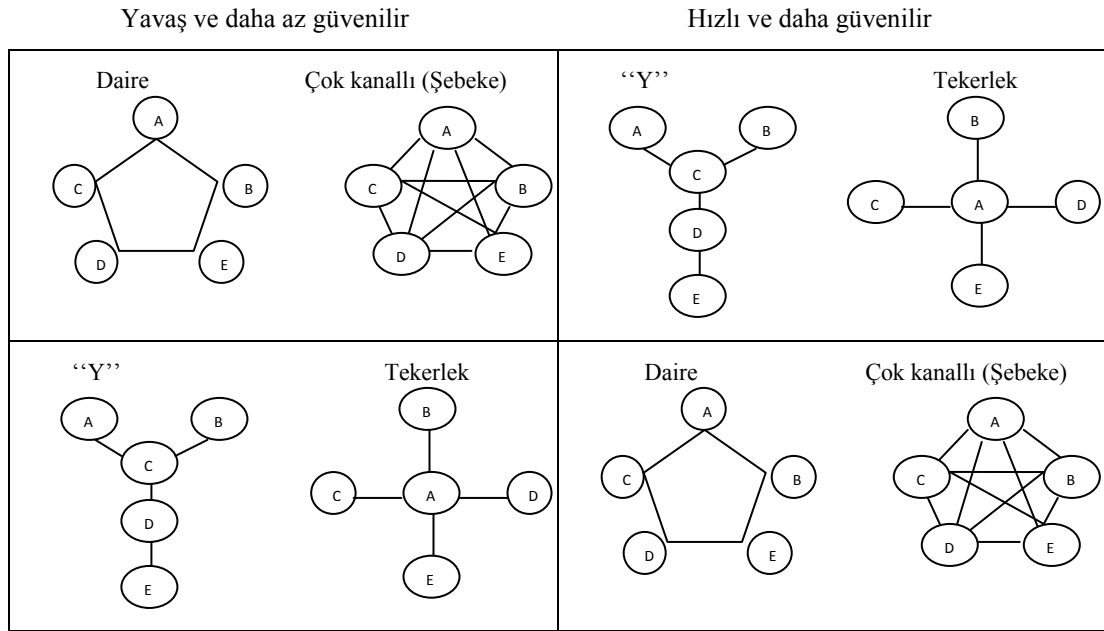
Grupların çalışması onların biraraya gelmesini ve örgütlenmelerini sağlayan bazı özellikleri gerektirir. Bunlar, grup önderliği, otorite, rol, haberleşme ve sosyometrik yapı özellikleridir. Grup üyelerinin ortak normları ve ideolojileri onları birleştirici ve morallerini yükseltici rol oynamaktadır. Bir grubun özellikleri onu meydana getiren bireylerin tek tek özelliklerinden farklılık göstermektedir (Eren, 2004: 113).

Grup içindeki kişilerin grup performansı ve iş tatmini, büyük ölçüde grup üyeleri arasındaki etkileşim durumuna bağlıdır. Yöneticiler etkili grup iletişimini bazı aktiviteler yoluyla desteklemektedir. Bu aktiviteler şu şekilde sıralanabilir (Gürüz vd, 1998: 54):

- Grup katılımları için hazırlıkların gerçekleştirilmesi,
- Farklı görüşleri ve bu görüşleri taşıyanların dikkate alınarak, bu fikirlerin öğrenilmesi,
- Grup üretiminin teşvik edilmesi,
- Sadece bireysel tatmine katkıda bulunacak kişisel rollerin ortadan kaldırılması,
- Çatışmaların, fikir ayrılıklarının saptanıp, kontrol edilmesi,
- Liderliğin desteklenmesi,
- Grup bilincinin oluşturulması,
- Grup performansı için sorumluluklar üstlenip, sonuçların üretilmesidir.

Grupların, bir arada olmasını hazırlayan ve bu birlikteliği sürekli kılan grup içi iletişim olgusudur. Gruplardaki iletişim ilişkilerini ve tarzlarını anlamamanın en önemli yollarından biri de, grupta yer alan kişiler arasındaki temel iletişim ağlarını incelemektir (Eroğlu, 2011: 356). İletişimde kullanılan bu ağlar genel olarak şu şekilde ifade edilmektedir (Eren, 2004: 368-370):

- Tekerlek Modeli: En merkezileşmiş iletişim ağıdır. Basit grup yapıları ve görevler için idealdir.
- Daire Modeli: Merkezileşme derecesi azdır. Lider belirsiz olmasına rağmen sorunların çözümünde daha hızlı hareket edilmesini sağlar.
- “Y” Modeli: Grup üyeleri arasındaki etkileşim en az düzeydedir. İletişim akışı önceden belirlenmiş kanalları ve sırayı izler.
- Çok Kanallı (Şebeke) Model: Bu modelde herkes birbiriyile iletişim kurmakta serbesttir. Takım çalışmaları için idealdir.



Merkezi, kompleks grup yapıları

Merkezi Olmayan, Basit grup yapıları

Şekil 1.7. İletişim Ağlarının Etkinliği (Daft ve Marcic, 2010: 452)

Grup iletişimi gruplar arası iletişimi de kapsamaktadır. Kişinin içinde bulunduğu, ait olduğu gruba iç grup, az da olsa dışında bulunduğu gruplara da dış grup denilmektedir. Örgüt içinde farklı departmanlarda çalışanların örgüt çatısı altında tek bir grubun, departmanlar bazında ise farklı grupların üyesi oldukları söylenebilir. İç gruba

daha ziyade duygusal-bilişsel bağıllık söz konusu iken, dış gruba bazı durumlarda düşmanlık hissi oluşabilmektedir (Yüksel, 2005: 85). Bu nedenle örgütlerde gruplar arası iletişimi yönetmek zordur.

Örgüt kültürleri de tıpkı ulusal kültürler gibi kendi içlerinde alt kültürleri barındırmaktadırlar. Örgüt içerisinde bu alt kültürler çalışılan birim, statü vb. değişkenlere bağlı olarak oluşmaktadır. Bir anlamda örgüt içinde ortak değer, tecrübe ve tutumları paylaşan çalışanların bir araya gelerek kendi aralarında bir grup oluşturması olarak algılanabilir. Bu alt kültürlerin oluşturdukları gruplar arasındaki ilişkiler ve iletişim doğru yönetilmediği takdirde örgüt bütünlüğüne zarar verebilir. Örgüt yönetimi gruplar arasında oluşabilecek çatışmaların önüne geçebilmek için öncelikle bu alt kültürleri tanımalı, hangi unsurlara bağlı olarak oluştuğunu bilmelidir. Örgüt çalışanın örgüte bağıllığı arttırılarak yani örgüt kültürü güçlendirilerek çalışanların iç grup dış grup algısı en az düzeye indirilmelidir.

Ayrıca gruplar arasındaki iletişim tarzları örgüt içinde var olan kültür çatışmalarının habercisi de olabilmektedir. Bu açıdan gruplar arası iletişim örgüt yöneticileri için önemli bir bilgi kaynağıdır.

- **Sözsüz İletişim**

Kişilerarası iletişimin son zamanlarda en çok üzerinde durulan yönünü sözsüz iletişim oluşturmaktadır. Sözsüz iletişim, yüz ifadeleri, jestler, renk seçimi, ses tonu gibi şeylerin ifade ettiği anlamları kapsamaktadır. Bunlar iletişim süreci içerisinde sözsüz mesaj olarak algılanır. Kişilerin yaşam boyunca edindikleri bilgi, tecrübe vb. yani kişilerin sahip oldukları kültürle kişiler nesnelere, davranışları, mimikleri vb. anlamlandırır ve kodlarlar. Elma denildiğinde herkesin zihninde elma canlanır. Ama bu elma kırmızı, yeşil, çürük ya da kare de olabilir. Elma örneğinde olduğu gibi şeyler zihinde kodlanır ve onlara anlamlar yüklenir. Sahip olunan ortak kültürel doku ise onların hemen hemen aynı yorumlanmasını sağlar.

Sözsüz iletişimin ilettiği mesajların ortak bazı özellikleri vardır. Bunlar (Yüksel, 2005: 155):

- İletişim yokluğunu olanaksız kılma,

- Duygu ve coşkuları yetkin biçimde dile getirme,
- Kişiler arasındaki ilişkileri tanımlama ve belirleme,
- Sözlü iletişimin içeriği hakkında bilgi verme,
- Güvenilir iletiler sağlama,
- Kültüre göre biçimlemedir.

Etkili bir iletişimde sözsüz iletişim unsurları iki önemli işlevi yerine getirmektedir. Bunlardan birincisi, sözsüz iletişim ile bir takım anlamlar iletilmektedir. İkincisi ise, sözlü iletişimi destekleyerek akıcılığına katkıda bulunmasıdır. Sözsüz iletişimin işlevleri yanı sıra birtakım özellikleri de vardır. Bunlar (Cüceloğlu, 2001: 34-35):

- Sözsüz iletişim etkilidir. Bazı tür anlamları, özellikle duyguları sözsüz iletişim ile daha etkili ve dolaysız biçimde ifade etme olanağı vardır.
- Sözsüz iletişim duyguları belirtir. Düşünceler sözlü, duygular ise sözsüz iletişimle en rahat ifade edilirler.
- Sözsüz iletişim çift anlamlıdır. Kişinin sözlü ve sözsüz mesajları, farklı anlamları vurgulayabilir. Örneğin; kızgın bir kişinin ses tonundaki artışa rağmen sinirli olmadığını söylemesi.
- Sözsüz iletişim belirsizdir. Sözsüz iletişimde belirsizlik derecesi yüksektir. Örneğin; bir piknik sonrası bir kişinin sessizliği, yorgunluğunun etkisi olabileceği gibi herhangi bir nedene kızmış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle durumlarda sözlü iletişime başvurulabilir.

Yapılan araştırmalar kişilerarası iletişimde sözsüz iletişimin daha etkili olduğunu göstermektedir. Bazı durumlarda sözlü ve sözsüz mesajlar birbiriyle tutarlı olmayabilir. Böyle bir durumda insanlar genellikle sözsüz mesajlara inanırlar. Ancak unutulmaması gereken, sözsüz mesajların belirsizlik özelliğinden dolayı her zaman tek bir anlam taşımayabileceği ya da sözlü olarak ifade edilmediği için yanlış anlamalara neden olabileceğidir. Örneğin kolları önde kavuşturmak savunmaya çekilmek ya da iletişime kapanmak anlamına gelmesine rağmen kişi alışkanlıklarından dolayı da böyle bir davranış içerisine girmiş olabilir.

Sözsüz iletişim, sessiz, nesnel ve sesli iletişimi içermektedir (Gürüz vd, 1998: 62).

- Sessiz iletişim: Beden dili olarak da bilinen sessiz iletişimle anlamlar belirlenmekte, açıklığa kavuşmakta, sözlü iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda iletişimi tamamlamaktadır. İletişimin kültür ile olan karşılıklı etkileşimi düşünülürse, mesajların ortak semboller aracılığı ile gerçekleşmesi kişilerin belli bir takım ortak değer ve zemini paylaşıyor olmaları gerekmektedir. Sessiz iletişim kültürel farklılıkların çok fazla yaşandığı bir türdür. Bunun sebebi ise toplumun kişiden bir takım davranış kalıplarına uygun olarak hareket etmesi gerektiği beklentisidir. Bu tür davranışlar içselleştirilerek çoğunlukla sorgulanmaya bile açık değildirler. Örneğin; büyüklerin elinin öpülmesi, ikram edilen şeylerin ilk seferde alınmaması, hayır anlamında başın yanlara çevrilmesi gibi. Sessiz iletişim unsurlarını üç başlık altında toplamak mümkündür.

1. Jestler: Jest, bir duygunun görünen ifadesi olarak el ve kol hareketlerinin oluşturduğu bir bütünü anlatmaktadır. Jestleri belirleyen etkenler kişinin mizacı, kişiliği, o andaki psikolojisi ile ilgili olabilmektedir.

2. Mimikler: Baş ve yüz hareketleri mimikleri oluşturmaktadır. İletişim içinde bulunulan kişilere mimikler aracılığıyla korku, mutluluk, şaşkınlık, kızgınlık vb. duygular aktarılabilmektedir.

3. Bedenin Duruşu: İnsanlar bedenlerinin çeşitli konumlarıyla da sessiz iletişime girmektedir. Beden, sessiz iletişimin mesaj merkezi olarak kabul edilmektedir. İki omuz arasında kalan göğüs bölgesinin kalp hizasında ve orta noktasına denk gelen nokta ise vücudun anlatım odağı olarak görülmektedir. Oturuş biçimi, kolların durumu, omuzlar, ayakların duruşu kişi ile ilgili bir takım mesajlar iletmektedir.

- Nesnel İletişim: Kişilerin iletişim içinde buldukları ortam, fiziksel mesafe, kıyafet, kullanılan renk ve aksesuarlar gibi nesnelere taşıdığı anlamları ifade etmektedir. Kıyafetler, toplum içindeki statünün yansıması olduğu gibi kişi ile ilgili de birçok mesaj iletmektedir. Örneğin işyerine giden bir kişinin resmi, spora giden bir kişinin rahat kıyafetleri tercih etmesi gibi. Aynı zamanda bir kişi hakkındaki ilk öngörü dış görünüm ile edinilmektedir. Bu nedenle bazı durumlarda kıyafet ve aksesuarlar insanın iç dünyasının, yaşam tarzının görünen yüzü olabilmektedir. Renklerin iletişimde

kullanılması ise daha çok psikolojik duygularla ilgilidir. Seçilen renkler kişinin içinde bulunduğu ruh halini yansıtmaktadır. Bu nedenle renkler kişilik ya da psikolojik analizlerde kullanılmaktadır. Son dönemde renklerin pazarlama iletişiminin de önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeni renklerin insan psikolojisi üzerindeki etkilerinden faydalanarak kişinin tüketim alışkanlıklarını etki etmektir. Şirketler markaya güven ve bağımlılık yaratmak, daha çok tüketimi teşvik etmek için logo, işyeri dizaynı, ambalaj gibi birçok konuda çalışmalar yapmaktadırlar. Ancak bu tür çalışma ve analizler yapılırken renklerin üç boyutu mutlaka dikkate alınmalıdır; renklerin tonu, türü ve yoğunluğu. Renklerin açık ya da koyu tonlarda olması gibi yoğunluğu da renklere yüklenen anlamları değiştirmektedir. Renklere atfedilen anlamlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (İçli ve Çopur, 2008: 27-28, Yağbasan ve Aşkın, 2006: 128).

- Beyaz: Sadeliği, doğruluğu, temizliği temsil eder. Barışçıl ve kabul edici ifadelerin bir yansıması olarak beyaz, ışık, bilgi, aydınlık, nur gibi olumlu ve erdemli değerlerle örtüştürülmüştür.
- Siyah: Karamsarlık ve matematin rengi olan siyah aynı zamanda asaleti ve gücü simgelemektedir.
- Kahverengi: Toprağın ve doğallığın rengidir. Ciddiyet, dayanıklılık, sadelik, dostluk ve metanetin sembolü olarak kabul edilir.
- Kırmızı: İnsan gözünün görebildiği ilk renk olması nedeniyle kırmızı uyarı rengi olarak düşünülebilir. Araçlardaki uyarı lambaları, giriş ve çıkışı gösteren tabelalar örneklerden bazılarıdır. Kırmızı, canlandırıcı, heyecanlandırıcı bir özelliğe sahiptir. Ayrıca şiddet ve tehlikeyi de çağrıştırır.
- Mavi: Serinlik, sakinlik, sadakat ve güveni temsil eder. Uzmanlara göre mavi, insan gözünün görme oranının en düşük olduğu renktir ve bu nedenle mavi insan üzerinde huzur ve sakinlik yaratmaktadır.
- Yeşil: Huzur, güven ve tazeliği çağrıştırır. Yeşil rengini doğadan aldığı için rahatlık, doğallık ve huzuru simgeler. Yeşil ayrıca bilgeliğin de rengidir.
- Sarı: Canlılık ve hareketliliktir. Sarı aynı zamanda altının rengi olması nedeniyle zenginliği ve lüksü de simgeler.

İletişim esnasında kişiler arasındaki fiziksel mesafe de insanların o kişilerle olan yakınlık ve samimiyet derecesini gösteren bir veri durumundadır. Edward T. Hall

yaptığı çalışmada dört tür mesafenin bulunduğunu ortaya koymuştur (Demirkan, 2007: 21).

1. Sırdaş (mahrem) alan, insanların kendisine en yakın olma hakkını verdiği kişilerle paylaştıkları vücuda en yakın olan uzaklıktır. Sırdaş alan uzaklığı en fazla 45 santimetre olmalıdır.

2. Kişisel Alan: Kişisel alan, iki insanın konuşurken korudukları uzaklıktır. 46-120 cm. arasında bir mesafedir.

3. Sosyal Alan: Sosyal alan, başkalarının rahatlıkla bulunabileceği bir uzaklıktır ve bir ile üç metre arasında değişir.

4. Genel Alan: Genel alan, ilgi duyulmayan ve yabancı olan kişilerin bulunabileceği, genellikle üç metre ve daha uzak alanları kapsamaktadır.

Kişilerin çevrelerindeki mekanı kullanma biçimi de onların sosyal yeri ve mevkii hakkında bilgi verir yani bir statü göstergesi olarak kullanılabilir (Gürüz vd, 1998: 69). Yöneticilerin yüksek koltukları tercih etmeleri, benzer biçimde ast ve üstlerin ayrı yerlerde yemek yemeleri de statü farkını ortaya koyar.

- Sesli İletişim: Bu tür iletişimle ifade edilen sesin tonu, vurgulamalar ve susmalardır. Sesin heyecan tonu, yapılan vurgular söylenen sözün anlamını etkiler ve ifadeye yeni boyut kazandırır.

Sözsüz iletişimin taşıdığı anlam ve ifadeler farklı kültürlere sahip kişiler tarafından farklı algılanabilir. Bu nedenle sözsüz iletişim unsurlarını genelleştirmek çok da doğru olmayacaktır. İnsanlar içinde yaşadıkları toplumun kültürüne uygun iletişim biçimleri oluştururlar. Saygı ile eğilmek, el öpmek, konuşmaya başlarken hanımefendi kelimesini kullanmak, anladığını ifade eder şekilde başını öne sallamak gibi bu konudaki örnekler çoğaltılabilir. Toplumun kültürünü oluşturan ortak geçmiş, teknoloji gibi unsurların etkisiyle nesnelere ya da durumlara yüklenen anlamlar da o topluma özgüdür.

Sözsüz iletişim unsurları örgütlerin yapılanmasında dikkat edilecek hususlardan bir tanesidir. Örgütün ismi, logosu, işyeri dizaynı, ürün ambalajı, hizmeti, tüketiciye yaklaşımı gibi örgütün imajını çizecek tüm öğeler insan zihninde oluşturdukları simge ve anlamlara göre düzenlenmeli ve yapılandırılmalıdır. Çünkü örgütte çalışan da

hizmeti ya da ürünü satın alan da insandır. Bir örgüt bu unsurları düzenleyerek çalışan performansını yüzde yüz arttıramaz ancak çalışan üzerinde çalışma isteği uyandırabilir. Yine aynı şekilde örgüt müşteriyi seçmez ancak oluşturulan imaj ile tüketici profilini belirleyebilir.

1.2.3. Örgüt Dışı İletişim

Örgütler açık sistemler olarak sürekli değişen bir çevre içinde faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle örgüt içi iletişim kadar örgütün çevresi ile olan iletişimi de önemlidir. Örgüt dışından sağlanan bilgiler örgütün yapısına, işleyişine ve yönetimine etki etmektedir. Hatta bu bilgiler doğrultusunda örgüt içinde gerekli düzenleme ve değişiklikler yapılmaktadır.

Örgütler müşterileri, rakipleri, resmi kurumlar vb. ile aralarında çeşitli iletişim kanalları oluşturmaktadırlar. Örgütler faaliyetlerini yerine getirebilmek için bu kanallardan gelecek bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Yasal düzenlemeler, ticari anlaşmalar vb. bunlara örnek gösterilebilir. Ayrıca hedef kitlenin beklentilerini sorgulamak, örgütü tanıtmak, imaj oluşturmak ve sosyal sorumluluk projelerinde yer almak gibi halkla ilişkiler faaliyetleri de örgüt dışı iletişim kanalları ile gerçekleştirilmektedir. Bu aşamada örgütlerde halkla ilişkiler birimine önemli bir görev düşmektedir. Günümüzde rekabetin sınırsız olması, teknolojinin takip edilemeyecek kadar hızla gelişmesi örgütlerin bu değişime adapte olmaları için değişimi zorunlu kılmaktadır. Sürekli değişen tüketim dünyasında kendini yenilemeyen değişime kapalı örgütler ne yazık ki uzun ömürlü olamamaktadır. Örgütlerin sadece ürün/hizmet üretmekle değişen hizmet ve memnuniyet anlayışını karşılayabilmeleri mümkün değildir. Bu aşamada örgütün ürünü dışında markasını yani kendisini de pazarlaması gerekmektedir. Bunun da en iyi yolu amaca hizmet edecek halkla ilişkiler faaliyetleridir.

Örgüt dışı iletişimde birçok farklı iletişim araç ve yöntemleri kullanılmaktadır. Yazılı araçlara basın bültenleri, röportajlar, basın bildirileri, dergiler, afişler örnek gösterilebilir. Televizyon, filmler, web sitesi yayın araçları, festivaller, fuarlar, sponsorluklar da imaj yaratmaya yönelik iletişim araçlarıdır. Kullanılacak iletişim aracı ve yöntemini belirleyen faktörler ise şunlardır (Oktay, 1996: 358):

- Mesajın niteliğine uygun duyu organının seçilmesi,
- Hız unsuru,
- Yaratılmak istenen intiba,
- Geri-bildirim imkanı,
- Gizli bilgilerin iletilmesi,
- Mesajın yoğunluğu ve miktarı,
- İletişim maliyetidir.

Günümüzde örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için geçmişe oranla daha hızlı bir değişim ve gelişim göstermelidirler. Çünkü teknolojideki gelişime paralel olarak ürün ve hizmet anlayışındaki gelişmelerle tüketici ihtiyaç ve beklentileri de değişmektedir. Tüketici bir ürünü/hizmeti satın alırken o ürünün/hizmetin işlevinden çok daha fazlasını satın almak istemektedir. İhtiyacını giderme dışında, bir ürün/hizmet onun yaşam tarzını, bakış açısını, sosyal statüsünü de belirleyebilmektedir. Tüketicilerde oluşturulan bu yapay tüketim davranışı örgütlerin tüketiciye yönelik iletişim faaliyetlerinin bir ürünüdür. Reklam, halkla ilişkiler çalışmaları, sponsorluklar bu amaçla gerçekleştirilmiş örgüt dışı iletişime örnek gösterilebilir.

Örgüt, üretim sürecinden satışa kadar ve hatta satış sonrasında dahi çevresi ile sürekli iletişim halindedir. İletişimin amacı bilgi almak-vermek, hammadde tedariki, finansal kaynak arayışı, kanunlardaki değişiklikler, teknolojik gelişmeler, tüketici memnuniyeti ile ilgili olabilir. Rekabetin ön koşulu olan fırsatların değerlendirilmesi, tehditlerden haberdar olarak fırsatlara çevrilmesi de örgütte etkin bir iletişim yönetiminin gerekliliği göstermektedir.

Özellikle, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucu ulaşım ve iletişim maliyetleri aşırı derecede düşmüş, insanları ve piyasaları birbirinden ayıran zaman ve mekan gibi doğal engeller büyük ölçüde ortadan kalkmıştır. Örgütler dışa açık, değişimlere cevap verebilen hiyerarşinin olmadığı şebeke organizasyon ve sanal organizasyon gibi organik modellere yönelmişlerdir (Durak, 2005: 4-6). Hiyerarşik emirle yürütülmeyen, dışsal işbölümüne dayalı karşılıklı etkileşim içinde olan işletmeler topluluğunu ifade eden şebeke organizasyonların yönetiminde de örgüt dışı iletişim büyük bir önem arz etmektedir (Durak, 2006: 103). Birbirinden farklı işbölümlerini yürüten bu organizasyonlar arasında sürekli bir bilgi akışı vardır ve bu bilgi akışını

kendi aralarında oluşturdukları iletişim ağlarıyla sağlamaktadırlar. Bu örgütlerin iletişim ağları kuvvetli, açık ve sürekli olmalıdır. Şebeke organizasyonlarda iletişim koptuğu an işbirliği de güven de bitmiş demektir ki bu şekilde hiçbir örgüt şebekeleşmiş bir yapı içinde faaliyetini sürdüremez.

Bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı bir diğer örgüt modeli de sanal örgütlerdir. Sanal örgütler diğer örgütlerin tersine belirli bir mekan, bina olmaksızın farklı coğrafi bölgelerdeki kişilerin oluşturduğu sanal örgütlerdir. Günümüzde herhangi bir örgüt, gerekli teknolojik altyapıyı kurduktan sonra, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini sanal ortamda etkin bir biçimde yerine getirebilmektedir. Bu tip örgütlerde örgütsel faaliyetler, iletişim sayesinde koordine edilmektedir. İletişim tabanlı koordinasyon, çalışanlar arasında örgütsel bilginin toplanmasını, paylaşılmasını ortaklık ve ilişkilerin etkin biçimde sürdürülmesini sağlamaktadır (Tutar, 2002: 15-30). Bu tür örgütlerde iletişim düzeninin kurulmasında dikkate alınacak hususlar şu şekildedir (Afgün, 2006: 124):

- Birbirinden uzak çalışanların nasıl elektronik bağlantı içinde olacağı, bu bağlantının işbirliğini nasıl sağlayacağı ve yönetimi nasıl destekleyeceğinin belirtilmesi,
- Hangi durumlarda yüz yüze görüşmenin yapılması gerektiğinin belirlenmesi,
- İletişim düzeninin takım çalışmasını destekleyecek ve teşvik edecek şekilde kurulmasına özen gösterilmesi,
- İletişim düzeninin güven ve işbirliğinin temeli olacağı göz önüne alınarak kullanılacak iletişim teknolojilerinin seçiminin yapılması,
- Seçilen iletişim teknolojilerinin etkin kullanılmasının sağlanması için sanal çalışanların gerekli eğitimden geçirilmesi,
- İletişim düzeninde haritalar, şekiller, grafiklerden gerektiğince faydalanılması.

Örgütsel iletişim yönetiminde önemli olan bir diğer konu örgütsel iletişimin entegre olmasıdır. Entegre örgütsel iletişim, örgüt içi, dışı, yatay, dikey ve çapraz olmak üzere tüm boyutlarda, çift yönlü ve entegre/bütünleşik yapıda stratejik olarak planlanarak yönetilen bir iletişim tarzını ifade etmektedir ve başarı ile uygulayabilen örgütlere günümüzde yaşanan hızlı değişime uyum sağlaması yönünde önemli bir

rekabet avantajı getirmektedir. Bu nedenle gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı iletişim stratejik olarak planlanmalı ve yönetilmelidir (Kocabaş, 2005: 251).

1.2.4. Örgütsel İletişim Engelleri

Örgütlerde iletişimi engelleyen ya da aksatan bir takım etmenler vardır. Bu etmenler örgütün yapısıyla ilgili olabileceği gibi iletişim sürecindeki öğelerin özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. İletişim engellerini, örgütsel boyutu açısından ele almak gerekirse bu engelleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Elgünler ve Fener, 2011: 38):

- **Örgüt Yönetimi:** Örgütlerin benimsedikleri yönetim anlayışı örgütsel iletişimi doğrudan etkilemektedir. Klasik yönetim anlayışında olduğu gibi iş odaklı katı bir yönetim, iletişimin tek yönlü gerçekleşmesine, örgüt içi iletişimin yetersiz olmasına ve çalışan performansının azalmasına, iş yükü dengesizliğine, iş akışında aksamalara neden olacaktır. Ayrıca yönetime bağlı yetki devrinin olmaması, aşırı kadrolaşma ve statü farklılıklarından doğan sorunlar gibi nedenler de iletişim engelleri arasında yer almaktadır. Postmodern örgütlerde ise çok yönlü iletişim ağlarının kurulduğu görülmektedir. Bu tür örgütlerde bilgi paylaşımı çok kısa bir sürede gerçekleşebilmekte ve çalışanlar iletişim kurmaları için teşvik edilmektedir. İletişim teknolojilerinin hızla gelişmesine bağlı olarak yönetici-çalışan, çalışan-çalışan arasındaki iletişim biçimleri de değişmiştir. Ancak bu durum bazı durumlarda örgüt kültürünü bozucu etkiye ya da mesaj kirliliğine sebep olabilmektedir. Çünkü elektronik posta gibi elektronik ortamda gerçekleştirilen iletişim, kişilerarası sözlü iletişimi azalmakta, sözsüz iletişim unsurunu dışarıda bırakarak örgüt-çalışan bütünleşmesinde önemli bir faktör olan duygusal bağı azalmaktadır.

- **Örgütsel iletişim yapısı ve türü:** Her örgütün kendine özgü iletişim kanalları ve biçimleri vardır. Ancak bazı durumlarda iletişim kanallarının doğru düzenlenmemesi, iletişim akışındaki tıkanıklıkların giderilmemesi, biçimsel olmayan iletişimin biçimsel iletişimi olumsuz etkilemesi vb. örgütsel iletişimi ve hatta örgüt yapısını bozucu etkiye sahip olabilmektedir. Örneğin; örgütlerde tümüyle serbest bırakılan bir iletişim akışı, pek çok karışıklık ve düzensizliğe neden olmaktadır. Bu yüzden yatay iletişimde belli nezaket kuralı, dikey iletişimde ise, aşağıdan yukarıya doğru saygı ve nezaket kurallarına dikkat edilerek iletişim kurulmalıdır (Ada vd, 2008: 494).

- Örgüt büyüklüğü ve fiziksel yapısı: Örgütler büyüdükçe geliştikçe, faaliyet alanlarını genişlettikçe iletişim kanalları uzamaya başlar. İletişim kanalları uzadıkça, farklı kademelerden, farklı mevkilerden geçerek hedefe ulaşmaktadır (Sarıkamış, 2006: 53). Bu gibi durumlarda iletişim daha çok internet, telefon gibi iletişim teknolojileri ile gerçekleştirilmekte, kişilerarası iletişim en aza indirgenerek iletişim kanalları çoğunlukla elektronik kanallar ile sınırlı kalmaktadır.

- Çalışma ortamı: Örgüt çalışanlarının görevlerini yerine getirmeleri için oluşturulmuş çalışma ortamı yapılacak işin niteliğine uygun olarak düzenlenmiş olması gerekmektedir. Aksi halde işin kalitesi düşecek ve süresi uzayacak bu ise çalışan üzerinde baskıya neden olacaktır. Baskı ise iletişimi olumsuz etkileyecek ve kesintiye uğratacaktır.

- Zaman: Örgütlerde yöneticiler, zaman sınırlılığı nedeniyle tüm astlarıyla iletişim kurma olanağına sahip olmayabilirler. Bu nedenle iletişim kurma konusundaki zaman baskısı, çoğu kez iletişim sorunlarına neden olur (Gürgen vd, 2003: 39). Günümüzde zaman kısıtlılığı sebebiyle sözlü iletişimin yerini elektronik ortamda gerçekleştirilen iletişim alabilmektedir. Ancak elektronik posta gibi araçlarla gönderilen mesajlar, mesajı gönderecek kişi açısından zaman kısıtlamasını ortadan kaldırıyor gibi görünse de bu durum özellikle yöneticiler için aşırı iş yükü haline gelebilmektedir.

Örgütsel iletişimde engellerin iyi tanımlanması iletişimin önündeki sorunların aşılmasında oldukça önemlidir. Ancak bazı durumlarda, özellikle kişisel iletişim engelleri, örgütsel iletişim engellerinde olduğu kadar kolay tanımlanamayabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarla yaptıkları işe alım mülakatlarında adayın kendi örgüt kültürlerine uygun olup olmadıklarını araştırdıkları görülmektedir. Ancak bu sadece genel bir profil oluşturulmasını sağlamakta kişisel ihtiyaç, duygu, düşünce ve davranışı sınırlandıramamaktadır. Bu nedenle örgütlerde kişisel özelliklerden kaynaklanan iletişim engellerinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir.

İletişim sürecinin etkin bir biçimde işlemesine engel olan diğer faktörler de şu şekilde açıklanabilir (Elgünler ve Fener: 2011: 35-36):

- Mesaj ile ilgili engeller: Mesajın içeriğinin taşıdığı bilgiye göre düzenlenmemesi veya mesajın kimden ne zaman geldiği vb. belirsizlikler taşıması

mesaj ile ilgili engellerden bazılarıdır. Ayrıca mesajı oluştururken kullanılan semboller de iletişimde engel oluşturabilmektedir.

- Kanal ve araçlarla ilgili engeller: İletişim kurarken seçilen kanal ve araçların iletişim amacına hizmet edecek nitelikte veya yeterlilikte olmaması da iletişimde bir takım güçlükler yaratmaktadır. Mesaj, kullanılan araç veya kanal nedeniyle tam ve doğru anlaşılammakta ya da mesajın etkinliğini azaltabilmektedir.

- Dil ile ilgili engeller: İletişim sürecinde seçilen sözcükler iletişimin kalitesine doğrudan etki etmektedir. Bir sözcüğün farklı anlamlara sahip olması gibi, kullandığımız sözcükler iletişimde bulunduğumuz kişide farklı çağrışımlara da neden olabilmektedir.

- Kişisel engeller: İletişim sürecine etki eden birçok kişisel etken mevcuttur. İhtiyaçlar, önyargılar, tutum ve davranışlar, bilgi düzeyi, sosyo-kültürel özellikler, istekler vb. iletişim sürecini şekillendiren en temel unsurlardır. Çünkü iletişimin en temel unsuru insandır. İnsan ise doğası gereği karmaşık bir özellik taşır. Bu nedenle iletişimde en güçlü engelleri kişisel engeller oluşturmaktadır. Kişilerin sahip oldukları kültür, yaşadıkları deneyimler, psikolojik durumları vb. iletişim kurma biçimlerine, mesajı kodlama, algılama ve geri bildirimde bulunmalarına kadar tüm sürece etki eder. Kişisel engeller şu şekilde açıklanabilir:

- Süzgeçleme: Kaynaktan hedefe gönderilen mesajın tamamının iletilmemesidir.

- Güven ve açıklık: Mesajı gönderen kişi alıcıya göre güvenilmeyen bir kişi olarak kabul ediliyorsa mesaj istenildiği biçimde alınmayabilir ya da reddedilebilir (Çimen, 2009: 81).

- Dinlememe: Etkili bir iletişim mesajın içeriğinin iyi anlaşılması ile mümkündür. Dolayısıyla dinlememek iletişim sürecinin kesilmesine neden olabilir. İyice dinlemeden sık sık kesilen sözler, “fakat”, “evet ama” şeklindeki ifadeler hem iletişimi engeller hem de olumsuz bir duygusal ortam yaratır (Eren, 2004: 366).

- Seçici algılama: İletişim sürecinde, alıcılar mesajı kendi ihtiyaçları, deneyimleri, tutumları ve diğer kişisel özelliklerine göre algılamaktadırlar.

Kişisel iletişim engellerinin aşılmasında en önemli unsur mesajın açık ve net olmasını sağlamaktır. İletişimin gerçek amacının ne olduğu iyi anlaşılmalıdır. Ayrıca iyi dinlemek, mesajın doğru alındığına dair mesajı tekrarlamak, geribildirim değerlendirmek önemlidir. Daft'a (2003) göre bireysel ve örgütsel iletişim engellerinin üstesinden gelmek için yapılması gerekenler şu şekilde açıklanabilir:

1. Aktif dinleme: Etkili iletişimin önündeki engelleri aşmanın bir yolu anlayarak dinlemek ve anladığını ifade edebilmektir. Aktif dinleme ile ilgili birçok teknik kullanılmaktadır. Örneğin bir yöneticinin çalışanını dinlerken istekli görünmesi güvenin, güven de dürüstlüğü oluşturmasını sağlamaktadır (Rogers ve Roethlisberger, 1991: 108). Böyle bir ortamda kaynak ve alıcının kaygıları azalarak iletişimin kalitesi artmaktadır.

2. Uygun kanalın seçimi: İletişimin amacına hizmet edecek mesajın özelliğine uygun kanalın seçilmesine özen gösterilmelidir. Uygun kanal seçilirken mesajın niteliği, alıcının özellikleri, zaman gibi faktörler dikkate alınmalıdır.

