



**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MEDYA VE İLETİŞİM ÇALIŞMALARI ANABİLİM DALI**

**KAMU SEKTÖRÜNDE X VE Y KUŞAKLARININ
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DEĞERLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

CEM KATIRCI

İZMİR – 2021

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MEDYA VE İLETİŞİM ÇALIŞMALARI ANABİLİM DALI

KAMU SEKTÖRÜNDE X VE Y KUŞAKLARININ
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DEĞERLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

CEM KATIRCI

DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ TOLGA ŞENTÜRK

İZMİR – 2021

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kamu Sektöründe X ve Y kuşaklarının Örgütsel İletişim Değerleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08.04.2021

Cem KATIRCI

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

KAMU SEKTÖRÜNDE X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DEĞERLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Cem KATIRCI

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Medya ve İletişim Çalışmaları Anabilim Dalı

Bu araştırma ile kamu kurumlarında çalışan X ve Y kuşağı kapsamında yer alan idari personelinin Örgütsel İletişim açısından iletişim becerilerini geliştirmelerini sağlayacak stratejileri oluşturmalarına imkân veren ve kurumsal ve bireysel performans iletişim becerilerini içeren bir model oluşturulması amaçlanmaktadır.

Kamu sektöründe 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi idari personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi idari personelinden meydana gelmektedir. 221 katılımcının dâhil olduğu araştırmada iletişim, yönetsel liderlik, çalışma faaliyetlerine etki, değişimin kabulü, örgütsel güven, uyum ve birlikte çalışma, değişim sürecinde aktif katılım, değişime açıklık, kurumsal iletişim, sosyal ödüller ile memnuniyet, içsel ödüller ile memnuniyet şeklindeki değişkenlere faktör analizi uygunluk testi yapılmış iç tutarlılık sağlanmıştır. 65 ifadeden oluşan örgütsel iletişim önermeleri Cronbach Alfa değeri sırasıyla 77, 92, 82, 70, 79, 92, 83, 82, 82, 92, 90 şeklindedir.

Araştırmanın bulgularını IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 23.0 yazılımı ile analiz edilmiş ve 11 alt ölçekten sadece Değişime Aktif Katılıma yönelik olan alt ölçek toplam puanlarında bağımsız gruplar t-testi kullanılarak yapılan karşılaştırmada Y kuşağı katılımcılarının lehine istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. X ve Y kuşağı katılımcılarının diğer alt ölçek puan ortalamaları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Kamu Kurumu, X ve Y Kuşakları, Devlet Memurları, E-Devlet Uygulaması

ABSTRACT

Master Thesis

A RESEARCH ON ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ASSESSMENTS OF GENERATIONS X AND Y IN THE PUBLIC SECTOR

Cem KATIRCI

İzmir Kâtip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Media and Communication Studies Program

This research aims to create a model that enables administrative personnel belonging to the generations X and Y in public institutions to develop strategies which provide them with communication skills in terms of organizational communication. The intended model also involves a development with respect to institutional as well as individual communicative performance skills of the administrative personnel.

The research population consists of administrative personnel in the public sector who are subject to Civil Servants Law No. 657. The sample of the study covers the administrative staff of İzmir Kâtip Çelebi University. In the study, which included 221 participants, factor analysis conformity test is applied to variables such as *communication, managerial leadership, impact on work activities, acceptance of change, organizational trust, harmony and collaboration, active participation in change process, openness to change, corporate communication, satisfaction with social rewards, and satisfaction with internal rewards*. In the test procedure, internal consistency is achieved. The Cronbach Alpha value of organizational communication propositions consisting of 65 statements is 77, 92, 82, 70, 79, 92, 83, 82, 82, 92, 90, respectively.

The findings of the study were analyzed with IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 23.0 software, and a statistically significant difference was found in favor of Generation Y participants *only* in the comparison made using the independent groups t-test for the subscale total scores of *Active Participation in Change Process* among 11 subscales. No statistically significant difference was found between other subscale score averages of the X and Y generation participants.

Key Words: Organizatiol Communaciton, Public Sector, X and Y Generations, Civil
Servants subject to law No: 657, E-Government Application



İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
ÖNSÖZ.....	xv
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

KAMU KURUMU, DEVLET MEMURU ve KUŞAK KAVRAMINA TARİHSEL ÇERÇEVEDE GENEL BAKIŞ

1.1. KAMU KURUMU KAVRAMI.....	3
1.2. DEVLET MEMURU KAVRAMI.....	4
1.3. KUŞAK KAVRAMI.....	6
1.3.1. Kuşakların Sınıflandırılması.....	7
1.3.1.1. Sessiz Kuşak.....	8
1.3.1.2. Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı.....	9
1.3.1.3. X Kuşağı.....	9
1.3.1.4. Y Kuşağı.....	10
1.3.1.5. Z Kuşağı.....	11
1.4. TÜRKİYE’ DE NÜFUSA GÖRE KAMU KURUMLARINDAKİ İSTİHDAM.....	12
1.5. TÜRKİYE’ DE KUŞAKLARIN NÜFUSA GÖRE DAĞILIMI.....	13

II. BÖLÜM

GENEL ÇERÇEVEDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

2.1. ÖRGÜT ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI.....	15
2.1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı.....	17
2.1.2. Örgütsel İletişim Kavramı ve Önemi	18
2.1.3. Örgütsel İletişimin Amaçları.....	19
2.1.4. Örgütsel İletişimin Temel İşlevleri.....	20
2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ŞEKİLLERİ.....	23
2.2.1. Formel (Biçimsel) İletişim.....	23
2.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim.....	24
2.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya Dikey İletişim.....	26
2.2.1.3. Çapraz İletişim.....	27
2.2.2. İnformel (Biçimsel Olmayan) İletişim Kanalları.....	27
2.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE KULLANILAN ARAÇLAR.....	30
2.3.1. Yazılı İletişim Araçları.....	31
2.3.2. Sözlü İletişim.....	33
2.3.3. Sözsüz İletişim.....	34
2.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASI.....	36
2.4.1. Yöneticilerin Bakışı Açısı.....	37
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	39
2.4.3. Teknik Koşullar.....	40
2.4.4. Cinsiyet Farklılıkları.....	41
2.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN NEDENLER.....	41
2.5.1. Fiziksel Engeller ve Çevresel Etkenler.....	42
2.5.2. Kültürel Engeller.....	43
2.5.3. Kişisel Nedenler.....	44
2.5.4. Zaman Baskısı.....	45
2.5.5. Örgütsel Adaletsizlik ve Örgütsel Sesizlik.....	45

2.6. E-DEVLET UYGULAMASI.....	46
-------------------------------	----

III. BÖLÜM

KAMU KURUMUNDA X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DEĞERLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	51
3.2. ARAŞTIRMA TASARIMI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	52
3.3.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	52
3.3.1. Veri Toplama Tekniği ve Analizi.....	52
3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	53
3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	53
3.4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	54
3.4.1. Demografik Değişkenler ve Bağımsız Değişkene Yönelik Bulgular.....	54
3.4.1.1. Cinsiyet Değişkeni Analiz Bulguları.....	54
3.4.1.2. Doğum Yılı Değişkeni Analiz Bulguları.....	55
3.4.1.3. X ve Y Kuşağı Analiz Bulguları.....	56
3.4.1.4. Medeni Durum Değişkeni Analiz Bulguları.....	57
3.4.1.5. Eğitim Durumu Değişkeni Analiz Bulguları.....	57
3.4.1.6. Kurumdaki Mesleki Deneyim Süresi Değişkeni Analiz Bulguları.....	58
3.4.1.7. Hane Halkı Toplam Gelir Değişkeni Analiz Bulguları.....	58
3.4.1.8. Mesleki Pozisyon Durumu Değişkeni Analiz Bulguları.....	59
3.4.2. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	60
3.4.2.1. Faktör Analizine Yönelik Güvenilirlik Analizi Bulguları.....	60
3.4.2.2. Bağımsız Gruplar t-Testi Bulguları.....	61
3.4.2.3. X ve Y Kuşağı Katılımcıların Alt Ölçek Puanlarına Dair Betimleyici İstatikler.....	62

3.4.3. Araştırma Kapsamında Kullanılan Alt Ölçeklere İlişkin Bulgular.....	63
3.4.3.1. X ve Y Kuşağı Katılımcıların Alt Ölçek Puanlarına Dair Betimleyici İstatistikler.....	63
3.4.3.2. Yönetmel Liderlik Tarzının X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	64
3.4.3.3. Çalışma Faaliyetlerine Gerçek Etki Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	65
3.4.3.4. Değişim Kabulü Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	66
3.4.3.5. Örgütsel Güven Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	67
3.4.3.6. Uyum/Birlikte Çalışma Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	68
3.4.3.7. Değişim Sürecine Aktif Katılım Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	69
3.4.3.8. Değişime Açıklık Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	70
3.4.3.9. Kurumsal İletişim Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	71
3.4.3.10. Sosyal Ödüller ile Memnuniyet Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	72
3.4.2.11. İçsel Ödüller ile Memnuniyet Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular.....	73
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKÇA.....	86
EKLER.....	98
EK 1: Araştırma Anket Formu.....	99
EK 2: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurul Onayı.....	103

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ARPA	: Amerika Gelişmiş Savunma Araştırmaları Projeleri Teşkilatı
ARPANET	: Amerika Gelişmiş Araştırma Projeleri Dairesi Ağı
BB	: Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomer)
CERN	: Avrupa Nükleer Araştırma Merkezi
GSM	: Mobil İletişim İçin Küresel Sistem
U.S.	: United State
IBM	: International Business Machines
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
TDK	: Türk Dil Kurumu
TV	: Televizyon
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Farklı kaynaklardaki kuşakların sınıflandırmaları ve tarih aralıkları....	7
Tablo 1.2. Cinsiyete ve Yaş Grubuna Göre 2019 Yılı Nüfus Dağılımı.....	13
Tablo 1.3. Cinsiyete ve Yaş Grubuna Göre 2019 Yılı Kuşak Dağılımı.....	14
Tablo 3.1. Cronbach alfa değeri (Frekans Dağılımı).....	60
Tablo 3.2. t-Testi Bulguları (Frekans Dağılımı).....	61
Tablo 3.3. İletişim Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler (Frekans Dağılımı).....	63
Tablo 3.4. İletişim Düzeyine ait t-Testi Bulguları (Frekans Dağılımı).....	63
Tablo 3.5. Yönetmel Liderlik Tarzına İlişkin Betimleyici İstatistikler (Frekans Dağılımı).....	64
Tablo 3.6. Yönetmel Liderlik Tarzına ait t-Testi Bulguları (Frekans Dağılımı).....	64
Tablo 3.7. Çalışma Faaliyetlerine Gerçek Etki Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler (Frekans Dağılımı).....	65
Tablo 3.8. Çalışma Faaliyetlerine Gerçek Etki Düzeyine ait t-Testi Bulguları (Frekans Dağılımı).....	65
Tablo 3.9. Değişimin Kabulüne İlişkin Betimleyici İstatistikler (Frekans Dağılımı).....	66
Tablo 3.10. Değişimin Kabulüne ait t-Testi Bulguları (Frekans Dağılımı).....	66
Tablo 3.11. Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler (Frekans Dağılımı).....	67
Tablo 3.12. Örgütsel Güven Düzeyine ait t-Testi Bulguları (Frekans Dağılımı).....	67
Tablo 3.13. Uyum/Birlikte Çalışma Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler (Frekans Dağılımı).....	68
Tablo 3.14. Uyum/Birlikte Çalışma Düzeyine ait t-Testi Bulguları (Frekans Dağılımı).....	68

Tablo 3.15. Değişim Sürecine Aktif Katılıma İlişkin Betimleyici İstatistikler (Frekans Dağılımı).....	69
Tablo 3.16. Değişim Sürecine Aktif Katılım Tarzına ait t-Testi Bulguları (Frekans Dağılımı).....	69
Tablo 3.17. Değişime Açıklık Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler (Frekans Dağılımı).....	70
Tablo 3.18. Değişime Açıklık Düzeyine ait t-Testi Bulguları (Frekans Dağılımı)...	70
Tablo 3.19. Kurumsal İletişim Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler (Frekans Dağılımı).....	71
Tablo 3.20. Kurumsal İletişim Düzeyine ait t-Testi Bulguları (Frekans Dağılımı)...	71
Tablo 3.21. Sosyal Ödüller ile Memnuniyet Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler (Frekans Dağılımı).....	72
Tablo 3.22. Sosyal Ödüller ile Memnuniyet Düzeyine ait t-Testi Bulguları (Frekans Dağılımı).....	72
Tablo 3.23. İçsel Ödüller ile Memnuniyet Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler (FrekansDağılımı).....	73
Tablo 3.24. İçsel Ödüller ile Memnuniyet Düzeyine ait t-Testi Bulguları (Frekans Dağılımı).....	73

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1. Cinsiyet Analizi Bulguları (Yüzde Dağılımı)	54
Grafik 3.2. Doğum Yılı Bulguları (Yüzde Dağılımı).....	55
Grafik 3.3. X ve Y Kuşağı Dağılımı Bulguları (Yüzde Dağılımı).....	56
Grafik 3.4. Medeni Durum Bulguları (Yüzde Dağılımı).....	57
Grafik 3.5. Eğitim Durumu Bulguları (Yüzde Dağılımı).....	57
Grafik 3.6. Kurumdaki Mesleki Hizmet Süresi Bulguları (Yüzde Dağılımı).....	58
Grafik 3.7. Hane Halkı Geliri Bulguları (Yüzde Dağılımı).....	58
Grafik 3.8. Görev Unvanı Bulguları (Yüzde Dağılımı).....	59



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. 20. ve 21. yüzyılda yıllara göre kuşaklar	8
Şekil 1.2. Türkiye Nüfus Piramidi 2019 Yılı.....	14
Şekil 2.1. Geleneksel Devlet ve Elektronik Devlet.....	48



ÖNSÖZ

" *Kamu Sektöründe X ve Y Kuşaklarının Örgütsel İletişim Değerleri Üzerine Bir Araştırma* " başlıklı araştırmanın kamu kurumlarında çalışan eğitim sektöründe faaliyet gösteren devlet üniversitelerinde görev yapan 657 sayılı devlet memurları ve yöneticilerine aynı zamanda literatüre örgütsel iletişim açısından katkı sağlayacağı umut edilmektedir.