3. Diğer bakış açılarının öğrenilmesi: İletişim esnasında kullanılan dil, kelime ve anlatım yolları mesajın içeriğinin çözümlenmesinde farklılıklara neden olabilmektedir. Bireylerin bu farklılıkların farkında olarak iletişim kurmaları, örgüt çalışanlarına yönelik düzenlenen eğitimler ve sosyal organizasyonlar bu tür engellerin önlenmesinde etkilidir.

4. Gezinerek yönetme: Özellikle örgüt içi iletişimin etkinliğinin artırılması ve üst-ast ilişki ve iletişiminin güçlendirilmesi için uygulanan bir yöntemdir. Yüzyüze iletişimin sağladığı tüm avantajlardan faydalanıldığı bu uygulama ile çalışan motivasyonu da artmaktadır.

5. Güven ikliminin sağlanması: Örgüt içinde güven iklimi sağlanamazsa statüden doğan farklılıklar, önyargılar, çatışmalar vb. iletişim engeli olarak örgütsel iletişimin işleyişini bozabilmektedir. Örgüt içinde bilgi akışının doğru ve sağlıklı gerçekleşebilmesi için çalışanların örgüte ve birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre güven ile iletişim arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güven çalışanların birbiri ile olan iletişimlerini

güçlendirirken, iletişim de çalışanlar arasındaki güveni arttırmaktadır (Nes vd, 2007: 410).

6. Biçimsel kanalların geliştirilmesi ve kullanılması: Yönetimin öngördüğü ve örgüt yapısına göre şekillenen biçimsel kanallar iletişim ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmelidir. Örgüt içinde var olan biçimsel kanallar örgütün iletişim ihtiyacını karşılayacak nitelikte açıkça tanımlanmalı, her zaman açık tutulmalı, ihtiyaca göre geliştirilmeli ve bu kanallarının kullanımı için örgüt üyeleri teşvik edilmelidir.

7. Biçimsel ve biçimsel olmayan birden fazla kanala teşvik etme: Örgütlerde bilgi akışı genellikle biçimsel kanallar aracılığı ile gerçekleşmektedir. Ancak hızlı karar alınması gerektiğinde, bir sorunun giderilebilmesinde vb. biçimsel olmayan kanallar tercih edilebilir.

8. İletişim ihtiyaçlarını karşılamak için grup ya da organizasyon yapısını değiştirmek: Örgüt içinde var olan örgütsel iletişim sistemi çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye zamanında ve doğru bir şekilde ulaşmalarını sağlamıyorsa örgüt yönetiminin iletişimi aksatan bu engelleri bulup örgütsel iletişimin işleyişini daha aktif hale getirmesi gerekmektedir. Çünkü örgüt içinde bölümler ve çalışanlar arasında işbirliği sağlanmanın ön koşulu örgütsel iletişimin doğru ve sağlıklı bir şekilde işliyor olmasıdır. Bu nedenle örgüt içindeki iletişim ağları gözden geçirilmeli örgüt amaç ve stratejileri doğrultusunda gerekiyorsa yeni iletişim tür ve modelleri oluşturmak için grup ve örgüt yapısında değişiklikler yapılmalıdır.

1.3. İletişim Yönetimi

İletişim en basit tanımı ile mesajın kaynaktan hedefe ulaştırılması olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu süreç tanımı kadar basit değildir. İletişim, insanların sosyal dünyalarını anlama ve etkilemelerini sağlayan sembolik bir faaliyettir. Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Yağmurlu, 2004: 32).

Günlük yaşamda insanların kendi çevreleri ile iletişimlerini düzenledikleri görülmektedir. İş yaşamında ya da sosyal hayatlarında insanlar ilişki kurmak, ilişkilerini düzenlemek, daha başarılı, daha aktif, daha iyi bir yaşam için iletişim kalitelerini arttırmaya yönelik çaba harcamaktadırlar. Bunun için bu konuda yazılmış kitap, makalelerden faydalanmakta ayrıca iletişim eğitimleri olarak etkili iletişimi öğrenmeye ve iletişim kurmadaki güçlüklerle baş etmeye çalışmaktadırlar. Kısaca kendi iletişimlerini yönetmeyi öğrenmektedirler. Örgütler de aynı insanların bu çabası gibi daha başarılı olmak, daha sağlam ve daha güçlü bir imaj için örgütsel iletişimlerini yönetmek zorundadırlar.

Örgütlerde iletişim, neoklasik yönetim anlayışı döneminde yapılan araştırmaların sonucunda insan unsuruna dikkat çekilmesi ve daha sonraları sistem yaklaşımı ile birlikte örgütlerin açık sistemler olarak görülmeye başlaması ile önem kazanmaya başlamıştır. Örgütlere bakış açısının değişmesi örgütlerde görülen kadar görülmeyenlerin de örgütsel verimliliğe etkisinin olduğunu göstermiştir. Bilim insanlarının bu konulardaki çalışmaları örgütsel iletişim ve örgüt kültürü gibi birçok kavramın literatürümüze eklenmesini sağlamıştır.

Günümüzde iletişim, yönetimin amaçlarına hizmet eden bir öge olmaktan çok başlı başına bir yönetim faaliyetidir. (Yağmurlu, 2004: 37). Planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur. Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde özellikle yöneticiler açısından büyük önemi olan yönetsel fonksiyondur (Demirtaş, 2010: 413). Bu nedenle örgütler kendi iletişim ağlarını kurmak, geliştirmek, işletmek ve yönetmek zorundadırlar. Diğer yönetim fonksiyonlarında olduğu gibi örgütün yaşamına ve başarısına etki eden iletişim yönetimi örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin kaliteli ve etkili olabilmesi için atılan ilk adımdır.

Sosyal süreçler için iletişim, sinir sistemi gibidir. Bütün toplumsal unsurlar arasındaki ilişki, ahenk ve koordinasyon iletişim ağıyla gerçekleştirilmektedir. İyi bir iletişim uyumlu bir sosyal yapının, kötü bir iletişim ise çatışma içindeki bir sosyal yapının temelidir. Örgütler de toplumsal yapı gibi etkin bir şekilde varlıklarını korumak için iletişime gereksinim duymaktadır. Bu gerçekten hareketle örgütsel yapılar içinde iletişimin rolünün iyi tespit edilmesi gerekmektedir (Halis, 2000: 217). Halis'in

bahsettiği gibi örgütler iletişim ağlarıyla örülü işleyen sistemlerdir. Örgütün ihtiyacı olan tüm bilgi ve kaynaklar bu ağlar aracılığı ile sağlanmaktadır. Ağlarda oluşan bir sorun sistemi bozacak etkiye sahiptir. İletişimin örgüt içindeki rolüne bu açıdan bakılmalı ve örgütsel iletişim bu açıdan değerlendirilmelidir. Örgüt için bu kadar önemli olan iletişim doğru yönetilmelidir.

Her örgütün kendine has bir iletişim sistemi vardır. Bu sistemde örgüt içinde yönetimin oluşturup desteklediği biçimsel kanallar ve doğal ilişkiler sonucu oluşan biçimsel olmayan kanallar mevcuttur. Ayrıca örgütün çevresi ile oluşturduğu örgüt dışı iletişim kanalları da bulunmaktadır. İletişimin akışı bu kanallar aracılığı ile yine yönetimin düzenlediği şekilde gerçekleştirilmektedir. İletişim esnasında tercih edilecek iletişim türleri de yani sözlü, yazılı, yüzyüze iletişim vb. yine yönetim anlayışına paralel olarak belirlenmektedir. Görüldüğü gibi bir örgütün sahip olduğu örgütsel iletişim örgütün yönetimden bağımsız değildir.

İletişim yönetiminde en etkili unsur yönetimdir. Çünkü yönetimin benimsediği anlayış ve tutum örgütsel iletişime doğrudan etki etmektedir. Etkili bir iletişim yönetimi için bahsedilecek en önemli nokta iletişimin değerini bilen ve doğru iletişim kurabilen bir yönetimdir. Ayrıca, yöneticilerin başarısı ve örgütlerin etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden biri olan iletişim yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır (Çetin, 2007: 30). Modern yönetim, örgütlerin çok yönlü ve çevresel ilişkilerine yönelik olarak sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi öngörmektedir. Yönetim, gerek bireysel gerek örgütsel faaliyetlerinde, ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlarla, olumlu tutum ve davranışları örgüt lehine çevirmek amacıyla iletişimden yararlanmak zorundadır (Halis, 2000: 218).

İletişimin örgüte sağladığı katkılar sadece işlerin akışını sağlama ve bilginin paylaşılması değildir. Etkili bir iletişim yönetiminin örgüt ve çalışanlar üzerinde olumlu birçok etkisi bulunmaktadır. Yapılmış birçok çalışma etkili iletişimin çalışan performansını, örgüte bağlılığı ve iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. 1988 yılında Almanya’da yapılmış olan bir araştırmaya göre işlerinden memnun olan çalışanların % 82’si kendilerini örgüt hakkında her zaman için “çok iyi” bilgilendirilmiş olarak hissetmektedirler. Buna karşın işinden memnun olmayan kişilerin % 77’si örgüt hakkında yeterli bilgi alamadıklarını vurgulamışlardır (Küçük, 2005: 45). Bu bağlamda

çalışanlar ile üst yönetim arasında iletişim ilişkisi kuran örgüt organları ve yayınları sadece bir iletişim aracı değil aynı zamanda çalışanlar arasında çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer stratejidir (Doğan, 2002: 72).

Etkili bir iletişim yönetimi için iletişim kanalları açık ve net bir şekilde tanımlanmış olmalıdır. Örgüt kendi işleyişi içerisinde bilgi akışını en kolay şekilde gerçekleştirebileceği bir iletişim ağı kurmalıdır. Bu ağ kurulurken statüden doğan uzaklık ve uzmanlaşma ortadan kaldırılmalıdır. Bunun için yöneticiler yazışma ve raporlar dışında yüz yüze iletişim sağlayacak görüşme, küçük grup toplantıları, eğitim seminerleri gibi yöntemleri de kullanarak iletişimi verimli kılabilirler. Açık kapı politikası sanıldığı kadar aksine yöneticiye zaman kazandırabilmektedir (Tanrıverdi ve diğerleri, 2010: 107). Örgütteki iletişim kanalları sürekli açık tutulmalı, iletişimi aksatacak ya da engelleyecek öğeler ortadan kaldırılmalı ve bu aksaklıkların önüne geçilebilmesi için önlemler alınmalıdır. Örgütün kendi yapısına uygun örgüt üyelerinin arasında doğal olarak oluşan biçimsel olmayan iletişim kanalları yok edilmeye çalışılmamalı denetlenmelidir. Çoğu zaman bu kanallar hızlı bir iletişim için fayda sağlamaktadır. Örgüt içinde kullanılacak iletişim türlerinin mesaj, kişi vb. faktörler dikkate alınarak düzenlenmiş olması gerekmektedir. Yazılı iletişimin daha çok resmi yazışmalarda kullanılması, performans görüşmelerinde yüzyüze iletişimin tercih ediliyor olması gibi.

Ayrıca bir örgütte örgütsel iletişim unsurları olarak tanımlanan sözsüz iletişim unsurları da örgütsel iletişimin bir yansıması olarak görülebilir. Kullanılan renkler, mekanın düzenlenişi, kıyafet yönetmeliği gibi. Sözsüz iletişim unsurları örgütle ilgili önemli bilgi kaynaklarıdır. Dolayısıyla bu unsurlar da iletişim yönetiminin sorumluluğuna girmektedir. Bu unsurlar örgütü çalışanına ve çevresine doğru tanıtan, örgüt imajını ve yönetim tarzını simgeleyen önemli unsurlardır.

1980’lerde büyük bir ivme kazanan ve 1990’larda altın çağına ulaşan bilgisayarlaşma çağı, bilim çağı ya da bilgi toplumu gibi isimlerle adlandırılan evrensel süreç, teknik boyutlarıyla sadece iletişim ve bilgi alışverişi odaklı süreci hızlandırmakla kalmamış, “bilgi teknolojileri”nin, iletişim temeline dayanan her türlü ilişkinin ve işin yürütülmesinde büyük değişimlere yol açmıştır (Ada, 2007: 545). Buna paralel örgüt yapılarında da önemli değişiklikler görülmeye başlanmıştır. Özellikler sanal örgütler

bilinenin dışında çok farklı bir yapılanma ile iletişim yönetimine önem vermesi gereken örgütlerdendir. Çünkü bu tür örgütler faaliyetlerinin büyük bir kısmını iletişim teknolojilerinden faydalanarak gerçekleştirmektedir. Şebeke örgüt yapılarında da iletişim yönetimini en önemli faaliyetlerden birisi olarak görmek mümkündür. Şebeke örgütlerde iletişimin kesintiye uğraması ya da doğru yönetilmeyen iletişim sistemi şebekeleşmiş yapı içinde gerekli olan bilgi akışını aksatacaktır. Bu durum özellikle karşılıklı güvenin önemli olduğu bu yapılarda ilişkileri de olumsuz etkileyecektir.

Örgütlerdeki iletişim yönetimi gerek rekabet açısından gerekse çevre ve hedef kitle ile olan ilişkilerin düzenlenmesinde de etkilidir. Bir örgüt faaliyetlerini sürdürebilmek için çevresi ile uyumlu ve olumlu ilişkiler içerisinde olmalıdır. Bunun için örgüt hem kendisini çevreye tanıtmaya ihtiyacı duymakta hem de çevresini tanıyacak, dışarıdan gelecek bilgi akışını yönetecek bir yapıya ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerdeki kurumsal iletişim yönetimi departmanları bu konuda faaliyet gösteren bölümlerdendir. Örgütün vizyon ve stratejileri doğrultusunda örgüt imajının oluşturulması, örgüt içinde ve dışında örgütün bu imaj doğrultusunda tanıtılması, imajın korunması, kurumsal yapı içerisinde bir bütünlük sağlanması örgütsel iletişim temeline dayanmaktadır.

Örgütlerin bilgi alışverişleri açısından iletişim biçimleri dörde ayrılmaktadır (Okay vd, 2005: 4-6):

1. Bürokratik İletişim: Bu iletişim biçimini benimseyen örgütler hedef kitleden bilgi almak istemezler ayrıca hedef kitleyi de bilgilendirme ihtiyacı duymazlar.

2. Manipülatif İletişim: Bu iletişim biçiminde bilgilendirme ve bilgi alma faaliyeti önemli bir yer tutar. Ancak bu faaliyetin amacı gerçek bir iletişim değil, ağırlıklı olarak manipülasyondur. Yani sadece seçilmiş bilgiler verilir.

3. Demokratik İletişim: Bu iletişim biçiminin özellikleri açık, sürekli, güçlü ve nesnel olmasıdır. Örgüt her zaman bilgi iletmeye ve almaya hazırdır.

4. Orantısız İletişim: Orantısız iletişim biçiminde örgüt bilgilendirmeye hazırdır ancak hedef kitleden bilgi alamamakta ya da aldığı bilgileri değerlendirememektedir.

Modern yönetim anlayışını benimseyen örgütler demokratik iletişim biçimini kullanmaktadırlar. Özellikle bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde farklı bir iletişim biçimini benimseyen örgütlerin başarılı olması pek mümkün olmamaktadır. Örgütlerin yönetim ve pazarlama iletişimlerinin doğru yönetilmesi rekabet edebilirliği açısından da

önemlidir. Günümüzde rekabette farklı ve yenilikçi olmak ön plandadır. Çünkü hedef kitlenin tercihini ürün ya da hizmetin fonksiyonu dışında örgütün imajı da belirleyebilmektedir.

İletişim yönetiminde önemli olan bir diğer unsur kültürel farklılıklardır. İnsanların sahip oldukları kültürler, iletişim çatışmalarına neden olabilmekte aynı zamanda örgütsel iletişimin yönetilmesinde de bir takım engeller oluşturabilmektedir. Toplumun genel kültürünün dışında örgütte çalışan kişilerin sahip oldukları alt kültürler kültürel farklılıkların en önemli nedenidir. Ayrıca küreselleşme ile birlikte örgütlerin ulusal sınırların dışına çıkarak farklı toplumlarda faaliyetlerini sürdürmeleri bu durumu daha önemli bir sorun haline getirmektedir. Örgütler hem kendi içlerindeki hem de içinde buldukları çevrenin kültürel değerlerini tanımak ve bilmek zorundadır. Çünkü her insan sahip olduğu kültürün temsilcisidir ve düşünce, tutum, duygu ve davranışlarıyla o kültürü örgüte taşır. Örgüt sahip olduğu örgüt kültürü ile bu kültürel farklılıkları törpülese de doğru yönetilmeyen bir iletişim sistemi bu farklılıklardan doğacak çatışmaları körükleyebilir. Bu açıdan bakıldığında örgütü yönetmek insanları yönetmek, insanları yönetmek kişisel farklılıkları ve ilişkileri yönetmek, ilişkileri yönetmek de iletişim ve kültürü yönetmektir.

Her kültür kullanılan sözcüğün, davranışın, bir durum karşısındaki tutum ve anlayışın yorumlanışına farklılıklar katar. Bu farklılıklar iletişim esnasında iletilmek istenilen mesajların da farklı algılanmasına neden olur. Örneğin, başın sağa-sola sallanması bizim kültürümüzde hayır anlamına gelirken farklı kültürlerde evet anlamı taşıyabilmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü bu tip kültür farklılıklarından kaynaklanan iletişim sorunlarının önüne geçilmesi için etkilidir. Ancak güçlü bir örgüt kültürünün de etkili bir iletişim yönetimini gerektirdiği unutulmamalıdır.

Kısaca örgütler gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı iletişimlerini örgüt stratejileri doğrultusunda, amaçlarına uygun planlamalıdır. İletişimlerini etkileyen tüm değişkenleri göz önünde bulundurarak kendilerine uygun iletişim ağlarını kurmalı, iletişimlerini doğru yönetmeli ve denetlemelidirler.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür kelimesi, Latince’de “toprağı işleme” anlamına gelen “cultura” kelimesinden gelmektedir. Cultura ise inşa etmek, işlemek, süslemek, bakmak anlamlarına gelen “Colere” kelimesinden türetilmiştir (tr.wikipedia.org). Fransızca’da aynı anlamda kullanılan bu kelime, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Kelime buradan Almanca’ya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman dili sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmış, daha sonradan “kültür” haline gelmiştir (Bakan vd, 2004: 11). Kelime, Türk Dil Kurumu sözlüğünde, tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tanımlanmaktadır (tdkterim.gov.tr). Antropolojik yaklaşım kültürün tanımını, daha çok maddi öğelerin, davranış ve duyguların, simgelerden oluşan, sembollere dayalı bir örgütlenmesi olarak, yani bir simge ve anlamlar bütünü şeklinde belirlemektedir. Sosyolojide kültür kavramı, bir toplumun üyeleri ya da bir toplum içindeki grupların yaşam biçimlerine, onların nasıl giyindiklerine, törelerine, çalışma kalıplarına ve dinsel törenlerine göndermede bulunur (Çelik, 2006: 46-47). Her bilim dalı kendi alanlarına bağlı olarak kavramlara farklı anlamlar yüklemektedirler. Bu nedendir ki kültür kavramını incelerken kültürün farklı birçok anlamı karşımıza çıkmaktadır. Örneğin kültür kelimesinin bazen uygarlık, bazen de eğitim sürecinin ürünü olarak kullanıldığı görülmektedir.

Kültür, toplumun hemen hemen bütün üyeleri tarafından paylaşılan, bir önceki neslin üyelerinden bir sonraki neslin üyelerine aktarılan ve ahlak, hukuk, örf ve adetler gibi davranışları, bireysel ve sosyal etkinlikleri şekillendiren ve kurumsallaştıran oldukça önemli bir olgudur (İrmiş, 1995: 89). Taylor, kültür ya da uygarlığı, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği, kazandığı bilgi, sanat, gelenek, görenek

ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır (İyi, 2003: 2). Ziya Gökalp'e göre, bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir ve bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturmaktadır (Güçlü, 2003: 147-148). Gökalp kültürün, halkın ananelerinden, teamüllerinden, örflerinden, şifahi ve yazılı edebiyatından, lisanından, musikisinden, dininden, ahlakından, bedii ve iktisadi mahsullerinden ibaret olduğunu belirtmektedir (Güngör, 1997: 12). Antropolog Malinowski farklı bir bakış açısıyla kültürü, kişiye, ihtiyaçlarını karşılama sürecinde karşılaştığı somut sorunlar karşısında daha etkin çözümlerin üretilmesini sağlayan araç olarak tanımlamaktadır. Malinowski'ye göre kültür, sorunları çözdüğü için bireyler, dolayısıyla da toplum tarafından sahiplenilen ve gelenekselleşen eylemlerdir (Yılmaz ve Karahan, 2010: 275). Morgan ise kültüre şu şekilde bir açıklama getirmiştir (Morgan, 1998: 162):

“Her günkü dünyamızın gerçekliğini başardığımızı veya kurduğumuzu kabul ederken, kültüre özel bir yaklaşım söz konusudur. Kültürü kesintisiz bir gerçekliği kurma süreci olarak anlamaya çalışmamız demektir bu. Bu yaklaşım kültür olayının bütününe yaşayan bir oluşum haline getirir. Kültür bu şekilde anlaşılınca, artık toplumların veya kuruluşların sahip olduğu basit bir değişken ya da bir liderin kendi kuruluşuna getirdiği bir şey olarak görülemez. Daha doğrusu, kültür, insanların yaşadıkları dünyayı birlikte yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan, aktif, yaşayan bir olgu olarak anlaşılmalıdır.”

Kültür yalnızca bireyin içinde yaşadığı dünyaya ilişkin bildikleri, düşündükleri ve hissettikleri değildir. Kültür, bu bakış açısıyla algılanması oldukça zor soyut bir kavramdır. Keesing'in kültür için yapmış olduğu sınıflama bu açıdan önemlidir (Sargut, 2001: 67-68):

1. Uyumlu sistemler olarak kültür: Bu yaklaşıma göre kültürler toplumsal olarak aktarılan davranış örgüleridir. Bu davranış örgüleri insanların ekolojik koşullara uyumlarını sağlar.

2. Bilişsel sistemler olarak kültür: Kültür, dilin var olduğu alanda, gözlenebilir olayların gerisinde yer alan kavrayış yeteneğine ilişkin bir şifredir.

3. Yapısal sistemler olarak kültür: Kültür, aklın biriktirilmiş yaratıları olarak tanımlanır. Yani, bir dizi düzenin fiziksel dünya üzerindeki etkisinin sonuçlarıdır.

4. Simgesel sistemler olarak kültür: Kültürler, paylaşılan simge ve anlamlardır.

Kültür kavramının soyut olması kavramın açıklanabilirliğini ve anlaşılabilirliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak kültüre ait özellikler incelendiğinde kültürün toplum açısından yapıcı ve fonksiyonel yönleri anlaşılabilir. Bu özellikler kısaca şu şekilde açıklanabilir (Şahin, 2010: 23):

- Kültür, bir toplumun yaşayış biçimidir.
- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmaktadır.
- Kültürel değerler, durgun olduğu kadar da devamlıdır, çağın ihtiyaçlarına göre değişmektedir.
- Kültür, sosyal bir mirastır.
- Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.
- Kültür, belli bir tarihe sahiptir ve süreklidir.
- Kültür, bütünleştirici bir özelliğe sahiptir.

Bir toplumun sahip olduğu kültür o toplumu oluşturan insanların yıllarca birikmiş deneyim, bilgi, düşünce, duygu ve davranışlarını içerir. Bu bilgi, düşünce, duygu ve davranışlar toplumla öyle özdeşleşir ki birçoğu sorgulanmadan kabul edilip içselleştirilir. Yani kişi içinde yaşadığı toplumdan bağımsız düşünülemez. Bir durum karşısındaki davranışı sahip olduğu kültürün izlerini taşır. Davranışı anlamlandırmak ise o kültürü tanımak, bilmekle ilgilidir. Toplum içinde aynı kültürü paylaşan kişilerin yaşam tarzlarında farklılıklar görülebilir. Bunun sebebi kişinin kültürü benimsememesi değildir. Çünkü yeni dünyaya gelen bir bebek kültürle ilgili ilk bilgilerini ailesinden öğrenir ve bu öğrenme süreci hayatı boyunca devam eder. Konuştuğu dil, iletişim tarzı, bir toplulukta nasıl davrandığı vb. kültürün kişiye kazandırdıklarıdır. Farklılıkların sebebi ise toplumun sahip olduğu genel kültür çatısı altında oluşan diğer alt kültürlerdir.

Bir toplumun veya ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardan ibaret olan genel kültür, toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür. Alt kültürler ise genel kültürün bazı

hakim değerlerini kapsamakla birlikte kendilerine özgü yaşama biçimleri, değerleri, normları, tutum ve davranışları olan kültürlerdir (Eroğlu, 2011: 149). Alt kültürlerin oluşumunda coğrafi yapı, din, dil, sosyo-ekonomik düzey gibi faktörler etkilidir.

Kültür için yapılan bir diğer sınıflandırma da kültürün maddi ve manevi yönü ile ilgilidir. İnsanlar için araç olan her şey, kültürün maddi yönünü; insanlar için amaç olan her şey de manevi yönünü ortaya koyar (Eroğlu, 2011: 154). Maddi ve manevi kültürü birbirinden ayırmak oldukça zordur. Çünkü kültürün bu iki yönü çoğu zaman birbirini tamamlar ya da içiçe geçmiş durumdadırlar. Nitekim kültürün maddi boyutunu oluşturan bir teknoloji yıllarca o toplumun biriktirdiği bilgi ve deneyimin bir ürünüdür. Erol Güngör'ün de dediği gibi bir takım teknik ve davranışların yani maddi unsurların kültüre ait açık ifade şekillerinden ibaret bulunduğu, kültürün kendisi olmadığı unutulmamalıdır. Kültür bir inançlar, bilgiler, his ve heyecanlar bütünüdür; yani maddi değildir. Bu manevi bütün uygulama halinde maddi formlara bürünür (Güngör, 1996: 15).

Sonuç olarak kültür, toplumu oluşturan bireylerin, fizyolojik, biyolojik, psikolojik ihtiyaçlarından doğan ve zamanla topluma şekil veren, bireyler arasında ortak bir dil, anlam kazanan duygu, düşünce, tutum ve davranışların bütünüdür. Kültür toplumu oluşturan bireylere bir arada yaşamayı, iletişim kurmayı, ihtiyaçları gidermeyi, saygı duymayı öğreten en iyi kaynaktır.

2.2. Örgüt Kültürü

Örgütleri oluşturan, onları ayakta tutan, başarıya ulaştıran birçok etken vardır. Sanayi devrimi ile başlayan verimlilik ve başarı serüveni bilim insanlarını bu konular üzerinde çalışmaya teşvik etmiştir. Yapılan çalışma ve incelemelerin sonucu literatüre eklenen bir kavram da örgüt kültürü olmuştur. Kültür çok eski bir kavram olmasına rağmen örgüt kültürü kavramı 1930'lardaki çalışmalarda etkisi hissedilen ama 1980'lerde değer kazanmaya başlayan bir kavramdır.

1930'larda Hawthorne araştırmaları örgütlerde insan değişkenine dikkat çekmiş insan davranışı ve duygularının örgüte etkileri üzerinde durmuştur. Hawthorne araştırmaları insan davranışını anlamaya yönelik diğer araştırmaları tetiklemiş bilim insanlarını farklı yöntemler kullanarak bu yeni kavram hakkında bilgi toplamaya teşvik

etmiştir. Warner, Gordner, Seors ve Worthy bu alanda çalışmalar yapmışlardır. Whyte kültürel yaklaşımı daha da ileri boyutlara taşıyarak 1944'den itibaren örgütün gayriresmi sosyal yapısı konusunda çalışmış ve örgütsel sembolleri incelemiştir (Çetin, 2004: 22). Araştırmalar devam ederken önemli iki çalışma da Melville Dalton ve Tavistock Enstitüsü tarafından gerçekleştirilmiştir. Dalton, alt kültürlerin doğal olarak çalışanların ihtiyacından ortaya çıktığını ve bu örgütlerde gayriresmi grupların nasıl yönetildiğini belgelendirmiştir. Tavistock Enstitüsünde yapılan çalışmada ise örgütsel karar vermede çalışanların değer ve inançlarının da önemli olduğu ortaya konmuştur (Çetin, 2004: 23).

1960'larda çalışmalar sonuç vermeye başlamış ve örgüt kültürü ile ilgili gözlemler, makaleler ve kitaplar yayınlanmaya başlamıştır. Bu alanda yayınlanan en önemli makalelerden biri İngiliz sosyolog Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerine" adlı makalesidir. Pettigrew makalesinde örgüt kültürünü şu şekilde açıklamıştır: "Günlük amaç ve konuların peşindeyken daha az araçsal olanlar kolay unutulur, etrafımızdaki bu konulara daha kuvvetli toplumsal doku anlam kazandırır. Yine de bireylerin verili bir ortamda işlev görebilmeleri için devamlı olarak üzerinde hareket edebilecekleri gerçeklik duygusuna sahip olmaları gerekir. Kültür belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünüdür ve bence kültürün tezahürü sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mitlerdir" (Yağmurlu: 717). Bu bağlamda kültürün oluşturulması ve devamlılığının sağlanması iletişimle ve iletişimin yönetimiyle ilgidir.

1980'lerden itibaren örgüt kültürüne olan ilginin ve kavram hakkındaki araştırmaların artmasına sebep olarak üç neden gösterilmektedir. Bunlar (Terzi, 2000: 20-21):

1. Japonya firmalarının ekonomik başarısı ve Japonların 1970'lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç haline gelmeleri,
2. Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüzyüze kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar,
3. Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki neticesinde örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğiliminin önem kazanmasıdır.

Amerikan firmalarının ekonomik çöküşten çıkış olarak gördükleri bu kavramı farklı birçok bilim dalı incelemiş ve bu alanda sağladıkları katkılar ile örgüt kültürü kavramı bugünkü popülerliğine ulaşmıştır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve onlara rehberlik eden, paylaşılan bir dizi değerler, inançlar, varsayımlar ve uygulamalardır (Rashid vd, 2003: 164). Örgüt için kültür, birey için kişilik gibi, saklı ama birleştirici, anlam sağlayıcı, yön ve hareket verici bir temadır (Yağmurlu: 720). Örgüt kültürünün örgütlerde tıpkı kültürün toplum içindeki rolü gibi bütünleştirici bir görevi üstlendiği görülmektedir. Çünkü kültür paylaşılandır ve bu noktada birleştiricidir.

Örgüt kültürleri toplumda yer alan alt kültürlerdir. Hatta bazı düşünürler örgüt toplumunda yaşadığımızı belirtmekte ve örgütsel kültürlerin bir bütünü olarak ulusal kültürü işaret etmektedirler. Morgan, örgütleri kendilerine özgü kültür ve alt kültürlerle sahip küçük birer toplum olarak görmektedir. Ancak ulusal kültür toplumdaki alt kültürlerin bir toplamı değildir, bütün alt kültürleri kuşatan ve onları ortak bir paydada bütünleştiren bir kültürdür (Durğun, 2006: 117). Bu bağlamda örgüt kültürü, ulusal kültürel doku içerisinde örgüt dışı faktörler ile örgütsel faktörlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan, örgüte özgü ve birbirleriyle karmaşık ilişkiler sergileyen bir olgudur (Şahin, 2010: 24).

Örgüt, örgütü oluşturan tüm bileşenlerin toplamından daha fazlasıdır. Örgütün görülebilir bileşenlerinin dışında algılanan, hissedilen yaşayan bir yönü de vardır. Örgüt kültürü olarak ifade edebileceğimiz bu yönü insanların örgüt amaçlarını benimsemeleri ve bu doğrultuda ortak hareket etmelerini sağlayan, bir sorun karşısında nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda onlara yön veren, örgüt içindeki ilişkileri düzenleyen, onları bir arada tutan sosyal bir bağ, dokudur.

Örgüt kültürü konusundaki çalışmaları ile tanınan Schein, örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamaktadır: “Örgüt kültürü, belirli bir grup dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, işe yaradığı için doğru kabul edilen ve bu nedenle o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek ve hissetmek için doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken bu grup tarafından keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımlar modelidir” (Schein, 2010: 18). Schein örgüt kültürünü buzdağına benzetmektedir. Buzdağı üç katmandan oluşmaktadır. Suyun

üstünde kalan görülebilen katmanı, bireyler tarafından üretilen nesnelere dir. Davranış biçimleri, teknoloji bu nesnelere örnek gösterilebilir. Orta katman, değerlerden oluşan ve çalışanlar tarafından paylaşılan fakat gözlemlenemeyen yargıları içerir. En alt katmanda ise temel varsayımlar vardır. Bunlar bireyin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini yansıtan ancak gözlemlenemeyen katmandır (Işık ve Gürsel, 2009: 191).

Örgüt kültürü ile ilgili bir diğer benzetme de Adams ve Adams tarafından yapılmıştır. Adams ve Adams örgüt kültürünün canlıların DNA'sına benzediğini ve örgütlerin DNA'sının da kültür olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt kültürünün beklentilerimizi oluşturan, davranışlarımızı yönlendiren ve elde ettiğimiz sonuçları etkileyen kuralları koyduğunu ifade etmişlerdir (Işık ve Gürsel, 2009: 190). Bir başka düşünür örgüt kültürünü şu şekilde tanımlamaktadır: “Örgüt içindeki güçler zarif ama güçlü bir şekilde birey davranışları şekillendirir ve etkiler. Bu güçler tıpkı doğadaki rüzgar veya gelgit gibi çoğu zaman görülmeyen veya fark edilmeyen ama etkileri kolayca gözlemlenebilen güçlerdir. İşte bu güçler bir araya gelerek örgüt kültürünü oluşturmaktadır”(Goodman, 2000: 73).

Örgüt kültürüne ait tanımların ortak noktası kültürün yol haritası gibi olmasıdır. Harita üzerinde hedefler belirlenmiş, amaçlar tanımlanmış hedefe ulaşmak için stratejiler oluşturulmuştur. Aynı zamanda örgüt kültürü neyin nasıl yapılacağını gösteren, örgüte uyum sağlamayı kolaylaştıran önemli bir kılavuz görevi de görmektedir. Örgüt kültürü aynı zamanda örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu açıdan kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2004: 136). Örgüt için bu derece önemli olan örgüt kültürünün özellikleri şu şekildedir (Karadeniz, 2010: 40-44) :

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü semboliktir.
- Örgüt kültürü kararlı bir yapıdadır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerin de inanç ve değerler olarak yer alır.

- Örgüt kültürü performansı artırıcı bir etki yapar.
- Örgüt kültürü üst yönetimin bir yansımasıdır.
- Örgüt kültürü açıkça ifade edilmeden anlaşılabilen bir yapıdadır.
- Örgüt kültürü üyelere örgütsel kimlik sağlar.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir.
- Örgüt kültürü heterojendir.
- Örgüt kültürü örgütün o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektif yansıtır.
- Örgüt kültürü bütünleştiricidir.

2.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Ulusal kültürler gibi örgüt kültürleri de zaman içinde oluşur ve şekillenir. Zamanla oluşan bu kültür her örgüte kendine özgü bir karakter kazandırır (Willcoxson ve Millett, 2000: 93). Örgüt kültürünün oluşuma etki eden birçok faktör vardır. Bu faktörler, kurucuların etkisi, iç çevrenin etkisi, dış çevrenin etkisi, yönetim uygulamaları ve ulusal kültürün etkisidir (Terzi, 2000: 30-31).

1. Kurucuların etkisi: Kurucular örgütün oluşum aşamasından itibaren sahip oldukları kültür ile kurulan örgütün kültürünün şekillenmesine sürekli ve anlamlı bir etki ederler.

2. İç çevrenin etkisi: Örgütlerin yapısı ve alt sistemleri örgütün kültürünün şekillenmesinde oldukça önemlidir. Örgütün hiyerarşik yapısı, terfi, ödüllendirme sistemleri iç faktörlerden bazılarıdır.

3. Dış çevrenin etkisi: Örgütün faaliyette bulunduğu sektörün özellikleri, teknoloji, yasal düzenlemeler, rekabet gibi unsurlar örgütün kültürünü etkiler. Dış çevre bazı durumlarda örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için onları kültürlerini değiştirmek konusunda zorlayabilir.

4. Yönetim uygulamaları: Örgütün yönetim tarzı ya da değişen koşullara bağlı olarak değişen yönetim anlayışları örgüt içindeki bir takım değer, inanış ve uygulamaların değişmesine neden olabilmektedir.

5. Ulusal kültürün etkisi: Ulusal kültür, değerler, inanç ve varsayımlar çerçevesinde örgüt kültürünün belirlenmesine yardım eder.

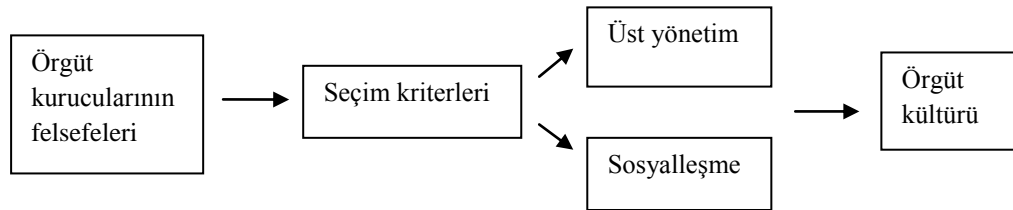
Gagliardi'ye göre örgüt kültürünün oluşumu dört temel aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar (Bakan vd, 2004: 27):

1. Örgütün kuruluşu sırasında liderin bilinçli bir görüşü vardır. Onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan bu görüşleri onu girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Liderin bu aşamada yönlendirme gücü yüksektir.

2. İkinci aşamada lider tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.

3. Çalışanlar sonuçları göz ardı ederek nedenlere ilgi duyarlar. Hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu çalışanların zihninde yer eder.

4. Son aşamada, örgüt üyeleri değerleri sorgusuzca benimser ve yaşar.

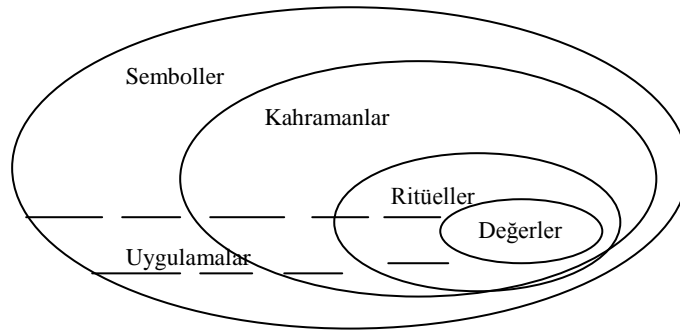


Şekil 2.1. Örgüt Kültürü Oluşumu (Cansu, 2006: 13)

Örgüt kültürünün oluşumunda kurucuların etkisi oldukça büyüktür. Kurucu kendi değer ve tutumlarını örgüt oluşturma fikri ile birlikte diğer örgüt üyelerine de taşır. Örgütü oluşturan bireyler zamanla yönlendirilmiş bu davranışları süzgeçten geçirerek örgütsel değerler olarak kabul etmeye başlarlar. Örgütün kimliğini oluşturacak örgüt kültürünün temelleri bu değerlerle şekillenir. Yönetimin davranışları ve uygulamaları bu konuyu çerçeveslendirir. Oluşan örgütsel değerlerin, bireysel inanç ve değerlerle uyumlu olması gerekmektedir. Çünkü örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma sürecine ise örgütsel sosyalleşme denir. Sosyalleşme sürecinde çalışanlar, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler, bürokratik yaptırımlar bu süreçte kullanılan mekanizmalardır (Güçlü, 2003: 156).

2.2.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün öğeleri özellikle örgüt kültürünü yansıtmaya, devam ettirme, taşıma ve gelecek kuşaklara aktarmada önemli işlevlere sahiptir. Bu nedenle, bir örgüt kültürünün analiz edilmesinde genellikle bu öğelerden yararlanır. Hofstede'a göre örgütsel işleyiş farklı derecelerde ve farklı şekillerde etki eden dört önemli kültür öğesi vardır: semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler (Sun, 2008: 139).



Şekil 2.2. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri (Sun, 2008: 139)

Değerler, varsayımlar ve normlar örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Örgütün kimliği ve misyonu, dil, kahramanlar, hikayeler, semboller ve törenler de örgüt kültürünün diğer öğeleridir.

2.2.2.1. Örgütün Kimliği ve Misyonu

Örgütün varoluş nedeni veya faaliyet gösterdiği alanının yapısıyla ilgili kendisini nasıl algıladığı, tanımladığı ve dış çevreye nasıl yansıttığıyla ilgilidir. Schein'in belirttiği kültür paradigmasının oluştuğu insan-doğa ilişkisi, hakikatin doğası, insanın yapısı, insan faaliyetlerinin yapısı ve insan ilişkilerinin yapısı konularında örgütün sahip olduğu değerlere karşılık gelmektedir (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 225-226).

2.2.2.2. Değerler

Sosyolojik anlamda değer, bir sosyal grubun veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlardır. Örgüt ve yönetim açısından değerler,

örgütte neyin istenilen, neyin kabul edilebilir olduğunu gösteren kural koyucu niteliğe sahip, örgüt kültürünün temelini oluşturan, örgütteki bireylerin inandığı ve paylaştığı önemli bir örgüt kültürü ögesidir (Karadeniz, 2010: 45). Kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturan değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır. Bu temel anlayış ise hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanılmaktadır (Güçlü, 2003: 151).

Eren, örgütlerde kültür oluşumuna katkıda bulunan değerleri şu şekilde açıklamaktadır (Eren, 2004: 143-144):

1. Teknik Değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalardır.
2. Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalardır.
3. Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzlarıdır.
4. Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleridir.
5. Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalardır.
6. Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalardır.
7. Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalardır.
8. Dini Değerler: Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalardır.

Her örgütün kendine has değerleri vardır. Örgütü oluşturan bireyler bu değerler çerçevesinde oluşturulan ortak paydaya göre hareket etmektedirler. Yapılan araştırmalara göre değerlerin başarılı örgütler için önemi şu şekilde açıklanabilir (Yıldız, 2006:7-8):

- İşlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler.
- Yönetimler, temel değerleri örgüte iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedirler.

- En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst düzeyine kadar firma için çalışan herkes bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.
- Değerler, diğer öğelere göre daha güvenilir ve daha kolay belirlenebilir niteliklidir. Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın sebebi sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin açık kapı politikası uygulayan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir.

2.2.2.3. Varsayımlar

Bir örgüt kültürü ögesi olarak varsayımlar, örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir. Söz konusu varsayımlar, bir grubun üyelerine, durum ve ilişkileri algılama, düşünme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturmaktadır (Karadeniz, 2010: 49). Schein'a göre varsayımlar, örgüt üyelerine nasıl düşünülmesi, algılanılması ve hissedilmesi gerektiğini anlatarak davranışlara rehberlik etmektedir (Schein, 2010: 31). Varsayımlar öylesine güçlü bir şekilde benimsenmişlerdir ki örgüt üyeleri bunların farkında bile değildir. Varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilikle değerleri de yönlendirirler. Bu nedenle varsayımlar örgütlerde yaşanan değişimlerde önemli bir direniş alanı oluştururlar (Güçlü, 2003: 152).

2.2.2.4. Normlar

Normlar, bireylerin nasıl faaliyet göstereceğini ve bir şeylerin nasıl yapılacağını belirleyen davranış kurallarını ifade eder. Ne kadar işin yapılacağı, daha fazlasının veya azının yapılıp yapılamayacağıyla ilgili kuralları içeren davranış standartları örgüt normlarına örnek olarak gösterilebilir (İrmiş, 1995: 101). Normlar, genellikle sosyalleşme sürecinde öğrenilir ve bireyler tarafından birer alışkanlık olarak uygulanır. Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin, cezalandırma ise çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar (Yıldız, 2006: 9-10).

Normlar, varsayım ve değerlerden çok daha fazla belirgin oldukları için örgütün kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Normlar, giyim, konuşma

ve davranış şekillerini belirleyerek, bireye örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler (Terzi, 2000: 46).

2.2.2.5. Dil

Örgütsel davranış bilimcileri tarafından örgütsel kontrol sürecinin temel ögesi, yönetim bilimciler tarafından temel yönetim aracı ve bir güç, eğitim bilimciler tarafından örgütsel ve yönetsel bir kontrol aracı ve mekanizması olarak görülen dil örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan bir kültür ögesidir (Bakan vd, 2004: 53-54). Dil önemli bir iletişim aracı olmasının yanında mevcut kültürü yaşatır, kültür hakkında bilgi verir ve kültürün nesilden nesile aktarılmasını sağlar. Bu açıdan bakıldığında örgüt için ortak bir dilin oluşturulması bütünleştirici ve örgütün sürekliliğini sağlayıcı bir özelliğe sahiptir.

2.2.2.6. Liderler ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vb. sembolize edebilirler (Çırpan ve Koyuncu, 1998: 226). Liderler ve kahramanlar geçmişte ya da şimdiki zamanda var olabilirler. Örgütün sahip olduğu değer ve varsayımlarla özdeşleştirilen bu kişilerin örgüt üyeleri üzerinde motive edici bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Lider ve kahramanlar simgeledikleri imajla diğer bireylere örnek rol model olurken örgüt değer ve varsayımlarının da daha kolay benimsenmesini sağlar. Bir anlamda bu öge bireylere onaylanan davranışları göstermenin farklı bir yoludur.

2.2.2.7. Hikaye ve Mitler

Hikayeler ve efsaneler önemli birer kültür taşıyıcısıdır. Hikayeler bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklama ve meşruluk kazandırır (Gürsan, 2008: 7). Bireyler, toplumsal hayatta bazı fikir ve uygulamaları sağlamlaştırmak ve kabulünü kolaylaştırmak istediklerinde çeşitli anı, hikaye, fikra, efsane ve destanlardan yararlanırlar. Vurgulamak istedikleri bir değeri bir hikaye, anı, bir olay ya da bir efsane

ile birleştirerek hem daha somut hale getirirler hem de daha etkili olabilirler. Benzer biçimde örgütlerde de üyeleri harekete geçirmek ve daha istekli çalışmalarını sağlamak için örgütsel hikayeler oluşturulur ve yeni üyelere aktarılır. Bunlar sözlü olabileceği gibi yazılı kaynaklara da geçirilebilir (Çimen, 2009: 26). Hikayeler genellikle bir durum karşısında nasıl davranıldığı, olayın nasıl sonuçlandığı gibi örgüt bireyine örgütü tanıtıcı ayrıca yön gösterici mesajlar taşır. Bazen bu hikayelerdeki olaylar ve kişiler abartılarak gerçeklikten oldukça uzaklaşır ve bir mit haline gelir.

2.2.2.8. Semboller

Örgüt varlığının ve yaşamının görünen yönünü temsil ederler ve örgüt kültürünün anlaşılmasında önemli bir yere sahiptirler. Semboller fikirler, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan bir iletişim, örgütsel sosyalleşme sürecinde önemli bir öğrenme aracı olup, sistemin korunması, dengesinin sağlanması ve devamlılığında yönlendirici işleve sahip olan özel anlamlı objeler, eylemler ve olaylardır. Örgütün işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, ünvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi sembollere örnek olarak gösterilebilir (Cansu, 2006: 17).

2.2.2.9. Törenler

Bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli kolektif eylemlerdir. Trice ve Beyer törenleri insanların iyi bir biçimde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal dramalar olarak tarif etmektedir (Terzi, 2000: 48). Törenler örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı arttırmayı hedefler. Fairholm törenlerin amaçlarının, örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet etmek, yeni üyelerin tanıtılmasını sağlamak, sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarmak ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlamak olduğunu belirtmektedir (Bakan vd, 2004: 60).

2.2.3. Örgüt Kültürü Türleri

Örgüt kültürü örgütün kimliği gibidir. Her örgütün kendi has değerleri, kahramanları, dili, inançları, hikayeleri vardır. Tüm bu unsurlar onu diğerlerinden farklı kılar. Ancak örgüt kültüründen bahsedilirken tek bir kültürden söz edilmemektedir.

Tıpkı toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de çoğunluğun kabul ettiği bir baskın kültür ve azınlıkların oluşturduğu alt kültürler mevcuttur. Örgüt kültürleri ayrıca işlev ve niteliklerine göre güçlü ve zayıf kültür, yapısal ve davranışsal kültür olmak üzere farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (İrmiş, 1995: 111) .

2.2.3.1. Baskın ve Alt Kültür

Baskın kültür, örgüt bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder. Bir örgütün kültüründen söz edildiğinde aslında onun baskın kültüründen bahsedilmektedir. Yani baskın kültür örgüte belli bir kişiliği veren kültürün makro bakış açısidir (Vural, 2003: 47). Örgütün misyonu ve stratejilerini en iyi ifade eden ve bireyleri ortak değer ve varsayımlar etrafında buluşturan örgütün baskın kültürüdür.

Zamanla örgüt içinde fonksiyonel, coğrafi, mesleki vb. farklılaşmalardan doğan alt kültürler oluşmaktadır (Schein, 2002: 20). Alt kültürler, bireylerin karşılaştıkları sorunlar, durumlar ve deneyimler sonucu oluşan ve örgüt içinde belirli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir. Bir örgütün kültürünü oluşturan birçok alt kültür mevcuttur. Bu alt kültürlerin değerleri ve davranışları birbirine ne kadar yakınsa, örgüt kültürü o derece bütünlük göstermektedir. Ancak alt kültürlerin algılamalarında büyük farklılıklar varsa örgüt kültüründe bütünlük görüntüsü zayıftır (Bakan vd, 2004: 76).

2.2.3.2. Güçlü ve Zayıf Kültür

Bir kültürün güçlü ya da zayıf olması örgütteki bireylerin kültürün temel değerlerine bağlılıklarıyla orantılıdır. Güçlü bir örgüt kültüründe, bireyler temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Bilinçli bir şekilde oluşturulan kültür yapısı, bireyler tarafından da benimsenip desteklenirse örgüt içinde esneklik, uyum ve işbirliğini geliştirir, iletişimi kolaylaştırır, bireyler arasındaki ve örgütle olan bağı güçlendirir (Demir ve Öztürk, 2011: 22). Deal ve Kennedy'ye göre güçlü kültür, bir örgütte iç uyumla ilişkilendirilen inanç ve hedeflerin paylaşımıdır. Onlar, içsel bütünlüğü olan örgütlerin güçlü kültüre sahip olduğu ve bu örgütlerin performanslarının da diğerlerine göre daha iyi olduğunu belirtmişlerdir (Eren vd, 2003: 56).

Zayıf kültürlerde güçlü kültürlerin aksine bireyler arasındaki ve örgütle olan bağ zayıftır. Bu kültür türünde genel değer ve davranış biçimleri belirginleşmemiştir. Özellikle yeni kurulmuş ya da sık sık çalışan değişimi yapan örgütlerin kültürleri zayıf olarak nitelendirilmektedir. Çünkü bu örgütlerin çalışanları, ortak anlam ve değerler yaratacak kadar bir arada bulunup deneyim yaşamamışlardır. Güçlü kültürlerde ise tüm çalışanlar, birbiriyle tutarlı olan temel değerleri ve iş yapma metotlarını paylaşmaktadırlar (Vural, 2003: 51). Aynı zamanda güçlü kültürlerde çalışanlar kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Böylece çalışanlar motive olmakta, örgütte bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır (Güçlü, 2003: 150).

Tablo 2.1. Güçlü ve Zayıf Kültürlerin Özelliklerinin Karşılaştırılması (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000: 251)

Güçlü Kültür	Zayıf Kültür
Anlayış ve uzlaşma	Uzlaşmaya kapalı
Gelişme fırsatı	Destek vermeme
Ortak karar verme	Bireysel karar verme
Sorumluluk alma	Sorumluluktan kaçma
Dostluk ve güven	Güvensizlik
Sıkıcı olmayan kontrol	Sıkı kontrol ve denetim
Yardımlaşma ve işbirliği	Yarımdan kaçınma
Başarının ödüllendirilmesi	Nadiren ödüllendirme
Hataları hoşgörme	Cezalandırma
Sosyal hayata ilgi	Sadece iş hayatı ile ilgilenme

2.2.3.3. Yapısal ve Davranışsal Kültür

Örgüt kültürünün hem yapısal hem de davranışsal yönü vardır. Örgüt kültürünün insan tarafından yaratılmış, gözle görülebilir yönünü oluşturan teknoloji, semboller, toplantı odası vb. yapısal, örgüt içinde paylaşılan değerler, inançlar, varsayımlar, beklenti gibi örgütün manevi yönünü ifade eden hususlar da davranışsal yönüdür (İrmiş, 1995: 113). Örgüt kültürü çalışan değerleri ve davranışlarının yansıması olarak görülse de yapısal unsurlar önemli etkenlerdir. Örneğin kullanılan teknoloji fazla gelişmiş değilse ya da karar alma süreci merkezleşmişse çalışanlardan girişimci olmaları

beklenemez. Fonksiyonel yapılar ise matris yapılarla oranla daha biçimsel iletişim modelleri yaratmaktadır (Aydoğan, 2004: 210).

2.2.4. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgüt kültürünün en önemli işlevi örgütün bütünlüğünü ve sürekliliğini sağlamasıdır. Schein, örgüt kültürünün işlevlerini, kültürün örgütsel problemlerin çözümü üzerindeki etkilerine değinerek, “hayatta kalma ve dış uyum problemlerini çözme” ve “iç bütünleşme” olarak iki ana başlıkta incelemektedir (Terzi, 2000: 58-59).

1. Hayatta Kalma ve Dış Uyum Problemlerinin Çözümünde Örgüt Kültürünün İşlevleri:

- Misyon ve Strateji: Temel görev ve ana misyonun açık ve gizli işlevlerinden ortak anlayışlara ulaşma.
- Amaçlar: Ana misyondan türetilmiş amaçlar ekseninde ortak anlayışlar geliştirme.
- Araçlar: Yetki dağılımı, ödül sistemi, iş bölümü ve örgütsel yapı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlar üzerinde ortak fikirler geliştirme.
- Ölçümler: Bilgi ve kontrol sistemleri gibi grubun amaçlarını nasıl daha iyi yerine getireceğinin ölçümünde kullanılan ölçütler üzerinde ortak fikir geliştirme.
- Düzenlemeler: Amaçlara ulaşamama durumunda uygun iyileştirici ya da onarıcı stratejiler oluşturma hususunda ortak fikir geliştirme.

2. İç Bütünleşme Problemlerinin Çözümünde Kültürün İşlevleri:

- Ortak Dil ve Kavramsal Sınıflamalar: Eğer iş görenler birbirlerini anlamazlar ve iletişime girmezlerse bir grubun tanımlanması imkansızlaşır.
- Grup Sınırları ve Kriterler: Herhangi birinin grup üyeliğini belirleyen ölçütler oluşturma ve kimin içeride, kimin dışarıda olduğunu anlamada ortak fikir geliştirme.
- Güç ve Statü: Her örgüt kendi hiyerarşisi, belirlediği roller ve kriterleri içerisinde, bir kimsenin gücü nasıl kazanacağını, nasıl sürdüreceğini çözüme kavuşturmak zorundadır. Bu alandaki uzlaşma üyelerin karşı çıkışlarını yönetmeye yardımcı olmada can alıcı bir noktadır.

- Samimiyet, Arkadaşlık ve Sevgi: Her örgüt benzer ilişkilerin kurallarını belirlemelidir. İş görenler arasındaki ilişkilerde açıklık ve samimiyet, görevlerin yönetim şartları içerisinde ele alınmalıdır.
- Ödüller ve Cezalar: Her grup hangi davranışların güç ve statü sayılacağını, hangi davranışların ise statü kaybettireceğini ve cezalandıracağını bilmek zorundadır.

2.2.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve yeni üyelere öğretilen, onlara rehberlik eden değerler, varsayımlar, normlar ve inançlar setidir (Pool, 2000: 373, Lee ve Kamarul, 2009: 55). Örgütleri yönetmek ve yönlendirebilmek için kritik bir unsur olan örgüt kültürünün seviyelerini (görünen, ifade edilen değerler ve temel varsayımlar), uyarlamacılığını (uyumlu ya da değil) ve kuvvetini (güçlü ya da zayıf) içeren birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda örgüt kültürü farklı birçok boyutta değerlendirilse de bu çalışmaların öne sürdüğü modeller kavramsal açıdan farklı sonuçlanan fakat temelde benzer modellerdir (Lee ve Kamarul, 2009: 55).

2.2.5.1. Schein'in Kültür Modeli

Schein, her örgütün iki önemli sorunla yüz yüze olduğunu ifade etmektedir. Birincisi dış çevreye uyum ve hayatta kalma, ikincisi ise uyum ve hayatta kalmaya devam edebilmek için iç süreçlerin entegrasyonudur (Schein, 2010: 73). Bu sorunların aşılmasında ise örgüt kültürü önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Schein'e göre, örgüt kültürü çalışanların örgütü daha iyi anlamalarını sağlamakta ve bireysel davranışları etkilemekte bunun sonucunda örgütsel etkinliği artırmaktadır. Schein örgüt kültürünün; a) yeni üyelerin sosyalleştirilme sürecinin içerik yönünden çözümlenmesi, b) örgüt tarihi içindeki bazı önemli olayların çözümlenmesi, c) örgüt üyelerinin paylaştıkları saygı, inanç ve değerlerin çözümlenmesi, d) gözlem yoluyla örgütsel yaşamın çözümlenmesi ile belirlenebileceğini ifade etmiştir (Bakan vd, 2004: 109-110).

Schein'a göre örgütsel kültürün üç ana fonksiyonu vardır. Bunlar (Sarıkamış, 2006: 35-36):

1. Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme: Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunu, örgütün değişen

çevre ile baş edebilmesi ve ilişkilerini sürdürebilmesidir. Bunu başarabilmesi için temel öğeler; misyon ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltmedir.

2. Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler: Örgütün çevresiyle bütünleşme süreci ve içsel bütünleşme süreci birbiriyle etkileşim halindedir. İçsel bütünleşme sürecinde dikkat edilmesi gereken konular ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüler, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ödül ve cezalardır.

3. Çevresel belirsizlikleri ve endişeyi azaltma: Örgütsel kültürün en önemli işlevlerinden biri, çevredeki belirsizliklere karşı filtre görevi görmesi, belirsizliklerin etkisini en aza indirmesidir. Çalışan öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını ve önceliklerini bilirse, çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı korku ve endişeye kapılmaz, başa çıkmak için varsayımlar geliştirir.

2.2.5.2. Hofstede'in Kültür Modeli

Kültür konusunda yapılan birçok araştırmanın içerisinde Hofstede'nin yaptığı araştırma çalışmaların en kapsamlısıdır. Hofstede 1967 ve 1973 yılları arasında 70'ten fazla ülkede IBM çalışanlarının değerleriyle ilgili bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın ilk zamanlarında 40 ülke kullanılmış ardından 2001'de araştırmaya konu olan ülke sayısı 76'e ulaşmıştır (<http://geert-hofstede.com>).

Hofstede'nin özellikle göz önünde bulundurduğu unsur örgütlerin faaliyette bulunduğu ülkelerin kültürlerinden etkilenme dereceleri ve bunun sonuçlarıdır. Hofstede'e göre kültür genellikle sinerji kaynağından çok bir çatışma kaynağıdır. Kültürel farklılıklar olsa olsa sadece bir sıkıntı gibi görünürken bazen bir felakete neden olabilirler. Bu nedenle Hofstede'nin araştırması kültürel farklılıkların örgüt açısından bir felakete dönüşmemesi için önemlidir (Gürsan, 2008: 80).

Hofstede'e göre örgüt kültürü, kolektiftir. Bu nedenle çalışmasında bir örgütte çalışan bireyleri değil, örgüt kültürünü bu bireylerin oluşturdukları üniteler bazında incelemiştir. Sonuçlara göre örgüt kültürü kavramı uygulama adetleri ve değerler olmak üzere toplam dokuz faktörden oluşmuştur. Uygulama adetleri kapsamında oluşan altı kültürel faktör aşağıda belirtilmiştir (Yahyagil, 2004: 58-59) :

1. Süreç - sonuç odaklı olmak
2. Çalışan - iş odaklı olmak
3. Şirketle özdeşmiş - profesyonel yaklaşım
4. Açık - kapalı iletişim sistemi
5. Yapısal – esnek/yapısal kontrol sistemi
6. Piyasa odaklı - normatif yaklaşım

Buna karşın, çalışanların değer yargıları açısından oluşan üç temel kültürel faktör de şunlardır:

1. Güvenlik ihtiyacı
2. İşe (çalışmaya) verilen önem
3. Otoriteye duyulan ihtiyaç.

Hofstede'e göre kültür kalımsal değildir, kültür öğrenilir. Kültür kişinin genlerinden değil, eğitim sırasında okullarda ve daha sonra örgütlerde şekillenir ve direnç kazanır. Bu aynı zamanda ulusal kültürün bir parçasıdır. Hofstede ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek yapmış olduğu araştırmasında elde ettiği sonuçları dört başlık altında incelemektedir (Karadeniz, 2010: 87-90). Hofstede ve yardımcıları daha sonraki araştırmaları sonucunda bu dört özelliğe zaman oryantasyonunu da eklemişlerdir.

1. Güç Mesafesi Özelliği: Hofstede'e göre güç mesafesi, bir ülkedeki kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyleridir. Aile ve okul örgütlerinde öğrenim süreçlerinden geçen bireyin rolü ebeveyn-çocuk, öğrenci-öğretmen rol çiftlerinden sonra işyerinde patron-ast rol çiftiyle tamamlanmaktadır. Bu yüzden ebeveyn ve öğretmenlere karşı olan davranış şekillerinin patronlara karşı transfer edilmesi zor olmamaktadır (Çelik, 2007: 39).

Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde eşitsizlikler azaltılmıştır. Herkes karşılıklı bağımlılık içerisindedir. Bu tür örgütlerin özellikleri; üstlere kolaylıkla ulaşılabilme, herkesin eşit hakka sahip olması, katılım ve dayanışmanın olması, örgütün merkezi olmaması, hiyerarşik piramidin basık olması ve iletişimin aşağıdan yukarıya doğru yaygın olmasıdır (Çakır ve Örucü, 1999: 22-23).

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalılarının mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca bu tür örgütlerde biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işlemektedir. Biçimsel yatay iletişim yoktur (Terzi, 2000: 71).

Örgütler içinde buldukları toplumun kültüründen etkilenmektedirler. Örneğin Türkiye Hofstede'ın yaptığı araştırmaya göre güç mesafesinin yüksek olduğu bir kültüre sahiptir (Hofstede, 2001: 87-93). Bu nedenle Türkiye'deki örgütlerin kültürlerinde de genellikle güç mesafesinin yüksek olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin düşük ya da yüksek olduğu örgütlerin yapı ve işleyişlerindeki farklar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. (Çelik, 2007: 40).

Tablo 2.2. Güç Mesafesinin Örgüt Yapı ve İşleyişine Yansımaları (Çelik, 2007: 40)

Yüksek Güç Mesafesi	Düşük Güç Mesafesi
Uzun hiyerarşik mesafe	Kısa hiyerarşik mesafe
Merkeziyetçi yönetim	Daha az merkeziyetçi, katılımcı bir yönetim
Çok sayıda ara kadro	Az sayıda ara kadro
Geniş bir ücret yelpazesi	Dar bir ücret yelpazesi
Alt kademelerde daha az vasıflı personel	Alt kademelerde vasıflı personel
Statü farklılığı yüksek	Statü farklılığı düşük

1. Belirsizlikten Kaçınma Özelliği: Belirsizlik bireylerde kaygıya sebep olmakta ve bu nedenle bireyler belirsizlikten kaçma eğilimi göstermektedirler. Belirsizliğin az olduğu örgütlerde hiyerarşi azdır. Herkes birbiriyle rahatça iletişim kurabilir ve bireyin risk alması beklenir, hatta bireyler risk alma konusunda cesaretlendirilir. Belirsizliğin fazla olduğu örgütlerde örgütler insan piramitleri olarak algılanır. Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya doğru işler. Bu örgütlerde belirsizlikler güç mesafesi ile azaltılmaya çalışılır. Yetkiler açıkça belirlenir, belirsizliğe hoşgörü gösterilmez, sistemler makine gibi çalışır (Sargut, 2001: 182-183).

2. Bireycilik, Kolektivizm Özelliği: Bir örgütte bireysel çıkarların örgütsel çıkarlara göre üstün tutulduğu kültürler bireysel, örgütsel çıkarların bireylerin çıkarlarından üstün tutulduğu kültürler de kolektif kültürlerdir. Kolektif kültüre sahip

örgütlerde genel eğilim birlikte düşünme ve davranma yönündedir ve “biz” bilinci tercih edilmektedir. Bireysel kültürlerin hakim olduğu örgütlerde ise bağımsız hareket etme eğilimi fazla olup “ben” bilinci tercih edilmekte, kendini gerçekleştirme ön plana çıkmakta ve birey kendi kişisel kanaatlerini geliştirmektedir (Çakır ve Örucü, 1999, 24).

Bireysel ve kolektif kültür arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir (Sargut, 2001, 188).

Tablo 2.3. Kolektif ve Bireysel Kültür Arasındaki Farklar (Sargut, 2001, 188)

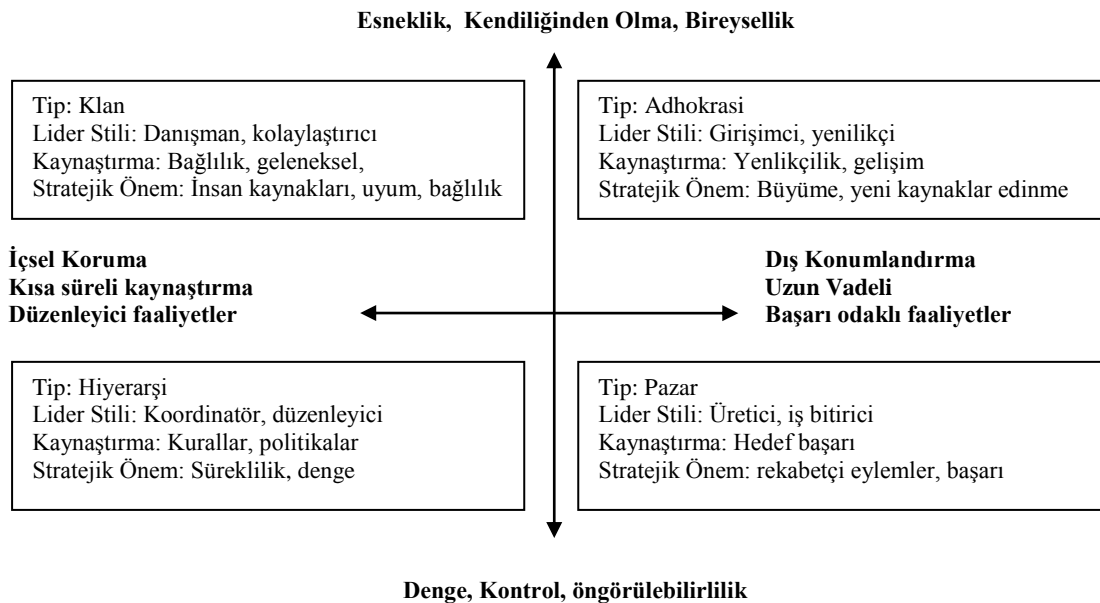
Kollektif Kültür	Bireysel kültür
Kişi kendisini nasıl tanımlıyor	
Diğerleriyle iç bağımlı	Bağımsız, gruba dayalı değil
Aynı kaynakları kullanıyor	Çözümleme birimi birey
Çözümleme birimi grup	
Amaçların yapısı	
Amaçlar iç grubun amaçlarıyla çakışıyor	Amaçlar iç grubun amaçlarından farklı
Normlara karşı tavırlar	
Toplumsal davranışın belirleyicileri: normlar, görevler ve sorumluluklar	Toplumsal davranışların belirleyicileri tavırlar, kişisel gereksinimler, algılanan haklar ve sözleşmeler
İlişkili olmaya karşı akılcılık	
Koşulsuz ilişkili olma üzerinde yoğunlaşmak	Akılcılık üzerinde yoğunlaşmak
Yarar sağlamasa da öncelikle ilişkiler ve başkalarının gereksinimleri gelir	Akılcılık, maliyet/yarar oranını önde tutar

3. Eril ve Dişil Özellikler: Kültürün bu boyutu toplumda cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Toplumlarda genellikle dişil özelliklerle ilgili kavramlar, şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak, duyarlılık, eril özellikler ise yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır, kendine güvenli, bağımsız olmak ve öne çıkmaktır. Dişil kültürler esnek cinsiyet rollerini kabul ederken, eril kültürlerde cinsiyet rollerinin oynandığı sahalarda daha katıdır, kolaylıkla değişmez. Eril kültürler daha çok başarı odaklıyken dişil kültürler anlaşmaya ve yaşam kalitesine önem verir (Demirkan, 2007: 27).

4. Zaman Oryantasyonu: Bir toplumun kararlarını ne kadar gelenek ve geçmişteki olaylara, ne kadar kısa dönemli, şimdiki zaman kazançlarına ya da gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandırdığını gösterir. Zamanın değeri dakiklikle (saptanan zamana tam olarak uyma) ölçülür (Bakan vd, 2004: 90).

2.2.5.3. Quinn ve Cameron’ın Kültür Modeli

Quinn ve Cameron’ın yaptığı araştırmalar daha çok örgütsel kültür ile örgütsel başarı veya etkinliği ölçmeye yönelik olmuştur. “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri modelde dört farklı kültür tipinden söz etmektedirler. Klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinin tanımlandığı şema iki eksen oluşmaktadır. Dikey olan eksen organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımını gösterirken, yatay eksen dahili koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerine kuruludur. Organik süreçler, örgütte esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya, mekanik süreçler ise kontrole, dengeye ve düzene daha fazla önem vermektedir. İçsel koruma bütünlüşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken dış konumlandırmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut birbirine zıttır (Vural, 2003: 88-89).



Şekil 2.2. Örgüt Kültürü Tipleri (Cameron ve Ettington, 1988)

Quinn ve Cameron’ın geliştirdikleri kültür tipleri şu şekilde açıklanabilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123-124):

1. Klan Kültür: Geniş bir aileye benzeyen bu örgütlerde ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir.

2. Adhokrasi Kültürü: Bu kültür, belirsizlik veya fazla bilgi yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültürde örgütler uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerine yoğunlaşır.

3. Hiyerarşi Kültürü: Bu tip bir kültüre sahip örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde resmîlik ve yapılaşma söz konusudur. İstikrarlılığı sürdürmek örgüt için çok önemlidir. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir (Eren, 2004: 150).

4. Pazar Kültürü: Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler. Bu örgütler; daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörür. Lider üreticidir ve sert rekabeti sever. Dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan bu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır (Karcıoğlu vd, 2012: 83). Kazanma ve başarı isteği örgütü bir arada tutan en önemli şeydir.

2.2.5.4. Deal ve Kennedy'nin Kültür Modeli

Deal ve Kennedy'e göre başarıya ulaşmış örgütler, karakteristik biçimde işlerin nasıl yapıldığı ve yürütüldüğüne dair bilgileri içeren güçlü yönetsel değerlere ve belirgin kültürel karakteristiklere sahiptirler. Ve söz konusu bu karakteristikler başarının açıklayıcısı konumundadırlar. Deal ve Kennedy örgüt kültürü sınıflandırması yaparken örgütlerin risk alma derecelerini ve çevre tarafından gönderilen geri bildirim hızını ölçüt olarak almışlar ve örgüt kültürlerini bu iki değişken doğrultusunda dört kültürel sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır (Gürsan, 2008: 90-91). Bu kültürler, sert erkek - maço kültürü, sıkı çalış - sert oyna kültürü, kendi örgütüne oyna kültürü, süreç kültürüdür (Çetin, 2004: 43-45).

1. Sert Erkek, Maço Kültürü: Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve başarılarının geri beslemesini hızlı alan işletmelerdir. Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla daha fazla önem verilir (Çimen, 2009: 32-33).

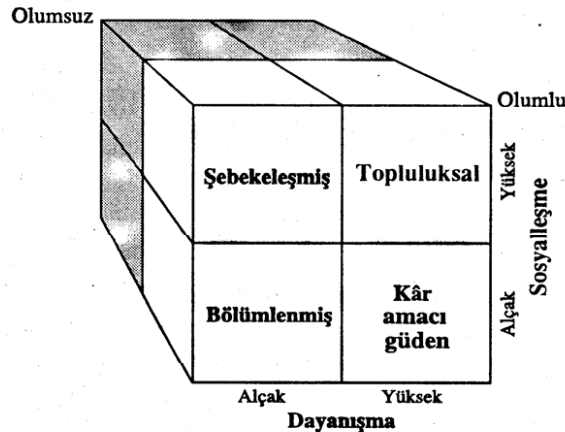
2. Sıkı Çalış- Sert Oyna Kültürü: Geri bildirim hızı hızlı ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu tür örgütlerde risk düşük olduğu için getirileri de düşüktür. Bu nedenle bu örgütlerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Takım çalışması ve sıkı çalışmanın her türlü engeli aşacağı inancı vardır. Bu kültürlerde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışma, toplantı vb. ile heyecanı sürekli canlı tutmak amaçlanır (Çetin, 2004: 44).