Öncelikle tez konusunu seçerken kamu sektöründe çalışma deneyimlerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan, tez oluşum süreçleri ve tez izlemelerimde ilgi ve desteğini esirgemeyen, çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam ve tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Tolga ŞENTÜRK'e teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans sürecime destek veren ve hayatım boyunca benden manevi desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Bahriye KATIRCI'ya ve biricik oğlum Doğan KATIRCI'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Cem KATIRCI

İzmir, 2021

GİRİŞ

Günümüz kamu kurumlarında çalışan personelin iş performansları kurumun başarılı olmasında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda kurum çalışanlarının beklentileri büyük önem taşımaktadır. Çalışan motivasyon ve performanslarının artırılmasında çalışanların beklentileri X ve Y kuşakları arasında doğal olarak farklılık göstermektedir. X ve Y kuşakları arasında iş yaşamı, iş ortamı, iş beklentileri ve artan rekabet koşulları neticesinde y kuşağının iş bulmama korkusu, işsiz kalma korkusu gibi düşünceleri ortaya çıkmakta ve y kuşağının kendisini ispat etmeye yönelik çalışmaları artı yönde ivme kazanmıştır. X kuşağında ise beklentiler ise bir üst kadroya geçme isteği, daha yüksek maaş beklentisi, saygı görme isteği gibi beklentiler oluşmuştur. Bu da iş hayatında yer alan farklı yaş gruplarının, farklı kuşakların da düşünce ve davranış tarzlarında değişiklikler gözlenmesine neden olmuştur. Örgüt içinde kuşaklar arası farklılıklar beraberinde iletişim açısından da farklılıklar meydana getirmiştir. Kamu sektöründe X ve Y kuşaklarının örgütsel iletişim Bu çalışmada farklılıklar analiz edilerek araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda kuşaklar arasında örgütsel iletişimin ortaya koyduğu kuşaklar arasındaki tespit edilen görüş ayrılıkları, beklentiler, teknolojiyi kullanmada yatkınlık gibi belirgin ayrımlar tespit edilecektir. Kamu sektöründe istihdam edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamındaki memurlar X ve Y kuşaklarının örgütsel iletişim farklılıkları araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Günümüz kamu kurumlarında çalışan personelin iş performansları kurumun başarılı olmasında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda kurum çalışanlarının beklentileri büyük önem taşımaktadır. X kuşağında ise beklentiler ise bir üst kadroya geçme isteği, daha yüksek maaş beklentisi, saygı görme isteği gibi beklentiler oluşmuştur. Bu da iş hayatında yer alan farklı yaş gruplarının, farklı kuşakların da düşünce ve davranış tarzlarında değişiklikler gözlenmesine neden olmuştur. Tüm bu beklentiler dikkate alındığında kuşaklar arası farklılıklar Örgüt içinde kuşaklar arası farklılıklar beraberinde iletişim açısından da farklılıklar meydana getirmiştir. Kamu sektöründe X ve Y kuşaklarının örgütsel iletişim değerleri analiz edilecektir. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda kuşaklar arasında örgütsel iletişimin ortaya koyduğu görüş ayrılıkları, beklentiler, örgütsel güven, birlikte uyum içerisinde

Çalışma, değişime açıklık, değşim sürecine aktif katılım konusunda istek, sosyal ve içsel ödüller ile memnuniyet, teknolojiyi kulanmada yatkınlık gibi belirgin ayrımlar olup olmadığı tespit edilecektir. Kamu sektöründe 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında istihdam edilen memurların X ve Y kuşakları açısından örgütsel iletişim değerleri araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.



I.BÖLÜM

KAMU KURUMU, DEVLET MEMURU ve KUŞAK KAVRAMINA TARİHSEL ÇERÇEVEDE GENEL BAKIŞ

1.1. KAMU KURUMU KAVRAMI

Kelime anlamı olarak kamu halk hizmeti gören devlet organlarının tümü, kamu hizmeti ise devlet tarafından halkın genel ve ortak gereksinimlerinin karşılanması ayrıca kamu kurumunda belirli kamu hizmetlerini yerine getirmek amacı ile oluşturulan hukuk bakımından sorulu olmak anlamına gelmektedir (TDK, 2021). İletişim insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Kamu sektörü dar anlamda, devlete ait organizasyonları kapsayan daha geniş anlamda, bakıldığında her seviyede devlet faaliyeti, kamu maliyesi ve kamu düzenlemeleri olarak açıklanabilir. Genel anlamda yasal düzenlemelerin her bir uygulaması kamu yönetimi eylemidir. Kamu sektöründe kamu yararı en önemli başlıktır. Kamusal mallar toplumun her bireyine bedel ödemeksizin faydalandırılır ayrıca bu faydadan hiçbir birey dışlanmaz. Kamu kurumlarında organizasyon özel sektöre göre daha katı bir bağlılık içerir ve kamuda çalışanlar değişime biraz kapalıdır ve yıllardır çalıştıkları alışkanlıklarını değişmesine pek sıcak bakmazlar ayrıca kamuda yönetim ve organizasyon yapılarında esneklik çok azdır. Kamu sektöründe hiyerarşik düzen sıkı bir şekilde korunmaktadır. İletişim genellikle emir zinciri olarak yukarıdan aşağıya doğru işler (Yalçın ve Utkucu, 2018: 95-97). Genel olarak ele aldığımızda iletişim; konuşmak, yazmak ve dinlemekten ibaret olmayıp sosyal bir varlık olarak kendi kabul ettirmesi için duygularını, hislerini, algılarını da içine katarak ihtiyaçlarını giderir. Algı süreci iletişim ile birlikte ömür boyu devam eder. Kamu kurumlarında örgütsel iletişim, kurum içi ve kurumun paydaşları ile olan iletişimini kapsar. İnsanoğlu gündelik hayatında kişiler, gruplar, kurumlar ile yaşamın gereği olarak iletişim kurmak zorundadır. Bilgi, kamu hizmetlerinin görülmesinde en önemli kaynaktır. Söz konusu bilgi, nüfus istatistikleri, yasalar, yurt içi ve dışı haber alma faaliyetlerinden elde edilen bilgiler vs. olabilir. Kamu, doğası ve büyüklüğü göz önüne alındığında katma değerli bilginin ortaya

ıkmasında ve yaygınlaşmasında en önemli kaynaktır (İnce, 2001: 7). Bireylerin, etik değerlerden uzaklaşması kamu hayatı için tehlike arz edecektir (Şentürk, 2007: 41).

1.2. DEVLET MEMURU KAVRAMI

Türkçede memur devlet hizmetinde aylıkla çalışan kimse görevli olarak, bürokrasi ise devlet kurumlarında çalışan yöneticiler topluluğı ve kırtasiyecilik olarak tanımlanmaktadır (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2020). Latince “bureaucratie” olan bürokrasi kelimesi 1759 yılında ilk defa Fransız iktisatçı bilim insanı Vincent de Gournay tarafından kullanılmıştır. Devlet idaresinde ise idari hiyerarşiyeye mensup bir memurlar tabakasının bütünü ile hâkimiyetini ifade eder. (Gültepe, 2009: 19-20). Eski Mısır’da Nil’in tabii bir ticaret yolu vasfını muhafaza etmesi ve memleketin açlık tehlikesi ile karşılaşmaması için nehrin belli aralıklarla taşmasını sulama tesisleri ile faydalı hale getirmek zarureti, Kâtipler adı verilen memurlar ordusunun meydana gelmesine yol açmıştır (a.g.e. 28). Osmanlı Devleti II. Mahmud döneminde Mekteb-i Maârif-i Adliyye ve Mekteb-i Ulûm-i Edebiyye adlarıyla memur ihtiyacını karşılamak üzere iki okul açılmıştır (Beydilli, 2003: 355). 1880’de nahiye müdürleriyle kaymakam adaylarının seçimi ile meşgul olmak üzere komisyon kuruldu. Amaç memuriyete girmeye istekli kimseleri imtahan etmek. Memûrîn-i Mülkiye Kararnâmesi’nde memuriyete giriş, memurun vasıfları ve vazifeleri ile ilgili olarak aşğıdaki maddeler bulunmaktadır (a.g.e. 329):

“1.Madde: Memurin-i devlet, Devlet-i Osmaniye’den olmak ve 20 yaşını ikmal etmiş bulunmak hüsnü hulk sahibi olmak ve bulunacağı memuriyete muktezi malumat-ı mahsusayı haiz olduğunu, tahsil eylediğı mektebin şahadet namesiyle veya erbab-ı vukufundan mürekkep encümen huzurunda bilimtahan isbat etmek lazımdır. Aklamamülazemetle memur olanlar için 16 yaşını ikmal etmiş olmak kafidir. Ve bu misüllü mülazimin 20 yaşını ikmal etmedikçe az çok maaşanail olamaz.

2.Madde: Malumat-ı mahsusa ashabından olan ecnebinin ledelhace irade-i şahane ile hizmet-i devlete kabulü caiz olunur.

3.Madde: Bir sene hapis ve muadil ve daha ziyade bir ceza ile mahkum olanlar hizmet-i devlete giremez.

4.Madde: Her memur bulunduğu nezaret ve dairenin nizamat-ı dahilisine tabi' ve vezaif-i mükellefesini tamamıyla icraya memurdur.

5.Madde: Her memur amirine hürmət ve riayetle beraber itaate mecburdur...

6.Madde: Ceza vermeden önce tahkikat icrası lazımdır...

7.Madde: Yolsuzluk yapan bir memur muvakkaten işten el çektirilebilir...

8.Madde: Müddet-i hizmetleri, tercüme-i halleri ile ilgili birer ilmühaber verilecek..."

Devlet memurlarının özlük hakları ile günümüzde de geçerli olan bu maddeler ile özlük hakları meselesi üzerinde çalışmalarda bulunmuştur. Hatta devamında memurların yükselmeleri, emeklilikleri, mülazemet (stajyer), asaleten göreve başlama, yılda 3 (üç) defa ceza alması durumunda memuriyetten çıkarılması, maaştan kesme cezası gibi konularda düzenlemeler yapıldığı görülmektedir (a.g.e. 330).

Cumhuriyet Dönemi'nde daha kapsamlı düzenlemeler ile 1965 yılında çıkarılan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunları ile başlayan Kamu Personeli Kanunu bugünkü haline birçok değişiklikten geçtikten sonra ulaşmıştır. Ülkemizde 13.12.1960 tarih ve 160 sayılı kanunla Devlet Personel Dairesi (DPT) kurulmuş, 08.06.1984 tarih ve 217 sayılı KHK ile DPD nin adı Devlet Personel Başkanlığı (DPB) şeklinde dönüştürülmüştür.