3. Kendi Örgütüne Oyna Kültürü: Çevresel başarı riski yüksek ancak geri beslemenin yavaş olduğu örgütlerde görülen kültür tipidir. Bu tip örgütlerde kahraman olmanın sırrı teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek riskli ve rastlantıya bağlıdır. Ayrıca başarıya bağlı en önemli hususlardan biri de firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler. Aşırı kural ve bürokratik prensipler yaratıcılık ve uzmanlığı azaltabileceğinden ilişkiler serbesttir ve konular üzerinde düşünme, görüşme zorunluluğu vardır ve teşvik edilir (Eren, 2004: 154).

4. Süreç Kültürü: Çevresel belirsizlik riski düşük olan ve kararlar için çevreden elde edilen geri beslemenin yavaş olduğu örgütlerin kültürüdür. Klasik bir bürokrasidir. Korumacılık ve dikkat geribildirim azlığına karşı verilen bir tepki olarak düşünülebilir. Kahramanlar, işini zamanında yapan ve detaylara bağlı olanlardır. Çoğunlukla özel ve mesleki bir dil kullanılır (Çetin, 2004: 45).

2.2.5.5. Goffee ve Jones'un Kültür Modeli

Goffee ve Jones örgütlerdeki kültür tiplerini sosyalleşme ve dayanışma esaslı olarak dört ana bölüme ayırarak Çift S Küpünü geliştirmişlerdir. Dikey ekseninde sosyalleşme boyutu bulunmaktadır. Yatay ekseninde ise dayanışma yer almaktadır. İkisinin de dereceleri düşükten yükseğe doğru seyretmektedir. Kültürün olumsuz şekilleri küpün arkada kalan koyu renkli kısmında yer almaktadır. Yüksek derecede sosyal bir örgüt kültürüne ve düşük dayanışmaya sahip olan örgütler, şebekeleşmiş tipteki örgütlerdir. Yüksek dayanışma ve düşük sosyalleşme, çıkar gözeten, kar amacı güden türde bir örgüt kültürüne sahip örgütü göstermektedir. Eğer bir örgüt hem düşük dayanışmaya hem de düşük derecede sosyalliğe sahipse, bu bölümlenmiş örgüt kültürünü temsil etmektedir. Sosyalleşme ve dayanışma açısından yüksek dereceli bir örgüt ise topluluksal bir kültürü temsil etmektedir (Goffee ve Jones, 2000: 43-44).



Şekil 2.3. Goffee ve Jones Kültür Modeli (Goffee ve Jones, 2000: 43)

Sosyalleşme, bireyin içinde bulunduğu topluluk tarafından kabullenme derecesidir. Örgütsel sosyalleşme, aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama, örgütün kültürünü oluşturan, değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme, bunlara uyum sağlama sürecidir. Örgütlerde sosyalleşmenin amacı çalışanı örgütün etkili bir üyesi haline getirmektir. Dayanışma ise duygulardan çok mantığa dayanır. Dayanışma merkezli ilişkiler, katılımcı tarafların yararına olan ortak görevlere, müşterek ilgi alanlarına ve açıkça kavranmış paylaşılan hedeflere dayanır. Goffee ve Jones, sosyalleşme ve dayanışmanın çeşitli derecelerdeki birleşiminden oluşan dört kültür tipi belirlemişlerdir (Goffee ve Jones, 2000: 45-52). Bunlar:

1. Bölümlenmiş Örgüt Kültürü: Sosyalleşme ve dayanışma boyutları açısından en düşük düzeyde bulunan örgüt kültürleri, bölümlenmiş örgütsel kültürü simgeler. Bu tip kültürler, örgüt çalışanlarının örgüte ait olma bilincinin düşük olduğu kültürlerdir. Bu kültürdeki çalışanlar çoğunlukla kendileri için çalıştıkları kanısındadırlar. Genelde insanlar birbirleriyle hiç ilişki kurmazlar ve örgütsel hedefler, kritik başarı faktörleri ve performans standartları üzerinde nadiren anlaşma sağlarlar. Çalışanların fikirlerine önem verildiği için kararlara katılımları sağlanır. Çalışanlar arasında belirgin kişisel farklılıklar vardır, fakat bunlar amaca ulaşılmasını engellemez (Aksu, 2008: 84).

2. Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü: Düşük sosyalleşme ve yüksek dayanışmaya sahip örgüt kültürüdür. Bu kültürde düşük sosyalleşme nedeni ile sosyal ilişkiler yok denecek kadar azdır. Bu tip örgütler, stratejilere ve kazanan olmaya odaklanmıştır. Net öncelikleri vardır ve çevresindeki olaylara karşı tepki olarak hızlı hareket edebilirler (Rashid vd, 2003: 165-166).

3. Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü: Yüksek düzeyde sosyalleşme, düşük düzeyde dayanışmanın olduğu kültür tipidir. İşyerinde olduğu gibi işyeri dışında da ilişkiler kuvvetlidir. Bu tip örgütlerin temel yapı taşlarından biri çalışanların birbirlerini tanımaları ve sevmeleridir. Çalışanlar için adeta bir aile ortamı olan bu örgütlerde dostluk işaretleri kendilerini davranışsal motiflerle de gösterir. Sabır ve toleransa değer verildiği gibi düşük performansla da hoşgörü ile yaklaşır bu kişilere yardımda bulunulur. Gruplar ve işlevler arasındaki güçlü iletişim, çalışanların birbirlerine olan güven ve bağlılıkları, bilginin serbestçe akması, yaratıcılık, esneklik ve sadakat öğeleri şebekeleşmiş örgütlere muazzam bir rekabet gücü sunmaktadır. Şebekeleşmiş örgütlerin olumsuz yönü ise kendi kendine gizlice zarar verecek kadar politik ve kişisel çıkarlar doğrultusunda yönlenen bir örgüt haline gelebilecek olmasıdır (Goffee ve Jones, 2000: 103-132).

4. Topluluksal Örgüt Kültürü: Yüksek sosyalleşme ve dayanışmanın olduğu topluluksal örgüt kültürü örgütleri son derece etkin, çalışanları da tatminkar kılar. Yeni kurulmuş örgütlerde daha çok görülmektedir. Şebekeleşmiş kültür tipinde olduğu gibi güçlü bir aile anlayışı vardır. Yüksek dayanışmanın görüldüğü bu kültürler dayanışma sayesinde geniş anlamda benimsenmiş olan değer yargıları sergilerler. Benimsenen bu

değerlerle yaşanır, kararlar alınır, uygulanır ve geliştirilir. Topluluksal örgüt kültürü oldukça etkili ve güçlü bir kültürdür. Ancak bu kültürü benimsemiş örgütlerin kendilerini mükemmel olarak görmeleri değişimi ve yenilenmeyi göz ardı etmelerine neden olabilmektedir (Goffee ve Jones, 2000: 189-216).

Goffee ve Jones'un geliştirdikleri kültür modelinde kültürler kendi içlerinde bir yaşam döngüsü oluşturmaktadırlar. Bir örgüt kurulduğu an topluluksal örgüt kültürüne sahiptir. Ancak zamanla sosyalleşme ve dayanışma düzeyinde yaşanan değişim örgütün kültürünün değişmesine neden olmaktadır.

Çift S küpü modelinde her kültürün kendine has bir örgütsel iletişim yapısı vardır. Buna etki eden en önemli unsurlar da hiç şüphesiz sosyalleşme ve dayanışma düzeyidir. Aşağıdaki tabloda kültür türlerine göre iletişim biçimleri gösterilmektedir (Goffee ve Jones, 2000: 77).

Tablo 2.4. Kültür Türleri ve İletişim (Goffee ve Jones, 2000: 77)

İletişim	
Şebekeleşmiş	Kar Amacı Güden
<p>Bol bol konuşulur. Resmi hiyerarşiler ve süreçler olmasına karşın bu konuşmaların çoğu resmi sistemler çerçevesinde yüzyüze iletişim sırasında, telefonda veya "toplantı öncesi toplantılar" sırasında meydana gelir. Belgelerin üzerlerine, şebeke içindeki bir başkasına ya da başkalarına geçilmeden önce elle notlar düşülebilir. Dedikodu yapmak için elektronik posta kullanılabilir. Yüksek düzeyde entrika dönen şebekeleşmiş kurumsal kültürlerde dokümanlar rutin olarak kilit noktadaki kişilere geçer. Uсталıkla yönetildiği takdirde, şebekeler işi çabuklaştırır ve bütünleşmeyi peçinler. Ama sık sık işlevler, kademeler, yapılan işler ya da ülkeler çevresinde hizipçilik ve bölücülük ortaya çıkar ki, bu da iletişimi engeller. Bununla birlikte bol bol konuşulduğu için hızlı bir bilgi değiş tokuşu ve yaratıcılık artışı olasılığı da vardır. Sunumda içerikten çok tarza, davranış biçimine ve iletişimin "doğru" şekilde sağlanmasına özen gösterilmesi uygun düşer.</p>	<p>İletişim hızlı, doğrudan ve işe endekslidir. Kısa, öz bilgi notları ve veri dolu raporlar "aylak" sohbetler için çok az zaman bırakır. Çatışmalar çoğunlukla centilmence bir anlaşma ile çözümlenmez. Birebir karşılaşmalara veya yasal düellolara ("siz benim muhatabım değilsiniz. Avukatımla görüşün lütfen beyefendi!") sıkça rastlanır. Sınırlar arası iletişim (hiyerarşi, coğrafi konum, vb.) eğer görev adına yapılacaksa beklenir ve buna ancak bu takdirde göz yumulur. Toplantılar iş içeriklidir, iyi planlanmış ve pratikte elde edilmesi olası sonuçlar üzerine yoğunlaşmıştır. Kişi, kişisel problemlerini kendine saklamalıdır.</p>

Bölümlenmiş	Topluluksal
<p>Konuşmalar, koridorda ya da telefonda yapılan kısa, birebir iletilerle sınırlıdır. Toplantı, karşı olunan bir kavramdır. (ne gereği var ki? Organizasyonu yapmak ve sıkılmadan yönetmek zor, zaman zaman sert olmamak işten değil ve toplantının ortasında çıkıp giden insanlar oluyor. Zaman diliminin uzunluğu ne olursa olsun.) bireyler yalnızca konuşmaya “değer” gördükleri kişilerle konuşurlar (bir sorundan kurtulmak, birbirlerinin beyinlerinden faydalanmak, kaynak sormak için.). Aksi takdirde durum: “sen beni yalnız bırakırsan, ben de seni yalnız bırakırım”’a dönmektedir. Kendi biriminizde bile kilit pozisyonunda bireyler bulmak güçtür. Belgeler, konuşmanın yerini alabilir ama okunup okunmayacakları bilinmez. Karşılıklı konuşmaların büyük bölümü, kurum dışında müşteriler ve profesyonel emsallerle yapılır.</p>	<p>Her kanalda iletişim görülebilir. Fakat sözel ve yüzyüze yöntemler ağırlıktadır. Buna karşın, sözlü olmayan iletişim de önem taşır; giyim, renkler ve simgecilik olguları, birbirlerine yakın hissetmeleri açısından bireylere yardımcı unsurlardır. Kademeler, birimler ve ulusal kültürler arası (ki kültür, bunların hepsini kapsar) iç iletişim akışı rahattır. Buna karşın, kuruma ait olmayanlar kendilerini dışlanmış hissedebilirler. Konuşmalar, firmanın “biz” bilinci ile “onlar” bilinci arasındaki farkları tekrar tekrar gündeme getiren, kendine has dili ile arapsaçına dönmüştür. Konuşmamak zordur ve ister özel anlamda olsun, ister profesyonel, akılda daima tutulması gereken birkaç da sır vardır. Suçluluk ve terbiye duygularına, “kapalı” davranışlardan uzak durulması gerektiğinin vurgulanması durumlarında ıslah edici öğeler olarak başvurulur.</p>

2.2.6. Örgüt Kültürünün Yararları

Her örgüt sahip olduğu kültüründen olumlu ya da olumsuz şekilde etkilenmektedir. Yapılan araştırmalar örgüt kültürünü örgütsel başarıda ya da başarısızlıkta bir etken olarak göstermektedir. Bilinçli bir şekilde mevcut kültürün analizinin yapılması ve eğer gerekli ise örgüt kültürünün değiştirilmesi örgüte sağlayacağı faydalar açısından son derece önemlidir. Örgüt kültürünün örgütlere sağladığı faydalar şu şekilde açıklanmaktadır (Bakan vd, 2004: 30-32, Çimen, 2009: 21, Vural, 2003: 69-70, Çırpan ve Koyuncu, 1998: 226-227, Eren, 2004: 168-169):

1. Örgütü diğerlerinden farklı kılarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirir. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.

2. Çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece örgütsel amaçlar doğrultusunda kendilerinden beklenen davranışları sergileyerek başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına imkan verir.

3. Örgüt kültürü bazı uygulama ve süreçlerde standartlaşma veya rasyonelleştirme sağlar. Çalışanları psikolojik olarak rahatsız eden hususların örgüt kültürü gereği ortaya çıktığı izah edilebilirse, çalışanlar, bu hususları normal kabul edebilir.

4. Örgüt içi iletişim ve bireylerarası ilişkilerde, örgüt kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Kültür, birliktelik sağlar, “biz” duygusunu geliştirir, bireyleri birbirlerine ve örgüte bağlar.

5. Örgüt kültürü, örgütte belirsizliği azaltır. Çalışanlar, faaliyetleri süresince birçok belirsizlik ve karmaşıklık ile karşılaşır. Kişisel boyutta bakıldığında kültürün ana rolü, çalışanlara, özellikle örgüte yeni katılanlara, örgütün "kültürel bilgisini" öğretmektir.

6. Örgüt kültürü çalışanlar için etkin bir motivasyon kaynağıdır. Verimliliği ve etkinliği artırıcı rolü vardır. İşlerini anlamlı ve keyifli bulan, örgütün hedefleri ile şahsi hedefleri arasında ilişkilerini düzenlemiş, kendisini değerli ve güvende hisseden çalışanlar ile örgüt kültürü, sunduğu kimlik, sadakat, değerler ve inançlarla çalışanların performanslarını yüksek düzeyde tutmada büyük bir güç kaynağıdır.

7. Örgütte iç bütünleşmeyi sağlar, üyeler arasında dayanışmayı artırarak, örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar.

8. Bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.

9. Örgüt ve çevre arasındaki ilişkileri etkiler. Araştırmacılara göre örgütü saran çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehlikelerin örgüt çalışanları tarafından hissedilmesi, algılanması ve onlara yönelik aksiyon gösterilmesinde kültür önemli bir etkiye sahiptir.

10. Örgütün stratejik değişimlerle başa çıkma ve onları kontrol altına alma yeteneğini artırır.

11. Örgüt için bir kontrol mekanizmasıdır.

12. Örgütsel değerlerin nesilden nesile aktarımını sağladığı için örgüte süreklilik kazandırır.

13. Çatışmaları azaltıcı ya da yumuşatıcı etkisi vardır.

2.3. Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü

İletişimi ve kültürü birbirinden ayırmak ya da öncelikli olanın hangisi olduğunu belirlemek son derece zordur. Çünkü kültür insanların yaşayış biçimleri, iletişim ise varoluşlarının kanıtı gibidir. Çoğu zaman iletişim ve kültür birbirinin göstergesidir. İletişim kültürel bir etiket, kültür de iletişimin temel zeminini oluşturması açısından anlamlar bütünüdür. İletişim esnasında kodlanan mesajın içeriği kültürün etkilerini taşır. Kullanılan sözcükler, ses tonu, jestler zihinde yer eden çağrışım ve anlamsal bütünlüğe bağlı olarak ifade etmek istenen duygu ve düşünceyi kodlar. Aynı zamanda mesajı alan

kişinin zihninde aynı imge ve anlamı içermesi yani hedeflenen şekilde çözümlenmesi iletişimde ortak zemini oluşturan kültürün etkisini kanıtlar durumdadır.

İletişim ve kültür konularını örgütsel anlamda incelerken örgütlerin oluşum süreci önemlidir. Çünkü iletişim ve kültür ilişkisinin hikayesi örgütün ilk oluşum aşamasında başlar ve örgütlerin faaliyette buldukları süre boyunca devam eder. Örgütü oluşturan kişiler bir kültüre sahiptir ve bu kültürle uyumlu bir iletişim biçimi benimsemişlerdir. İster aynı isterse farklı kültürlere sahip bu kişiler birbirleri ile iletişime geçerek örgüt fikrini ortaya atar ve geliştirir. Bu aşamada iletişim halinde olan örgüt kurucularının sahip oldukları kültür, örgütün kuruluş aşamasında etkilidir. Ortak amaçları etrafında buluşan bu kişiler onları hedeflerine ulaştıracak değer ve tutumları örgüte taşır. Artık örgüt bir kimliğe bürünmüş, kendine has değerleri olan bir yapıdır. Örgütün işleyişi onun kültürünü gösteren öğelerdir. Bu işleyiş içinde bağı sağlayan ise iletişimidir. Bir başka kaynak örgütün ortaya çıkışını şu şekilde açıklamaktadır; gruplar ve bireyler iletişim olgusuyla bir örgüte bağlanırlar. Örgütsel yapı iletişim aracılığıyla oluşturulur ve iletişim süreciyle örgüt üyeleri arasında paylaşılmış bir gerçeklik oluşur. Örgütler, örgütte var olan iletişim fenomeninin karakterine sahiptirler, çünkü dil bir varoluş alanıdır ve iletişime dayalı etkileşim içinde inşa edilen bu varoluş biçimi örgütü ortaya çıkarmaktadır (Durğun, 2006: 113). 1980'li yıllarda yapılan araştırmalarda, örgütler insanların iletişim kurarak etkileşimde bulunmaları sonucunda oluşturdukları sosyal bir varlık olarak tanımlanmaktadır (Gizir, 2007: 254).

İletişim; genel olarak örgüt içindeki davranışlar ve kültürel etkinin de konusunu oluşturur. Dil ve mimikler insan eliyle oluşturulan kültürün iletişime yansımasıdır ve aynı zamanda iletişimin asıl özellikleridir. İletişim kuralları örgütün içinde ortaya çıkar ve genellikle örgütselleşir. Bununla birlikte örgütsel kültür, birbirine tesir eden davranışın koordinasyonu, değerlendirilmesi, yorumlanması ve önceden tahmin edilmesi konusunda kaide teşkil eder ve önemli bir rol oynar (Çetin, 2004: 61).

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevi vardır. Birincisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, ikincisi ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgüt kültürünün öğelerinden olan hikayeler ve mitler iletişim sürecinin işletilmesiyle örgüt üyeleri arasında dolaşım kazanır ve nesilden nesile aktarılma imkanına sahip olurlar (Bakan vd, 2004: 74). Örgütsel iletişim

aynı zamanda örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü de iletişimle bağlantılı olarak yeni üyelerin biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimini sağlar. Biçimsel iletişim, iş tanımlarını ve işe yöneltme toplantılarını, biçimsel olmayan iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Bu açıdan örgüt kültürü ve örgütsel iletişim yeni üyelerin örgüte uyum sağlamaları açısından son derece önemlidir (Güçlü, 2003: 156).

Deal ve Kennedy'e göre, iletişimin işlevi örgüt kültürünü güçlendirmektir. Örgüt kültürlerinin insanlar için bir anlam yarattığına inanan yazarlara göre, değerler iletişimle korunur ve yine kahramanlar iletişimle yaratılır. Örgüt üyelerine dolaylı yollardan verilen mesajlar, hikayelerin anlatılması veya liderlerin oluşturduğu rol modelleri gibi, mesajların açık bir şekilde verildiği doğrudan iletişimden çok daha inandırıcı ve akılda kalıcıdır (Vural, 2003: 169). Gudykunts ise, bireylerin örgütteki iletişim sürecini biçimlendiren bir kültür içerisinde sosyalleştiklerini ve aynı zamanda iletişim aracılığıyla zaman içinde kültürü değiştirebildiklerini belirtmektedir. Kowalski de kültürün iletişimsel bir oluşum olarak görülebileceğini ve iletişimin kültürün oluşması, yönetilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahip olduğunu ileri sürmektedir. Kültürün örgütteki tüm çalışanlar arasındaki iletişim aracılığıyla oluşturulduğunu ve devamlılığının sağlandığını belirtmektedir (Gizir, 2007: 254).

Schall, örgütlerin kültürler gibi bir iletişim fenomeni olarak düşünülebileceğini ileri sürerek, iletişimle karşılıklı birbirlerini etkileyen çalışanların ortak ilgiler etrafında paylaşılmış değerler oluşturdukları ve bunun sonucunda ortaklaşa bir "biz" duygusuna ulaştıklarını belirtmektedir. Örgüt içi etkileşim sonucunda ortaya çıkan paylaşılmış değerler, iletişimi bir kültür, kültürü de bir iletişim olarak görme sonucunu doğurmaktadır (Terzi, 2000: 14).

Bir örgütün sahip olduğu iletişim sistemi örgütün yönetimini ve kültürünü etkiler ve onlardan etkilenir. Örgütsel iletişim üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerde çok farklı iletişim şekillerinin bulunduğunu göstermektedir. Örgütsel iletişim şekilleri, örgütün yapısı, yönetimi ve kültürüne göre değişiklikler göstermektedir (Cansu, 2006: 56).

Tablo 2.5. Örgüt Kültürü – Örgütsel İletişim İlişkisi (Cansu, 2006: 56)

Örgüt Yapısı	Örgüt Kültürü	Örgütsel İletişim	Sonuç
Otoriter, kapalı, dikey, merkezi, mekanik, düşük katılım	Tutucu, zayıf, örgüt merkezli yönetim, homojen, değişime kapalı	Biçimsel, hiyerarşik, yazılı iletişim ağırlıklı, tek yönlü iletişim	Tatminsizlik, yüksek örgütsel stres, örgütsel verimsizlik, etkin olmayan örgütsel yönetim
Demokratik, esnek açık, yatay, merkezi olmayan, doğal, yüksek katılım	Serbest, yüksek temsil yeteneği, birey merkezli yönetim, çeşitlilik, değişime açık	Doğal, Biçimsel olmayan, sözlü iletişim ağırlıklı, çok yönlü iletişim	Yüksek iş tatmini, yaratıcı gerilim, yüksek örgütsel verim, etkin örgütsel yönetim

Örgütsel çerçevede düşünüldüğünde, örgütteki bireylerin birbirleriyle kurdukları iletişim biçimi, bir yandan örgüt kültürü ve yönetiminin etkisi altındadır, diğer yandan da örgütsel işleyiş açısından çeşitli sonuçlar doğurabilmektedir. Bir örgütteki bireylerin düşüncelerini dikkate almama, farklı düşünce açıklayanlara sert tepkiler verme ve onları cezalandırmaya yönelik girişimler hem örgütü yeniliklere kapatacak hem de çalışanları kapalı ve dolaylı bir iletişim biçimini tercih etmeye yöneltecektir. İnsanların mesajlarını doğrudan, açık ve net olarak vermeleri için özgürlükçü, demokratik ve eşitlikçi bir örgütsel ortamın oluşturulması gerekir (Erdem ve Günlü, 2006: 179). Bunun yanı sıra bilinen ve örgüt üyelerince kabul görmüş ortak bir iletişim sistemi; belirsizlik ve mesajların doğru algılanamaması gibi iş ilişkilerindeki olumsuzlukları en aza indirmektedir. Böylece bireyler daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından, örgütsel iletişim daha iyi işlemekte; koordinasyon, iş tatmini ve işe bağlılık artmaktadır (Karayel, 1996: 70).

Örgüt kültürü üyelere, örgütün bir araya getirilmiş kişilerden ve şeylerden ibaret olmadığını gösterir, üyeler tarafından “yaşayan” bir yapı olarak algılanmasını sağlar. Üyeler kültürün etkisi ile örgütün bir parçası olmak için sosyalleşir, örgütsel bir kimlik kazanır ve şeylere anlam yükler. Tıpkı örgütün oluşum aşamasında olduğu gibi örgüte katılan her yeni üye bu süreci yaşar. Bu açıdan bakıldığında örgütü oluşturan ayakta tutan iletişim ve kültür bireyin de örgütte kalma niyetini belirler ve onu örgütün bir parçası yapar.

Örgüt, amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmaktadır ve bunun için bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir. İletişim olmadan bireysel davranışların yönlendirilmesi ise olanaklı değildir (Terzi, 2000: 4). Bu açıdan iletişim örgütsel

davranışı yönlendirmekte önemli bir araçtır. Örgütsel iletişim örgüt üyelerini belirli bir şekilde davranmaya zorlamaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü bağlamında örgütsel iletişimin imkan verme ve zorlama şeklinde iki yönü bulunmaktadır. Örgütsel iletişimin zorlama yönü, özellikle kültürel farklılıklar ve alt kültürler söz konusu olduğunda belirginlik kazanmaktadır. Çünkü her birey nüfuz, ideoloji, uyruk, statü, yaş, cinsiyet gibi birtakım özellikleriyle iletişime girmektedir. Bu gibi özellikler örgüt üyeleri arasında yanlış bir iletişim ve engelleme hissi yaratabilmekte ve bu durum örgütsel bütünleşmeye zarar verebilmektedir (Durğun, 2006: 126). Örgüt içinde bu gibi bireysel farklılıklardan kaynaklanabilecek çatışmalarının önüne geçmek için bireyler üzerinde etkili bir iletişim sistemine ve örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır. İletişim, bireylerin kültürel özelliklerinin deşifre edilmesini sağlamaktadır. İletişim kurma biçimi, beden dili, seçilen sözcükler, mimik ve jestler, ses tonu vb. bireyin sahip olduğu kültürün izlerini taşır. Yüzyüze yapılan iş görüşmelerinde dikkat edilen bu sözsüz unsurlar kişiler hakkında önemli bilgi kaynaklarıdır. Örgütler farklı birçok kültürü bir araya getiren yapılar olarak yönetilmesi en zor kaynak olan insanı yönetmek zorundadırlar. İletişim bu zor görevin başarılmasında örgütlere bireyi tanıma, yönlendirme ve etkileme imkanı vermektedir. Örgütsel iletişim açısından örgüt kültürü bireysel farklılıkları tanımlamada önemli bir bilgi kaynağı ve bu farklılıkları yönetmede önemli bir güçtür. Örgütsel sosyalleşme aracı olan örgüt kültürü bireyin örgütü, örgütün de bireyi kabullenmesini kolaylaştırır. Bu aşamada örgüt kültürü birey için yol gösterici bir kılavuz, örgüt için de önemli bir kontrol ve denetim mekanizması görevi görmektedir.

İletişim ve kültür arasındaki ilişki bu kadar güçlü iken bir örgütün iletişim sistemi ya da örgüt kültürü nihai olarak bu ilişkiye ya katkıda bulunacaktır ya da zarar verecektir. Bu açıdan örgütün temelini oluşturan, onu ayakta tutan, onu diğerlerinden farklı kılan örgüt kültürünün örgütsel iletişim açısından değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Çünkü bu değerlendirme örgüt kültürü ve örgütsel iletişimin birbirlerine etki ettikleri noktaların tespitini ve örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerinin ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.

Bir örgütte iletişim kanalları ne kadar doğru ve etkin kullanılırsa o örgütün kültürü o derece güçlenmektedir. Çünkü örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerindeki en önemli etkisi hiç şüphesiz örgüt kültürünü oluşturan değerlerin, tutumların, inançların, normların aktarılmasını sağlamak ve benimsetilmesine yardımcı olmaktır. Örgütsel

iletişimin bu işlevi yerine getirme şekli kültürün doğru bir şekilde algılanmasını ve korunmasını etkilemektedir. Bu açıdan örgütsel iletişimin biçim ve işleyişi iletişimin bir kültür taşıyıcısı olmasından dolayı son derece önemlidir. Çünkü örgüt kültürünün benimsenmesi öncelikle kültür hakkındaki bilginin çalışanlara iletilmesini ve sonrasında örgütsel iletişim uygulamaları ile desteklenmesini gerektirmektedir. Örneğin, duyuru panolarına çalışma ilkelerinin yazılı olduğu bir belgenin asılması, aylık bülten ya da dergilerde çalışanlarla kurumsal bilgilerin paylaşılması, toplantılarda kararlara katılımın sağlanması gibi. Örgüt içi iletişimi sağlayan her uygulama örgüt kültürünün yaşandığı, sergilendiği, deşifre edildiği uygulamalardır. Bu yaklaşımla örgüt yönetimlerinin örgütsel iletişim kanallarını sürekli açık tutması ve çalışanları iletişim konusunda teşvik etmesi gerekmektedir.

Ayrıca bir örgütte çalışanlar arası iletişim ne kadar açık ve samimi gerçekleşiyorsa örgüt içi sosyalleşme ve dayanışma o derecede artmakta ve buna bağlı olarak örgüt kültürü güçlenmektedir. Örgüte yeni katılan her üyenin örgüte uyum sağlaması kültürü benimsemesi ile ilgidir. Ancak uyum sürecinde kültürden önce iletişim vardır. Yeni üye örgüt içinde iletişim kurarak sosyalleşir. Bu süreç içerisinde çalışanların birbiri ile iletişim kurma biçimleri, mesajların içeriği yeni üyeye örgüt ve kültür hakkında bilgi taşır. Örneğin örgüt üyelerinin birbirlerine selam vermeleri kişilerarası iletişimdir. Kişinin selam vermek için ayağa kalkması ya da ceketinin düğmesini ilikleme sözsüz iletişim unsuru aynı zamanda örgüt kültürünün bir yansımasıdır. Selamlaşmak iletişim kurmanın bir yolu iken selamlaşmanın (iletişimin içeriği) ne şekilde olacağını örgüt kültürü belirlemektedir. İster sözlü ister sözsüz iletişim olsun mesajın kodu kültürdür.

Örgütsel iletişimde engellenen ya da aksayan çoğu şey örgüt kültürünün bir noktasına işaret etmektedir. Bireysel farklılıklardan kaynaklanan iletişim çatışmaları, kültürel farklılıkların yarattığı gürültü unsurları, örgütsel bir takım uygulamaların örgüt üyelerine taşıdığı mesajlar örgütsel iletişimi aksatan engeller olarak görülebilir. Örneğin açık kapı politikası örgütlerde ast ve üst arasındaki iletişim kanallarının açık tutulduğunu gösterirken aynı zamanda asta senin fikirlerin bizim için değerli mesajını da iletmektedir. Ancak bu uygulamadan vazgeçilmesi ya da uygulanmaması iletişim kanallarının tıkanmasına ya da kapatılmasına neden olacak ve asta olumsuz mesajlar iletacaktır. Bu sebeple örgütsel iletişimin örgüt kültürünün çalışanlar tarafından

algılanışına olumsuz etki etmemesi ve örgüt değerlerine zarar vermemesi için iletişim kanallarındaki gürültü unsurlarının azaltılması ve engellerin giderilmesi gerekmektedir.

Örgütsel iletişim aynı zamanda örgüt içinde çalışan ilişkilerinin düzenlenmesinde ve korunmasında da etkilidir. Çalışanların uyum içinde çalışıp, birbiri ile bilgi alışverişinde bulunmaları sosyalleşme ve dayanışmanın bir göstergesi olarak örgüt kültürünü de güçlendirmektedir. Bu amaçla gerçekleştirilen törenler, piknik gibi sosyal içerikli organizasyonlar çalışan ilişki ve iletişimlerini pekiştirmekte aynı zamanda örgüt kültürünü güçlendirmektedir.

Örgüt, insan kaynağını oluşturan çalışanlar dışındaki diğer bireyler tarafından örgüt hakkında dışarıya yansıyan bilgi sayesinde tanınır. Bu bilgi akışını iletişim, bilginin niteliğini ise örgüt kültürü şekillendirir. Örgütün çevresi ile iletişimini sağlayan iletişim kanalları ne kadar doğru ve etkin kullanılıyorsa örgütün dış çevre ile olan ilişkileri kuvvetlenmekte ve örgütün dış çevre tarafından algılanışına etki etmektedir. Bu bağlamda örgütsel iletişim örgütün çevresi tarafından nasıl tanımlandığını gösteren ve örgütün imajını belirleyen önemli bir unsur olan örgüt kültürünün dışa yansıyan yüzüdür. Ayrıca örgüt dışı iletişim çevreden örgüte bilgi akışını da sağlamaktadır. Bu bilgiler örgütün varlığını sürdürebilmesi, faaliyetlerini düzenlemesi ve örgüt başarısı için oldukça önemlidir. Bu bilgi akışının sağlıklı ve kolay bir şekilde gerçekleşebilmesi için örgütün örgüt dışı iletişim kanallarını doğru oluşturması, açık tutması ve etkin yönetmesi gerekmektedir. Bu şekilde örgüte aktarılan eksiksiz ve güncel bilgi örgüt kültürüne dış çevreye uyum sağlama işlevini yerine getirmesi konusunda yardımcı olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ HAKKINDA BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

İletişim ve kültür kavramları tezin önceki bölümlerinde teorik olarak incelenmiş bu iki kavram arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Tezin son bölümünü oluşturan araştırma kısmında ise kavramlar arasındaki ilişkinin örgüt faaliyetlerine yansımaları ve çalışanlar tarafından algılanışını konu alan bir araştırmaya yer verilmiştir.

İletişim ve kültür kavramları ile ilgili bilimsel çalışmalar kavramlara dikkat çekilmesini sağladığı kadar örgütlere kendilerini tanıma imkanı da vermektedir. Çünkü her örgüt bir diğerinden farklı yapıda, farklı değerlere, farklı inançlara sahip farklı bir kültüre sahiptir. Örgütleri birbirinden farklı kılan, onu Örgüt A ya da Örgüt B yapan, sahip olduğu teknoloji, cirosu, yapısı ya da faaliyet gösterdiği sektör yani sahip olduğu maddi unsurlar değildir. Örgütün görülmeyen ama onun bütün olarak algılanmasını sağlayan, ona değerler yükleyen, kimlik kazandıran, onu toplumun bir parçası yapan, amaçları doğrultusunda çalışanları bir araya getiren ve hedefe taşıyan sahip olduğu kültürüdür. Kültürü kültür yapan ise, onu oluşturan, aktaran, benimsetilmesinde destek olan iletişimdir. Aslında her iki kavram da aynı anda ya vardır ya yoktur. Teorik olarak bu kavramların incelendiği bölümlerde de açıklandığı gibi, kültür iletilmeden var olmaz, iletişim ise kültür olmadan hiçbir anlam ifade etmez. Örgütsel iletişim açısından örgüt kültürünün incelendiği bu çalışmada temel amaç bu iki kavramın birbiri ile olan ilişkisini iki farklı işletmede araştırarak açıklamaktır. Araştırmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel iletişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin boyutu ve düzeyinin belirlenmesi,

- Çalışanların birbiri ile ilişkileri ve iletişimleri ile örgüt kültürü ilişkisinin belirlenmesi,
- Çalışanlar açısından örgüt yönetimi ile örgütsel iletişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin boyutu ve düzeyinin belirlenmesi,
- Örgütsel iletişim açısından örgüt kültürünün değerlendirilmesi,
- Örgütsel farklılıkların (sektör, çalışan sayısı, örgüt yaşı vb.) örgütsel iletişime ve örgüt kültürüne etkisinin açıklanması.