Günümüzde Devlet Memuru Kanunu 657 sayılı kanun numarası ile 14.07.1965 yılında kabul edilmiştir. 23.07.1965 tarih ve 12056 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Devlet Memurları Kanunu kapsamına Genel ve Katma Bütçeli Kurumlar, İl Özel İdareleri ve Belediyeler girmektedir. Ayrıca İl Özel İdareleri ve Belediyeleri kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlarda, kanunlar ile kurulan fonlarda, kefalet sandıklarında veya Beden Terbiyesi Bölge Müdürlükleri'nde çalışan memurlar tabi olup sözleşmeli ve geçici personel için bu kanunda belirtilen özel hükümler uygulanır ve tüm hakları bu kanuna tabidir. Sonuç

olarak 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun benimsenip uygulanması uzun zaman almıştır. 1961 Anayasası ve 1982 Anayasası ayrıca KHK'lar ile günümüze kadar değişiklikler yapılarak güncel tutulmuştur.

1.3. KUŞAK KAVRAMI

Ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan farklı şartlarda yaşayan bireyler hayatı farklı anlaşılmaktadır. Aynı ailede aynı genetik özellikleri bulunan bireyler hatta birbirine en yakın gen özelliklerine sahip olan ikizler bile olaylara farklı duyu, düşünce ve davranışlar ile cevap verebilmektedirler. Bu bahsettiğimiz gen, ekonomi, kültür, eğitim, yaşanan tecrübeler, teknolojik gelişmeler, doğal afetler, salgın hastalıklar ve savaşları da eklediğimizde farklı kuşakları bırakın aynı kuşakların olaylardan etkilenip hayata bakış açıları ve olaylara tepki vermeleri değişmekte olup kuşak sınıflandırmasının temel dayanağı olmuştur. 1945 yılı ve öncesi doğanlar savaş dönemini yaşadıkları için sessiz kuşak olarak adlandırılır (Daloğlu, 2013: 32). 1946-1960 yılları arası doğan ve II. Dünya Savaşı sonrası yaşanan nüfus patlaması sonucu isimlendirilen Baby Boomer yani bebek patlaması olarak adlandırılır (Özel, 2017: 7). Dünya petrol krizi, sağ sol çatışmaları ve darbeler döneminde yetişenler X kuşağı olarak anılmaktadır. 1980 ve 1995 yılları arası doğanlar da Y kuşağı olarak adlandırılmıştır (Okan ve Yalman, 2013: 140). Şu an iş hayatına atılmayan XYZ formülünden adını alan son nesil Z kuşağı 2015 ve sonrası doğanlar Alfa kuşağı iken, 2025 sonrası doğanlar ise Beta kuşağıdır (İnce, 2018: 19). Bu bölümde performans yönetimi ve iç girişimcilik kavramları ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. “Kuşak kavramından ne anlarız?” sorusunu soracak olursak şunları söyleyebiliriz: Kuşak, Türk Dil Kurumu'nun felsefe terimleri sözlüğünde güncel Türkçe sözlüğünde felsefe olarak “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu” olarak tanımlanan kuşak kavramı, başka bir alan olan toplum bilimi sözlüğünde “yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” şeklinde tanımlanmıştır (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2020).

1.3.1. Kuşakların Sınıflandırılması

Yaygın bir bakış açısına göre, kuşakları doğum tarihleri ile sınıflandırmaya ve açıklamaya çalışmamız yetersiz kalacaktır. Kuşakları dönemin kabul görmüş düşünceleri, hisleri ve kuşağın ortak tecrübeleri ile bir bütün olarak ele alarak anlamak daha doğru bir bakış açısı olacaktır (Zempke ve diğerleri, 2013: 4). Toplumlarda yaşanan her türlü değişim kuşaksal değişimlere birikim hazırlar. Bireylerin yaşlarının ilerlemesi, yeni nesillerin yetişmesi sonucu yeni kuşağa ait bireylerin tutum, davranış, inanç, değer ve yaşam şekilleri de birbirinden etkilenerek değişime uğrar. Kuşaklar üzerine güvenilir bir çalışma yapmak için her bir sınırının belirlenmesi son derece önemlidir.

Tablo 1.1. Farklı kaynaklardaki kuşakların sınıflandırmaları ve tarih aralıkları

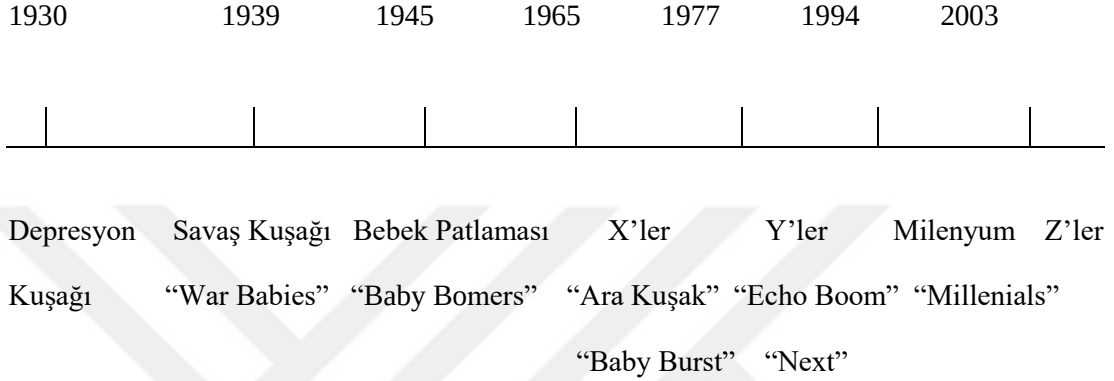
Howe and Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster and Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı; Patlama Kopyası; Y Kuşağı; Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin and Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Oblinger and Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965- 1980)	Y kuşağı, Net Kuşağı, Net Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-şimdi)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
Zemke et al. (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Kaynak: Reeves ve Oh 2008, ss.297.

Tablo 1.1.'de görüldüğü gibi kuşakların sınıflandırılması ile ilgili olarak belirgin bir kuşak tanımı bulunmamaktadır. Çünkü uzmanlar ve araştırmacılar,

yazılarında ve araştırmalarında farklı olaylar neticesinde kuşakların sınıflandırıldığını belirtmektedir. Bazı yazarlar ise insanları doğdukları yıllara göre hangi kuşağa dâhil olacaklarını belirledikleri görülmektedir. Fakat genel olarak kuşakların sınıflandırmasına ilişkin yapılan çalışmalarda başlangıç ve bitiş tarih aralıkları birbirlerine yakın olduğu görülmektedir.

Şekil 1.1. 20. ve 21. Yüzyıl’da yıllara göre kuşaklar



Kaynak: U.S. Census Bureau içinde Şenbir 2004, s. 27.

Şekil 1.1.’de tüm kuşakların başlangıç ve bitiş aralıkları gösterilmektedir.

1.3.1.1. Sessiz Kuşak

Bu kuşak 1900-1945 yılları arası doğan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Sessiz kuşak literatürde gelenekçiler, yetişkinler, buhran kuşağı, savaş kuşağı, eski askerler, ümit kuşağı farklı isimler altında adlandırılmaktadırlar. Kuşakların ayrılmasında büyük rol oynayan savaşlar ve ekonomik krizlerdir. Sessiz kuşak, ilk önce 1914-1918 yılları arasında gerçekleşen I. Dünya Savaşı daha sonra 1929-1930’lu yıllar boyunca devam eden ve 30’lu yılların sonunda etkileri daha fazla hissedilen Büyük Buhran ekonomik krizinden etkilenmiş. Tüm dünya işsizlik sonrası kasıp kavrukları savaşın kaçınılmaz noktasına geldiği, iş ve güven sorunu yaşadığı, savaş sonrası bile gelecekte kaygısı içinde hayatlarına devam etmişlerdir. Son olarak ise 1939-1945 yıllarına denk gelen II. Dünya Savaşı gibi dünyayı etkisi altına alan dönemde savaşlar ve ekonomik krizler ile boğuşan bir kuşak olmuşlardır. Bu kuşak ile ilgili olarak (Mengi, 2009: 51-62):

- Büyük Değişim Kuşağı (Yüzyılın başından 1. Dünya Savaşı'na kadar doğanlar)
- Savaş Kuşağı (1914–1918 yılları arasındaki kuşak)
- Ümit Kuşağı (1918–1929 yılları arasındaki kuşak)
- Depresyon Kuşağı (1929–1939 yılları arasındaki kuşak)
- Savaş Kuşağı (1939–1945 yılları arasında doğan kuşak) olarak sıralandırılmıştır.

1.3.1.2. BB Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı

Sessiz kuşağın çocuklarıdır. Bu kuşak Bebek Patlaması olarak adlandırılmaktadır. I. ve II. Dünya Savaşı sonrası uygulana refah politikaları sonucu yüksek refah seviyesinde büyümüş ve bu nedenle ortaya çıkan doğum oranlarındaki artış ile adlandırılır (Eisner, 2005: 4-5). Bu dönemde savaş döneminde savaşlar sonucu kaybedilen nüfusun geri kazanımı sağlamak, ekonomik buhranın ve savaşın etkisinin azalması sonucu yavaş yavaş artan refah neticesinde ertelenen çocuk sahibi olma isteği bu artışta etkilerinden biridir (Lyons, 2003: 149). Bu kuşak bireyleri takım çalışmasına önem veren işkolik bireyler olarak bilinirler hatta bazı araştırmacılar ise bencil ve sadakatsiz olarak tanımlamakta olup para kazanmanın ve kendini kanıtlamanın bu kuşak için önemli olduğunu belirtmektedirler (Tolpize, 2008: 19). Bu kuşakta doğan bireyler için yapılan araştırmalarda jenarasyon olarak çalışan, idealist, kuralcı, işkolik, bencil gibi özelliklere sahip olduğu ayrıca zor işlere ve yoğun çalışan saatlerine, kendi kendilerine motive eden, takdir edilmeyi sevmeyen, maaş önceliği olan ve takım çalışmasına önem verdikleri tespit edilmiştir (ERC Raporu, 2011).

1.3.1.3. X Kuşağı

Bu kuşağın adındaki “X” ifadesi etiketlere karşı çıkan ayrıca kimlik arayışı içerisinde olan ve onu bulamayan bir değeri sembolize ettiğini belirtir (McCridle Research, 2006: 9). Başka bir araştırmacı ise “X” harfi “ex olmak” tan (ölmekten) geldiğini ve 1970’li yıllarda tüm dünyayı etkisi altına alan Petrol Krizi sonrası birçok büyük firmaların ekonomik açıdan çıkmaza girmesi ile liberal politikaların başladığını ifade eder (Altuntuğ, 2012: 867). Ekonomik kriz ve sosyal istikrarsızlığın egemen

olduğu dönemde büyümüş olmaları sebebi ile literatürde bu kuşak “Kayıp Kuşak” (Lost Generation) veya “Geçiş Dönemi Kuşağı” Transition Generation diye de adlandırılmaktadır (Licata, 2007: 54). X kuşağı döneminde doğan ve büyüyen insanlar fazlası ile az şeyle elinde bulunan ile yetinen bir o kadar sadık ve bireyseldirler. İlk kişisel bilgisayarların satışına denk gelmişler ve teknoloji ile sonradan tanışmış ve bu duruma uyum sağlayıp iş yerlerine taşımışlardır (Acıloğlu, 2015: 26). Teknoloji ile sonradan tanışan bu kuşak için en önemli şey eğitimidir (Toruntay, 2011: 72). Bu kuşakta rüzgârın sosyalizmden liberalizme dönmesi ile değişen değerler neticesinde eskiyen fikirlerin bir tarafa atılması, gelir grupları arasındaki uçurumun artması, farklı sosyal ekonomik statü gruplarında farklı kültürlerin hâkim olması ile geniş bir yelpazeye yayılan bir toplumsal yapı olması neticesinde geçiş kuşağı olmuştur (Seçkin, 2010: 104).

1.3.1.4. Y Kuşağı

Y Kuşağı literatürde (İşçimen, 2012: 15);

- Millennials (Milenyum Kuşağı)
- Generations Next (Gelecek Kuşak)
- Digital Generation (Dijital Kuşak)
- Echo Boomers (Eko Patlaması)
- Nexters (Bir Sonrakiler) gibi farklı isimler ile anılmaktadır

Y Kuşağı’nın karakterini ifade eden en önemli sözcükler teknoloji ve tüketimdir (Özel, 2017: 12). Howe ve Strauss’ a göre 1993 Y kuşağı kavramı ilk kez 1993 yılında ergenlik dönemindeki gençlerin kendilerinde önce gelen kuşak olan X ile aralarındaki farklılıkları ortaya koymak için kullanılmıştır.

Y Kuşağının özellikleri ile ilgili olarak (Çatalkaya, 2008: 54)

- İnternet veya çok kanallı TV’ye bağımlı,
- Girişimci,
- Tercihlerini rahatlıkla ortaya koyabilen,
- İş hayatında yüksek beklentiye sahip olan,
- Sürekli eğitim alan ve her konuda yeni bilgiler öğrenen,
- Sorumluluk alan ve kendisini ispat etmeye istekli olan,

- Hırslı olan,
- İş hayatında çabuk yükselmeyi isteyen,
- Rahatına düşkün olan,
- Çalışmaktan pek hoşnut olmayan,
- Sosyalleşmeyi sevmeyen,
- Tatmin düzeyi oldukça yüksek olan,
- Ast olmaktan hoşlanmayan,
- Hiyerarşiyi sevmeyen,
- Otoriter davranışlardan rahatsız olma gibi özellikleri mevcuttur. ¹

1.3.1.5. Z Kuşağı

Z Kuşağı denildiğinde 2000 ve sonrası doğmuş kişileri ifade eder ve geleceğin tüketici profilini şekillendirecek olan kuşaktan bahsedilmektedir. Bu kuşağın bireyleri aşağıda belirtildiği üzere farklı isimler ile adlandırılırlar (Levickaite, 2010, 173):

- Crystal Childeren (Kristal Çocuklar)
- İnternet Generation (İnternet Kuşağı)
- Next Generation (Gelecek Kuşak)
- Instant Online Generation (Her Daim Çevrimiçi Kuşağı)

Bilgiye ulaşma kapasiteleri teknoloji sayesinde çok hızlıdır. Erken yaşlarda eğitim almışlardır. En çok sosyal medya üzerinden sosyalleşmektedirler. Dijital çağ çocukları olan Z Kuşağı birçok işi aynı anda yapabilir, internet ve mobil teknolojileri kullanmayı seven ve teknolojik ürünleri hayatının vazgeçilmez parçası yapmıştır (Wiliams, 2010: 12).

Snigh'e göre Z kuşağının özellikleri altı tanedir (Biztatar, 2017: 40):

- Erken olgunlaşmışlardır,
- Risk karşıtıdır,
- Güçlendirilmişlerdir,
- Teknik konulara meraklıdır,

- Koruma altındadırlar,
- Şımartılmışlardır.

Z kuşağı ileri derecede teknolojiyi kullanan, dürüst, aktif, gönüllü çalışan, gerçekçi, geleceğe odaklanan bir kuşaktır (Seymen, 2017: 474). Facebook, Youtube ve Twitter gibi sosyal ağlar kanalıyla iletişim kuran bu kuşağın temsilcileri için akıllı telefonlar GSM yaşamın bir parçası ve gerekliliğidir (Çaycı ve Karagülle, 2014: 190).

Bu kuşak da kendinden önceki diğer tüm kuşakların yaşadığı küresel ekonomik kriz “Mortgage Krizi” ve tarih boyunca hep var olan terör olaylarına tanık olmuştur ve olmaktadır (Arar ve Yüksel, 2015: 197). Bu gibi olaylar neticesinde Z kuşağı üyeleri sosyal adalet, yardımseverlik, hoşgörü ve olgunluk duygusuna sahiptirler (Turner, 2015: 105).

1.4. TÜRKİYE’DE NÜFUSA GÖRE KAMU KURUMLARINDAKİ İSTİHDAM

Ülkemizde TÜİK verileri incelendiğinde 04.04.2020 tarihinde yayımlanan adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçlarına göre;

- Türkiye nüfusu 83 milyon 154 bin 979 kişi olarak açıklanmıştır (TÜİK, 2020).

Ayrıca yine TÜİK’ in verileri incelendiğinde kamu sektöründe;

- 4.779.352 kişinin istihdam edildiği,
- 2.956.411 kişinin kadrolu personel olduğu,
- 508.709 kişinin sözleşmeli personel olduğu,
- 1.150.347 kişinin sürekli işçi olduğu,
- 57.910 kişinin geçici işçi olduğu ve
- 105.894 kişinin diğer olarak kayıt altına alındığı görülmektedir (TÜİK, 2020).

1.5. TÜRKİYE’ DE KUŞAKLARIN NÜFUSA GÖRE DAĞILIMI

Tablo 1.2. Cinsiyete ve Yaş Grubuna Göre 2019 Yılı Nüfus Dağılımı

Yaş grubu	2019	
Age group		
	ERKEK	KADIN
Toplam		Toplam
Total	41 721 136	Total 41 433 861
0-4	3 254 719	0-4 3 090 417
5-9	3 316 621	5-9 3 144 418
10-14	3 288 207	10-14 3 117 963
15-19	3 254 891	15-19 3 076 703
20-24	3 392 374	20-24 3 231 704
25-29	3 240 657	25-29 3 126 654
30-34	3 221 381	30-34 3 141 636
35-39	3 324 759	35-39 3 260 084
40-44	3 016 898	40-44 2 950 486
45-49	2 772 838	45-49 2 760 721
50-54	2 367 577	50-54 2 307 796
55-59	2 178 454	55-59 2 211 543
60-64	1 754 500	60-64 1 800 269
65-69	1 301 371	65-69 1 421 301
70-74	907 850	70-74 1 109 063
75-79	560 695	75-79 747 604
80-84	323 732	80-84 493 998
85+	243 612	85+ 441 501

Kaynak: TÜİK, 2020

Tablo 1.2.’ de yer alan verilere göre 83.145.979 milyonluk ülkemiz nüfusunda 20-64 yaş arası nüfus 47.151.801 milyondur. Bu veriler çerçevesinde bakıldığında ülke nüfusunun %56 oluşturmaktadır. Ayrıca tabloda 0-44 yaş arası veriler incelendiğinde tüm dağılımlarda 3 milyonlu sayılar dikkati çekmektedir. Diğer bir dikkati çeken veri ise erkek nüfusun kadın nüfusuna göre daha yüksek olmasıdır.

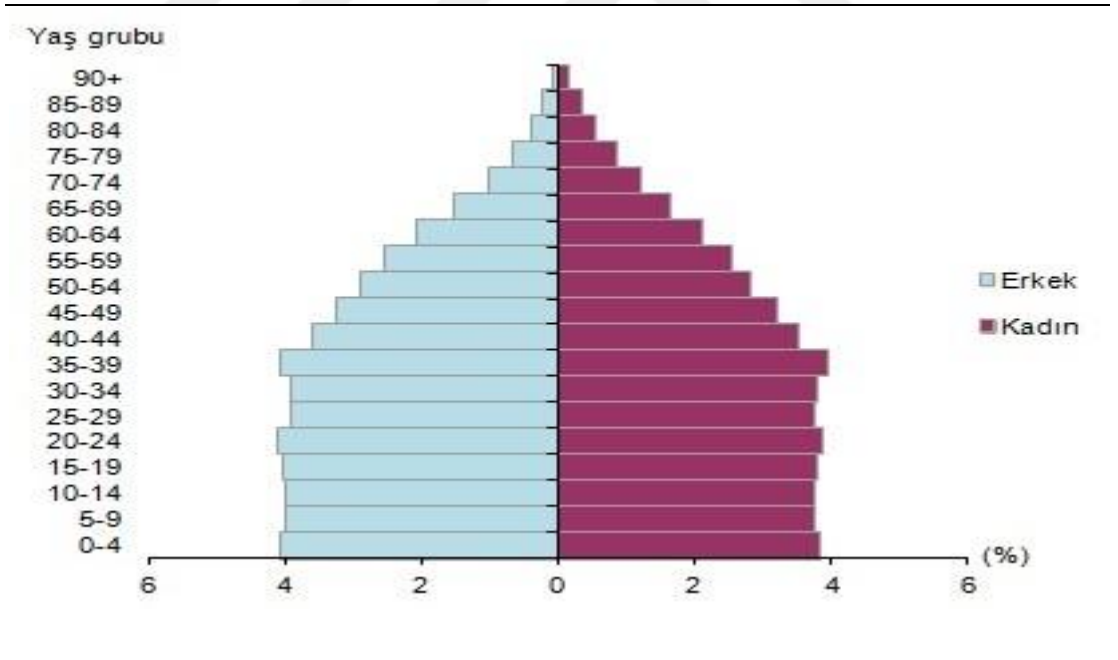
Tablo 1.3. Cinsiyete ve Yaş Grubuna Göre 2019 Yılı Kuşak Dağılımı

Kuşaklar	Doğum Yılları	Yaş Aralığı	Toplam Kişi Sayısı E/K
Sessiz Kuşak	1923-1945	75-97	E: 1.128.039 / K: 1.683.103
Bebek Patlaması	1946-1959	60-74	E: 3.963.721 / K: 4.330.633
X Kuşağı	1960-1979	59-40	E: 10.335.767 / K: 10.230.546
Y Kuşağı	1980-1999	39-20	E: 13.179.171 / K: 12.760.078
Z Kuşağı	2000 ve sonrası	16-0	E: 13.114.438 / K: 12.429.501

Kaynak: TÜİK, 2020

Tablo 1.3. de yer alan bilgiler incelendiğinde ülkemizin toplam nüfusu içerisinde en yüksek payı Y Kuşağı, Z Kuşağı ve sonrasında Z Kuşağı gelmektedir.

Şekil 1.2. Türkiye Nüfus Piramidi 2019 Yılı



Kaynak: TÜİK, 2020

TÜİK'in Şekil 1.2.'de yer alan verilerde görüldüğü üzere nüfus dağılımı şekil olarak daha net göze çarpmaktadır.

II. BÖLÜM

GENEL ÇERÇEVEDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

2.1. ÖRGÜT ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

Örgüt, ortak bir amacı ve işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik olarak tanımlanmıştır (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2020). Bu tanıma göre belirli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çalışmalarını düzenleyen ve hedefe odaklanmasına yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür anlamı çıkartılmaktadır. Örgüt, belirlenen amaçlara ulaşmakta insan grubunun çalışmalarını istenen ve beklenen hedefler doğrultusunda yerine getirme işlemidir (Ölçer ve Koçer, 2015: 341). Başka bir tanıma göre işletme mevcut işleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki haberleşme ve otorite ilişkilerini gösteren yapıdır (Solak, 2009: 390). Örgütlerde önceden var olan kuralların öğrenilmesi ve bunlara uygun olarak kendine uygun rolün uygulanması bireylerin toplumsallaşması için önemlidir. Örgütsel iletişim, çalışanlar arasında koordinasyonu sağladığı gibi dış çevre ile ilgili olması gereken uyumu sağlamasına olanak tanımaktadır (Arslan, B. ve Arslan, E. 2009: 143).

Örgütsel iletişimin kavramının yeni fikir akımı olarak ortaya çıkması 1927 yılına dayanır. ABD Harvard Üniversitesi İşletme Okulu'ndan bir grup toplumbilimci, Bilimsel Yönetim Okulu öncüleri tarafından ortaya atılmış ve genel kabul görmüş bazı örgüt ve yönetim ilkelerinin geçerliliğini anlamak için Western Electric Firması'nın Hawthorne Works adlı fabrikada aşağıdaki çalışmalar ile ön plana çıkmışlardır (Keser ve Kümbül Güler, 2021: 24-26).

- Aydınlatma Işıklandırma Deneyleri,
- I. Role montaj odası deneyi (13 Periyotta Fiziksel Koşullar),
- II. Role montaj odası deneyi (Ekonomik motivatörler)
- Mika yarma test odası deneyi (Sosyal Çevre)
- Mülakat Programı (Çalışanlara Sormak)
- Seri bağlama gözlem odası deneyi (Grubun bireye etkisi)

1924-1932 yılları arasında yedi yıl süren Elton MAYO yönetiminde yapılan analizler beş yıl süren çalışmalar neticesinde “*Hawtorne Deneyleri*” olarak ortaya çıkmıştır. Hawtorne araştırmalarının sonuçları aşağıdaki şekli ile kısaca özetlenmektedir (Ekinci, 2019: 27).

- İnsan unsuru önemli bir öğedir ve insan makine değildir.
- İşe değil işçiye işi yapan örgüt üyesi insana önem verilmelidir.
- Kurallar ile her zaman verim arttırılamaz.
- Verimlilikte sosyal-psikolojik etmenler rol oynar.
- Örgütün en önemli ve birleştirici noktası insandır.
- Örgütler birbirlerine bağımlı sosyal olduğu kadar duygusal bir sistemdir.

Örgütsel iletişimi örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan, kişiler arasında bağlantı kurma amacı dışında, karşılıklı duygu ve düşünlerin yayılmasını da sağlar. Örgütün çalışanlarının kurmuş olduğu çok yönlü iyi bir iletişim çalışanların motivasyon modunu arttırır. Örgütteki etkin iletişim yönetimin planlanması, örgütlenme, yönlendirme, kontrol açısından önemli bir yere sahiptir (Tutar, 2003: 127). Örgütsel iletişim; içinde bilginin hareket ettiği ve örgütçe değişildiği süreçtir. Bilgi resmi olmayan ve resmi yapılarda akar ve yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak hareket eder (Schermerhorn ve diğerleri, 2000: 342). Örgütsel iletişim ile ilgili tanımlar ve açıklamalar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara varmak mümkündür (Atak, 2005: 60).