3.1.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma Uşak'ta faaliyet gösteren büyük ölçekli iki farklı işletmede gerçekleştirilmiştir. İşletme A 2004 yılından bu yana Uşak'ta gerikazanım sektöründe faaliyet gösteren büyük ölçekli bir işletmedir. Gerikazanımla elyaf üretimi yapan İşletme A'da 250 kişi çalışmaktadır. İşletme B ise 1984 yılından beri Uşak'ta tekstil sektöründe faaliyet gösteren ve bünyesinde toplam 531 çalışanı bulunan büyük bir işletmedir. İşletme B Türkiye'de ve yurtdışındaki tekstil markaları için baskı-boya ve konfeksiyon işlemi yapan aynı zamanda kendi markası da bulunan bir tekstil işletmesidir. Araştırmanın gerçekleştirildiği İşletme A 8 yıllık, İşletme B ise 28 yıllık bir işletmedir. Her örgüt bir geçmişe sahiptir. Örgütün değerleri, inançları, deneyimleri, tutumları vb. bu geçmişten gelen bilgi birikimi ile şekillenmektedir. Örgüt kültürünü güçlendirici hikayeler, kahramanlar, dil, ortak anlayış zamanla oluşmaktadır. Bu nedenle örgütün faaliyette bulunduğu süre ile örgüt kültürü ve iletişimin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışan sayıları bakımından büyük işletmeler olarak değerlendirilen İşletme A ve İşletme B'nin çalışan sayıları birbirinden farklıdır. Örgütün büyüklüğüne bağlı olarak hiyerarşideki düzey sayısı ve bölümler arasındaki farklılaşma artmakta, örgüt yapısı daha biçimsel bir hal almaktadır. Bu durum ise örgütsel iletişim ve örgüt kültürünü etkilemektedir. Örgüt büyüdükçe iletişim kanalları ve bu kanallardaki kişi sayıları artmaktadır. Aynı şekilde örgüt büyüdükçe kontrol sistemine duyulan ihtiyaç da artacağından örgüt kültürünün etkisi daha fazla hissedilmektedir. Örgütün büyüklüğü ile örgütsel iletişim ve örgüt kültürü ilişkisinden yola çıkılarak çalışan sayıları farklı olan işletmelerde bilgiye ulaşma, ast-üst ilişkileri, işbirliğine duyulan ihtiyaç, davranış biçimleri gibi konularda farklılıklarının olması beklenmektedir. Örgüt yaşları ve çalışan sayıları farklı iki

işletmenin tercih edilmesinin sebebi de örgütsel iletişim ve örgüt kültürüne etki eden bu iki değişkenin çalışan algılarına göre farklılık arz edip etmediğini tespit edebilmektir.

Araştırma işletmelerde mavi yaka ya da beyaz yaka ayrımı yapılmadan belirlenen bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmış, elde edilen veriler işletmelerde yapılan gözlem ve yöneticilerle yapılan görüşmeler ile desteklenmiştir. Araştırmada, örgütsel iletişim sürecinin örgüt kültürü üzerindeki etkileri, işletme çalışanlarının araştırmanın yapıldığı tarihteki uygulamalara ilişkin kişisel algı ve tutumları ile sınırlıdır. Araştırmaya katılanların kişisel bilgileri cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, çalıştığı departman ve pozisyonu ile sınırlandırılmıştır.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Örgütsel iletişim açısından örgüt kültürünün açıklanmaya çalışıldığı bu araştırmada tarama modelinden faydalanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da o anda varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimleyen, tanımlamayı amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Bu modelde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Tarama modelleri genel tarama modelleri ve örnek olay tarama modelleri olmak üzere ikiye ayrılır. Genel tarama modelleri de kendi içinde ikiye ayrılmaktadır; tekil ve ilişkisel tarama modelleri. Tekil tarama modelinde araştırmada ilgilenilen olay, konu, birey vb. birim ya da duruma ait değişkenler, ayrı ayrı betimlenmeye çalışılır. İlişkisel tarama modelinde ise iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan tarama modelleridir (Erişti vd, 2011: 26). İşletme A ve İşletme B’de yapılan araştırmalarda tekil ve ilişkisel tarama modellerinin her ikisinden de faydalanılmıştır. Öncelikle her iki işletmeye ait değişkenler tekil tarama modeli ile tek tek incelenmiş daha sonra işletmelerdeki değişkenler kendi içlerinde ilişkisel tarama modeli kullanılarak araştırılmıştır.

Araştırmada araştırılacak konulara uygun modeller belirlendikten sonra araştırma verilerini toplayabilmek amacıyla veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, çalıştığı departman ve pozisyon gibi çalışanların özelliklerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. İkinci bölüm ise iletişim ile örgüt kültürü

ilişkinini belirlemeye yönelik hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. Birinci bölümde 5, ikinci bölümde ise 45 soru bulunmaktadır. Anket soruları hazırlanırken örgütsel iletişim ve örgüt kültürü hakkında daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve Yusuf Yıldız'ın “Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama”, Onur Can Cansu'nun “Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim Etkisi ve Bir Şirket Uygulaması”, Çiğdem Sarıkamış'ın “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama” ve M. Akif Çimen'in “Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi” adlı tezlerindeki alan araştırmalarında yer alan anket sorularından faydalanılmıştır.

Örgütsel iletişim ve örgüt kültürünün çeşitli boyutlarına ilişkin algı ve tutumların belirlenmesine yönelik hazırlanan sorulara çalışanların katılma oranlarını ölçebilmek için Likert ölçekleme metodu kullanılmıştır. Ankete katılanların görüşlerini yansıtacak şekilde;

Kesinlikle Katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Kararsızım	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle Katılmıyorum	1

şeklinde puanlanmış, değerlendirme ve analizler bu puanlamaya göre yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 16.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizlerde İşletme A ve İşletme B tek tek daha sonra iki işletme birlikte değerlendirilmiştir. Güvenirlilik analizleri yapıldıktan sonra her iki işletme için de öncelikle cevapların frekans ve ortalamaları hesaplanmış, daha sonra araştırmada belirlenen faktörler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı Ki-Kare test yöntemi kullanılarak tespit edilmiştir. Aralarında anlamlı bir ilişki bulunan faktörlere korelasyon analizi yapılarak ilişkinin yönü ve derecesi hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. İşletmelerden elde edilen verilere faktör başlıkları altında Bağımsız Örneklem t Testi uygulanmış ve işletme çalışanlarının faktörlere ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı test edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada geliştirilen ve incelenen hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1:

H_0 = Örgüt çalışanları açısından örgüt içi iletişimin algılanışı ile örgüt kültürünün algılanışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Örgüt çalışanları açısından örgüt içi iletişimin algılanışı ile örgüt kültürünün algılanışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2:

H_0 = Örgüt çalışanları açısından örgüt yönetiminin algılanışı ile örgütsel iletişimin algılanışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Örgüt çalışanları açısından örgüt yönetiminin algılanışı ile örgütsel iletişimin algılanışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3:

H_0 = Örgüt çalışanları açısından örgüt yönetiminin algılanışı ile örgüt kültürünün algılanışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Örgüt çalışanları açısından örgüt yönetiminin algılanışı ile örgüt kültürünün algılanışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4:

H_0 = Örgüt çalışanlarının birbiriyle iletişimleri ile örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Örgüt çalışanlarının birbiriyle iletişimleri ile örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5:

H_0 = Örgütsel farklılıklar (sektör, örgüt yaşı, çalışan sayısı vb.) ile örgütsel iletişimin çalışanlar tarafından algılanışını arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Örgütsel farklılıklar (sektör, örgüt yaşı, çalışan sayısı vb.) ile örgüt içi iletişimin çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 6:

H_0 = Örgütsel farklılıklar (sektör, örgüt yaşı, çalışan sayısı vb.) ile örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Örgütsel farklılıklar (sektör, örgüt yaşı, çalışan sayısı vb.) ile örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.3. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

3.3.1. İşletme A'da ve İşletme B'de Yapılan Gözlem Sonuçları

Araştırmada anket yöntemi ile elde edilen verileri güçlendirmek amacı ile işletmelerde gözlemler yapılmıştır. Gözlem esnasında dikkate alınan hususlar işletmenin genel fiziksel yapısı, örgütsel iletişim göstergeleri ve maddi kültür öğeleridir.

İşletme A girişinde işletme adı ve logosu bulunmaktadır. Ancak işletmenin diğer kullanım alanlarında işletme kimliğini yansıtmaya bu tür öğelere yeterince yer verilmediği görülmektedir. İşletme kampüsünde çalışanların dinlenebileceği, ya da çalışma alanını güzelleştirmeye yönelik bir çevre düzenlemesi bulunmamaktadır. Büroların bulunduğu binada işletmeye ait başarı belgeleri ve büyük boy afişler yer almaktadır. Kullanılan bu metaryallerle çalışanlara işletme hakkında bir takım bilgileri aktarmak amaçlanmıştır. İşletme içerisinde var olan hiyerarşik yapılanma mekan düzenlemesine çok fazla yansımamıştır. Bürolar, üst düzey yönetici odası da dahil aynı sadeliktedir. Kullanılan kahverengi mobilyalar resmiyeti simgelemektedir. Çalışanlara yönelik pano vb. uygulamalar çalışanların ortak kullanım alanı olan yemekhaneye asılmıştır. Çalışanlar birbirlerine hanım, bey yerine abi ve abla şeklinde hitap etmektedirler. Çalışan ilişkilerinde resmiyetten uzak durularak daha samimi bir dil kullanıldığı görülmektedir.

İşletme B'de işletmenin çeşitli yerlerinde farklı şekillerde işletme adı ve logosuna yer verilmiştir. İşletme girişinde çalışan ve ziyaretçiler için çevre düzenlemesi yapılmıştır. İşletmenin farklı yerlerinde farklı biçimlerde işletmenin ürettiği ürünler sergilenmektedir. Örneğin üretim alanına geçişte üretilen ürünün büyük boy resimleri tablo şeklinde asılmış veya duvar kağıdı olarak kullanılmıştır. Çalışanın emeği olarak sergilenen bu resimler ile emek somutlaştırılmakta çalışanlara ‘‘sizin ürününüz’’ mesajı verilmek istenmektedir. Yemekhane, büro gibi yerlerde ürünler dekoratif amaçlı çeşitli şekillerde kullanılarak da bu mesaj güçlendirilmektedir. Yapılan mülakatlarda böyle bir durumun ürünün desenini çizen kişinin, baskı ve boyanmasında çalışan bir işçinin, onu istenilen forma dönüştüren konfeksiyon işçisinin, satışını gerçekleştiren kişinin yani emeğinin sonucunu gören çalışanların ürünü sahiplenmelerine ve manevi açıdan tatmin olmalarına yardımcı olduğu görülmektedir. İşletme içerisinde hiyerarşik yapıyı destekler şekilde bir düzenleme yapılmıştır. Büroların bulunduğu bölüm dışında yemekhanede de çalışan ve yönetici bölümlerinin ayrı olduğu görülmektedir. İşletme

içerisinde her oda da farklı renklerde mobilyalar kullanılmaktadır. Eski mobilyalar daha çok resmi kurumlarda görülen, resmiyeti ve kuralcılığı simgeleyen gri renkte, yeni mobilyalar ise mekânın daha ferah görünmesini sağlayacak biçimde açık krem ve açık kahverengi tonlarındadır. Tercih edilen açık tondaki yeni renkler olumlu düşüncüyü desteklerken aynı zamanda sadeliği ve güveni de simgelemektedir. Her büro kapısının önünde paspas bulunmaktadır. Bu uygulamanın amacı sözsüz iletişim açısından üretim ve diğer bölümlerde çalışanlara kapılarının açık olduğunu anlatmak olabileceği gibi aynı zamanda içeriye girmeden önce kişinin bir an durup tekrar düşünmesini de sağlamak şeklinde de değerlendirilebilir. İşletme içerisinde bazı bürolarda ve yemekhanede yer alan panolar ile çalışanlara işiyle ya da örgütle ilgili bilgiler duyurulmaktadır. Ancak çalışandan yönetime bilgi akışını sağlayacak öneri, şikayet kutusu gibi uygulamalar bulunmamaktadır. Çalışanlar birbirilerine hanım, bey yerine abi, abla şeklinde hitap etmektedirler. Bu anlamda çalışan ilişkilerinin resmiyetten uzak ve samimiyete dayalı olduğu söylenebilir.

3.3.2. Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırmada veri toplamak amacı ile oluşturulan anket formu işletmelerdeki tüm departmanlar dikkate alınarak İşletme A’da toplam 110, İşletme B’de ise 115 kişiye dağıtılmıştır. Cevaplanarak iade edilen anketler içerisinde hatalı ya da eksik doldurulan anketler çıkarılmış her iki işletme için de 100’er anket olmak üzere toplam 200 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler SSPS 16.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Anketlerin tutarlılığını ve güvenilirliğini ölçmek için Alfa modeli güvenilirlik analizi yapılmıştır. İşletme A için Alfa Katsayısı 0,965, İşletme B için Alfa Katsayısı 0,941, iki işletme için Alfa katsayısı 0,956 olarak çıkan analiz sonuçlarına göre yapılan ölçümlemenin yüksek derecede ($\alpha > 0.80$) güvenilir olduğu saptanmıştır (Tablo 3.1).

Tablo 3.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

İşletme A		İşletme B		İşletme A ve İşletme B	
Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,965	45	,941	45	,956	45

Ankete katılan kişilere araştırmada incelenen faktörlerden önce cinsiyet, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süreleri, çalıştıkları departman ve kurumdaki pozisyonları ile ilgili sorular sorulmuştur. Bu sorulara ilişkin veriler şu şekildedir:

Tablo 3.2. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	İşletme			
	İşletme A		İşletme B	
	Sayı	%	Sayı	%
Erkek	86	86	75	75
Kadın	14	14	25	25
Toplam	100	100	100	100

İşletme A'da ankete katılanların 86 tanesi erkek, 14 tanesi kadın çalışandır. İşletme B'de ise anketin 75 tanesini erkek, 25 tanesini kadın çalışan cevaplamıştır (Tablo 3.2).

Tablo 3.3. Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	İşletme			
	İşletme A		İşletme B	
	Sayı	%	Sayı	%
İlköğretim	56	56	28	28
Lise	35	35	45	45
Ön Lisans	2	2	9	9
Lisans	5	5	17	17
Yüksek Lisans	2	2	1	1
Toplam	100	100	100	100

İşletme A'da ankete katılan çalışanlardan 56 tanesi ilköğretim, 35 tanesi lise, 2 tanesi ön lisans, 5 tanesi lisans ve 2 tanesi yüksek lisans mezunudur. İşletme B'de ise 28 ilköğretim, 45 lise, 9 ön lisans, 17 lisans ve 1 yüksek lisans mezunu anketi cevaplandırmıştır. Tablo 3.3.'de görüldüğü gibi İşletme A'da çalışanların % 56'sını ilköğretim mezunları oluştururken İşletme B'de bu oran % 28'dir. Üniversite düzeyinde eğitim gören (ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanların toplamı) çalışanların oranı kıyaslandığında ise bu oran İşletme A'da % 9, İşletme B'de % 27'dir. Eğitim durumunu belirlemeye yönelik hazırlanan bu soruda eğitim seviyesinin İşletme B'de İşletme A'dan daha yüksek olduğı görülmektedir.

Tablo 3.4. Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Kurumdaki Çalışma Süresi	İşletme			
	İşletme A		İşletme B	
	Sayı	%	Sayı	%
1-5 yıl arası	71	71	33	33
6-10 yıl arası	24	24	38	38
11-15 yıl arası	5	5	13	13
16-20 yıl arası	0	0	10	10
21-25 yıl arası	0	0	6	6
Toplam	100	100	100	100

Kurumdaki çalışma süresinin sorulduğu soruya verilen cevaplar doğrultusunda İşletme A'daki 71 kişinin kurumda 1-5 yıl arası, 24 kişinin 6-10 yıl arası, 5 kişinin ise 11-15 yıl arası, İşletme B'de ise 33 kişinin 1-5 yıl arası, 38 kişinin 6-10 yıl arası, 13 kişinin 11-15 yıl arası, 10 kişinin 16-20 yıl arası, 6 kişinin de 21-25 yıl arası çalıştığı görülmüştür (Tablo 3.4). İşletme A 9 yıllık bir kurum olmasına rağmen 5 kişi çalışma süresi olarak 11-15 yıl arasını işaretlemişlerdir. Bu kişiler daha önce İşletme A'nın da içinde bulunduğu şirketler topluluğunun farklı bir işletmesinde çalışmışlardır.

Tablo 3.5. Ankete Katılanların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları

Çalıştığı Departman	İşletme			
	İşletme A		İşletme B	
	Sayı	%	Sayı	%
Üretim	38	38	38	38
Pazarlama ve Satış	1	1	8	8
Muhasebe	1	1	3	3
İnsan Kaynakları	2	2	1	1
Satın Alma	1	1	1	1
Planlama	1	1	4	4
Ar-Ge	2	2	0	0
Diğer	54	54	45	45
Toplam	100	100	100	100

Ankete İşletme A’da üretim departmanından 38, pazarlama ve satıştan 1, muhasebeden 1, insan kaynaklarından 2, satın almadan 1, planlamadan 1, Ar-Ge’den 2 kişi katılmıştır. Geri kalan 54 kişi farklı departmanlarda görev yapmaktadır. Ankette yer almayan lojistik, güvenlik, konfeksiyon, bakım, çay ocağı vb. departmanlarda çalışanlar diğer seçeneğini işaretlemiştir. İşletme A’da çalışan sayısı göz önüne alındığında “Diğer” seçeneğini işaretleyenlerle departmanlardaki çalışan dağılımı uygun düşmemektedir. Burada bazı katılımcıların departmanlarını belirtmek istemedikleri için bu şıkkı işaretledikleri düşünülmektedir. İşletme B’de ankete katılanlardan 38 tanesi üretim, 8 tanesi pazarlama ve satış, 3 tanesi muhasebe, 1 tanesi insan kaynakları, 1 tanesi satın alma, 4 tanesi de planlama departmanında çalışmaktadır. Geri kalan 45 kişi ankette yer almayan departmanlarda görev aldıkları için diğer seçeneğini işaretlemişlerdir (Tablo 3.5).

Tablo 3.6. Ankete Katılanların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Kurumdaki Pozisyonu	İşletme			
	İşletme A		İşletme B	
	Sayı	%	Sayı	%
Üst Düzey Yönetici	1	1	5	5
Orta Düzey Yönetici	3	3	4	4
Şef	12	12	11	11
Diğer Çalışanlar	84	84	80	80
Toplam	100	100	100	100

İşletme A’den ankete 1 üst düzey yönetici, 3 orta düzey yönetici, 12 şef ve diğer pozisyonlarda çalışan 84 kişi katılmıştır. İşletme B’den ise 5 üst düzey yönetici, 4 orta düzey yönetici, 11 şef ve diğer pozisyonlarda çalışan 80 kişi katılmıştır (Tablo 3.6). İşletme A ve İşletme B’den anketi, katılımcıların % 3’lük kısmını oluşturan 6 üst düzey yönetici, % 3,5’lik kısmını oluşturan 7 orta düzey yönetici ve % 11,5’lik kısmını oluşturan 23 şef cevaplamıştır. Diğer çalışanlar seçeneğini işaretleyen 164 kişi ise katılımcıların % 82’sini oluşturmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan 45 soru, araştırmada geliştirilen ve incelenen hipotezlerin geçerliliğinin sınanması için işletmelerdeki iletişim ile örgüt kültürü ilişkisini ölçmeye yönelik hazırlanmıştır. Çalışanlardan sorularla ilgili kendi görüşlerini

en iyi yansıtan şikkı işaretlemeleri istenmiştir. Elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı KMO ve Bartlett's testi ile incelenmiştir.

Tablo 3.7. KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,921
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5,083E3
	Df	990
	Sig.	,000

Test sonucuna göre KMO değeri 0,92'dir (Tablo 3.7). $KMO > 0,5$ olduğu için çalışmanın faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Faktör analizi yapılmış ve analiz sonucunda 10 faktör tespit edilmiştir. Ancak faktörlerin anlamsal bütünlük sağlamadığı görülmüştür. Faktör analizi yargısal ifadeleri sayısal veriler şeklinde ölçtüğü için istenilen değişkenler aynı gruplarda toplanamamıştır. Bu nedenle faktör analizinde belirlenen faktörler araştırmada kullanılmamıştır.

Bu bölümde araştırılmak istenen faktörler dikkate alınarak sorular gruplandırılmış ve 6 farklı faktör belirlenmiştir. Faktör 1; örgüt içi iletişimin çalışanlar tarafından algılanışı, faktör 2; örgüt kültürünü oluşturan temel değerler ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı, faktör 3; çalışanların birbiri ile ilişkileri ve iletişimleri, faktör 4; örgüt yönetiminin çalışanlar tarafından algılanışı, faktör 5; örgütsel iletişim ve örgüt kültürü ilişkisi ve faktör 6; iletişim yönetimi açısından örgüt kültürüdür. Araştırmada elde edilen veriler öncelikle İşletme A ve İşletme B için faktör başlıkları altında ayrı ayrı değerlendirilmeye alınmıştır.

3.3.2.1. Örgüt İçi İletişimin Çalışanlar Tarafından Algılanışı

Araştırmada faktör 1'i oluşturan örgüt içi iletişimin çalışanlar tarafından algılanışı ile ilgili 5., 12., 21., 22., 24., 25., 26., 27., 28., 33., 41., 42., 43. ve 44. soruya ilişkin detaylı veriler Ek 2'de verilmiştir. Tablo 3.8'de faktör 1'i oluşturan sorular ve her iki işletmenin bu sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 3.8. Örgüt İçi İletişimin Çalışanlar Tarafından Algılanışı

Soru	Ortalama	
	İşletme A	İşletme B
Kurumumuz, işimle ilgili bilgi ve mevzuata kolayca ulaşabilmemi sağlayacak nitelikte bir alt yapı ve teknolojiye sahiptir	3,57	3,7
Kurum ya da işimle ilgili herhangi bir konuda (işle ilgili, işi beraber yaptığım kişilerle ilgili, müşterilerle ilgili vb.) yöneticilere rahatlıkla ulaşabilir ve iletişim kurabilirim.	3,56	3,76
Kurumumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikayet kutuları vb. uygulamalar vardır.	3,21	3,57
Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dil kolay anlaşılır niteliktedir.	3,51	3,91
Kurumumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini ve çalışanların fikirlerini açıkça anlatabilmelerini sağlar.	3,27	3,22
Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. deki değişiklikler zamanında elimize ulaşıyor.	3,38	3,65
Kurumumuzda çalışanlar daha çok biçimsel olmayan iletişim kanallarını (söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi) kullanırlar.	2,97	3,19
Kurumumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler (çalışandan yöneticiye, yöneticiden çalışana) düzenli olarak yapılmaktadır.	3,34	3,43
Kurumumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar.	3,46	3,68
Kurumumuzun iletişim sistemindeki bilgiler, sadece ilgili kişiler arasında kalır.	3,65	3,48
Kurumumuzdaki toplantıların verimli olduğunu düşünüyorum.	3,44	3,68
Kurum içinde bilgi almak ve vermek için tüm iletişim kanallarından (elektronik posta, yüzyüze görüşme, msn, skype vb.) faydalanıyorum.	3,04	3,46
Kurumumuzun web sitesi ve tüm yayınlarını takip ediyorum.	2,83	3,06
Kurumumuzla ilgili bilgileri örneğin başarı, yatırım, ödül vb., kurum haricinde farklı kaynaklardan öğreniyorum.	2,81	3,04

Örgütlerde iletişim kanallarına ihtiyaç duyulmasının en önemli nedeni hiç şüphesiz bilgi paylaşımıdır. Bir örgüt kendi içerisinde bilginin dolaşımını ne kadar kolaylaştırırsa koordinasyon o derecede iyi sağlanır. “Kurumumuz, işimle ilgili bilgi ve mevzuata kolayca ulaşabilmemi sağlayacak nitelikte bir alt yapı ve teknolojiye sahiptir” sorusu ile örgüt içindeki bilgi akışı ve bunun için gerekli düzenlemeler ölçümlenmeye

çalışılmıştır. İşletme A çalışanlarının % 69'u bu soruya katılırken % 21'i katılmadıklarını belirtmişlerdir. Geri kalan % 10'u ise kararsız kalmıştır. İşletme B'de ise % 73'lük bir kısım katıldıklarını, % 18'lük bir kısım ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsızlık oranı ise % 9'dur (Ek 2). Tablo 3.8.'de görüldüğü gibi çalışanların işiyle ilgili bilgi ve mevzuata ulaşabilmesi İşletme B'de 3,7'lik bir oranla 3,57'lik bir orana sahip olan İşletme A'dan daha kolaydır.

Örgüt içi dikey iletişimin sorgulanmasına yönelik sorulan “Kurum ya da işle ilgili herhangi bir konuda (işle ilgili, işi beraber yaptığım kişilerle ilgili, müşterilerle ilgili vb.) yöneticilere rahatlıkla ulaşabilir ve iletişim kurabilirim” sorusuna İşletme A'da katılma oranı % 67, katılmama oranı % 20'dir. % 13'lük bir kesim bu konuda kararsız olduğunu belirtmiştir. İşletme B'de ise bu soruya katılma oranı % 75, katılmama oranı % 16'dır. Kararsız kalanlar ise katılımcıların % 9'u kadardır (Ek 2). Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin İşletme A'da 3,56, İşletme B'de 3,76 ortalama (Tablo 3.8) ile gerçekleştiği görülmektedir. Oranlara göre İşletme B'de aşağıdan yukarıya doğru iletişim biçiminin daha etkin olduğu söylenebilir.

“Kurumumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikayet kutuları vb. uygulamalar vardır” sorusu ile çalışanların bilgilendirmelerine yönelik uygulama ve düzenlemelerin ne derecede yeterli bulunduğu, ayrıca çalışanların işletme ile ilgili düşünce, öneri ve şikayetlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri düzenlemelere yer verilip verilmediği hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Örgütsel iletişimin akışını kolaylaştıran bu uygulamalar örgüt kültürünün çalışanlara iletilmesinde de oldukça etkili yöntemler olarak değerlendirilmektedir. İşletme A çalışanlarının % 55'i katıldıklarını, % 37'si ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların % 8'i kararsızdır. İşletme B çalışanları bu soruya % 67'lik bir oranla katılmaktadır. % 18'i ise katılmadığını belirtmiştir. Kararsızların oranı % 15'dir (Ek 2). Örgüt içi iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlayan bu tür uygulamaların çalışanlarca yeterliliği İşletme A'da 3,21, İşletme B'de 3,57'dir (Tablo 3.8). İşletme A çalışanlarının bu soruya katılma oranları İşletme B çalışanlarının katılım oranlarından düşüktür. İşletme A'da katılmayanların ve kararsız kalanların oranı birlikte ele alındığında İşletme A çalışanlarının önemli bir kısmının bu tür uygulamaları yeterli bulmadığı görülmektedir.

“Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dil kolay anlaşılır niteliktedir” sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda İşletme A’daki çalışanların % 64’ü resmi dili anlaşılır bulurken, % 21’i resmi dilin kolay anlaşılmadığını belirtmiştir. % 15’lik bir kısım bu konuda kararsız kalmıştır. İşletme B çalışanları yazılı iletişimde kullanılan dili % 85’lik bir oranla kolay anlaşılır, % 9’luk bir oranla da zor bulmuştur. Bu işletmede kararsızların oranı % 6’dır (Ek 2). Bu anlamda İşletme A çalışanlarının önemli bir kısmı yazılı iletişimde kullanılan dili anlaşılır bulmamaktadır. İşletme B’deki yüksek katılım oranı işletme yaşı ile ilgili olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışma süresi ile işletme dilini kullanma arasındaki ilişkiye istinaden resmi yazışmalar çalışanların zamanla tecrübe ederek öğrendikleri bir iletişim şekli olarak görülebilir. Bu soruya ait ortalamalar İşletme A için 3,51, İşletme B için 3,91’dir (Bkz. Tablo 3.8). Tablo 3.3.’te yer alan çalışanların eğitim düzeyleri ve Tablo 3.4.’te yer alan çalışma süreleri ile örgüt yaşı, örgüt yapısı gibi örgütsel farklılıkların İşletmeler arasındaki bu farklılığın temel nedeni olarak görülebilir. Yazılı iletişim özellikle resmi yazışmalarda kullanılan çalışanların iş ile ilgili mevzuatlarda bilgilendirmelerine yönelik en çok tercih edilen iletişim biçimidir. Ancak çoğu zaman resmi dil iletişimde bir gürültü kaynağı gibi iletişimi aksatmakta ve iletişim istenilen düzeyde gerçekleşmemektedir. Bu gibi durumlarda örgütler yazılı iletişime ek olarak yapılan toplantılarda çalışanları yönetmelik, genelge gibi konularda bilgilendirebilmektedirler. Mülakatlarda elde edilen bilgilere dayanarak İşletme A ve İşletme B’de haftada bir gerçekleştirilen toplantılarda şeflere ve diğer yöneticilere bu tür değişiklikler hakkında bilgi verilmekte, şefler de bu bilgileri sorumlu oldukları departmanlardaki diğer çalışanlara sözlü olarak iletmektedirler.

İşletmelerdeki örgütsel iletişim sisteminin çalışanlarca değerlendirilmesini sağlayan “Kurumumuzdaki iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini ve çalışanların fikirlerini açıkça anlatabilmelerini sağlar” sorusuna İşletme A’daki çalışanların katılma oranı % 56, katılmama oranı % 25’dir. Kararsızlar % 19’dur. İşletme B’de katılma oranı % 56, katılmama oranı % 28, kararsızların oranı ise % 16’dır (Ek 2). Tablo 3.8.’de görüldüğü gibi İşletme A’da bu soruya verilen cevapların ortalaması 3,27, İşletme B’de ise 3,22’dir. Çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebilmeleri için iletişim kanallarının açık ve etkin olması, örgüt yönetiminin her türlü iletişim (yatay, çapraz vb.) biçimine olanak sağlaması

gerekmektedir. Aksi takdirde tek yönlü (yukarıdan aşağıya) iletişimin öngörüldüğü bir örgütte iletişim emir ve tavsiye verme şeklinde tek taraflı gerçekleşmektedir. Her iki işletmede de çalışanların önemli bir kısmı iletişim sisteminin çalışanların fikirlerini açıkça anlatabilmelerini sağlayacak nitelikte etkin olmadığını düşünmektedir.

“Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb.deki değişiklikler zamanında elimize ulaşıyor.” sorusu ile örgüt içindeki iletişim yönetiminin işlerliği, iletişimde zamanlama gibi konular hakkında bilgi edinilmeye çalışılmıştır. İletişim için “zamanında” kelimesi örgütte işlerin koordineli bir biçimde yürütülebilmesi için kritik bir noktadır. İşletme A çalışanlarının % 61’i değişikliklerin zamanında ellerine ulaştığını belirtirken % 26’sı bu duruma katılmamıştır. Kararsızların oranı % 13’dür. İşletme B’de ise bu soruya katılma oranı % 69, katılmama oranı % 14, kararsızlar ise % 17’dir (Ek 2). Tablo 3.8.’de görüldüğü üzere bu soruda İşletme A’nın ortalaması 3,38, İşletme B’nin ise 3,65’tir. İşletme B çalışanları İşletme A çalışanlarına göre değişiklikler hakkında daha hızlı bilgilendirilmektedirler.

“Kurumumuzda çalışanlar daha çok biçimsel olmayan iletişim kanallarını (söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi) kullanırlar” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 41, katılmama oranı % 40, kararsızların oranı ise % 19’dur. İşletme B’de katılma oranı % 51, katılmama oranı % 32 ve kararsızların oranı ise % 17’dir (Ek 2). İşletme A’dan alınan cevapların ortalaması 2,97 iken İşletme B’de 3,19’dur (Bkz. Tablo 3.8). Örgüt içindeki biçimsel kanallarda oluşan tıkanıklık ya da iletişim yönetiminin hatalı olması sonucu yeterli bilginin sağlanamadığı durumlarda biçimsel olmayan iletişim kanallarıyla bu açık kapatılmaya çalışılmaktadır. Her örgütte biçimsel olmayan iletişim kanalları mevcuttur ancak eğer bu kanallar biçimsel kanalların eksiklerini gidermek için oluşmuşsa örgütsel iletişim sisteminin yeterli ve etkin olmadığı sonucuna varılabilir. İşletme A’da katılım oranı ile katılmama oranı aynı düzeydedir. İşletme B’de ise katılım oranı daha yüksektir. Biçimsel olmayan iletişim kanallarının kullanımına dair net bir fikir birliği yoktur. Bu durum biçimsel iletişim kanallarının yeterli olup olmaması ile ilgili olabileceği gibi işletme içi birimler ya da çalışanın pozisyonu ile ilgili de olabilir. Yazılı iletişimde resmi dilin anlaşılır bulunmaması, çalışanları bilgilendirmeye yönelik uygulamaların yeterli olmaması, ast-üst iletişiminin sağlanamaması gibi iletişimle ilgili birçok sorun işletme içerisinde bilgi ve haberlerin

fısıltı şeklinde yayılmasına neden olmaktadır. İşletme A ve İşletme B için bu fısıltının var ama kontrol edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

“Kurumumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler (çalışandan yöneticiye, yöneticiden çalışana) düzenli olarak yapılmaktadır” sorusunda ifade edilen uygulamanın zeminini yine örgütsel iletişim oluşturmaktadır. Bu soruya İşletme A çalışanları % 55’lik bir oranla katılmaktadır. Katılmayanların oranı % 26, kararsızların oranı ise % 19’dur. İşletme B’de katılma oranı % 56, katılmama oranı % 17, kararsızların oranı ise % 27’dir (Ek 2). İşletme A’da çalışanların verdikleri cevapların ortalaması 3,34, İşletme B’nin ortalaması ise 3,43’tür (Bkz. Tablo 3.8). Yüksek oranda bir katılım olmasa da İşletme A ve İşletme B’de geribildirimlerin düzenli olarak yapıldığı anlaşılmaktadır.

Çapraz iletişimin sorgulandığı “Kurumumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla iletişim kuruyorlar” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 63, katılmama oranı % 26, kararsızların oranı ise % 13’tür. İşletme B’de katılma oranı % 73, katılmama oranı % 18 ve kararsızların oranı % 9’dur (Ek 2). İşletme A’nın ortalaması 3,46 iken İşletme B’nin ortalaması 3,68’dir (Bkz. Tablo 3.8). İşletmelerin katılım oranları dikkate alınarak her iki işletmede de çapraz iletişimin olduğu söylenebilir. Çapraz iletişim kanalları İşletme B’de İşletme A’ya göre daha etkindir.

“Kurumumuzun iletişim sistemindeki bilgiler sadece ilgili kişiler arasında kalır” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 73, katılmama oranı % 14, kararsızların oranı % 13’tür. İşletme B’de katılma oranı % 66, katılmama oranı % 22, kararsızların oranı % 12’dir (Ek 2). Bilginin gizliliği bazı durumlarda iletişim sistemi kapatılarak korunmaya çalışılabilir. Ancak paylaşılması gereken bir bilginin saklanması örgütün iletişim sisteminin kapalı olduğunun bir göstergesidir. Tablo 3.8.’de görüldüğü üzere İşletme A’nın bu soruya ait ortalaması 3,65, İşletme B’nin ise 3,48’dir. Bu anlamda İşletme A’nın iletişim sisteminin İşletme B’nin iletişim sistemine göre daha kapalı olduğu söylenebilir.

“Kurumumuzdaki toplantıların verimli olduğunu düşünüyorum” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 63, katılmama oranı % 24, kararsızların oranı ise % 13’dür. İşletme B’de katılma oranı % 68, katılmama oranı % 18, Kararsızların oranı ise 14’dür (Ek 2). İşletme A’nın ortalaması 3,44, İşletme B’nin ortalaması 3,68’dir (Bkz.

Tablo 3.8). Toplantılar, örgüt çalışanlarının bilgi ve fikirlerini paylaştığı örgütsel uygulamalardan bir tanesidir. Zeminini iletişimin oluşturduğu bu uygulama doğru yönetildiği takdirde örgüt faaliyetlerinin yürütülmesinde fayda sağlamaktadır. Ancak çoğu işletmede toplantılar belirli düzey yöneticiler arasında yapılmakta ya da astlara söz hakkı verilmemekte, farklı düzeylerdeki çalışanların bir araya getirilerek fikirlerin paylaşılmasının önüne geçilmektedir. Katılım oranlarına göre İşletme A ve İşletme B’de toplantıların verimli olduğu düşünülmektedir.

İletişim teknolojilerinin gelişimi ile birlikte elektronik ortam önemli bir iletişim kaynağı haline gelmiştir. Bilgi paylaşımını hızlandıran, kolaylaştıran bu kaynaktan faydalanmak için örgütler var olan iletişim sistemlerini gözden geçirerek gerekli alt yapıyı hazırlamaktadırlar. İletişim kanallarının çokluğu örgüt içi iletişimin etkinliğini arttırmakta aynı zamanda alışlagelmiş örgütsel iletişim tarzlarının dışına çıkılmasını sağlamaktadır. Bilgiye ulaşmak için her türlü iletişim kaynağının kullanılıp kullanılmadığının sorgulandığı “Kurum içinde bilgi almak ve vermek için tüm iletişim kanallarından (elektronik posta, yüzyüze görüşme, msn, skype vb.) faydalanıyorum” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 48, katılmama oranı % 41, kararsızların oranı % 11’dir. İşletme B’de katılma oranı % 60, katılmama oranı % 24, kararsızların oranı % 16’dır (Ek 2). Tablo 3.8.’de belirtildiği gibi İşletme A’nın ortalaması 3,04, İşletme B’nin ortalaması 3,46’dır. İşletme A’daki düşük katılım oranı, çalışanların bu tür kaynaklardan yeterli düzeyde faydalanmaması şeklinde değerlendirilebileceği gibi kullanıma açık iletişim kaynaklarının çeşitliliğinin az olmasından da kaynaklanıyor olabilir. Özellikle elektronik ortamdaki iletişim kaynaklarının denetiminin güç olması bazı işletmelerin çalışanların bu tür kaynakları kullanımlarını kısıtlamalarına neden olmaktadır.