- İnsanların bir araya gelmesini sağlayan güçtür.
- Ortak bir amaç çerçevesinde bir araya gelen insanların işbirliğini ve uyumunu sağlayan bağlayıcı bir süreçtir.
- Örgütün çerçevesi olması gereken uyumu sağlayan bir süreçtir.
- Yönetim tarafından belirlenen bir işleyiş olduğu gibi, örgüt içindeki kişilerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçları sonucu oluşan programlanmamış iletişim paylaşımlarının yer aldığı doğal bir görünümü yansıtır.

2.1.1. Örgüt Kavramı ve Tanımı

Örgüt “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat ayrıca bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü” şeklinde tanımlanmıştır (TDK Büyük Türkçe Sözlük, 2020). Örgütün tanımı ve ne olduğu konusunda 20. yy.’ın II. yarısından başlayıp bu güne kadar batı ülkelerinde çok fazla çalışma yapılmış ve bu konuda pek çok eser bulunmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017: 25). Örgüt ile ilgili olarak 1961 yılı itibari ile Etzioni’ye aittir. Araştırmalarında örgütsel bağlılığı temel nedeni olarak örgütün çalışanlar üzerinde kurmuş olduğu otorite ve güç olup bağlılık alt boyutlarından her biri, bu otorite ve güç karşısında bireyin tutum ve davranışlarını ifade ettiği şeklinde belirtmektedir (İlhan, 2019: 107). Örgüt ile ilgili olarak literatürde pek çok tanım bulunmakta olup en yaygın kullanımı örgütler belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimlerdir şeklindedir (Etzioni, 1964). Örgütü genel anlamda iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerin ya da kuvvetlerin sistemi olarak tanımlanabilir (Gökçe ve Atabey, 2003: 6). Pfiffner ve Shwood’a göre ise “Örgüt, içinde karmaşık görevleri yapmak üzere bir araya gelen, yüz yüze ilişkilere olanak bırakmayacak şekilde aralarında ilişkiler kurdukları bir düzendir.” Örgütün temel unsuru insandır ve örgütler insanların eylemleri vasıtasıyla hedeflerini gerçekleştirebilirler (Eskiyörük, 2017: 68). Örgütü en geniş anlamı ile birden fazla bireyin belirli ortak amaçları gerçekleştirmek üzere işbirliği ve koordinasyon içinde faaliyet göstermeleri sonucu meydana gelen sosyal sistemler veya varlıklar olarak tanımlanmaktadır (Solmaz, 2007: 105). Tüm bunların sağlıklı şekilde sürdürülebilmesi ve hayata geçirilmesi için örgüt içinde iletişim mekanizmasının etkin bir şekilde işletilmesi önem taşımaktadır (Aydın, 2008: 161). Örgütlerin hepsinde ortak bir amaç vardır. Amaçsız topluluklar kalabalık olarak nitelendirilmekte olup örgüt en kısa olarak ürün ve hizmet üreten ekonomik bir birim olarak tarif edilmektedir (Izgar, 2012: 135). Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi, 1960’lı yıllardan beri örgüt kavramı süregelen çalışmalar neticesinde çeşitli öğeler üzerinde durularak farklı tanımların yapılmasına neden olmuştur. Bu çerçevede birçok çalışma ve tanımlama karşımıza çıkmakla literatürün zenginleşmesini sağlarken bir yandan kavramın gelişmesine yön vermiştir.

2.1.2. Örgütsel İletişim Kavramı ve Önemi

Örgüt temel prensipleri, hiyerarşik yapı, otorite, komuta birliği, görev uzmanlıkları, çalışan dağılımı ve sınırları, kontrol süresi, sorumluluk ve yetki eşitliğinden oluşmaktadır (McGregor, 1960: 15). Yaşanan bilgi çağı kapsamında küreselleşme ile iletişim ve bilgi işleme teknolojilerinde yaşanan gelişmeler neticesinde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile uzmanlaşmaların artması sonucu bireyleri ve örgütleri etkilemiştir (Koçel, 2001: 3).

Toplumsal birimin örgüt sayılabilmesi için (Aziz ve Dicle, 2017, 27);

- Aralarında bir takım ilişkilerin bulunması
- Kendi üyeleri ve başkalarınınca tanınan isme sahip olması
- Kesinleşen amaç ve eylem planı olmalı
- Örgüt üyelerini ve üye olmayanlarını ayırt edecek durumda olmalı
- İşe alım, çalışan personelin yeni teknolojik gelişmelerin aktarılması, başka bir göreve geçişlerde belirli kurallara bağlanmış olması gerekmektedir.

Bu kapsamda bir programı olmayan, örgüt üye listesi bulunmayan çıkar grupları, baskı grupları, lobiler örgüt sayılmamaktadır. Örgütlere ilişkin Yirminci yüzyılın ilk başlarında başlayan bilimsel incelemeler ve fikir akımları örnek verecek olursak:

- Bilimsel Yönetim (Taylorizm)
- İnsan İlişkileri
- Grup Dinamikleri
- Rol Kuramı
- Sistem Kuramı v.b.

Zaman içinde sürekli gelişme göstererek daha net kalıplara yerleştirilerek daha gerçekçi olarak tanımlanmıştır. Örgütlerin rekabet ederek faaliyetlerine devam edebilmeleri, yeni teknolojilere uyum sağlayabilmeleri, yönetim ve organizasyon yapılarını güncellenen şartlara göre revize edebilmeleri, her türlü bilgiyi rekabet kapsamında yaralı bilgiye dönüştürebilmeleri önem arz etmiş ve insan faktörünün yaratıcı potansiyeli verimlilikte fark oluşturmuştur. Tüm bunlar örgüt içinde etkin bir

iletişim ile sağlanmakta olup örgötsel iletişimin önemini ortaya koymaktadır (Karahana, 2018: 20).

Başka bir çalışma ile örgötsel iletişimin önemi ve örgöte sağladığı faydaları şu şekilde aşağıya sıralamak mümkündür (Bakan ve Büyökeşe, 2004: 3):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme olanağı sunar.
- Yöneticilerin aldığı karaların çalışanlar tarafından algılanmasını ve eyleme dönüştürölmesini sağlar.
- Çalışanların örgöte bağlılık duygularını arttırarak, müşteri ilişkilerinin iyileşmesini sağlar.
- Çalışanların iş tatmini, motivasyon ve örgötsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyerek örgötsel performansı arttırır.
- Çalışanların paylaşım duygularını geliştirir.
- Örgötsel değişime karşı güven oluşturarak değişim sürecine ivme kazandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuça maliyetlerin düşürölmesine imkân tanır.
- Örgötsel karlılığı ve etkinliği arttırır (a.g.e. 3).

2.1.3. Örgötsel İletişimin Amaçları

İletişim temel olarak; istenildiği şekilde anlaşılmak, mesaja istenen karşılığın verilmesini sağlamak ve kişiler ile iyi ilişkiler kurmak amacını sağlar (Singband ve Bell, 1989: 12). İletişimin temel amacı kuşkusuz bütün insanların her iletişim eyleminde bilgilenmek, ikna etmek, bilgilendirmek, yönetmek, eğlenmek gibi bir takım amaçlar vardır (Zıllıoğlu, M. 2014: 26). Etkin bir örgötsel iletişim ile çalışanların sorumluluk alanları, işlerin nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı, örgötsel statüye bağlı olarak kimden hangi rolün beklendiği öğrenilmektedir. Etkin bir iletişimde paylaşılmış anlayış yaratılır. Bu paylaşılmış anlayış ile örgüt üyelerinin örgütün kimliğine dair hislerini ortaya ve böylece üye özdeşleşmesinin

kuvvetlendirilmesi amacına ulaşması sağlanır. Yönetimin doğru bir planlama ile örgütlenerek yönlendirmesi sonucu kontrol fonksiyonu amacına ulaşır.

Var olan örgüte yeni katılan kişiler de, örgüt aracılığı ile kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçları aşağıdaki şekli ile sıralamak mümkündür (Dacid ve Meim. 2001: 3-4):

- Daha başarılı olmak,
- Gereksinim ve talepleri daha iyi karşılamak,
- Genel olarak daha iyiye gitmek.

İletişim kanalları sürekli açık, işler ve interaktif tutulması sonucu örgüt içi çalışanlara karşı tutumları anlamamızı sağlar ve bilgini toplanması amacına ulaşılır (Eskiyörük, 2015: 76-79). Kısaca özetlemek gerekirse örgütsel iletişim amaçlarını aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz (Paksoy ve diğerleri, 2001: 51):

- Organizasyonda işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,
- Örgüt amaçlarının üyelerce paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak,
- Örgüt mensuplarına görevlerinin ve görevle ilgili hedeflerinin ne olduğunu bildirmek,
- Faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi, böylece de “kontrol” imkânı sağlamak,
- Sorunların çözülmesi ve kararların verilebilmesi için gerekli bilgileri sağlamak,
- Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine olanak sağlamaktır.

2.1.4. Örgütsel İletişimin Temel İşlevleri

Örgütsel İletişim birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlar, güç birliği ile amaçlar yönünde etkili bir şekilde çalışmak için işbirliğini sağlar (Vural, 2018: 140). Amaç ve hedefler doğrultusunda hazırlanan etkili iletişim politikası ile örgütün başarısı sağlanır (Okyay ve diğerleri, 2005: 8).

Örgütsel iletişimin temel işlevleri aşağıdaki şekli ile sıralanabilir (Türkmen, 1992: 24-25):

- Örgütteki bireyleri ve uzmanlık gerektiren birimleri birbirine bağlayan alt sistemdir.
- Yeni teknoloji ve yönetim anlayışı ile ilgili bilgiler taraflara aktararak uyum içinde çalışma sağlanır.
- İş güvenliği konusunda bilgiler tekrarlanır ve tedbirli olunması sağlanır.
- Örgütle ilişkisi olan kişilere sürekli bilgi verilir.
- Aile ortamı yaratılarak dostluk, yardımlaşma, sevgi ve bağlılık ilişkilerinin geliştirilmesi sağlanır.
- Örgütüm faaliyet konusu ile ilgili olarak örgüt üyelerine mevzuat hatalara engel olmak için duyurulur.
- Örgüt üyelerinin amaçları doğrultusunda davranmaları ve çalışmaları konusunda güdülenir.
- Ast ve üst arasında iki yönlü karşılıklı iletişim konusunda özendirilir.
- Üyeler, geleceğe yönelik beklentiler, ilerleme olanakları, ücret ve ödüllendirme konularında bilgilendirilir.
- Ektili kararlar almak, eşgüdümü ve kontrolleri sağlamaya katkıda bulunur.
- Örgütün sorunlarını ortaya çıkarır ve gerekli tedbirlerin alınması sağlanır.

Örgütlerde iç ve dış iletişimde farklı amaçlar olabilir ancak örgütün temelindeki amacı örgütün belirlediği amaçların başarılması ve buna yönelik bilginin aktarılmasıdır. Bu kapsamda örgüt çalışanlarının ihtiyacı olan bilgiler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Halis, 2000: 220):

Üst Kademe Yöneticilerin ihtiyacı olan bilgiler:

- Çalışanların örgüte karşı tutumlarını bilme.
- Örgütün kural, program ve politikalarının örgüt çalışanları tarafından ne oranda anlaşıldığını bilme.
- Çalışanların verimliliğine katkıda bulunacak yolları tahmin edebilme.
- Çalışanların şikâyetleri ve isteklerini bilmektir.

Orta Kademe Yöneticilerin ihtiyacı olan bilgiler:

- Denetleme yetkileri.
- Denetleme otoritesinin sınırları.
- Sendika ilişkileri ile olan politikalar.
- Üst yönetim ve bölümler ile ilgili ilişkiler.

Çalışanların ihtiyacı olan bilgiler:

- Gelişme ve ilerleme olanakları.
- İş güvenliği.
- Eğitim olanakları.
- Ücret.
- Menfaat.
- Hizmet programı.
- Departman performansı.
- Gelecekte çalıştırılma durumu.
- Emeklilik hakları

Örgüt / Kurum Hakkında Bilgi

- Örgütün geçmişi.
- Endüstrideki yeri.
- Araştırma faaliyetleri.
- Satışlar, kar ve finansal durum.
- Ürünler ve reklam programı.
- Sendikal İşlemler.
- Yönetim ve kurum politikaları.
- Büyüme planları

2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ŞEKİLLERİ

Kamu kurumlarında yetersiz iletişim, kamu kurumlarını ve kamu personeli arasındaki koordinasyonu ve işbirliğini zayıflatabilmektedir. Bu durum, kamu hizmetlerinin aksamasına, kalitesinin düşmesine ve vatandaşların ihtiyaçlarını karşılama düzeyinin düşük olmasına neden olabilmektedir. Ayrıca bu yetersiz iletişimden kurum içinde kırgınlık, sürtüşme ve çatışmalar yaşanabilmektedir. Yaşanabilen bu olaylar personelin moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu da örgütsel verimlilik ve örgütsel bağımlılık düzeyinin düşmesine neden olmaktadır.