“Kurumumuzun web sitesi ve tüm yayınlarını takip ediyorum” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 35, katılmama oranı % 50, kararsızların oranı % 15’dir. İşletme B’de katılma oranı % 45, katılmama oranı % 44, kararsızların oranı % 11’dir (Ek 2). İşletme A’nın bu soruya ait ortalaması 2,83, İşletme B’nin ortalaması 3,06’dır (Bkz. Tablo 3.8). Bu soruya ait katılma oranlarının düşük olması kurum içi yayınların yetersiz olmasından kaynaklanabileceği gibi çalışanların bu kaynaklara ulaşamadığı ya da ulaşmadığı da düşünülebilir. Kurum içi yayınlar örgüt-çalışan iletişimini güçlendirici bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, örgüt ve örgüt çalışanları hakkında bilgi edinirken örgüt

de bu yayınlarla kurumsal bilgileri (vizyon, misyon, değerler, amaçlar, faaliyetler vb.) çalışanlara iletmektedir. Son dönemlerde kurumsal yayınlar örgüt-çalışan bütünleşmesini pekiştirmesi açısından daha da etkin kullanılır bir hale dönüşmüştür. Örneğin kurumsal bir derginin her sayısında farklı bir çalışanın hayat hikayesi anlatılmakta, çalışanların yazmış olduğu yazı ve/veya şiirlere yer verilmekte, çalışanların doğum günü, düğünü, sosyal hayatta elde ettiği bir başarı gibi haberlere yer verilerek çalışana “Biz (ikinci bir ailen olarak) seni/sizi önemsiyoruz” mesajı verilmektedir.

“Kurumumuzla ilgili bilgileri örneğin başarı, yatırım, ödül vb. kurum haricinde farklı kaynaklardan öğreniyorum” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 35, katılmama oranı % 48, kararsızların oranı % 17’dir. İşletme B’de katılma oranı % 39, katılmama oranı % 39, kararsızların oranı % 22’dir (Ek 2). İşletme A’nın bu soruya ait ortalaması 2,81, İşletme B’nin ortalaması 3,04’tür (Bkz. Tablo 3.8). Örgütle ilgili bilgilerin farklı kaynaklardan ediniliyor olmasının nedeni eksik bilgilendirme ya da hatalı iletişim yönetimi olabileceği gibi örgütün iletişim politikası gereği bazı bilgilerin çalışanlarla paylaşılmaması olarak da görülebilir. Bir önceki soruya verilen cevaplarla birlikte değerlendirildiğinde işletmelerdeki kurumsal yayınların yeterliliği tartışılmalıdır. Ayrıca yöneticilerle yapılan görüşmelerde İşletme A’da örgütle ilgili bu tür bilgilerin çalışanlarla paylaşılmadığı sadece yöneticiler arasında kaldığı belirtilmiştir. İşletme B’de ise beyaz yaka çalışanlar bu konuda elektronik posta ile bilgilendirilmekte ancak mavi yaka çalışanlara bu tür bilgileri iletecek bir uygulama bulunmamaktadır.

3.3.2.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Değerler ve Örgüt Kültürünün Çalışanlar Tarafından Algılanışı

Örgüt kültürünün soyut bir kavram olması onun ölçümlenebilmesini zorlaştırmaktadır. Bir örgütte var olan kültürü tanımlamanın en uygun yolu bir takım örgütsel uygulama, çalışan davranışları ve tutumlarını incelemektir. Bu amaçla hazırlanan 9 soru örgüt kültürünü oluşturan temel değerler ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı ile ilgilidir. Faktör 2’yi oluşturan 2., 4., 14., 15., 18., 19., 30., 31. ve 37. soruya ilişkin detaylı veriler Ek 3’de verilmiştir. Tablo 3.9’da faktör 2’yi

oluşturan sorular ve her iki işletmenin bu sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 3.9. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Değerler ve Örgüt Kültürünün Çalışanlar Tarafından Algılanışı

Soru	Ortalama	
	İşletme A	İşletme B
Kurumumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.	3,68	3,89
Kurumumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir.	3,62	3,52
Kurumumuzda çalışanlar hangi davranışların ödüllendirileceği ve cezalandırılacağını bilirler.	3,44	3,57
Kurumumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algılarlar.	3,75	3,72
Bu kurumda yöneticiler risk üstlenebilirler.	3,38	3,34
Kurumumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler.	3,39	3,31
Kurumumuzda çalışanlar arasındaki çatışmalar hoşgörü çerçevesi içinde çözüme kavuşturulur.	3,39	3,57
Kurumumuzda başarılı olan her çalışan maddi, manevi eşit biçimde ödüllendirilir.	2,96	2,74
Kendimi ailesinin bir parçası olarak görüyorum.	3,8	3,8

“Kurumumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 76, katılmama oranı % 16, kararsızların oranı % 8’dir. İşletme B’de katılma oranı % 78, katılmama oranı % 10, kararsızların oranı % 12’dir (Ek 3). İşletme A’ya ait ortalama 3,68, İşletme B’ye ait ortalama ise 3,89’dur (Tablo 3.9). İşletmelerin katılma oranlarına bakıldığında her iki işletmede de örgüt kültürünü oluşturan temel değerlerin çalışanlar tarafından benimsendiği görülmektedir.

Çalışan davranışlarının yönlendirilmesi ile ilgili “Kurumumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 67, katılmama oranı % 18, kararsızların oranı % 15’dir. İşletme B’de katılma oranı % 64, katılmama oranı % 23, kararsızların oranı % 13’tür

(Ek 3). İşletme A'nın bu soruya ait ortalaması 3,62, İşletme B'nin 3,52'dir (Tablo 3.9). Katılım oranlarına göre çalışan davranışlarını çoğunlukla yazılı kural ve yönetmelikler belirlemektedir.

Örgütlerde çalışanlar için kontrol mekanizması görevi gören ödül ve ceza sisteminin sorgulandığı “Kurumumuzda çalışanlar hangi davranışların ödüllendirileceğini ve cezalandırılacağını bilirler” sorusuna İşletme A çalışanları % 63'lük bir oranla katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılmama oranı % 24, kararsızların oranı ise % 13'tür. İşletme B'de katılma oranı % 63, katılmama oranı % 18, kararsızların oranı % 19'dur (Ek 3). İşletme A'ya ait ortalama 3,44, İşletme B'nin ortalaması ise 3,57'dir (Tablo 3.9). Her iki işletme çalışanları da hangi davranışın örgüt tarafından kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğunu bilmektedirler.

“Kurumumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlarlar” sorusuna İşletme A'da katılma oranı % 77, katılmama oranı % 15, kararsızların oranı % 8'dir. İşletme B'de katılma oranı % 77, katılmama oranı % 13, kararsızların oranı % 10'dur (Ek 3). Çalışan ve yönetici ilişkisinde güç mesafesinin sorgulandığı bu soruda İşletme A'nın ortalaması 3,75, İşletme B'nin ortalaması 3,72'dir (Tablo 3.9). Her iki işletmede de güç mesafesi yüksektir.

“Bu kurumda yöneticiler risk üstlenebilirler” sorusuna İşletme A'da katılma oranı % 57, katılmama oranı % 26, kararsızların oranı % 17'dir. İşletme B'de katılma oranı % 49, katılmama oranı % 25, kararsızların oranı % 26'dır (Ek 3). Risk toleransının ölçüldüğü bu soruda katılım oranlarının düştüğü görülmektedir. İşletme A'nın ortalaması 3,38, İşletme B'nin ortalaması 3,34'tür (Tablo 3.9). İşletme A yöneticileri İşletme B yöneticilerine göre daha çok risk üstlenebilmektedirler.

“Kurumumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler” sorusu ile örgüt içindeki sorumluluk alma derecesi, bireysel karar alma ve bağımsızlık sorgulanmaktadır. Ek 3'de de gösterildiği gibi İşletme A'da katılma oranı % 55, katılmama oranı % 21, kararsızların oranı % 24'tür. İşletme B'de katılma oranı % 55, katılmama oranı % 24, kararsızların oranı % 21'dir. İşletme A'nın ortalaması 3,39, İşletme B'nin ortalaması 3,31'dir (Tablo 3.9). Katılma oranlarına göre İşletme A ve İşletme B'de çalışanlar inisiyatif kullanabilmektedirler.

“Kurumumuzda çalışanlar arasındaki çatışmalar hoşgörü çerçevesi içinde çözüme kavuşturulur” sorusu örgüt kültürünün uyumlaştırma ve çözüm noktası olma yönüne işaret etmektedir. Bu soruya İşletme A’da katılma oranı % 57, katılmama oranı % 20, kararsızların oranı % 14’tür. İşletme B’de katılma oranı % 70, katılmama oranı % 16, kararsızların oranı % 14’tür (Ek 3). Tablo 3.9.’da görüldüğü gibi İşletme A’nın ortalaması 3,39, İşletme B’nin ortalaması 3,57’dir. İşletme A’ya göre İşletme B’de çatışmalara daha çok hoşgörüyle yaklaşılmaktadır.

Örgüt yönetiminin adil olması, eşitlik ilkesinin sorgulandığı “Kurumumuzda başarılı her çalışan maddi, manevi eşit biçimde ödüllendirilir” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 44, katılmama oranı % 40, kararsızların oranı % 16’dır. İşletme B’de katılma oranı % 31, katılmama oranı % 43, kararsızlık oranı % 26’dır (Ek 3). İşletme A’nın ortalaması 2,96, İşletme B’nin ortalaması 2,74’tür (Bkz. Tablo 3.9). Ortalamaların oldukça düşük olduğu bu soruda çalışanlar örgüt yönetiminin ödül sisteminde adil davranmadığı görüşündedirler.

Örgüt güçlü bir kültüre sahipse ve çalışanlar kendilerini o kültürün bir parçası olarak hissediyorlarsa üyesi oldukları örgütü ikinci aileleri olarak tanımlamaktadırlar. Biz bilinci ve aidiyet duygusunun sorgulandığı “Kendimi..... ailesinin bir parçası olarak görüyorum.” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 75, katılmama oranı % 16, kararsızların oranı % 9’dur. İşletme B’de katılma oranı % 74, katılmama oranı % 16, kararsızların oranı % 10’dur (Ek 3). İşletme A’nın ortalaması 3,8, İşletme B’nin ortalaması 3,8’dir (Bkz. Tablo 3.9). Katılım oranlarına göre İşletme A ve İşletme B çalışanlarının örgüt kültürünü benimsedikleri ve çalışanı oldukları işletme ile bütünleştikleri söylenebilir.

3.3.2.3. Çalışanların Birbiri ile İlişkileri ve İletişimleri

Araştırmada 3. faktörü oluşturan çalışanların birbiri ile ilişkileri ve iletişimleri ile ilgili 8., 10., 13., 20., 29., 34. ve 36. soruya ilişkin detaylı veriler Ek 4’de verilmiştir. Tablo 3.10’da faktör 3’ü oluşturan sorular ve her iki işletmenin bu sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Çalışanların Birbiri ile İlişkileri ve İletişimleri

Soru	Ortalama	
	İşletme A	İşletme B
Çalışanlar, kuruma yeni katılan kişilerin işe ve/veya birime uyum sağlamalarına yardımcı olurlar.	3,84	4,12
Kurumumuzda çalışanlar farklı değerlere (sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip kişiler olsalar bile birbirleriyle ilişkileri uyumludur.	3,66	3,63
Kurumumuzda çalışanlar birbirlerine saygı duyar ve güvenirlir.	3,46	3,6
Kurumumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir.	3,44	3,46
Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz.	3,7	3,97
İş arkadaşlarımızla aramızda, özel jest ve mimikler gibi bir takım sözsüz iletişim araçları kullanırız.	3,42	3,54
Bir konuda görüş bildirdiğimde, arkadaşlarım beni dinler ve gerekirse katkıda bulunurlar.	3,63	3,7

Çalışan ilişkilerinin tek bir başlık altında ele alınmasının nedeni örgüt kültürünün iki boyutunu oluşturan sosyalleşme ve dayanışmanın çalışan ilişkileri ile gözlemlenebilmesidir. Çalışan ilişkilerinde kültür ve iletişim iç içe geçmiş durumdadır.

“Çalışanlar, kuruma yeni katılan kişilerin işe ve/veya birime uyum sağlamalarında yardımcı olurlar” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 82, katılmama oranı % 13, kararsızların oranı % 5’tir. İşletme B’de katılma oranı % 88, katılmama oranı % 4, kararsızların oranı % 8’dir (Ek 4). Tablo 3.10.’da görüldüğü üzere İşletme A’nın bu soruya ait ortalaması 3,84 iken İşletme B’nin 4,12’dir. İşletme A ve İşletme B’de işe yeni başlayanların örgüte uyum sağlayabilmeleri için yüksek düzeyde bir yardımlaşma olduğu görülmektedir.

“Kurumumuzda çalışanlar farklı değerlere (sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip olsalar bile birbirleriyle ilişkileri uyumludur” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 74, katılmama oranı % 18, kararsızların oranı % 8’dir. İşletme B’de katılma oranı % 67, katılmama oranı % 16, kararsızların oranı % 17’dir (Ek 4). İşletme A’nın ortalaması 3,66, İşletme B’nin ortalaması 3,63’tür (Tablo 3.10). Katılım oranlarına göre her iki işletmede de kültürel farklılıklar çalışan ilişkilerini olumsuz

etkilememektedir. Ancak İşletme A'da çalışanların farklı değerlere sahip olmaları çalışan ilişkilerini İşletme B'ye oranla daha az etkilemektedir.

“Kurumumuzda çalışanlar birbirlerine saygı duyar ve güvenirler” sorusuna İşletme A'da katılma oranı % 65, katılmama oranı % 21, kararsızların oranı % 14'tür. İşletme B'de katılma oranı % 64, katılmama oranı % 14, kararsızların oranı % 22'dir (Ek 4). Tablo 3.10'da işletmelerin bu soruya ait ortalamaları gösterilmektedir. İşletme A'nın ortalaması 3,46, İşletme B'nin 3,6'dır. Katılım oranlarına göre her iki işletmede de çalışanlar birbirilerine saygı duyar ve güvenirler.

“Kurumumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir” sorusuna İşletme A'da katılma oranı % 58, katılmama oranı % 24, kararsızların oranı % 18'dir. İşletme B'de katılma oranı % 60, katılmama oranı % 24, kararsızların oranı % 16'dır (Ek 4). İşletme A'nın ortalaması 3,44, İşletme B'nin ortalaması 3,46'dır (Tablo 3.10). Örgüt kültürünün incelendiği bölümde işbirliğine dayalı kültürlerde ekip çalışmasının teşvik edildiği belirtilmişti. İşletme A ve İşletme B'nin katılım oranları dikkate alındığında yüksek oranda olmasa da ekip çalışmasının bireysel çalışmaya tercih edildiği görülmektedir. Ekip çalışmasının tercih edildiği ve ön planda olduğu örgütlerde çok kanallı (şebeke) iletişim modeli kullanılmaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisinde bu tarz bir iletişim biçiminin de kullanıldığı söylenebilir.

“Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz” sorusuna İşletme A'da katılma oranı % 75, katılmama oranı % 16, kararsızların oranı % 9'dur. İşletme B'de katılma oranı % 80, katılmama oranı % 7, kararsızların oranı % 13'tür (Ek 4). İşletme A'nın ortalaması 3,7, İşletme B'nin ortalaması 3,97'dir (Tablo 3.10). Örgüt kültürü açısından dayanışmanın, iletişim açısından ise kişilerarası iletişimin etkinliğinin sorgulandığı bu soruda her iki işletme çalışanlarının da çoğunlukla katıldığı görülmektedir.

“İş arkadaşlarımla aramızda, özel jest ve mimikler gibi bir takım sözsüz iletişim araçları kullanırız” sorusuna İşletme A'da katılma oranı % 57, katılmama oranı % 26, kararsızların oranı % 17'dir. İşletme B'de katılma oranı % 61, katılmama oranı % 20, kararsızların oranı % 19'dur (Ek 4). İşletme A'nın ortalaması 3,42 İşletme B'nin ortalaması 3,54'tür (Tablo 3.10). Örgütlerin kendine has bir dili vardır. Hem kültürün hem de iletişiminin önemli bir ögesi olan dil sözsüz iletişim unsurlarını da

kapsamaktadır. Katılım oranlarına göre her iki işletmede de çalışanlar örgüt dilini kullanmaktadırlar.

“Bir konuda görüş bildirdiğimde, arkadaşlarım beni dinler ve gerekirse katkıda bulunurlar” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 72, katılmama oranı % 16, kararsızların oranı % 12’dir. İşletme B’de katılma oranı % 71, katılmama oranı % 11, kararsızların oranı % 18’dir (Ek 4). Tablo 3.10.’da belirtildiği gibi İşletme A’nın ortalaması 3,63, İşletme B’nin ortalaması 3,7’dir. İletişimin kalitesi ve dayanışmanın sorgulandığı bu soruya her iki işletme çalışanlarının katılma oranı yüksektir.

Çalışan ilişkilerine ait sorular değerlendirildiğinde katılma oranlarının diğer sorulara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışan ilişkilerinin uyumlu olması ve buna bağlı olarak dayanışma ve sosyalleşme düzeyinin artması işletmelerin kültürlerini ve iletişimlerini güçlendirmektedir.

3.3.2.4. Örgüt Yönetiminin Çalışanlar Tarafından Algılanışı

Yönetim, kültürün oluşması ve örgütsel iletişimin işleyişinde önemli bir etkidir. Yönetim-kültür-iletişim ilişkisi ile ilgili veriler, çalışanların doğrudan yönetimi değerlendirmelerinden ziyade yönetim tarzının örgütsel işleyişe yansımaları incelenerek elde edilmektedir. Faktör 4’te 5 farklı soruya yer verilmiştir. Faktör 4’ü oluşturan 7., 11., 17., 32. ve 45. soruya ilişkin detaylı veriler Ek 5’de verilmiştir. Aşağıdaki tabloda faktör 4’ü oluşturan sorular ve her iki işletmenin bu sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 3.11. Örgüt Yönetiminin Çalışanlar Tarafından Algılanışı

Soru	Ortalama	
	İşletme A	İşletme B
Kurum yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir.	3,41	3,55
Yöneticilerim işimi nasıl ve hangi zaman programı içinde yapmam gerektiğini, yetki ve sorumluluklarımı bana açıkça bildirir.	3,73	3,91
Kurumumuzda katılımcı bir yönetim anlayışı vardır ve çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.	3,14	3,13
Görevim ile ilgili olarak alacağım emirlerin sözlü olmasından ziyade yazılı olmasını tercih ederim.	3,56	3,53
Yöneticilerle iletişimimiz çoğunlukla emir verme ve tavsiye şeklinde tek taraflı gerçekleşiyor.	2,94	3,29

“Kurum yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 60, katılmama oranı % 29, kararsızların oranı % 11’dir. İşletme B’de katılma oranı % 65, katılmama oranı % 23, kararsızların oranı % 12’dir (Ek 5). İşletme A’nın ortalaması 3,41, İşletme B’nin ortalaması 3,55’tir (Tablo 3.11). Her iki işletmede de örgüt yönetimi hata kabul etmeyen bir tutum içerisindedir. Bu tür bir tutuma sahip örgütlerde cezai yaptırımlar ve iş disiplini ön plandadır.

“Yöneticilerim işimi nasıl ve hangi zaman programı içinde yapmam gerektiğini, yetki ve sorumluluklarımı bana açıkça bildirir” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 78, katılmama oranı % 17, kararsızların oranı % 5’tir. İşletme B’de katılma oranı % 79, katılmama oranı % 11, kararsızların oranı % 10’dur (Ek 5). Tablo 3.11’de işletmelerin bu soruya ait ortalamaları gösterilmektedir. İşletme A’nın ortalaması 3,73, İşletme B’nin ortalaması 3,91’dir. Örgütlerde görevle ilgili yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi işle ilgili çatışmalarının önlenmesini ve bireysel inisiyatifin kullanılabilmesini sağlamaktadır. Aksi halde yetki ve sorumlulukları belirlenmemiş bir çalışan bireysel inisiyatif kullanamadığı için her konuda bir üstüne danışacak ve iş akışı aksayacaktır. Örgüt kültürü güçlü olan bir örgütte bu tür bir uygulama ile çalışan örgüt içinde kendini konumlandırmakta, böylece örgütün bir parçası olarak örgüt amaç ve hedeflerine kendi sorumlulukları düzeyinde katılmaktadır. Katılma oranlarına göre her iki işletmede de çalışanlara yetki ve sorumlulukları açıkça bildirilmektedir.

“Kurumumuzda katılımcı bir yönetim anlayışı vardır ve çalışanlar karar verme sürecine katılırlar” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 47, katılmama oranı % 32, kararsızların oranı % 21’dir. İşletme B’de katılma oranı % 48, katılmama oranı % 32, kararsızların oranı % 20’dir (Ek 5). Çalışanların karar verme sürecine katılımlarının verimlilik ve çalışan motivasyonuna etkisini inceleyen Harwood Araştırmasına göre karar verme sürecine katılım verimliliği ve çalışan motivasyonunu arttırmaktadır. Örgütlerde uygulanmaya başlanan beyin fırtınası toplantıları çalışanların fikirlerinden faydalanmayı sağladığı kadar çalışanların karar verme sürecine katılmalarına olanak tanımaktadır. Özellikle farklı birimlerdeki çalışanların bir araya getirilmesi çalışanların bilgi ve tecrübelerini ortak bir havuzda birleştirmelerini ve dolayısıyla işle ilgili daha iyi kararların alınmasını sağlamaktadır. Katılımcı yönetim anlayışının sorgulandığı bu soruda işletme çalışanlarının katılma ve katılmama oranları da dikkate alınarak 3,14

ortalama ile İşletme A ve 3,13 ortalama (Bkz. Tablo 3.11) ile İşletme B yönetimlerinin katılımcı bir anlayışa sahip olmadığı görülmektedir.

“Görevim ile ilgili alacağım emirlerin sözlü olmasından ziyade yazılı olmasını tercih ederim” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 64, katılmama oranı % 26, kararsızların oranı % 10’dur. İşletme B’de katılma oranı % 59, katılmama oranı % 21, kararsızların oranı % 20’dir (Ek 5). İşletme A’nın ortalaması 3,56, İşletme B’nin ortalaması 3,53’tür (Bkz. Tablo 3.11). Örgütlerde görevle ilgili emirlerin çalışanlara genellikle yazılı olarak iletilmesinin nedeni yazılı iletişimin kalıcı olması ve emiri veren ve emiri alan kişileri bağlayıcı nitelikte olmasıdır. Her iki taraf için de risk toleransını düşüren bu uygulama örgütlerdeki yazılı iletişimin tercih edilme nedenlerine iyi bir örnektir. İşletme A çalışanları İşletme B çalışanlarına göre görevleri ile ilgili alacakları emirlerin çoğunlukla yazılı olmasını tercih etmektedirler.

“Yöneticilerle iletişimimiz çoğunlukla emir verme ve tavsiye şeklinde tek taraflı gerçekleşiyor” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 43, katılmama oranı % 46, kararsızların oranı % 11’dir. İşletme B’de katılma oranı % 52, katılmama oranı % 28, kararsızların oranı % 20’dir (Ek 5). İşletme A’nın ortalaması 2,94, İşletme B’nin ortalaması 3,29’dur (Bkz. Tablo 3.11). Bu soru ve Faktör 1’de yer alan 12. soru örgüt içindeki dikey iletişim ile ilgilidir. 12. sorudan elde edilen veriler doğrultusunda (katılma oranları dikkate alınarak) aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalının açık olduğu görülmüş ve bu soru ile de iletişimin şekli ve yönü hakkında bilgi edinilmiştir. Katılma oranları dikkate alınarak İşletme A’da aşağıdan yukarıya iletişimin çoğunlukla emir verme ve tavsiye şeklinde tek taraflı gerçekleşmediği, İşletme B’de ise çoğunlukla tek taraflı emir verme ve tavsiye şeklinde gerçekleştiği görülmektedir.

3.3.2.5. Örgütsel İletişim ve Örgüt Kültürü İlişkisi

İletişim ve kültür kavramlarının incelendiği bölümlerde bu iki kavramın birbirileri ile olan ilişkilerinden bahsedilmektedir. Araştırmanın bu bölümünde, bu iki kavramın örgüt içinde birlikte şekil buldukları bazı uygulamalara yönelik sorular hazırlanmıştır. Faktör 5’i oluşturan 1., 9., 35., 38. ve 39. soruya ilişkin detaylı veriler Ek 6’de verilmiştir. Tablo 3.12’de faktör 3’ü oluşturan sorular ve her iki işletmenin bu sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 3.12. Örgütsel İletişim ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Soru	Ortalama	
	İşletme A	İşletme B
Tüm çalışanlar belirli zaman aralıklarıyla kurumun değerleri, amaçları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilirler.	3,87	3,94
Kurum içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	3,78	3,83
Kurumumuzda her türlü uygulamanın açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi, dedikodu ve söylentilerin azalmasına yol açmaktadır.	3,47	3,42
Kurumumuza özgü dil birbirimizle olan iletişimimizde kolaylık sağlıyor.	3,7	3,64
Kurumumuzun sahip olduğu değerler çalışanların birbiriyle olan ilişkilerini güçlendiriyor.	3,6	3,64

“Tüm çalışanlar belirli zaman aralıklarıyla kurumun değerleri, amaçları ve faaliyetleri hakkında bilgilendirilirler” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 83, katılmama oranı % 13, kararsızların oranı % 4’tür. İşletme B’de katılma oranı % 82, katılmama oranı % 14, kararsızların oranı % 4’tür (Ek 6). Bu soruya ait İşletme A’nın ortalaması 3,87, İşletme B’nin ortalaması 3,94’tür (Tablo 3.12). Katılım oranları dikkate alındığında her iki işletmede de çalışanlar belirli aralıklarla kurum değerleri, amaçları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilmektedirler.

“Kurum içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 76, katılmama oranı % 15, kararsızların oranı % 9’dur. İşletme B’de katılma oranı % 77, katılmama oranı % 9, kararsızların oranı % 14’tür (Ek 6). İşletme A’nın ortalaması 3,78, İşletme B’nin ortalaması 3,83’tür (Tablo 3.12). İşbirliği ve koordinasyon için örgüt kültürü zemini oluşturmakta, iletişim ise birimler arası iletişimi sağlamaktadır. Örgüt kültürü ne kadar güçlü ve iletişim de ne kadar etkin ise birimler arası işbirliği ve koordinasyonun da o kadar fazla olduğu söylenebilir. Faktör 1 altında yer alan ve İşletme A ve İşletme B’nin katıldığı “Kurumumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini ve çalışanların fikirlerini açıkça anlatabilmelerini sağlar” sorusuna paralel hazırlanan bu soruda işletmelerdeki iletişim sisteminin birimler arasındaki koordinasyonu sağladığı söylenebilir.

“Kurumumuzda her türlü uygulamanın açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi, dedikodu ve söylentilerin azalmasına yol açmaktadır.” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 59, katılmama oranı % 22, kararsızların oranı % 19’dur. İşletme B’de katılma oranı % 56, katılmama oranı % 22, kararsızların oranı % 22’dir (Ek 6). İşletme A’nın ortalaması 3,47, İşletme B’nin ortalaması 3,64’tür (Tablo 3.12). Örgüt kültürünün bir göstergesi olan açıklık ve şeffaflık iletişim biçim ve şeklini etkilemektedir. Bu soruya ait cevaplar dikkate alındığında katılma oranında belirli bir çoğunluğun sağlanamadığı görülmektedir. Ancak soruya ait ortalamalara bakıldığında bu işletmelerde uygulamaların açık ve şeffaf yürütüldüğü ve bu nedenle dedikodu ve söylentilerin azaldığı söylenebilir. Biçimsel olmayan iletişimin yoğun kullanıldığı örgütlerde dedikodu ve söylentiler artmaktadır. Daha önce Faktör 1 altında yer alan 26. soru ile biçimsel olmayan kanalların ne sıklıkla kullanıldığı tespit edilmeye çalışılmıştı. İşletme A ve İşletme B için biçimsel olmayan iletişim kanallarının var olduğu ancak biçimsel kanalların önüne geçip geçmediği konusunda fikir birliği sağlanacak düzeyde bir çoğunluk olmadığı için net bir yargıda bulunulamamıştı. Bu soru ile örgüt kültürünün iletişim sistemi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu görülebilmektedir. Eğer bir örgütte açıklık ve şeffaflık ilkesi yok ise örgüt-çalışan güveni zedelenmektedir. Bu güvensizlik ise üst-ast ilişkisini zayıflatmakta ve iletişim biçimlerinin şekli, yönü ve içeriğini etkilemektedir. Bu tip bir örgüt kültüründe iletişim sisteminin çalışanlara kapalı olması, çalışanları örgütlerin öngördüğü değil, çalışanlar arasında doğal ilişkiler sonucu oluşan (biçimsel olmayan) iletişim kanallarını kullanmaya itmektedir. İletişim kavramının incelendiği Bölüm 1’de belirtildiği gibi sözlü olarak gerçekleşen bu iletişimde iletilen mesajlar kişilerin algı süzgeçlerinden geçerek şekil değiştirmekte ve sonunda örgüte zarar verebilecek düzeye ulaşabilmektedir.

“Kurumumuza özgü dil birbimizle olan iletişimimizde kolaylık sağlıyor” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 69, katılmama oranı % 14, kararsızların oranı % 17’dir. İşletme B’de katılma oranı % 71, katılmama oranı % 14, kararsızların oranı % 15’tir (Ek 6). İşletme A’nın ortalaması 3,7, İşletme B’nin ortalaması 3,64’tür (Tablo 3.12). Dil örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan bir kültür ögesidir. Tıpkı toplumlara özgü diller gibi örgütlerde de dil mevcut kültürü yaşatır, kültür hakkında bilgi verir ve kültürün nesilden nesile aktarılmasını sağlar. Katılım oranlarına göre her iki işletmede de örgüte ait dil örgüt içi iletişimde kolaylık sağlamaktadır.

“Kurumumuzun sahip olduğu değerler çalışanların birbiriyle olan ilişkilerini güçlendiriyor” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 66, katılmama oranı % 20, kararsızların oranı % 14’tür. İşletme B’de katılma oranı % 69, katılmama oranı % 16, kararsızların oranı % 15’tir (Ek 6). İşletme A’nın ortalaması 3,6, İşletme B’nin ortalaması 3,64’tür (Bkz. Tablo 3.12). Örgüt kültürünün temelini oluşturan değerler, aynı zamanda örgütte temel anlayış sistemini de oluşturmaktadır. Bu anlayış sistemi çalışanların daha kolay iletişim kurmalarını ve çalışan ilişkilerinin daha güçlü olmasını sağlamaktadır. Her iki işletmede de örgüt kültürünün çalışan ilişkilerini güçlendirdiği anlaşılmaktadır.

3.3.2.6. İletişim Yönetimi Açısından Örgüt Kültürü

İletişim yönetimi açısından örgüt kültürü, örgüt kültürüne örgütsel iletişim yönünden bakmayı ve örgütsel iletişimin örgüt kültürü üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerini ifade etmektedir. Faktör 6 olarak belirlenen bu değişken 6., 16., 23. ve 40. sorulardan oluşmaktadır. Sorulara ilişkin detaylı veriler Ek 7’de verilmiştir. Aşağıdaki tabloda faktör 3’ü oluşturan sorular ve her iki işletmenin bu sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları gösterilmektedir.

Tablo 3.13. İletişim Yönetimi Açısından Örgüt Kültürü

Soru	Ortalama	
	İşletme A	İşletme B
Kurumumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir, kurucular ve çalışanlarla ilgili yaşanan olaylarla ve kahramanlıklarla ilgili hikayeler anlatılır.	3,3	3,43
Duvarlarda asılı panolar, uyarılar, özdeyişler vs. bizim çalışma ilkelerimizi gösterir.	3,94	4,16
Yöneticiler çalışanları fikirlerini paylaşmaları için cesaretlendirir, onların fikirlerine değer verir, yeni fikir ve yaratıcılıklarını desteklerler.	3,44	3,25
Kurumumuzda çalışanlara dönük olarak gerçekleştirilen etkinlikleri (moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri vb.) yeterli buluyorum.	2,53	2,59
Kurumumuzun logosu, vizyonunu ve misyonunu biliyorum.	3,37	3,92

“Kurumumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir, kurucular ve çalışanlarla ilgili yaşanan olaylarla ve kahramanlıklarla ilgili hikayeler anlatılır” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 55, katılmama oranı % 29, kararsızların oranı % 16’dır. İşletme B’de katılma oranı % 56, katılmama oranı % 25, kararsızların oranı % 19’dur (Ek 7). İşletme A’nın ortalaması 3,3, İşletme B’nin ortalaması 3,43’tür (Tablo 3.13). Kültür taşıyıcısı olarak bilinen hikayeler örgütsel iletişim yoluyla çalışanlara aktarıldığı için kültürün bu unsuru iletişimle sıkı sıkıya bağlıdır. İşletme A ve İşletme B’de yüksek oranda katılım sağlanamasa da bu uygulamanın var olduğu görülmektedir.

“Duvarlarda asılan panolar, uyarılar, özdeyişler vs. bizim çalışma ilkelerimizi gösterir” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 83, katılmama oranı % 12, kararsızların oranı % 5’tir. İşletme B’de katılma oranı % 87, katılmama oranı % 5, kararsızların oranı % 8’dir (Ek 7). Tablo 3.13’de görüldüğü gibi İşletme A’nın ortalaması 3,94, İşletme B’nin ortalaması 4,16’dır. Bazı durumlarda bir kültür ögesi örgütsel iletişim uygulamaları ile iç içe geçmiş bir durumda ve hatta iletişimin içeriği konumunda olabilmektedir. İşletme A ve İşletme B’nin katılım oranları dikkate alındığında çalışma ilkeleri duvarlarda asılı panolar aracılığıyla çalışanlara iletilmektedir.

“Yöneticiler çalışanları fikirlerini paylaşmaları için cesaretlendirir, onların fikirlerine değer verir, yeni fikir ve yaratıcılıklarını destekler” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 64, katılmama oranı % 23, kararsızların oranı % 13’tür. İşletme B’de katılma oranı % 54, katılmama oranı % 28, kararsızların oranı % 18’dir (Ek 7). İşletme A’nın ortalaması 3,44, İşletme B’nin ortalaması 3,25’tir (Tablo 3.13). Çalışanların fikirlerine değer verilmesi örgütün sahip olduğu kültürün bir göstergesidir. Fikirlerin paylaşılması içinse bunu destekleyen bir iletişim sistemine ihtiyaç vardır. İşletme A ve İşletme B’nin katılım oranlarına bakılarak çalışanların fikirlerinin yönetim tarafından önemsendiği ve desteklendiği söylenebilir. Ancak İşletme A’da yeni fikirlere daha fazla önem verilmektedir.

“Kurumumuzda çalışanlara dönük olarak gerçekleştirilen etkinlikleri (moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri vb.) yeterli buluyorum” sorusuna İşletme A’da katılma oranı % 30, katılmama oranı % 56, kararsızların oranı % 14’tür. İşletme B’de katılma oranı % 30, katılmama oranı % 51,

kararsızların oranı % 19'dur (Ek 7). İşletme A'nın ortalaması 2,53, İşletme B'nin ortalaması 2,59'dur (Bkz. Tablo 3.13). Kültürel değerleri pekiştirmek ve üyeler arası bağlılığı arttırmak için düzenlenen bu tür organizasyonlar düzenlenme amacı ne olursa olsun yönetici ve çalışanları bir araya getiren ve özellikle kişiler arası iletişimi güçlendiren oldukça önemli uygulamalardır. İşletme A ve İşletme B'de görülen düşük katılım oranı bu tür organizasyonların çalışanlar tarafından yeterli bulunmadığını göstermektedir.

“Kurumumuzun logosu, vizyonunu ve misyonunu biliyorum” sorusuna İşletme A'da katılma oranı % 57, katılmama oranı % 30, kararsızların oranı % 13'tür. İşletme B'de katılma oranı % 74, katılmama oranı % 10, kararsızların oranı % 16'dır (Ek 7). İşletme A'nın ortalaması 3,37, İşletme B'nin ortalaması 3,92'dir (Bkz. Tablo 3.13). Kurumsal kimliği tanımlamakta kullanabileceğimiz örgüt logosu, vizyon ve misyon genel hatlarıyla örgüt kültürünü yansıtan kurumsal hedefleri ve amaçları gösterir. Çalışan örgütle ne kadar bütünleşmişse örgütü o kadar iyi tanımaktadır. Bu tür bilgilerin çalışanlarla paylaşılması ve kurumsal uygulamalara (logonun örgüt içinde yaygın kullanımı, vizyon ve misyonun çalışanların görebileceği yerlerde asılı olması vb.) dönüştürülmesi örgüt-çalışan bütünleşmesine destek olmaktadır. İşletme A ve İşletme B'de elde edilen veriler doğrultusunda çalışanlarının kurum logosu, vizyonu ve misyonunu bildikleri söylenebilir. İşletme B'de işletme logosu, vizyonu ve misyonunun daha çok biliniyor olmasında örgüt yaşı, çalışma süresi vb.nin etkili olduğu düşünülmektedir.

3.4. Hipotezlerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Çalışmada araştırılıp incelenen hipotezlerin geçerliliğinin test edilmesi için Ki-Kare testi ve korelasyon analizi yapılmıştır. Ki-Kare testi ile faktörlerin birbiriyle aralarında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı tespit edilmiş daha sonra bu ilişkinin yönü ve derecesi hakkında bilgi edinebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Ki-Kare ve korelasyon analizi her iki işletmeye ayrı ayrı uygulanmıştır. Ki-Kare testi sonuçları Ek 8'de, Korelasyon analizi sonuçları da Ek 9'de verilmiştir. Sonuçların daha iyi değerlendirilebilmesi için iki işletmeye ait sonuçlar Tablo 3.14'de özet şeklinde karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Ki-Kare ve Korelasyon Analizi Sonuçları

		Ki-Kare Testi Sonucu $p < 0,05$		Korelasyon Analizi Sonucu $-1 < r < 1$	
		İşletme A	İşletme B	İşletme A	İşletme B
Hipotez 1	Faktör 1 - Faktör 2	,000	,000	,855	,872
Hipotez 2	Faktör 4 - Faktör 1	,000	,000	,770	,583
Hipotez 3	Faktör 4 - Faktör 2	,000	,001	,800	,573
Hipotez 4	Faktör 3 - Faktör 2	,000	,000	,817	,694

Hipotez 1:

H_0 = Örgüt çalışanları açısından örgüt içi iletişimin algılanışı ile örgüt kültürünün algılanışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Örgüt çalışanları açısından örgüt içi iletişimin algılanışı ile örgüt kültürünün algılanışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Birinci hipotezin geçerliliğinin sınanması için “Örgüt içi iletişimin çalışanlar tarafından algılanışı” (Faktör 1) ile “Örgüt kültürünü oluşturan temel değerler ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı” (Faktör 2) arasında bir ilişki olup olmadığı Ki-Kare testi ile test edilmiştir. Test sonucuna göre iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Her iki işletme için hipotez 1’de H_1 geçerli kabul edilmiştir ($0,00 < 0,05$) (Tablo 3.14.). Örgüt çalışanları açısından örgüt içi iletişimin algılanışı ile örgüt kültürünün algılanışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini hesaplamak için korelasyon analizi kullanılmaktadır. Pearson korelasyonu değeri “r” ile ifade edilmekte ve -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. İlişkinin yönünü “r”nin işareti, derecesini ise katsayısının büyüklüğü belirlemektedir. Eksi değerler bir değişken artarken diğerinin azaldığının, artı değerler ise her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğinin göstergesidir (Eymen, 2007: 100). Korelasyon analizi sonucuna göre her

iki işletmede de Faktör 1 ile Faktör 2 arasında artı değerde ve yüksek düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. İşletme A için bu değer 0,855, İşletme B için 0,872'dir. Örgüt içi iletişimin etkinliği arttıkça örgüt kültürü güçlenmekte, örgüt içi iletişimin etkinliği azaldıkça örgüt kültürü zayıflamaktadır. Yine aynı şekilde örgüt kültürü güçlendikçe örgüt içi iletişimin etkinliği artmakta, örgüt kültürü zayıfladıkça örgüt içi iletişim etkinliğini kaybetmektedir.

Hipotez 2:

H_0 = Örgüt çalışanları açısından örgüt yönetiminin algılanışı ile örgütsel iletişimin algılanışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Örgüt çalışanları açısından örgüt yönetiminin algılanışı ile örgütsel iletişimin algılanışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İkinci hipotezin geçerliliğinin sınanması için “Örgüt yönetiminin çalışanlar tarafından algılanışı” (Faktör 4) ile “Örgüt içi iletişimin çalışanlar tarafından algılanışı” (Faktör 1) arasında bir ilişki olup olmadığı Ki-Kare testi ile test edilmiştir. Test sonucuna göre iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 3.14.). Her iki işletme için hipotez 2’de H_1 geçerli kabul edilmiştir ($0,00 < 0,05$). Örgüt yönetimi ile örgütsel iletişimin çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonucuna göre her iki işletmede de Faktör 4 ile Faktör 1 arasında artı değerde, İşletme A’da yüksek, İşletme B’de orta düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. İşletme A için bu değer 0,770, İşletme B için 0,583’tür. Çalışanların örgüt yönetimi ve örgütsel iletişim ile ilgili algıları birbirilerine bağlı olarak artmakta ya da azalmaktadır.

Hipotez 3:

H_0 = Örgüt çalışanları açısından örgüt yönetiminin algılanışı ile örgüt kültürünün algılanışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Örgüt çalışanları açısından örgüt yönetiminin algılanışı ile örgüt kültürünün algılanışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Üçüncü hipotezin geçerliliğinin sınanması için “Örgüt yönetiminin çalışanlar tarafından algılanışı” (Faktör 4) ile “Örgüt kültürünü oluşturan temel değerler ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı” (Faktör 2) arasında bir ilişki olup olmadığı Ki-Kare testi ile test edilmiştir. Test sonucuna göre iki faktör arasında anlamlı bir

ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır (Bkz. Tablo 3.14.). Her iki işletme için hipotez 3'te H_1 geçerli kabul edilmiştir (İşletme A $0,00 < 0,05$, İşletme B $0,001 < 0,05$). Örgüt yönetimi ile örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonucuna göre her iki işletmede de Faktör 4 ile Faktör 2 arasında artı değerde, İşletme A'da yüksek düzeyde, İşletme B'de orta düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. İşletme A için bu değer 0,800, İşletme B için 0,573'tür. Çalışanların örgüt yönetimi ve örgüt kültürü ile ilgili algıları birbirilerine bağlı olarak artmakta ya da azalmaktadır.

Hipotez 4:

H_0 = Örgüt çalışanlarının birbiriyle iletişimleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Örgüt çalışanlarının birbiriyle iletişimleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Dördüncü hipotezin geçerliliğinin sınanması için ‘Çalışanların birbiriyle ilişkileri ve iletişimleri’ (Faktör 3) ile ‘‘Örgüt kültürünü oluşturan temel değerler ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı’’ (Faktör 2) arasında bir ilişki olup olmadığı Ki-Kare testi ile test edilmiştir. Test sonucuna göre iki faktör arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır (Bkz. Tablo 3.14.). Her iki işletme için hipotez 4'te H_1 geçerli kabul edilmiştir ($0,00 < 0,05$). Örgüt çalışanlarının birbiriyle iletişimleri ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonucuna göre her iki işletmede de Faktör 3 ile Faktör 2 arasında artı değerde, İşletme A'da yüksek düzeyde, İşletme B'de orta düzeyde bir korelasyon olduğu görülmektedir. İşletme A için bu değer 0,817, İşletme B için 0,694'tür. Her iki işletmede de çalışanların birbiriyle iletişimleri arttıkça örgüt kültürü de güçlenmekte iletişim azaldıkça örgüt kültürü zayıflamaktadır. Örgüt kültürü güçlendikçe çalışanların birbiriyle olan iletişimleri de güçlenmektedir.

İşletmelerden elde edilen veriler soru bazlı analiz edildikten sonra soruların kategorilendirildiği faktörlerin işletmelere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için Bağımsız Örneklem t Testi uygulanmıştır. Öncelikle faktörleri oluşturan soruların ortalamaları tek tek alınmış daha sonra faktör ortalamaları hesaplanmıştır. İşletmelerin her faktöre ait ortalamaları SPSS 16.0 programına girilerek işletme

değişkenine göre her faktörün anlamsal bir fark içerip içermediği test edilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.15. İşletme Değişkenine Göre Faktörlere Uygulanan Bağımsızlık Örneklem t Testi Sonuçları

Faktörler			Sayı	Ortalama	t	P
Faktör 1	Örgüt içi iletişimin çalışanlar tarafından algılanışı	İşletme A	100	3,29	-2,06	0,04
		İşletme B	100	3,49	-2,06	0,04
Faktör 2	Örgüt kültürünü oluşturan temel değerler ve örgüt kültürünün çalışanları tarafından algılanışı	İşletme A	100	3,49	-0,05	0,96
		İşletme B	100	3,50	-0,05	0,96
Faktör 3	Çalışanların birbiri ile ilişkileri ve iletişimleri	İşletme A	100	3,59	-1,27	0,21
		İşletme B	100	3,72	-1,27	0,21
Faktör 4	Örgüt yönetiminin çalışanlar tarafından algılanışı	İşletme A	100	3,36	-1,31	0,19
		İşletme B	100	3,48	-1,31	0,19
Faktör 5	Örgütsel iletişim ve örgüt kültürü ilişkisi	İşletme A	100	3,68	-0,09	0,93
		İşletme B	100	3,69	-0,09	0,93
Faktör 6	İletişim yönetimi açısından örgüt kültürü	İşletme A	100	3,32	-1,53	0,13
		İşletme B	100	3,47	-1,53	0,13

Hipotez 5 ve Hipotez 6'nın geçerliliğinin sınanması için yapılan Bağımsız Örneklem t Testi sonuçlarına göre “Örgüt içi iletişimin çalışanlar tarafından algılanışı” (Faktör 1) işletmelere göre farklılık göstermektedir ($0,04 < 0,05$). Faktör 1 dışında diğer faktörlerde anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) tespit edilememiştir (Tablo 3.15).

Hipotez 5:

H_0 = Örgütsel farklılıklar (sektör, örgüt yaşı, çalışan sayısı vb.) ile örgüt içi iletişimin çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Örgütsel farklılıklar (sektör, örgüt yaşı, çalışan sayısı vb.) ile örgüt içi iletişimin çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Beşinci hipotezin geçerliliğinin sınanması için İşletme A'nın örgüt içi iletişiminin çalışanlar tarafından algılanışı (Faktör 1) ile İşletme B'nin örgüt içi iletişiminin çalışanlar tarafından algılanışı (Faktör 1) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Bağımsız Örneklem t Testi ile analiz edilmiştir. Test sonucuna göre iki değişken arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3.15.). Hipotez 5 için H_1 geçerli kabul edilmiştir ($0,04 < 0,05$). Örgütsel farklılıklar (sektör, örgüt yaşı, çalışan sayısı vb.) ile örgütsel iletişimin çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır. Örgüt içinde ihtiyaç duyulan bilginin örgüt tarafından karşılanma düzeyi ya da bilgiye ulaşabilme kolaylığı, çalışanların birbiriyle veya farklı birimlerin birbiriyle olan iletişimi ve yönetimin öngördüğü biçimsel iletişim kanallarının yeterliliği, örgüt içi iletişimi güçlendirici uygulamaların çalışanlar tarafından yeterli bulunup bulunmaması gibi durumların değerlendirilmesinde örgütün faaliyette bulunduğu sektör, örgüt yaşı, çalışan sayısı gibi örgütsel farklılıklar etkili olmaktadır.

Hipotez 6:

H_0 = Örgütsel farklılıklar (sektör, örgüt yaşı, çalışan sayısı vb.) ile örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Örgütsel farklılıklar (sektör, örgüt yaşı, çalışan sayısı vb.) ile örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Altıncı hipotezin geçerliliğinin sınanması için İşletme A ve İşletme B'nin örgüt kültürünü oluşturan temel değerler ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışına (Faktör 2) verdiği cevaplar Bağımsız Örneklem t Testi ile analiz edilmiştir. Test sonucuna göre iki değişken arasında anlamlı bir farklılığının olmadığı tespit edilmiştir

(Bkz. Tablo 3.15.). Hipotez 6 için H_0 geçerli kabul edilmiştir ($0,96 > 0,05$). Örgütsel farklılıklar (sektör, örgüt yaşı, çalışan sayısı) ile örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

İşletme A ve İşletme B’de yapılan araştırmalarda elde edilen verilerle işletmelerin sahip olduğu örgüt kültürü tipleri örgüt kültürü konusunun incelendiği bölümde yer alan Goffee ve Jones’un Çift S Küpü Modeli dikkate alınarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

Çift S Küpü modeline göre her iki işletmenin de örgüt kültürü “Topluluksal Örgüt Kültürü” tipine yakındır. Her iki işletmede de sosyalleşme ve dayanışma düzeyi yüksektir. Yüksek dayanışma ve sosyalleşme sayesinde çalışanlar işletmenin sahip olduğu değerleri benimserler, bu değerlere göre davranır, karar alır ve yaşarlar. Bu örgüt kültürünü benimsemiş işletmeler çoğunlukla ya yeni kurulmuş işletmelerdir ya da kurucuları tarafından yönetiliyorlardır. İşletme A’nın yeni kurulan bir işletme, İşletme B’nin ise kurucuları tarafından yönetiliyor olması bunu destekleyen göstergelerden bir tanesidir. Bu tip örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanlara sunulan fiziksel çalışma alanlarında çok farklılıklar yoktur. Çalışanların örgüte bağlılıklarının sorgulandığı “Kendimi..... ailesinin bir parçası olarak görüyorum.” sorusuna İşletme A çalışanlarının % 74’ü, İşletme B çalışanlarının % 75’i katılmaktadır (Ek 3). İtaatkar olup olmadıklarını ölçmeye yönelik sorulan “Kurumumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlar” sorusuna ise her iki işletme çalışanlarının katılma oranı % 77’dir (Ek 3). Bu anlamda İşletme A ve İşletme B çalışanlarının örgütlerine bağlı ve itaatkar oldukları söylenebilir. Örgüt içi iletişimleri etkindir ve genellikle sözlü iletişim kullanılmaktadır.

Kuruluş yılları ve diğer örgütsel farklılıklara rağmen iki işletmenin örgüt kültürü tiplerinin birbirine yakın çıkmasının nedeni ve aynı zamanda örgüt içerisinde sosyalleşme ve dayanışmanın birinci kaynağı çalışanların paylaştıkları ortak tutum ve değerlerdir. Örgüt kültürünün oluşum sürecinde açıklandığı gibi kurucu ve çalışanların sahip oldukları kültür örgüt kültürünün oluşmasında son derece önemlidir. Üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakatlarda edinilen bilgiye istinaden her iki işletmenin kurucularının ve çalışanlarının önemli bir çoğunluğunun Uşaklı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla çalışanlar birbirileri ile çalışma hayatı dışında da tanışmakta ve benzer

kültürleri paylaşmaktadırlar. İşletmelerde örgüt kültürü ya da iletişim yönetimi olmamasına rağmen çalışanların bu derece uyumlu çalışmalarının en önemli nedeni çalışanların sahip oldukları ortak kültürdür. Kültürü oluşturan ahlaki değerler, inançlar, tutumlar vb. işletmenin yazılı kurallarından daha önemli bir yaptırıma sahiptir. O halde İşletme A ve İşletme B'nin sahip olduğu örgüt kültürleri, işletme yönetimlerinin iletişim tarzı ve biçimlerine bağlı olarak şekillenen yönettikleri bu yerel kültürden ibarettir. Aynı zamanda bu işletmelerin insan kaynağını benzer ya da aynı kültürlere sahip insanların oluşturması örgütsel farklılıkları anlamlı düzeyde olmayacak seviyeye indirdiği düşünülmektedir. İşletmelerde yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere dayanarak yönetimin örgüt kültürünü değiştirme ya da geliştirme düşünce veya çabasında olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla her iki işletmenin de örgüt kültürleri kurucuların etkisi ile oluşan, örgütü oluşturan üyelerin kültürleri ile beslenen, örgüt yapısına göre şekillenen ve gelişen birbirine benzer kültürler olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Geçmişten bugüne yönetim düşüncesinin odaklandığı nokta verimlilik ve performansın nasıl geliştirilebileceğidir. İnsanların işbirliğini sağlama ve onları ortak amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamı olarak tanımlanabilen yönetim hakkında çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Başlangıçta iş süreçleri ve teknolojinin ön planda tutulduğu bu teoriler bireysel farklılıkları göz ardı ederek örgütlere analitik bir yaklaşım getirmişlerdir. Günümüzde ise bireysel farklılığı ve yaratıcılığı ile insan, örgüt başarısını ve rekabet gücünü belirleyen en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir (Özalp vd, 2004: 20). Bireysel farklılıkları dikkate alarak ve yaratıcılığı yok etmeden insanı yönetebilmek örgüt yönetimlerine önemli sorumluluklar yüklemiştir. Bu sebeptendir ki, örgütler için kendi dinamiklerini yönetebilmeleri açısından örgüt kültürünün ve örgütsel iletişimin önemi giderek artmaktadır.

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Kocabaş, 2005: 248). Günümüzde iş süreçlerinin daha karmaşık hale gelmesi, sürekli değişen ve güncellenen bilgi, çalışan ve kurumların coğrafik olarak dağılık mekânlarda bulunması gibi birçok neden örgütsel iletişimi daha önemli hale getirmektedir (Karcıoğlu ve Kurt, 2009: 2). Bu nedenle iletişim sadece bilgi alışverişini sağlayan bir süreç olarak değil, örgütün faaliyetlerini düzenleyen, işbirliğini sağlayan, çalışanları motive eden, örgüt kültürünü besleyen bir süreç olarak görülmelidir. İletişim becerilerine sahip yöneticiler önderliğinde etkin iletişim ağları ile bilginin kolaylıkla transfer edilebildiği, sürekli öğrenen ve gelişen örgütler çalışanlar ya da bölümler arası işbirliğini sağlayarak hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedirler.

Örgütlerde çalışanların düşünce ve davranışları için yol gösterici ya da bağlayıcı niteliğe sahip, örgütün tarihsel yaşam süreci içerisinde oluşmuş bilişsel ve normatif uyum bilgileri olarak tanımlanan örgüt kültürü, çalışanların örgütte kalma niyetini belirleyen en önemli unsurlardan biridir (Bakan vd, 2004: 17). Örgütü bir aile, çalışanı da o ailenin bir ferdi yapan, bütünleştirici bir özelliğe sahip olan örgüt kültürü aynı zamanda örgütleri birbirinden ayıran en temel özelliklerden biri olarak görülmektedir.

Her örgüt bir kültüre sahiptir ancak örgütün sahip olduğu bu kültürün örgütü başarıya taşıyabilmesi örgüt kültürünün örgüt amaç ve hedefleri ile ne kadar örtüştüğüne, çalışanlar tarafından ne derece benimsendiğine ve özelliklerine bağlıdır.

Örgütsel birçok uygulamada iç içe geçmiş durumda bulunan örgütsel iletişim ve örgüt kültürüne ait tanımlar ve bu iki kavramın örgüt içindeki işlevleri incelendiğinde kavramların birbiriyle olan ilişkisi dikkat çekmektedir. Çalışmanın teorik bölümünde de açıklandığı üzere örgütsel iletişim örgüt kültürü ile şekillenip gelişmekte örgüt kültürü ise iletişimle hayat bulmaktadır. Örgüt kültürünün örgütte oluşturduğu ortak değerler, varsayımlar, tutumlar, inançlar seti ortak anlayış sisteminin oluşmasını sağlamaktadır. Bu anlayış sistemi örgüt çalışanlarının davranış, düşünce ve duygularını yönlendiren bir yapıya sahip olduğu için iletişim biçim ve modellerinin belirlenmesine etki etmekte ve iletişimi kolaylaştırmaktadır. Örgütsel iletişim ise örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasını, benimsetilmesini ve sürekliliğini sağlamaktadır. Bu ilişkiden yola çıkarak güçlü bir örgüt kültürünün etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasına, sağlıklı ve doğru işleyen bir iletişim sisteminin de örgüt kültürünü güçlendirmeye katkısı olduğu söylenebilir.

Günümüzde başarıya ulaşmak isteyen örgütlerin ilgi alanı olan iletişim ve kültür konusunda dikkate almaları gereken en önemli husus iletişim ve kültür arasındaki bu ilişkidir. Karşılıklı etkileşimin söz konusu olduğu bu ilişkide örgütün başarısı için atılacak adımlar ya da yapılacak değişiklikler örgütsel iletişim ve örgüt kültürü süzgecinden geçirilmelidir. Örgütsel iletişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada iki farklı işletmede gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular da bu ilişkinin önemini açıklar niteliktedir. Araştırmada örgütsel iletişim ve örgüt kültürünün farklı boyutlarını ölçmeye yönelik hazırlanan sorular faktör başlıkları altında toplanarak çalışanların bu faktörlere katılma düzeyleri belirlenmiş ve faktörler arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

Hiyerarşik yapılanmanın görüldüğü İşletme A'da örgütsel iletişimin işleyişi çalışanlar tarafından genel anlamda yeterli bulunmaktadır. Örgüt içerisinde iletişim kaynaklarının sayısı yeterli düzeyde bulunmasa da araştırmalar sonucunda çalışanların işleriyle ilgili bilgiye rahatça ulaşabildikleri görülmektedir. İletişim teknolojilerinin sunduğu imkanlardan yeterli düzeyde faydalanılmadığı düşünülen işletmede iletişim

biçimi olarak daha çok sözlü ve yüzyüze iletişim tercih edilmektedir. Örgüt içerisinde dikey, yatay ve çapraz iletişimin kullanıldığı bilinmektedir. Elde edilen veriler ise ast-üst arasındaki iletişimi sağlayan bu kanalların etkin kullanılmadığını göstermektedir. İşletmede iç iletişimi güçlendirici pano, dergi, şikayet ve öneri kutuları vb. uygulamaların çalışanlar tarafından yeterli bulunmadığı görülmektedir. Hiyerarşik yapılanmanın ve etkin iletişim için yeterli alt yapının bulunmamasının bir sonucu olarak İşletme A’da bazı bilgiler çalışanlarla paylaşılmamakta, aynı sebeple çalışanlar fikirlerini açıkça ifade edememektedirler. Her örgütte olduğu gibi İşletme A’da da çalışanlar biçimsel olmayan kanalları kullanmaktadırlar. Genel anlamda İşletme A’nın örgütsel iletişimini değerlendirecek olursak işletme içinde iletişimin etkinliğini ya da kalitesini arttırmaya yönelik herhangi bir uygulama yapılmamaktadır. İletişim çoğunlukla yönetimin öngördüğü biçimsel kanallar ile sağlanırken var olan iletişim sistemi çalışan-örgüt ilişkisini güçlendirici (İşle ilgili bilgiler dışında örgüt kültürünü oluşturan temel unsurların çalışanlara iletilmesi, çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebilmelerini sağlayacak bir düzenleme vb.) bir yapıya sahip değildir.

İşletme A çalışanları örgüt kültürünü oluşturan temel değerleri bilmekte ve benimsemektedirler. İşletmede hangi davranışların örgüt tarafından kabul görüp görülmeyeceği bilinmekte, ödül ve ceza sistemi ile kontrol mekanizması oluşturulmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu bu işletmede çalışanlar emirlere uymayı bir görev olarak algılamaktadırlar. Katılma oranı çok yüksek olmasa da işletme çalışanları kendilerini İşletme A’nın bir parçası gibi hissetmekte buna istinaden örgütte “biz” bilinci oluşmaktadır. İşletmede örgüt kültürünün yönetimine ilişkin herhangi bir uygulama bulunmamasına rağmen dayanışma ve sosyalleşmenin yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun işletmenin faaliyet gösterdiği ilden seçilmesi örgüt kültürünün etkisini arttırmaktadır. Örgüt kültürünün önemli bir ögesi olan örgüt dili ve benzer veya aynı toplumsal kültürden gelme durumu örgüt içi iletişimi kolaylaştırmakta ve çalışan ilişkilerini kuvvetlendirmektedir.

İşletme B’de iletişim kaynaklarının İşletme A’ya göre daha etkin kullanıldığı söylenebilir. Genel anlamda çalışanlar örgüt içi iletişimin işleyişini yeterli bulmaktadırlar. Örgütsel iletişim yönetimine dair herhangi bir yapılanma bulunmasa da çalışanlar işleriyle ilgili bilgi ve mevzuata kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Çoğunlukla sözlü ve yüzyüze iletişiminin kullanıldığı işletmede beyaz yaka çalışanlarına elektronik

ortamda da iletişim imkanı sağlanmaktadır. İşletme A’da olduğu gibi İşletme B’de de yönetimin öngördüğü biçimsel iletişim kanalları (dikey, yatay ve çapraz iletişim) kullanılmakta ancak çoğunlukla tek taraflı (yukarıdan aşağıya doğru) gerçekleştiği görülmektedir. İletişimin etkinliğini azaltan bu durum nedeni ile İşletme B’de biçimsel olmayan iletişim kanallarının daha çok kullanıldığı söylenebilir. Çalışanlar duyuru panoları aracılığıyla ya da sözlü iletişimle bilgilendirilmekte, aşağıdan yukarıya iletişimi sağlayacak (şikayet ve öneri kutuları, açık kapı politikası vb.) herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu bu işletmede çalışanların fikirlerini açıkça ifade edemedikleri görülmektedir.

İşletme B çalışanları örgüt kültürünü oluşturan temel değerleri bilmekte ve benimsemektedirler. İşletme B’de İşletme A’ya göre örgüt kültürü ile ilgili birtakım bilgilerin çalışanlarla daha çok paylaşıldığı görülmektedir. İşletme B’de İşletme A’ya göre çalışanların yetki ve sorumlulukları daha açık bir şekilde bildirilmesine rağmen İşletme B’de işle ilgili inisiyatif kullanma ve risk alma oranı daha düşüktür. İşletme B çalışanları hangi davranışların örgüt tarafından kabul görüp görmeyeceğini bilmekte ve emirlere uymayı bir görev olarak algılamaktadırlar. Ödül ve ceza sisteminin uygulandığı bu işletmede çalışanlar ödül sisteminin adil olmadığı düşüncesindedirler. İşletmede örgüt kültürü ile ilgili herhangi bir çalışma yapılamamasına rağmen işletme içinde yüksek düzeyde dayanışma ve sosyalleşme görülmektedir. İşletme B çalışanları da İşletme A’da olduğu gibi Uşak ve ilçelerinden seçilmektedir. Ortak kültüre sahip çalışanlar birbiri ile daha kolay iletişim kurmakta ve sosyal çevre etkeni nedeniyle daha kolay uyum sağlamaktadırlar. Çalışma ilkelerinin çok iyi bilindiği bu işletmede çalışanlar kendilerini İşletme B ailesinin bir parçası olarak görmekte ve “biz” bilinci ile hareket etmektedirler.

Örgütsel iletişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere hazırlanan bu çalışmada veri analizleri sonucuna göre iletişim ve kültür arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi ile de bu ilişkinin yönü ve düzeyi hakkında bilgi edinilmiştir. Sonuçlara göre örgütsel iletişimin etkinliği arttıkça örgüt kültürü güçlenmekte, örgüt kültürü güçlendikçe örgütsel iletişimin etkinliği artmaktadır. Herhangi birisinde meydana gelen değişiklik diğeri etkilemektedir. Artı değerde bir ilişki olması nedeniyle birisinin etkinliği arttıkça diğeri de artmakta, azaldıkça diğeri de azalmaktadır. İşletme A ve İşletme B’nin Faktör 1 (örgüt içi iletişimin çalışanlar

tarafından algılanışı) ve Faktör 2'ye (örgüt kültürünü oluşturan temel değerler ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı) katılma oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. İşletme A'nın ortalamaları 3,29 ve 3,49, İşletme B'nin ortalamaları 3,49 ve 3,50'dir (Bkz. Tablo 3.15). Her iki işletmenin de iletişimi orta düzeyde etkindir ve buna bağlı olarak örgüt kültürleri de orta düzeyde güçlüdür.

Her örgütün kendine has bir iletişim sistemi ve kültürü vardır. Örgütün büyüklüğü, örgüt yapısı, yönetim tarzı, faaliyette bulunduğu sektör ve çevre, çalışan sayısı vb. örgütsel iletişimi ve örgüt kültürünü belirleyen faktörler arasında gösterilebilir. Araştırmada örgütsel farklılıkların, iletişim ve kültürün çalışanlar tarafından algılanışını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Analizler sonucunda örgütsel farklılıkların örgüt içi iletişimin çalışanlar tarafından algılanışında etkili olduğu tespit edilmiştir. Yani örgütteki çalışan sayısı, örgüt yaşı, faaliyette bulunduğu sektör gibi değişkenler çalışanların örgüt içi iletişimi algılama düzeylerine etki etmektedir. Ancak örgütsel farklılıklar ile örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Örgütlerde bilgi akışını sağlamak, işbirliği ve koordinasyonu sağlamak için gerekli olan iletişim sisteminin örgüt üyeleri tarafından algılanma düzeyi örgütlerin sahip oldukları özelliklere göre farklılık göstermektedir. İşletme A ile İşletme B faaliyet gösterdikleri sektör, çalışan sayısı, kuruluş yılı vb. bakımından farklı özelliklere sahip iki işletmedir. İki işletme arasındaki bu farklılıklar örgüt içi iletişimin çalışanlar tarafından algılanışında etkili olmaktadır. Çalışanlar üyesi oldukları örgütün özelliklerine göre kendi iç iletişimlerini değerlendirmektedirler ve çalışanların bu algı düzeyleri iletişim açısından farklılık göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel farklılıklar örgüt kültürünün değerlendirilmesinde etkili olmamaktadır. İşletmelerde örgüt kültürünü belirlemeye, geliştirmeye ya da güçlendirmeye yönelik örgüt kültürü ile ilgili hiçbir çalışma bulunmamasına rağmen çalışanların uyumlu bir şekilde, örgütün bir parçası olarak ortak amaçlar etrafında hareket etmelerinin nedeni yönetim tarzına bağlı olarak şekillenen bu kültürlerin çalışanların ortak kültürleri ile beslenmesidir. Çünkü her iki işletme de çalışanlarının önemli bir kısmını işletmenin faaliyet gösterdiği il ve ilçeden seçmektedir. Çalışanlar iş hayatı dışında da birbirilerini tanımakta ve görüşmektedirler. Sosyalleşme

için büyük etken olan bu durum aynı zamanda dayanışmayı da arttırmaktadır. Çalışan ilişkilerinin bu derece kuvvetli olması örgüt içinde etkili bir kontrol mekanizması oluşmasını da sağlamaktadır.

İster hizmet isterse üretim sektöründe faaliyet gösteren, ister 50 isterse 250 çalışanı olan, ister 10 isterse 40 yıllık bir örgüt olsun her örgütün bir iletişim sistemi ve örgüt kültürü vardır. Önemli olan her örgütün sahip olduğu bu iki kaynağı doğru yöneterek örgüt lehine fırsata çevirebilmesidir. İletişim ve kültür kavramının teorik açıdan incelendiği bölümlerde açıklandığı gibi örgütsel iletişim ve örgüt kültürü doğru yönetildiği takdirde verimlilik ve çalışan motivasyonunu arttırmaktadır. Rekabet şartları düşünüldüğünde iletişim ve kültür örgütlere önemli bir avantaj sağlamaktadır. Pfeffer örgüt kültürünün rekabetteki önemini şu şekilde açıklamaktadır (Vural, 2003: 62):

“İnsanların ve onları yönetme yönteminin giderek daha da önemli olmasının nedeni, rekabette başarının diğer kaynaklarının eskisine göre güç kaybetmesidir. Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeve oluşturmak için öncelikle, rekabet üstünlüğünün temelini değiştiğini anlamak gerekiyor. Geleneksel başarı kaynakları ürün ve süreç teknolojileri, korumacı piyasalar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğü sunabiliyorlar, ama eskisi kadar değil. Bu nedenle, insanların yönetilme pratiğinden türeyen örgüt kültürü bunlara göre daha önemli hale geliyor.”

Değişen rekabet koşullarında, örgüt yönetimleri örgüte rekabet üstünlüğü sunan örgütsel iletişim ve örgüt kültürü konularını titizlikle ele almalıdır. Örgütün başarısı için tez çalışmasında açıklanmaya çalışılan kavramlar arasındaki güçlü ilişkiyi dikkate alarak her ikisinin de yönetimine özen göstermelidir. Bu konuda araştırma bulgu ve sonuçlarından yola çıkılarak örgütlere getirilebilecek öneriler şu şekildedir:

- Her örgüt var olan yönetim tarzı, örgütsel iletişim sistemi ve örgüt kültürü tipini belirlemelidir. İletişim sistemlerinin ve örgüt kültürlerinin örgüt vizyon ve misyonuyla ne kadar örtüştüğü tespit edilmelidir.
- Örgütün amaçları ve hedefleri açıkça belirlenmeli ve bu doğrultuda onları bu hedeflere taşıyacak stratejilere uygun örgütsel iletişim ve örgüt kültürü stratejileri oluşturulmalıdır.

- Örgüt yönetimi, iletişimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki dikkate alınarak her üçü de doğru yönetilmelidir.
- Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim sistemindeki eksiklikler belirlenerek bu eksiklikleri gidermek için yeni uygulama ve düzenlemeler planlanmalıdır.
- Örgüt içinde bilgiye ulaşmayı kolaylaştırıcı iletişim teknolojilerinden faydalanılmalıdır.
- Çalışanlara yönelik düzenlenen sosyal etkinlikler artırılarak örgüt-çalışan bütünleşmesi pekiştirilmelidir.
- Zaman zaman örgüt kültürü ve iletişimin işleyişi ile ilgili araştırmalar yapılarak iletişim sisteminde ya da örgüt kültüründe oluşabilecek sorunların önüne geçilmelidir.
- Örgüt çalışanlarının fikirlerini açıkça ifade edebilmelerini sağlayacak düzenleme veya uygulamalar yapılmalıdır.
- Örgüt kültürünün tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi için örgütün geçmişi, amaçları ve değerleri hakkında çalışanlar düzenli olarak bilgilendirilmeli, örgüt dili korunmalı ve geliştirilmeli, örgütte yaşanan olay ve kahramanlıklarla ilgili hikayeler anlatılmalıdır.
- Örgüt yönetimi açık ve adil olmalıdır.
- Örgüt çalışanlarının yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmeli ve sorumluluklarını içeren konularda karar verme sürecine katılmaları sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR

- Ada, N. vd, (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 8, s. 487-518.
- Ada, N. (2007). Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 7, s. 543-551.
- Afgün, S. (2006). *Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akıncı, B. (1996). *Kurum Kültürünün Çalışanlara İletilmesinde Örgüt İçi İletişim* (Basılmış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama* (Basılmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Alakuş, A. O. (2004). Kültür Kavramı Tanımlamalarına İlişkin Bir Analiz. *Milli Eğitim Dergisi*,
http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/164/alakus.htm
 (16.10.2011).
- Anonim, *Etkin İletişim ve Empatik Dinleme Eğitimi*, i.d.e.a. İnceleme, Danışmanlık, Eğitim, Araştırma Merkezi A.Ş. Yayını, İstanbul.
- Aydoğan, F. Z. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, s. 203-215.
- Bakan, İ. vd, (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. Alfa Akademi Basım ve Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Başaran, B. (2004). *Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Becerikli, S. (1999). *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bisel, R. S. vd, (2009). Understanding Organizational Culture and Communication Through a Gyroscope Metaphor. *Journal of Management Education*, Volume: 20, No: 10, p. 1-25.
- Brinkman, R. L. (1999). The Dynamics of Corporate Culture: Conception and Theory. *International Journal of Social Economics*, Volume: 26, No: 5, p. 674-694.