2.2.1. Formel (Biçimsel) İletişim

Her örgütte esas olan resmi ve tasarlanmış olan biçimsel iletişimdir (Aziz ve Dicle, 2017: 61). Bu iletişim tarzında iş bölümü, sorumluluklar ve dağıtımı ortak amacını sağlanması için net bir şekilde belirlenmiştir. Örgütler için iletişim içinden bütün yönetsel faaliyetlerin aktığı kanaldır (Marşap, 2000: 207). Resmi örgütler üst yönetim tarafından etkinliğini arttırmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için bilinçli olarak oluşturulmuştur. Bir örgütteki formel (biçimsel) iletişim yapısı, personel arasındaki bilgi akışını düzenler ve sınırlar (Vural, 2018: 150). Resmi örgüt yapısı gereği resmî iletişimi gerektirmektedir. Resmî örgüt yapısı resmî iletişimi gerektirmektedir. Çalışanlar örgütsel kurallar çerçevesinde oluşturulan biçimsel iletişim ile kişiliklerinden soyutlanmış konumlar arası bir iletişimdir Bu durumda resmî yapıda kim, ne zaman, neyi, ne şekilde ve nerede yapacağını bilmektedir. Bu sistem çalışanları belli bir davranış kalıbına sokmaktadır (Eskiyörük, 2015: 87). Biçimsel iletişimin etkin olmadığı kamu kurumlarının yönetimleri aşağıda sıralanan başlıca problemler ile karşılaşacaktır (Şahin, 2007: 82):

- Personel, zaman, donanım gibi mevcut kaynakların elverişli kullanılmaması,
- Kurum ile kişiler arası uyum, işbirliği ve koordinasyonun istenilen düzeyde olmaması,

- Kamu kurumunu sunmuş olduğu hizmetin aksamasına, yavaşlaması ayrıca kalitesinin yetersiz düzeyde olmasına,
- Çalışanlar arasında kırgınlık, küskünlük, çatışma davranışların artması,
- Enerji ve maddi kaynakların israfı,
- Çalışanların kurumsal bağlılık düzeylerinin düşük kalması
- Kurumsal imaja zarar vermesidir.

2.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim modeli kurumlar arasında en çok kullanılan iletişim türüdür. Üst kademedен alt kademeye yani üstten astta doğru yapılan iletişimdir (Ertürk, 2000: 163). Bu iletişim türü örgüt yapısının hiyerarşik kademesinin en üstten en altta doğru ilerlemesi sonucu gerçekleşir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 107). Üstlerin astlara ne yapmaları gerektiğini anlattıkları süreçtir. Bu süreçte temel olarak beş tür bilgi aktarılır (Daft, 2000:578):

- Misyon ve Vizyon,
- Stratejik hedefler ve amaçlar,
- İş tanımları,
- Emirlerin gerekçeleri,
- Örgütte politikaları ve prosedürler,
- Performans değerlemesi

Örgütlerde bazı gelişmeler, değişiklikler zamanında açık net bir şekilde çalışanlara aktarılmalı ki olumsuz söylenti ve dedikodularında önüne geçilebilsin (Vural, Z. 2018: 150-151). Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde bazı iletişim kanalları şunlardır (Karaçor ve Şahin, 2004: 103-104):

- Örgüt dergisi ve gazetesi,
- Duyuru panoları,
- Tv. ve radyo yayınları,
- Mektuplar,

- Bültenler,
- Raporlar,
- Filmler,
- Personel yayınları,
- Sunumlar,
- Personel tavsiye toplantıları,
- Eğitici Kurslar,
- Konfeeranslar,
- Seminerler,
- Fuar,
- Gezi,
- Sergiler,
- Bilgisayar ağıları

Özellikle yukarıdan aşağıya dikey iletişimde örgütün belirlenen hedeflere ulaşması çalışanların motive edilmesi, personel arasındaki motivasyonun sağlanması, örgüt içi ve örgüt dışı hedef ve standartlara ne ölçüde ulaşıldığı gibi konular hakkında aşağıdaki görev tanımları ve talimatlar üyelere mutlaka bildirilmelidir. (akt: Şahin, 2007: 89):

- Kimin,
- Neyi,
- Nerede,
- Ne zaman,
- Nasıl yapılacağı.

Yukarıdan Aşağıya Dikey İletişim ile çalışanlara kurum kültürü aktarılmış olur. Çalışanlar nezdinde iyi bir kurumsal imaj oluşturmanın yolu çalışanların birbirleri ile ve üstleri ile rahat iletişim kurdukları çatışma ihtimalinin en aza indirdikleri sosyal çalışma ortamıdır (Koralp, 2016: 135). Kurumların eşsiz kültürleri diğer kurumlardan ayrılmalarında temel bir rol oynamakta olup iyi yönetilemez ise örgütsel başarısızlığa yol açabilir. Kurum kültürü taklit edilmeye çalışılsa da mümkün olmamaktadır (Vural ve Öksüz, 2016: 3). İnsanlar yaşadıkları çevreden biriktirdiği deneyim ve tecrübelerini, düşünceleri ile organizasyona katılmaktadırlar (Akyol, 2016: 25). Günümüzde rekabet teknoloji, sermaye ve pazar alanında değil yetenekli

alışan alanında gerçekleşmektedir. Teknoloji kolayca taklit edilebilir hale gelmiştir. İnsan kaynakları yönetimi stratejik önem kazanmış ve maliyet olarak görünmekten çıkıp kurumun verimlilik ve etkinliğine katkısı olduğu kabul edilmiştir (Vural ve Yalçın, 2016: 310-311).

2.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya Dikey İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim modelinde hiyerarşık bir şekilde komuta zincirine bağlı olarak yukarıya doğru gider burada iletişimin temel amacı, faaliyetleri, kararlar ve alt düzeydeki personel ait performans hakkında bilgi edinmektir. Ayrıca dilek ve şikâyet kutuları ile çalışanların iletmek istedikleri mesajlara ulaşılmaktadır. Bu iletişim tarzı örgütün önemli bir parçası olup çalışanlardan gelen bilgiler sayesinde st yönetim günlük faaliyet raporu, başarı ve başarısızlıklar ile yaşanan problemler ile ilgili olarak sürekli temas hâlinde bulunurlar. Bu iletişim tarzı kolaylaştırılmaz ise çalışanlar üstleri ile iletişime geçemez ve personele ait birçok fikir üstlerine iletilemez daha katılımcı kurum kültürü oluşturulduğuunda demokratik ortam yaratılarak hedef amaçlara ulaşmakta başarı sağlanmış olur (Karakoç, 1989: 86).

Bu iletişim modelinde astlardan üstlerine olumlu ya da olumsuz mesajlar işverenin çalışana kulak verdiğini gösterir ve çalışanı psikolojik yönden motive eder bunlara örnek olarak aşağıdaki bilgileri verilebilir (Aziz ve Dicle, 2017: 110-111)

- Örgütte alışanların sorunları,
- Verilen görevlere yönelik durum raporları,
- Karar almada ve sorun çözmede katkıda bulunma talepleri,
- Örgütü bir adım ileriye taşımak için neriler,
- Mesai programı değişiklikleri,
- Yıllık izin talepleri,
- Alınan kararlara ilişkin geri dönüşler

2.2.1.3. Çapraz İletişim

Çapraz veya matematiksel olarak diyagonal olarak geçen iletişim modeli fonksiyonel yani işlevsel örgütlenme biçimi hem de modern örgütlenme şekli matris örgütlenme sonucu olmuştur. Çapraz iletişim, Herhangi bir birim yöneticisinin kendi birimi ile ilgili olan konularda diğer bölümlerin astlarıyla bilgi alışveriş yapmasıdır (Şimşek ve Çelik, 2010: 61). Bazen olağan olmayan durumlarda yönetici kendine bağlı olmayan başka bir birimde görev yapan çalışan veya çalışanlar ile direkt irtibata geçebilir. Bazı durumlarda yöneticinin tüm iş görenler ile silsile kullanmaksızın bilgi alması acil durumlarda büyük bir önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 124). Çapraz iletişim aşağıda belirtilen geniş çapta üretim yapan işletmelerde, Hizmet işletmelerinde, kar amacı gütmeyen işletmelerde ve uluslararası işletmelerde kullanılır (Özalp, 1988: 27-28).

- Havacılıkta,
- Kimya işletmelerinde,
- Elektronik işletmelerinde,
- Ağır endüstri üreten işletmelerde,
- Borsa, banka ve sigorta işletmelerinde,
- İnşaat işletmelerinde,
- Perakende işletmelerinde,
- Danışmanlık işletmelerinde,
- Muhasebe işletmelerinde,
- Belediyelerde,
- Hastanelerde,
- Üniversitelerde.

2.2. İNFORMEL (BİÇİMSEL OLMAYAN) İLETİŞİM KANALLARI

Resmî emir-komuta çizgisi dışında kalan ve resmî kurallar ile saptanmamış örgüt içinde kendiliğinden oluşan iletişim sistemidir (Aziz ve Dicle, 2017: 69). Söylentiler herhangi bir güvenilir bilgiye değil muhtemel bir inanca dayanarak ortaya

atılmış, insanların ilgisini çeken bilgilerdir. Söylentinin anahtar özelliği, gerçekliğine/doğruluğuna duyulan şüphedir (Difonzo ve Bordia 2002: 2-3).

Bilginin yayılması açısından, biçimsel olan ve biçimsel olmayan iletişim tarzlarının olumlu ve olumsuz etkilerini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Biçimsel iletişim kanalları, iletilen bilginin doğruluğu; biçimsel olmayan kanallar ise ulaştırılma hızı yönünden üstünlük taşımaktadır (Öznarralı ve Torun, 2011: 102). Ayrıca bilgi akışının hiyerarşik kademelere bağımlı kalması esnekliği önlemektedir. Bu kademelerin dışında gerçekleşmesi ise dedikodu ve söylentilerin yayılmasına yol açmaktadır. Biçimsel olmayan informal iletişim, resmi iletişimin yükünü hafifletir, örgüt üyelerinin birlik duygularını geliştirir çünkü sosyalleşme esnasında oluşur böylelikle değişken çevre ve yönetime hızlı bilgi sağlaması açısından önemlidir (Dereli, 2010: 66). Doğal iletişim tarzı ve sosyalleşme olarak bilinen bu iletişim tarzı çalışanların kendiliğinden oluşturduğu iletişim tarzıdır. Resmî olmayan informal iletişimde bilgilerin akış hızı dedikodu olarak bilinen iletişim ile çok yüksektir. Dedikodu fısıltı gazetesi olarak da bilinmektedir. Yapılan bir araştırma da çalışanların kurum içinde olaylar hakkında bilginin %75 'ini fısıltı gazetesinden öğrendikleri ve biçimsel olmayan bu iletişim tarzının önemli bir bilgi kaynağı olduğunu göstermektedir. Söylentiler belirsizlik ve endişeye neden olan durumlara tepki olarak meydana gelir. Etkili yöneticiler örgüt içinde laf taşıyıcı olarak bilinen kişiler ile irtibatlı olarak örgütte olup bitenden haberdar olur ayrıca iletmek istediği mesajı hızlı bir şekilde iletmiş olur (Eskiyörük, 2017: s.97-98).

Gayri resmî iletişim tarzı olan dedikodu her kurumda var olan bir olgudur ve önlenmesi zor bir olaydır. Bu iletişim tarzı insanların hayal gücünün çıkış noktasıdır. Söylenti ve dedikodular önlense bile kendi başına çalışanlar arasında yeni bir kanal oluşturur. Günümüz gelişen teknolojileri ile birlikte bu söylentiler internet ortamında hızla yayılmaktadır ve organizasyona zarar verme olasılığı yüksektir. Dedikodu sosyal varlığın ayrılmaz parçasıdır eğer bunlar olgusal yani kanıtlanabilir bilgiler ise yöneticiler tarafından gizlenmesi zordur. Örgütsel düzeyde intikam davranışının sonucu olarak ortaya çıkan dedikodu, örgüt içinde söylentileri yayıp intikam alma şekli olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Dedikodunun kişisel ve örgütsel açıdan sonuçları için aşağıdakiler söylenebilir (Şener, 2015: 63-64):

Kişisel Sonuçlar:

- Duyguların ifade edilmesi,
- Diğerlerinin desteğini kazanmak,
- Belirsizlik ve endişeyi azaltmak,
- Problem çözmek ve anlam vermek,
- Diğerleri tarafından kabul edilmek,
- İtibar ve kendine güvene zarar vermek,
- Dışlanmak ve kurban edilmektedir.