- Cameron, K. S., Ettington, D. R. (1989). The Conceptual Foundation of Organizational Culture.
<http://quod.lib.umich.edu/b/busadwp/images/b/1/4/b1410477.0001.001.pdf>
(01.02.2012).
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Cansu, O. C. (2006). *Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim Etkisi ve Bir Şirket Uygulaması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ceylan, S. (2003). *İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Champoux, J. (2011). *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations*. Taylor & Francis, NewYork.
- Charvatova, D. (2006). Relationship Between Communication Effectiveness and The Extent of Communication among Organizational Units. *International Journal of Human and Social Sciences*, Volume: 1, No: 1, p. 32-34.
- Connolly, C. (2008). Organizational Culture: Is It a Plus or a Minus in Your Organization. <http://www.neiassociates.org/connolly.pdf> (27.08.2011).
- Cüceloğlu, D. (2001). *Yeniden İnsan İnsana*. Remzi Yayınevi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (2003). *İletişim Donanımları*. Remzi Yayınevi, İstanbul.
- Çakır, M., Örucü, E. (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 19-45.
- Çelik, C. (2006). Gökalp'in Bir Değişim Dinamiği Olarak Kültür-Medeniyet Teorisi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21, s. 43-63.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Çetin, N. G.(2007). Organizasyonlarda Etkileşim ve İletişim: Yönetişim. *Yerel Siyaset*, Cilt: 24, Sayı: 2, s. 29-32.
- Çırpan, H., Koyuncu, M. (1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması. *Öneri Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, s. 223-230.
- Çimen, M. A. (2009). *Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü ve Önemi* (Basılmamış Doktora Tezi), Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

- Daft, R. L.. (2003). *Management*. Thomson & South Western, USA.
- Daft, R. L., Marcic, D. (2010). *Understanding Management*. Cengage Learning, USA.
- Demir, C., Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1, s. 17-41.
- Demirkan, M. (2007). *Kültürler Arası İletişim Problemlerine Sebep Olan Başlıca Faktörlerin Çalışanların Demografik Özellikleri Bakımından İncelenmesi: Uluslararası Bir Örgütte Uygulaması* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 1, s. 411-444.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 69-76.
- Doğanay, Ü., Keskin F. (2008). İletişim Çalışmalarında Kişilerarası İletişimin Yeri: Türkiye'deki Kişilerarası İletişim Eğitimi Üzerine Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Kültür ve İletişim Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, s. 9-32.
- Durak, İ. (2005). *Küreselleşme Sürecinde Şebeke Organizasyonlar ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması* (Basılmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Durak, İ. (2006). Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27, s. 101-118.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 112-132.
- Elgünler, T. Ç., Fener, T. Ç. (2011). İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller ve Bu Engellerin Giderilmesi. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication – TOJDAC*, Volume: 1, Issue: 1, p. 35-57.
- Erdem, R., Günlü, E. (2006). İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı İle İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, s. 177-195.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

- Eren E. vd, (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme Ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 55-70.
- Erişti, S. D. B. vd, (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Erkuş, A., Günlü, E. (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1, s. 7-24.
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış Bilimleri*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eymen, U. E. (2007). SPSS 15.0 İle Veri Analizi. http://www.istatistikmerkezi.com/kitap_indir,spss-150-ile-veri-analizi,19.html (15.03.2012).
- Gencer, Z. T. (2011). Çok Kültürlü Toplumlarda İletişim: Divriği Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, <http://egifder.gumushane.edu.tr/belgeler/1.sayi/1-9.pdf> (05.07.2011).
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 50, s. 247-268.
- Goffee, R., Jones, G. (2000). *Kurum Kültürü*. Çeviren: Kıvanç Kutmandu, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Goodman, M. B.. (2000). Corporate Communication: The American Picture. *Corporate Communications: An International Journal*, Volume: 5, No: 2, p. 69-74.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 6, s. 147-159.
- Güngör, E. (1996). *Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik*. Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Gürgen, H. vd, (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Gürsan, E. (2008). *Çokuluslu İşletmelerin Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişime Etkisi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürüz, D. vd, (1998). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.

- Halis, M. (2000). İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, s. 217-230.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications, USA.
- <http://tdkterim.gov.tr/bts/>
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/K%C3%9CLT%C3%9CR>
- <http://geert-hofstede.com/research.html>
- Işık, A. N., Gürsel, M. (2009). Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği). *Selçuk Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27, s. 187-205.
- İçli, G. E., Çopur, M. E. (2008). Pazarlama İletişiminde Renklerin Rolü. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, s. 22-33.
- İrmiş, A. (1995). *Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İşcan, F. Ö., Timuroğlu, K. M.. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, s. 119-135.
- Karadeniz, D. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Karalar, R. vd, (2001). *Genel İşletme*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Karayel, E. (1996). *Kurum Kültürünün Oluşturulmasında Kişilerarası İletişimin Rolü* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karcioğlu, F., Kurt, E. (2009). Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, s. 1-17.
- Karcioğlu, F. vd, (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 1, s. 77-91.
- Karcioğlu, F., Yakupoğulları, C. (2000). Meslek Yüksekokullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, s. 225-270.
- Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, s. 247-252.

- Koontz, H., Weihrich, H. (1988). *Management*. Mcgraw-Hill Book Company.
- Kraut, R. E. vd, (2002). Informal Communication In Organizations: Form, Function and Technology. citeseer.ist.psu.edu/ (10.05.2011).
- Küçük, F. (2005). Kurum İmajı Açısından Kurumsal İletişim. *DAUM Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 45-52.
- Laswell, H. D. (2007). The Structure and Function of Communication In Society. *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 24, s. 215-228.
- Lee, H. Y., Kamarul, Z. B. A. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *The Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 30, No: 1, p. 53-86.
- Lee, S. K. J., Yu, K. (2004). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*, Volume: 19 No: 4, p. 340-359.
- Miller, K. (2008). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Cengage Learning, Boston, USA.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Çeviren: Gündüz Bulut, Mess Yayın, İstanbul.
- Nes, E. vd, (2007). The Impact of National Culture and Communication on Exporter-Distributor Relations and on Export Performance. *International Business Review*, No: 16, p. 405-424.
- Okay, A. vd, (2005). *Kurumsal İletişim Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Oktay, M. (1996). *Davranış Bilimlerine Giriş*. Der Yayınları, İstanbul.
- Özalp, İ. vd, (2004). *Yönetim Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Pool, S. W. (2000). The Learning Organization: Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 21, No: 8, p. 373-378.
- Rashid, Md Z. A. vd, (2003). The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change. *The Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 25, No: 2, p. 161-179.
- Rogers, C. R., Roethlisberger F. J. (1991). Barriers and Gateways to Communication. *Harvard Business Review*, November-December 1991.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi, Ankara.

- Sarıkamış, Ç. (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A. Ş.'de Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sayers, F. (1993). *Yöneticilikte İletişim*. Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
- Schein, E. H. (2002). Örgütsel Kültür. Çeviren: Atilla Akbaba, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 3, s. 1-32,
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. John Waley & Sons, San Francisco, USA.
- Srivastava, S. K. (2005). *Organizational Behavior and Management*. Sarup & Sons, New Delhi.
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, Volume: 3, No: 12, p. 137-141.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, Sayı: 159, s. 21-35.
- Tanrıverdi, H. vd, (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, s. 101- 122.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tutar, H. (2002). Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, s. 15-30.
- Ünüvar, Ş., Bilge, F. A. (2009). Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması. *Hazar Üniversitesi Journal of Azerbaijani Studies*, Sayı: 12, s. 55-72
- Vural, Z. B. A. (2003). *Kurum Kültürü*. İletişim Yayınları, İstanbul.
- White, J., Mazur, L. (1995). *Strategic Communications Management*. Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham, England.
- Willcoxson, L., Millett B. (2000). The Management of Organizational Culture. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, Volume: 3, No: 2, p. 91-99.
- Yağbasan, M., Aşkın, N. (2006). Renklerle İletişim ve Ulusal TV Logolarının Göstergibilimsel (Dilbilimsel, Grafiksel, Renksel) Analizi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, s. 126-134.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 4, s. 31-55.

- Yağmurlu, A. Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 52, Sayı: 1, 717-724.
- Yahyagil, M. Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Sayı: 47, 53-76.
- Yıldız, Y. (2006). *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yılmaz, H., Karahan, A. (2010). Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Başarısına Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 23, s. 273-282.
- Yumlu, K. (1994). *Kitle İletişim Kuram ve Araştırmaları*. Nam Basım Ltd., İzmir.
- Yüksel, A. H. (2005). *İkna ve Konuşma*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

EKLER

Ek-1 Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki anket formu, “Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü” konulu yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Anket çalışmasıyla mensubu bulunduğunuz kurumdaki bazı uygulamalar hakkında değerlendirme yapmanız hedeflenmiştir. İsim belirtmenize gerek yoktur.

İlginize teşekkür ederiz.

Hicran Utkun DİNCER AYDIN

Pamukkale Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Pamukkale Üniversitesi Öğretim Üyesi

Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

Eğitim durumunuz:

() İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans
() Doktora

Bu kurumda çalışma süreniz:

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 26 ve
üstü

Çalıştığınız Departman:

() Üretim () Pazarlama ve Satış () Muhasebe () İnsan

Kaynakları

() Satın Alma () Planlama () Ar-Ge () Diğer

Kurumdaki pozisyonunuz:

() Üst Düzey Yönetici () Orta Düzey Yönetici () Şef
() Diğer çalışanlar

Aşağıdaki formu doldururken lütfen görüşünüzü en iyi yansıtan şıkki işaretleyiniz.

1. Tüm çalışanlar belirli zaman aralıklarıyla kurumun değerleri, amaçları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilirler.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

2. Kurumumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

3. Kurumumuzun geçmişi tüm çalışanlar tarafından bilinir, kurucular ve çalışanlarla ilgili yaşanan olaylarla ve kahramanlıklarla ilgili hikayeler anlatılır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

4. Kurumumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

5. Kurumumuz, işimle ilgili bilgi ve mevzuata kolayca ulaşabilmemi sağlayacak nitelikte bir alt yapı ve teknolojiye sahiptir.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

6. Duvarlarda asılı panolar, uyarılar, özdeyişler vs. bizim çalışma ilkelerimizi gösterir.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

7. Kurum yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

8. Çalışanlar, kuruma yeni katılan kişilerin işe ve/veya birime uyum sağlamalarına yardımcı olurlar.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

9. Kurum içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

10. Kurumumuzda çalışanlar farklı değerlere (sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip kişiler olsalar bile birbirleriyle ilişkileri uyumludur.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

11. Yöneticilerim işimi nasıl ve hangi zaman programı içinde yapmam gerektiğini, yetki ve sorumluluklarımı bana açıkça bildirir.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

12. Kurum ya da işimle ilgili herhangi bir konuda (işle ilgili, işi beraber yaptığım kişilerle ilgili, müşterilerle ilgili vb.) yöneticilere rahatlıkla ulaşabilir ve iletişim kurabilirim.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

13. Kurumumuzda çalışanlar birbirlerine saygı duyar ve güvenirler.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

14. Kurumumuzda çalışanlar hangi davranışların ödüllendirileceği ve cezalandırılacağını bilirler.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

15. Kurumumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algırlar.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

16. Yöneticiler çalışanları fikirlerini paylaşmaları için cesaretlendirir, onların fikirlerine değer verir, yeni fikir ve yaratıcılıklarını desteklerler.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

17. Kurumumuzda katılımcı bir yönetim anlayışı vardır ve çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

18. Bu kurumda yöneticiler risk üstlenebilirler.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

19. Kurumumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

20. Kurumumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

21. Kurumumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikayet kutuları vb. uygulamalar vardır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

22. Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dil kolay anlaşılır niteliktedir.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

23. Kurumumuzda çalışanlara dönük olarak gerçekleştirilen etkinlikleri (moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri vb.) yeterli buluyorum.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

24. Kurumumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini ve çalışanların fikirlerini açıkça anlatabilmelerini sağlar.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

25. Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb. deki değişiklikler zamanında elimize ulaşıyor.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

26. Kurumumuzda çalışanlar daha çok biçimsel olmayan iletişim kanallarını (söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi) kullanırlar.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

27. Kurumumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler (çalışandan yöneticiye, yöneticiden çalışana) düzenli olarak yapılmaktadır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

28. Kurumumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

29. Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuyoruz.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

30. Kurumumuzda çalışanlar arasındaki çatışmalar hoşgörü çerçevesi içinde çözüme kavuşturulur.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

31. Kurumumuzda başarılı olan her çalışan maddi, manevi eşit biçimde ödüllendirilir.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

32. Görevim ile ilgili olarak alacağım emirlerin sözlü olmasından ziyade yazılı olmasını tercih ederim.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

33. Kurumumuzun iletişim sistemindeki bilgiler, sadece ilgili kişiler arasında kalır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

34. İş arkadaşlarımla aramızda, özel jest ve mimikler gibi bir takım sözsüz iletişim araçları kullanırız.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

35. Kurumumuzda her türlü uygulamanın açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi, dedikodu ve söylentilerin azalmasına yol açmaktadır.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

36. Bir konuda görüş bildirdiğimde, arkadaşlarım beni dinler ve gerekirse katkıda bulunurlar.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

37. Kendimi ailesinin bir parçası olarak görüyorum.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

38. Kurumumuza özgü dil birbirimizle olan iletişimimizde kolaylık sağlıyor.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

39. Kurumumuzun sahip olduğu değerler çalışanların birbiriyle olan ilişkilerini güçlendiriyor.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

40. Kurumumuzun logosu, vizyonunu ve misyonunu biliyorum.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

41. Kurumumuzdaki toplantıların verimli olduğunu düşünüyorum.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

42. Kurum içinde bilgi almak ve vermek için tüm iletişim kanallarından (elektronik posta, yüzyüze görüşme, msn, skype vb.) faydalanıyorum.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

43. Kurumumuzun web sitesi ve tüm yayınlarını takip ediyorum.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

44. Kurumumuzla ilgili bilgileri örneğin başarı, yatırım, ödül vb., kurum haricinde farklı kaynaklardan öğreniyorum.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

45. Yöneticilerle iletişimimiz çoğunlukla emir verme ve tavsiye şeklinde tek taraflı gerçekleşiyor.

Kesinlikle katılıyorum Katılıyorum Kararsızım Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Ek-2 Örgüt İçi İletişimin Çalışanlar Tarafından Algılanışı

SORU	Kesinlikle Katılıyor		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kurumumuz, işimle ilgili bilgi ve mevzuata kolayca ulaşabileceğimi sağlayacak nitelikte bir alt yapı ve teknolojiye sahiptir.	16	16	10	10	14	14	7	7	100	100	3,57
	20	20	9	9	13	13	5	5	100	100	3,7
Kurum ya da işimle ilgili herhangi bir konuda (işle ilgili, işi beraber yaptığım kişilerle ilgili, müşterilerle ilgili vb.) yöneticilere rahatlıkla ulaşabilir ve iletişim kurabilirim.	15	15	13	13	14	14	6	6	100	100	3,56
	24	24	9	9	9	9	7	7	100	100	3,76
Kurumumuzda yeterli düzeyde pano, bülten, dergi, şikayet kutuları vb. uygulamalar vardır.	11	11	8	8	29	29	8	8	100	100	3,21
	13	13	15	15	13	13	5	5	100	100	3,57
Genelge, yönetmelik ve duyurular gibi yazılı iletişim araçlarında kullanılan resmi dil kolay anlaşılır niteliktedir.	16	16	15	15	13	13	8	8	100	100	3,51
	17	17	6	6	7	7	2	2	100	100	3,91
Kurumumuzdaki mevcut iletişim sistemi, birimler arasındaki iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesini ve çalışanların fikirlerini açıkça anlatabilmelerini sağlar.	9	9	19	19	12	12	13	13	100	100	3,27
	5	5	16	16	17	17	11	11	100	100	3,22
Yapılan göreve ilişkin yönetmelikler, genelgeler, duyurular vb.deki değişiklikler zamanında elimize ulaşılıyor.	12	12	13	13	17	17	9	9	100	100	3,38
	15	15	17	17	9	9	5	5	100	100	3,65
Kurumumuzda çalışanlar daha çok biçimsel olmayan iletişim kanallarını (söylentiler, doğal arkadaş grupları gibi) kullanırlar.	8	8	19	19	28	28	12	12	100	100	2,97
	8	8	17	17	24	24	8	8	100	100	3,19

SORU	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kurumumuzda görev ve hizmetlerin sonuçlarıyla ilgili geribildirimler (çalışandan yöneticiye, yöneticiden çalışana) düzenli olarak yapılmaktadır.	12	12	43	43	19	19	19	19	7	7	100	100	3,34
	9	9	47	47	27	27	12	12	5	5	100	100	3,43
Kurumumuzda farklı birimlerdeki ast ve üstler rahatlıkla birbirleriyle iletişim kuruyorlar.	16	16	47	47	13	13	15	15	9	9	100	100	3,46
	18	18	55	55	9	9	13	13	5	5	100	100	3,68
Kurumumuzun iletişim sistemindeki bilgiler, sadece ilgili kişiler arasında kalır.	15	15	58	58	13	13	5	5	9	9	100	100	3,65
	8	8	58	58	12	12	18	18	4	4	100	100	3,48
Kurumumuzdaki toplantıların verimli olduğunu düşünüyorum.	13	13	50	50	13	13	16	16	8	8	100	100	3,44
	22	22	46	46	14	14	14	14	4	4	100	100	3,68
Kurum içinde bilgi almak ve vermek için tüm iletişim kanallarından (elektronik posta, yüz yüze görüşme, msn, skype vb.) faydalanıyorum.	9	9	39	39	11	11	29	29	12	12	100	100	3,04
	18	18	42	42	16	16	16	16	8	8	100	100	3,46
Kurumumuzun web sitesi ve tüm yayınlarını takip ediyorum.	8	8	27	27	15	15	40	40	10	10	100	100	2,83
	14	14	31	31	11	11	35	35	9	9	100	100	3,06
Kurumumuzla ilgili bilgileri örneğin başarı, yatırım, ödül vb., kurum haricinde farklı kaynaklardan öğreniyorum.	6	6	29	29	17	17	36	36	12	12	100	100	2,81
	8	8	31	31	22	22	35	35	4	4	100	100	3,04

Ek-3 Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Değerler ve Örgüt Kültürünün Çalışanlar Tarafından Algılanışı

SORU	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsız		Katılmıyor		Kesinlikle Katılmıyor		Toplam		Ortalama	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kurumumuzun amaçları, kuralları, değerleri ve inançları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.	İşletme A	14	14	62	62	8	8	10	10	6	6	100	100	3,68
	İşletme B	23	23	55	55	12	12	8	8	2	2	100	100	3,89
Kurumumuzda çalışanların davranışlarını çoğunlukla yazılı kurallar ve yönetmelikler belirlemektedir.	İşletme A	18	18	49	49	15	15	13	13	5	5	100	100	3,62
	İşletme B	17	17	47	47	13	13	17	17	6	6	100	100	3,52
Kurumumuzda çalışanlar hangi davranışların ödüllendirileceği ve cezalandırılacağı bilirler.	İşletme A	13	13	50	50	13	13	16	16	8	8	100	100	3,44
	İşletme B	16	16	47	47	19	19	14	14	4	4	100	100	3,57
Kurumumuzda çalışanlar üstlerin emirlerine uymayı ve itaat etmeyi bir görev olarak algılarlar.	İşletme A	20	20	57	57	8	8	8	8	7	7	100	100	3,75
	İşletme B	14	14	63	63	10	10	7	7	6	6	100	100	3,72
Bu kurumda yöneticiler risk üstlenebilirler.	İşletme A	16	16	41	41	17	17	17	17	9	9	100	100	3,38
	İşletme B	14	14	35	35	26	26	21	21	4	4	100	100	3,34
Kurumumuz çalışanları gerektiğinde inisiyatif kullanabilirler.	İşletme A	11	11	44	44	24	24	15	15	6	6	100	100	3,39
	İşletme B	4	4	51	51	21	21	20	20	4	4	100	100	3,31
Kurumumuzda çalışanlar arasındaki çatışmalar hoşgörü çerçevesi içinde çözüme kavuşturulur.	İşletme A	11	11	46	46	23	23	11	11	9	9	100	100	3,39
	İşletme B	10	10	60	60	14	14	9	9	7	7	100	100	3,57
Kurumumuzda başarılı olan her çalışan maddi, manevi eşit biçimde ödüllendirilir.	İşletme A	11	11	33	33	16	16	21	21	19	19	100	100	2,96
	İşletme B	8	8	23	23	26	26	21	21	22	22	100	100	2,74
Kendimi ailesinin bir parçası olarak görüyorum.	İşletme A	27	27	48	48	9	9	10	10	6	6	100	100	3,8
	İşletme B	28	28	46	46	10	10	10	10	6	6	100	100	3,8

Ek-4 Çalışanların Birbiri ile İlişkileri ve İletişimleri

SORU	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Çalışanlar, kuruma yeni katılan kişilerin işe ve/veya birime uyum sağlamalarına yardımcı olurlar.	22	22	60	60	5	5	6	6	7	7	100	100	3,84
	28	28	60	60	8	8	4	4	0	0	100	100	4,12
Kurumumuzda çalışanlar farklı değerlere (sosyo-ekonomik, kültürel, yaşam biçimi vb.) sahip kişiler olsalar bile birbirleriyle ilişkileri uyumludur.	16	16	58	58	8	8	12	12	6	6	100	100	3,66
	15	15	52	52	17	17	13	13	3	3	100	100	3,63
Kurumumuzda çalışanlar birbirlerine saygı duyar ve güvenirlir.	10	10	55	55	14	14	13	13	8	8	100	100	3,46
	14	14	50	50	22	22	10	10	4	4	100	100	3,6
Kurumumuzda ekip çalışması bireysel çalışmaya tercih edilir.	17	17	41	41	18	18	17	17	7	7	100	100	3,44
	15	15	45	45	16	16	19	19	5	5	100	100	3,46
Çalışma arkadaşlarımızla hizmet ve görevlere ilişkin bilgi alışverişinde bulunuruz.	20	20	55	55	9	9	7	7	9	9	100	100	3,7
	26	26	54	54	13	13	5	5	2	2	100	100	3,97
İş arkadaşlarımızla aramızda, özel jest ve mimikler gibi bir takım sözsüz iletişim araçları kullanırız.	18	18	39	39	17	17	19	19	7	7	100	100	3,42
	15	15	46	46	19	19	18	18	2	2	100	100	3,54
Bir konuda görüş bildirdiğimde, arkadaşlarım beni dinler ve gerekirse katkıda bulunurlar.	13	13	59	59	12	12	10	10	6	6	100	100	3,63
	15	15	56	56	18	18	6	6	5	5	100	100	3,7

Ek-5 Örgüt Yönetiminin Çalışanlar Tarafından Algılanışı

SORU	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsız		Katılmıyor		Kesinlikle Katılmıyor		Toplam		Ortalama	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Kurum yönetimi hata kabul etmeyen mükemmeliyetçi bir tavır içerisindedir.	İşletme A	14	14	62	8	8	10	10	6	6	100	100	3,68	
	İşletme B	23	23	55	55	12	12	8	8	2	2	100	100	3,89
Yöneticilerim işimi nasıl ve hangi zaman programı içinde yapmam gerektiğini, yetki ve sorumluluklarımı bana açıkça bildirir.	İşletme A	18	18	49	49	15	15	13	13	5	5	100	100	3,62
	İşletme B	17	17	47	47	13	13	17	17	6	6	100	100	3,52
Kurumumuzda katılımcı bir yönetim anlayışı vardır ve çalışanlar karar verme sürecine katılırlar.	İşletme A	13	13	50	50	13	13	16	16	8	8	100	100	3,44
	İşletme B	16	16	47	47	19	19	14	14	4	4	100	100	3,57
Görevim ile ilgili olarak alacağım emirlerin sözlü olmasından ziyade yazılı olmasını tercih ederim.	İşletme A	20	20	57	57	8	8	8	8	7	7	100	100	3,75
	İşletme B	14	14	63	63	10	10	7	7	6	6	100	100	3,72
Yöneticilerle iletişimimiz çoğunlukla emir verme ve tavsiye şeklinde tek taraflı gerçekleşiyor.	İşletme A	16	16	41	41	17	17	17	17	9	9	100	100	3,38
	İşletme B	14	14	35	35	26	26	21	21	4	4	100	100	3,34

Ek-6 Örgütsel İletişim ve Örgüt Kültürü İlişkisi

SORU	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsız		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Tüm çalışanlar belirli zaman aralıklarıyla kurumun değerleri, amaçları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilirler.	22	22	61	61	4	4	8	8	5	5	100	100	3,87
	30	30	52	52	4	4	10	10	4	4	100	100	3,94
Kurum içinde bütün birimler birbiriyle koordineli ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	24	24	52	52	9	9	8	8	7	7	100	100	3,78
	18	18	59	59	14	14	6	6	3	3	100	100	3,83
Kurumumuzda her türlü uygulamanın açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmesi, dedikodu ve söylentilerin azalmasına yol açmaktadır.	16	16	43	43	19	19	16	16	6	6	100	100	3,47
	12	12	44	44	22	22	18	18	4	4	100	100	3,42
Kurumumuza özgü dil birimizle olan iletişimimizde kolaylık sağlıyor.	19	19	50	50	17	17	10	10	4	4	100	100	3,7
	9	9	62	62	15	15	12	12	2	2	100	100	3,64
Kurumumuzun sahip olduğu değerler çalışanların birbiriyle olan ilişkilerini güçlendiriyor.	19	19	47	47	14	14	15	15	5	5	100	100	3,6
	14	14	55	55	15	15	13	13	3	3	100	100	3,64

Ek-7 İletişim Yönetimi Açısından Örgüt Kültürü

SORU	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsız		Katılmıyor		Kesinlikle Katılmıyor		Toplam		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kurumumuzun geçmişte tüm çalışanlar tarafından bilinir, kurucular ve çalışanlarla ilgili yaşanan olaylarla ve kahramanlıkları ilgili hikayeler anlatılır.	10	10	45	45	16	16	23	23	6	6	100	100	3,3
	15	15	41	41	19	19	22	22	3	3	100	100	3,43
Duvarlarda asılı panolar, uyarılar, özdeyişler vs. bizim çalışma ilkelermizi gösterir.	27	27	56	56	5	5	8	8	4	4	100	100	3,94
	35	35	52	52	8	8	4	4	1	1	100	100	4,16
Yöneticiler çalışanları fikirlerini paylaşımları için cesaretlendirir, onların fikirlerine değer verir, yeni fikir ve yaratıcılıklarını destekler.	10	10	54	54	13	13	16	16	7	7	100	100	3,44
	9	9	45	45	18	18	18	18	10	10	100	100	3,25
Kurumumuzda çalışanlara dönük olarak gerçekleştirilen etkinlikleri (moral geceleri, çeşitli yemekler, yaş günleri, terfi ve emeklilik törenleri vb.) yeterli buluyorum.	6	6	24	24	14	14	29	29	27	27	100	100	2,53
	5	5	25	25	19	19	26	26	25	25	100	100	2,59
Kurumumuzun logosu, vizyonunu ve misyonunu biliyorum.	22	22	35	35	13	13	18	18	12	12	100	100	3,37
	28	28	46	46	16	16	10	10	0	0	100	100	3,92

Ek-8 Ki-Kare Testi Sonuçları

	İşletme A				İşletme B			
Hipotez 1		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	Pearson Chi-Square	1326,435 ^a	945	,000	Pearson Chi-Square	1036,664 ^a	744	,000
	Likelihood Ratio	399,985	945	1,000	Likelihood Ratio	383,798	744	1,000
	Linear-by-Linear Association	72,437	1	,000	Linear-by-Linear Association	75,248	1	,000
	N of Valid Cases	100			N of Valid Cases	100		
Hipotez 2		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	Pearson Chi-Square	785,368 ^a	560	,000	Pearson Chi-Square	536,694 ^a	403	,000
	Likelihood Ratio	309,305	560	1,000	Likelihood Ratio	280,497	403	1,000
	Linear-by-Linear Association	58,672	1	,000	Linear-by-Linear Association	33,700	1	,000
	N of Valid Cases	100			N of Valid Cases	100		
Hipotez 3		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	Pearson Chi-Square	695,653 ^a	432	,000	Pearson Chi-Square	398,789 ^a	312	,001
	Likelihood Ratio	287,886	432	1,000	Likelihood Ratio	218,527	312	1,000
	Linear-by-Linear Association	63,425	1	,000	Linear-by-Linear Association	32,491	1	,000
	N of Valid Cases	100			N of Valid Cases	100		
Hipotez 4		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
	Pearson Chi-Square	908,622 ^a	540	,000	Pearson Chi-Square	586,913 ^a	456	,000
	Likelihood Ratio	310,776	540	1,000	Likelihood Ratio	279,251	456	1,000
	Linear-by-Linear Association	66,023	1	,000	Linear-by-Linear Association	47,719	1	,000
	N of Valid Cases	100			N of Valid Cases	100		

Ek-9 Korelasyon Testi Sonuçları

	İşletme A	İşletme B																																										
Hipotez 1	<p style="text-align: center;">Correlations</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>F1</th> <th>F2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F1 Pearson Correlation</td> <td>1</td> <td>,855**</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td></td> <td>,000</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>F2 Pearson Correlation</td> <td>,855**</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td>,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p>		F1	F2	F1 Pearson Correlation	1	,855**	Sig. (2-tailed)		,000	N	100	100	F2 Pearson Correlation	,855**	1	Sig. (2-tailed)	,000		N	100	100	<p style="text-align: center;">Correlations</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>F1</th> <th>F2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F1 Pearson Correlation</td> <td>1</td> <td>,872**</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td></td> <td>,000</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>F2 Pearson Correlation</td> <td>,872**</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td>,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p>		F1	F2	F1 Pearson Correlation	1	,872**	Sig. (2-tailed)		,000	N	100	100	F2 Pearson Correlation	,872**	1	Sig. (2-tailed)	,000		N	100	100
		F1	F2																																									
F1 Pearson Correlation	1	,855**																																										
Sig. (2-tailed)		,000																																										
N	100	100																																										
F2 Pearson Correlation	,855**	1																																										
Sig. (2-tailed)	,000																																											
N	100	100																																										
	F1	F2																																										
F1 Pearson Correlation	1	,872**																																										
Sig. (2-tailed)		,000																																										
N	100	100																																										
F2 Pearson Correlation	,872**	1																																										
Sig. (2-tailed)	,000																																											
N	100	100																																										
Hipotez 2	<p style="text-align: center;">Correlations</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>F4</th> <th>F1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F4 Pearson Correlation</td> <td>1</td> <td>,770**</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td></td> <td>,000</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>F1 Pearson Correlation</td> <td>,770**</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td>,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p>		F4	F1	F4 Pearson Correlation	1	,770**	Sig. (2-tailed)		,000	N	100	100	F1 Pearson Correlation	,770**	1	Sig. (2-tailed)	,000		N	100	100	<p style="text-align: center;">Correlations</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>F4</th> <th>F1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F4 Pearson Correlation</td> <td>1</td> <td>,583**</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td></td> <td>,000</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>F1 Pearson Correlation</td> <td>,583**</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td>,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p>		F4	F1	F4 Pearson Correlation	1	,583**	Sig. (2-tailed)		,000	N	100	100	F1 Pearson Correlation	,583**	1	Sig. (2-tailed)	,000		N	100	100
		F4	F1																																									
F4 Pearson Correlation	1	,770**																																										
Sig. (2-tailed)		,000																																										
N	100	100																																										
F1 Pearson Correlation	,770**	1																																										
Sig. (2-tailed)	,000																																											
N	100	100																																										
	F4	F1																																										
F4 Pearson Correlation	1	,583**																																										
Sig. (2-tailed)		,000																																										
N	100	100																																										
F1 Pearson Correlation	,583**	1																																										
Sig. (2-tailed)	,000																																											
N	100	100																																										
Hipotez 3	<p style="text-align: center;">Correlations</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>F4</th> <th>F2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F4 Pearson Correlation</td> <td>1</td> <td>,800**</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td></td> <td>,000</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>F2 Pearson Correlation</td> <td>,800**</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td>,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p>		F4	F2	F4 Pearson Correlation	1	,800**	Sig. (2-tailed)		,000	N	100	100	F2 Pearson Correlation	,800**	1	Sig. (2-tailed)	,000		N	100	100	<p style="text-align: center;">Correlations</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>F4</th> <th>F2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F4 Pearson Correlation</td> <td>1</td> <td>,573**</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td></td> <td>,000</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>F2 Pearson Correlation</td> <td>,573**</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td>,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p>		F4	F2	F4 Pearson Correlation	1	,573**	Sig. (2-tailed)		,000	N	100	100	F2 Pearson Correlation	,573**	1	Sig. (2-tailed)	,000		N	100	100
		F4	F2																																									
F4 Pearson Correlation	1	,800**																																										
Sig. (2-tailed)		,000																																										
N	100	100																																										
F2 Pearson Correlation	,800**	1																																										
Sig. (2-tailed)	,000																																											
N	100	100																																										
	F4	F2																																										
F4 Pearson Correlation	1	,573**																																										
Sig. (2-tailed)		,000																																										
N	100	100																																										
F2 Pearson Correlation	,573**	1																																										
Sig. (2-tailed)	,000																																											
N	100	100																																										
Hipotez 4	<p style="text-align: center;">Correlations</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>F3</th> <th>F2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F3 Pearson Correlation</td> <td>1</td> <td>,817**</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td></td> <td>,000</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>F2 Pearson Correlation</td> <td>,817**</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td>,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p>		F3	F2	F3 Pearson Correlation	1	,817**	Sig. (2-tailed)		,000	N	100	100	F2 Pearson Correlation	,817**	1	Sig. (2-tailed)	,000		N	100	100	<p style="text-align: center;">Correlations</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>F3</th> <th>F2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>F3 Pearson Correlation</td> <td>1</td> <td>,694**</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td></td> <td>,000</td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>F2 Pearson Correlation</td> <td>,694**</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Sig. (2-tailed)</td> <td>,000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>N</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p>** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).</p>		F3	F2	F3 Pearson Correlation	1	,694**	Sig. (2-tailed)		,000	N	100	100	F2 Pearson Correlation	,694**	1	Sig. (2-tailed)	,000		N	100	100
		F3	F2																																									
F3 Pearson Correlation	1	,817**																																										
Sig. (2-tailed)		,000																																										
N	100	100																																										
F2 Pearson Correlation	,817**	1																																										
Sig. (2-tailed)	,000																																											
N	100	100																																										
	F3	F2																																										
F3 Pearson Correlation	1	,694**																																										
Sig. (2-tailed)		,000																																										
N	100	100																																										
F2 Pearson Correlation	,694**	1																																										
Sig. (2-tailed)	,000																																											
N	100	100																																										

Ek-10 İşletme Değişkenine Göre Faktörlere Uygulanan Bağımsızlık Örneklem t Testi Sonuçları

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Örgüt içi iletişim ve bunun personerce algılanışı	Equal variances assumed	3,122	,079	-2,055	198	,041	-,19930	,09697	-,39052	-,00808
	Equal variances not assumed			-2,055	188,941	,041	-,19930	,09697	-,39058	-,00802
Örgüt kültürünü oluşturan temel değerler ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanışı	Equal variances assumed	1,021	,313	-,050	198	,961	-,00520	,10496	-,21219	,20179
	Equal variances not assumed			-,050	193,929	,961	-,00520	,10496	-,21222	,20182
Çalışanların birbiri ile ilişkileri ve iletişimleri	Equal variances assumed	6,210	,014	-1,271	198	,205	-,12390	,09751	-,31620	,06840
	Equal variances not assumed			-1,271	176,451	,206	-,12390	,09751	-,31634	,06854
Örgüt yönetiminin çalışanlar tarafından algılanışı	Equal variances assumed	3,639	,058	-1,312	198	,191	-,12600	,09601	-,31533	,06333
	Equal variances not assumed			-1,312	180,741	,191	-,12600	,09601	-,31544	,06344
Örgütsel iletişim ve örgüt kültürü ilişkisi	Equal variances assumed	2,493	,116	-,092	198	,927	-,01000	,10860	-,22417	,20417
	Equal variances not assumed			-,092	188,416	,927	-,01000	,10860	-,22423	,20423
İletişim yönetimi açısından örgüt kültürü	Equal variances assumed	1,390	,240	-1,528	198	,128	-,15400	,10081	-,35279	,04479
	Equal variances not assumed			-1,528	194,969	,128	-,15400	,10081	-,35281	,04481

ÖZGEÇMİŞ

Hicran Utkun Dincer Aydın 1980 yılında Uşak'ta doğdu. İlk ve orta öğrenimini Uşak'ta tamamladıktan sonra Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünden mezun oldu. Evli ve bir çocuk annesi olan Aydın, Arçelik A.Ş. ve CSA Eğitim ve Kültür Vakfı'nda çalıştı.