Örgütsel Sonuçlar:

- Organizasyon ya da kişiler hakkında ilgi ve endişelerin açıklanması,
- Bilgilerin paylaşılması,
- Örgütsel iletişim ağlarının gelişmesi,
- İşte ve takımda ilişkiler kurulması,
- Örgüt kültürünün yayılması,
- Değişime direnç oluşması,
- Yanlış anlama ve direncin meydana gelmesi,
- Organizasyon içindeki problemlerin gizlenmesidir.

Kurumsal liderler bu tarz ve benzeri dedikodulara karşı etkili bir şekilde yanıt vermeyi öğrenmelidir. Kısaca özetlemek gerekirse böyle bir eylem karşısında bireyin alacağı tavır mesleki hayatında büyük öneme sahiptir ve bu da kişinin davranışlarına hükmeder. Yönetimin almış olduğu kararlar çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanması hâlinde mutsuz hisseder ve kontrol altına almak ister. Yönetim söylentilere karşı düzenlemeleri kontrol edip bu tür davranışları cezalandırabilir. Etkili ve sonuç odaklı kararlar çalışanlar arasındaki kaosu dengeler. Yüz ifadesi, ses tonu insanların söylentileri yazılı söylentilere göre gerçekliği algılamalarında fark yaratabilir (Banarjee ve Singh, S. 2015: 770-776). İnfornel ilişkilerden söylentiler karşısında yönetim, neden yorum yapamayacağını açıklama ya da tam bilgi vermelidir.

Kurumdaki bir yetkilinin güvenilir dış kaynaklarca söylentinin yalanlanması, kuruma karşı güveni artırma, söylentiden etkilenen grupları cesaretlendirme eyleminde bulunmalıdır. Tam bilgi içeren resmi mesajlar için zaman çizelgesi hazırlama, söylentiden etkilenenlerin fikirlerini araştırmak üzere komiteler kurma, gerçekleşecek değişimi yönetmek için kullanılacak değerlerin belirlenmesi ve değişim kararlarının nasıl alınacağını açıklama gibi stratejilerin etkin olarak kullanılması gerekmektedir. Ayrıca söylentiye yayan kişiyi cezalandırma, karşı söylentiler yayma, söylentiye doğrulama, kulak asmama ve yorum yapmama stratejilerinin çok etkili olmadığını sonucuna ulaşılmaktadır. Özellikle güvenilir dış kaynak tarafından söylentinin inkâr edilmesi, tam bilgi verme ve güveni arttırmanın etkin stratejiler olarak kabul edilmesi gerektiği, söylentiye kulak asmamanın ve “yorum yok” demenin ise etkili bir strateji olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Solmaz, B. 2004: 126-127).

2.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE KULLANILAN ARAÇLAR

İletişimi türlerine ayırırken simge biçimi bakımından sözsüz, sözlü, yazılı ve görsel gibi kategorilere ayırmak mümkündür. İnsan iletişimi simgeler, ses, söz, jest, mimikler rastgele hareketler sonucu insan davranışına yansır ve iletişim sistemini oluşturur. Görsel ve işitsel olan bu simgeler iletişim şekline dönüşmüştür (Güngör, 2018: 45-46). İletişim araçları son yıllarda gelişim göstermiş bilginin yayılımı ve bilgiye erişim arzusu bunda etkili olmuştur. İletişim araçlarındaki bu gelişmeyi yazma devrimi, baskı devrimi, kitle iletişim devrimi, eğlence devrimi, medyanın etkilerinin tartışıldığı dönem ve son olarak bilgi otoyolu dönemidir. İnsanlık tarihine bakıldığında tüm toplumların yaşam tarzını değiştiren önemli buluşlar ile ortaya çıkmıştır. Bunlar için kâğıt, matbaa, telgraf, telefon, radyo, televizyon, bilgisayar, cep telefonu ve kendisinden önce tüm teknolojileri bütünleşik halde toplayan internet, küreselleşmeyi, etkileşimi ve toplumda yerleşik olan kuralları değiştirmiş ve iletişimi başka bir boyuta taşımıştır (Bulduklu ve Karaçor, 2019: 28-30). Son dönemlerde yapılan araştırmaları içinde insan ihtiyaçlarının sonsuz ve sınırsız olduğu düşüncesi ile her bireyin kendine özgü ihtiyaç ve beklentisi olduğu ve bunları karşılamakta farklı kanallar yönelmekte oldukları tespit edilmiştir. Günümüz modern örgüt yaklaşımında doğru olan bilginin örgütün hedeflerinin başarılmasında doğru kanallara iletilmesi gerekmektedir. Burada dikkat edilecek husus kullanılacak iletişim araçları seçilirken bilgi aktarımını

kolaylaştırıcı olması, mesajın içeriği ile özü değiştirilmeden anlaşılır ve hızlı olmalıdır (Işık, 2012: 57).

2.3.1. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim örgütler tarafından en çok kullanılan iletişim biçimidir. Özellikle bu iletişim tarzı mesaja kalıcı anlam katarak bilgiyi içeriği ve özelliği zarar görmeden aktarılması ve yazılı olması sebebi işe kanıt olarak değerlendirilmesi kamu sektöründe çok büyük öneme sahiptir. Örgütlerin genel bilgilerin, geleceğe ilişkin yapmayı planladıkları faaliyetlere yönelik mesajlar ve resmi mesajların iletilmesi için uygundur. Örgütlerde yazılı iletişimin tercih edilme nedenlerini aşağıdaki gibi açıklanabilir (Eskiyörük, 2015: 53-54)

- Mesajı gönderecek kişinin, mesajı göndermeden önce kontrol, değiştirme ve gerek duyarsa değişiklik yapma olanağı vardır.
- İletişimde sürecinde, gramer ve konuşma bozukluklarının anlam olarak hatalı ve yanlış olanlarının çıkarılmasına olanak sağlar.
- Konu olan mesaj alıcıya günün herhangi bir saatinde ulaşması sağlanır.
- İletilmesi düşünülen ve iletilecek olan mesajlar, kavramda sapma ve bozulmaya imkân vermez.
- İletilmek istenen mesaj bozulmasına imkân vermeden reel olarak iletilmesini sağlar.
- Daha resmi bir iletişimin oluşturulması için, içeriğinin emredici ve talimatların yazılı olarak iletilmesi sözlü iletişime göre kanıtlayıcı olması sebebi ile daha dinamik bir olanak sağlar,
- Yazının her zaman kanıtlayıcı doküman ve arşiv niteliğinin olması nedeni ile saklama ayrıca her an kullanılabilme imkânı vardır.

Yazılı iletişimin faydalı yanları olduğu gibi olumsuz tarafları bulunmaktadır. Olumsuz yanlarını aşağıdaki gibi sıralamamız mümkündür (*a.g.e.* 54).

- Aşırı kırtasiyeciliğe sebebiyet vermesi neticesinde ekonomik açıdan olumsuz durum yaratmaktadır.

- Yazılı iletişim süreci sözlü iletişime nazaran yavaştır.
- Yazılan mesaj alıcı tarafından anlamakta zorluk çekildiği durumlarda yazının içeriğini anlatmak için beden dili ve sözlü iletişim ile desteklenmediğinde yanlış anlamaya veya eksik anlamaya neden olabilmektedir.
- Alıcıya iletilme süreci vakit almakta ayrıca kararların etkinliğini azaltabilmektedir.

Örgütlerde iletişimi sürdürmek ve düzenli ileti bildirim için en sık kullanılan yöntem olan yazılı iletişim ile çalışma yaşamında alınmış olan kararların çalışanlara bildirilmesi gerekli olup bu bildirimler yazılı yapılır (Demir, 2014: 45). Yazılı iletişimde kullanılan araçlara örnek olarak aşağıdakileri sıralamak mümkündür (Topsakaloğlu, 2015: 21-22):

- Yazılı Genelgeler: Yönetim tarafından çalışanlara yazılı olarak kurum içerisinde uygulaması gereken kural, yükümlülük, talimatların duyurulmasıdır.
- Duyurular: Belirli zaman aralığı içerisinde gerçekleşecek güncel konulardan çalışanların haberdar edilmesidir.
- Belgeler, raporlar: Yönetimin çalışmalarında kullanmak üzere alt birimlerce hazırlanan işletme ile ilgili tespit ve güncel durum yazılarıdır.
- Broşür: Az sayfadan oluşan, ufak dergi ölçülerinde olan ve kurum ile ilgili bilgiler veren renkli, resimli tanıtım şeklidir.
- El kitapları: Sayfa ve yazı bakımından broşüre göre daha fazla olan ve bazı konuların açıklığa kavuşmasını için hazırlanmış olan yardımcı kaynaktır.
- Afişler: Kurum tarafında bilgi amaçlı olarak herkes tarafından kolayca görebilecek yerlere asılan dikkat çekici kısa ve öz mesaj iletim şeklidir.
- El ilanı:
- Bülten: Örgüt içinde haberleşme amaçlı kurum tarafında belirlenen kişilerin görüşlerinin yansıtıldığı süreli ve süresiz yayımlanan duyurudur.

2.3.2. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim gün içerisinde hazırlıklı, hazırlıksız, özel durumlara göre, kişiler arası, gruplar arası, dinleyici, iletilici, genele seslenmek ya da özele seslenmek, güncel, popüler veya bilimsel konularda, metin üzerinden ya da kendiliğinden olarak yaşanmaktadır. Günlük yaşantımızda ve iş ortamında kullanmış olduğumuz sözü edilen türler ve kısa tanımları şunlardır (Özezen, 2003:3-6):

- Açık oturum: Güncel içerikli konu ya da sorunların açık bir şekilde herkes tarafından izlenmesi.
- Anket: Kişilere herhangi bir konuda soru sorarak bilgi toplama.
- Basın toplantısı: Konu ya da konular ile ilgili olarak yetkili veya ilgililer tarafınca gazeteciler ile açıklama yapmak için toplantı.
- Bilgi Şöleni: Bilimsel alanda uzmanlar tarafından belirlenen konunun ayrı saatlerde tartışıldığı bilimsel toplantı ya da bilgi şöleni diğer adı ile sempozyum.
- Brifing: Herhangi bir konuda bilgilendirme veya açıklamanın özet olarak yapılması.
- Çalıştay: Bilim insanları ve uzmanlar tarafından ön hazırlık yapmak üzere inceleme ve değerlendirme toplantısı.
- Demeç: Yetkili kişi tarafınca basına yapılan açıklama beyanattır.
- Diyalog: Kişilerin karşılıklı olarak yaptıkları söyleşim, ikili konuşma.
- Forum: Dinleyicilerin söz alabildikleri tartışma alanıdır.
- Görüşme (Mülakat): Karşılıklı konuşma yaparak işe alınacak kişiyi belirleme için aday ile yapılan eylemdir.
- Görüşme (Müzakere): Sorunu çözmek amacı ile yapılan görüş bildirme toplantısıdır.
- Günlük konuşma: Gün içerisinde geliş güzel yapılan konuşmadır.
- Kolokyum: Siyasi, ekonomik, bilimsel, diplomatik sorunların ele alındığı bilginlerin kendi aralarında yaptıkları akademik ve bilimsel toplantılardır. Örn: Doçentlik sözlü sınavı.

- Konferans: Bilim, sanat, edebiyat gibi alanlarda dinleyicilere bilgi verme ve görüş açıklamadır.
- Kongre: Uluslararası düzeyde katılımın sağlandığı, sorunlar üzerine kararlara varmak için yapılan belli sürelerde ve geniş görüşüm toplantısıdır.
- Konuşma: En az iki kişinin duygu ve düşüncelerini anlatmasıdır.
- Kurultay: Ulusal düzeyde örgütün temel işlerinin ele alınmasıdır.
- Miting: Genellikle açık alanda yapılan ve bir olaya dikkat çekme eylemidir.
- Münazara: Kurallar kapsamında doğru olana ulaşmak için karşı görüşlerin eleştirildiği diğer adıyla tartışmadır.
- Panel: Daha önceden belirlenen kişilerin dinleyiciler önünde bir konunun tartışıldığı açık oturumdur.
- Röportaj: Soru sorarak görüşlerin yansıtıldığı gazete dergi yazısı ya da radyo ve televizyon programıdır.
- Seminer: Yükseköğretim kurumlarında öğretim üyesinin gözetiminde belirlenen konu hakkında bilgi vermek amaçlı toplu çalışmadır.
- Sempozyum: Belirli bir konuda düzenlenen bilgi şölenidir.
- Söyleşi: En az iki kişi tarafından gerçekleştirilen belirli bir konu hakkında karşılıklı konuşmadır.
- Söylev (Nutuk): Topluluğa görüş ve düşünceleri benimsetmek amacı ile yapılan uzunca konuşma biçimidir.

2.3.3. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, bireylerin kendilerini söz ve yazı ile ifade edemedikleri yüz yüze ilişkilerde kelime kullanmadan ister istemez refleks ile oluşan, yüz ifadesi, mimikler, fiziki duruşumuzla ortaya çıkan iletişim tarzıdır (Ekinci, 2006: 11). Literatürde sözsüz iletişimi ile ilgili olarak birçok tanımamaya rastlanmaktadır. Bunlardan bazılarını kısaca özetlemek gerekirse aşağıya listelendiği gibi sıralamak mümkündür (Erkuş ve Günlü, 2009: 11):

- Genel olarak karşı tarafa duygularımızı göstermekte kullanırız buna bir nevi duygusal zekâ diyebiliriz.
- Konuşma diline beden duruşu, duruş mesafesi, el/kol/baş hareketleri, karizma ve kendine güven duruşu ile katkıda bulunarak kelimelerin anlamlarına ilişkin karşı tarafa ipucu verir.
- İnsanların birbirlerine olan tutumlarında ses tonu, göz teması gibi etkenler ile belirleyici rol oynar.
- Kişi hakkında fiziki görünüşüyle yani giyinişi, kullandığı parfüm, takı gibi malzemeleri karşı tarafa kendisi ile ilgili olarak bilgi verir.
- Bireyin güvenilirliğine ilişkin ipuçları verir. Tereddüt, konudan sapma, yüzde kızarıklık, el ve ayakların daha sık hareket ettirilmesi, göz teması, ses tonundaki değişimler ile kandırma ve yalan söyleme konusunda ipuçları yansıtır.

Albert Mehrabian tarafından yapılan beden, ses ve sözcüklerin iletişime katkısına yönelik araştırmada sözcüklerin % 10, ses tonunun %30 ve beden dilinin % 60 oranında rol oynadığını tespit etmiştir (Gürgeç, 1997: 85). Sözsüz iletişimin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Zılhoğlu, 2014: 160-162):

- İletişim yokluğunu imkânsız hale getirmek,
- Duyguları ve düşünceleri en iyi şekilde ifade etmek,
- İnsanların aralarındaki ilişkileri tanımlama ve belirleme,
- Sözel içerikler ile ilgili bilgi vermek,
- Güvenilir iletiler sağlamak,
- Kültürlere göre biçimlenmesi.

Sözsüz iletişime en çok örnek verilebilecek örnek susma yani sessizliktir. Susma esnasında dişlerimizi sıkarak, karşımızdakini dikkate almaz ya da sıkıldığımız için başka bir tarafa bakar, bazen söylenenleri anlamaz, söylenecek söz bulunmaz, kimi zaman ortak bir sessizlikte anlaşılır hatta bu anlaşmadan huzur bile duyulabilir. Susma, sessizlik olumsuz algılandığında ters tepkilere yol ayrımı noktasına gelebilir. Yanlış yerde yanlış zamanda yanlış sözler söylemek ne denli sıkıntılı ise tam tersi

doğru zamanda suskun kalmakta o kadar yanlış bir durumdur (*a.g.e.* 165). Sonuç olarak sözlü iletişim akıl ve mantığı, sözsüz iletişim ise duyguyu en iyi şekilde ifade etme şeklidir (Cüceloğlu, 2015: 68).

2.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE ETKİNLİĞİN SAĞLANMASI

Günümüzde teknolojisinde geline nokta da toplumlar kitle iletişim araçları ile bilmediği, gitmediği yerler ve konular hakkında dolaysız yaşam deneyimleri kişisel gelişimini sağlamaktadır (Aziz 1982: 52). Örgütlerde bu teknolojik gelişim ile beliren yeni örgüt tanımı sadece işlerin olması gerektiği düzeyde yürütülmesi değil, resmi olmayan, kişiye özgü iletişimi içeren, kişinin çalışma ortamında dâhil olduğu her türlü iletişim ortam, araç ve içeriğinden memnun olması yani iletişim doyumunu vazgeçilmez bir unsurdur (Eroğlu ve Özkan, 2009: 52). Romalı eğitimci ve retorikçi Marcos Fabius Quintilian belirttiği üzere “good man speaking well” iyi konuşan iyi adam ideali tarihin öne sürdüğü kadar çağdaş iletişim yeterliliği kavramına çok uzak değildir. Örgütün ve örgütsel üyenin başarı için özel olarak ihtiyaç duyulan becerileri belirlemek ve kurumsal açıdan iletişim yeteneklerine göre örgütü ve çalışanı güncel tutmaktır. Bu kapsamda Thayer örgütsel iletişimin etkinliği ulaşılmak istenen amacın gerçekleştirilme derecesi, ya da örgüt içinde gerekli bilgilerin ilgililere ulaştırılması olarak tanımlamaktadır (Shockley ve Hulbert, 1994: 291-292). Örgüt içinde iletişim, yöneticilerin tutumu, örgütün kurum içi ve kurum dışı halkla ilişkiler faaliyetleri ve enformasyon devrimi sonucu gelişen teknolojik donanım ve bilginin kullanımı gibi pek çok değişmen birbirinden etkilenmektedir. Dolayısıyla iletişim ve bilgi çağı olan günümüz dünyasında bilişim teknolojilerinin gelişimi ve bilgiye ulaşmanın kolaylaşması örgütsel iletişime etkinlik kazandırma açısından önemli role sahip olmuştur (Güngör, 2018: 373). Örgütsel iletişim sisteminin etkinliğini anlamak için ne derece gerçekleştiği? Gerekli bilgiler zamanında ilgililere iletildi mi? iletilmesi gereken bilgiler anlamlarını kaybetmeden ve eksiksiz alıcılarına ulaştı mı? Sorularına cevap aranmalıdır (Aziz ve Dicle, 2017: 116). Sonuç olarak örgütsel iletişime etkinlik kazandırmak için geri bildirimler almak, çok önemlidir. Ayrıca fikirlere kulak vermek, alıcının dünyasına kulak vermek, dinlemek fakat iyi dinleme türünden etkili dinlemek tüm bu sayılanlar örgütsel uyumsuzlukların önüne geçerek çalışanların tecrübeleri, yaşamışlıkları, kişisel farklılıklarını en aza indirgeyerek örgüt içi uyumsuzlukların

yönetimi ile çatışmaların giderilmesine olanak sağlar ve iletişimde etkinlik sağlanmış olur (Bilgiç, 2006: 79).

2.4.1. Yöneticilerin Bakış Açısı

Kurumsal yönetim, tüm birimlerin hangi kurallara göre hareket edeceği ve bu belirlenen kurallara bağlılıklarını ölçen ve ortaya koyan sistemdir. Yönetim ise, kurumsal yönetim tarafından belirlenen kurallar dâhilinde ortaya konulan hareket tarzıdır (Gözüm, 2014: 4). Yöneticiler ilk önce başarıya ulaşmak için doğru takımı kurmak zorundadır. Daha sonra yöneticiler kuruma yön verme, kurumun değerini artırma ve denetleme fonksiyonları ile birlikte kurum kültürünün oluşturulmasına ve geliştirilmesi hususunda önemli rol almaktadırlar. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Argüden, 2007: 47):

- Etkinlik: Kurum değerini artırmak amacı ile alınan kararların doğru zamanda, etkili ve gerekirse riskli kararlar alabilmektir.
- Tutarlılık: Kurumun amaçları ve temel prensiplerinin net ve misyon ile ilişkisi sürekli olarak sorgulanmalıdır.
- Şeffaflık: Yöneticinin iletişimde şeffaf ve destekleyici olmasıdır.
- Adil olmak: Takım üyeleri arasında ayırım yapılmamasıdır.
- Hesap verebilirlik: Hatalardan kaçınarak dengelerin gözetilip risklerin ortaya konulmasını sağlamaktır.
- Sorumluluk: Alınması gereken zor kararlarda kararsızlıktan kaçınıp kurumun performansının artmasını sağlamaktır.
- Katılımcılık: Her üyenin beyin gücünden faydalanmak böylece motivasyon ve sahiplenme duygusu geliştirilir.

Yöneticinin bakış açısı birçok konuda önemlidir. Örgütsel iletişim ile beraberinde farklı alanlarda yönetim açısından görev ve sorumlulukların dağılımında kurumda görev yapan alt kademeden en üst yöneticiye kadar yansımaktadır. Örnek verecek olursak iç kontrol ile tüm birimlerin katılımıyla hedeflenen misyon ve vizyona yönelik raporlama istenerek hedeflere erişime ölçülmektedir. Burada en önemli olan

yönetimin tutumudur. Bu tarz iç kontrol sisteminin kurulmasında bile yöneticinin tavrı önemlidir. Yönetim pozitif tutumuyla tüm personele örnek davranış gösterir böylece uygun bir kontrol ortamı ulaşılmak istenen hedef ve amaçlara yönelik raporlamada üst yönetime rehberlik ve koordinasyon hizmeti sağlar tüm bu işlemler bütünü ile yöneticinin örgütsel iletişim zincirinin bir parçasıdır (Eralp ve Bozbaş, 2014: 46-47). Günümüzde kurumsal yönetişimin sürdürülebilmesinde performans denetimi başarı, gelişmenin ve güçlü yönetimin temel bir aracı olarak her kurum ve kuruluş için geçerlidir. Yönetim iç ve dış paydaşların beklentilerini karşılamaya yönelik faaliyetlerini saydam, hesap verebilir, sürdürülebilir olarak yapmak zorundadır. Dolayısıyla kıt kaynaklar ile yüksek verimlilik sağlamak yönetimin temel amaçlarındadır (Köse, 2014: 436-437). Örgütlerde tüm yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi iyi bir iletişim sistemine bağlıdır. İletişim sürecini etkili yönetmek için yöneticiler tarafından kullanılacak teknikler şunlardır (Aydoğdu, 2016: 29-31):

- Sonucu İzlemek: İletilen mesajların geri bildirimini kontrol etmektir.
- Haber akışının yönetimi: Yönetici yedi yirmi dört haber akışına maruz kalır. Bu akışta düzenleme ile yönetime stratejik bilgi akışı yönlendirilmelidir.
- Empati: Yönetici kendisini başkasının yerine koyması en önemli iletişim stratejisidir.
- Tekrar: Gönderilen mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmadığını anlamamanın yoludur.
- Kullanılan dilin sade tutulması: iletilen mesajın anlaşılması için gereklidir.
- Kullanılan iletişim kanallarının artırılması: Yazılı ve sözlü iletişim kanallarının artırılması çapraz iletişime olanak sağlar ve iletişim sürecini daha etkin kılar.

Örgütlerde yönetici bilginin ve iletişimin ana kaynağıdır. Günümüzde yönetici rolü de değişmiş olup teknoloji ve kurumların karşılaştıkları rekabet ortamları sonucu yönetici rolü tüm birimlerin ihtiyaçlarını gözeten, beklentileri karşılayabilen, risk alabilen ve güvenilir yönetici modeli aranan bir model olmuştur. Örgütsel iletişimin etkinliği yöneticilerin ne anladıkları ile de ilgilidir. Yöneticilerin de bazı

durumlarda karizmalarını kaybetme riski vardır ve bu doğru bilgi sağlama konusunda çok dikkatli olmayı gerektirir. Toplantılar çalışma kapasitesini artırmak için muazzam bir olasılık içerir ve buluşmayı etkili bir iletişim kanalı haline getirir. Her grup üyesi farklı bir fikre sahiptirler. Yöneticiler tarafından sağlanan iç iletişimde geri dönüşler kuruluşların vizyonunu geliştirmeye katkıda bulunurlar (Ünal, 2007: 67-68).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel iletişimde bireysel faktörler dışında örgütsel faktörlerde önemli yer tutmaktadır. Örgütsel faktörlerde en önemli yeri kurumsal halkla ilişkiler faaliyetleri ilk sırada gelir. Örgütsel iletişim denildiğinde ilk akla halkla ilişkiler uzmanları ve onların yürütmüş oldukları faaliyetler ön plana çıkmaktadır. Ayrıca yönetim tarzı, liderlik modeli, ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, ast-üst ilişkileri, rol belirsizlikleri, terfi imkânları, yönetim tarzı gibi değişkenlerde ele alınabilir (İlhan, 2019: 120-121). Örgütün büyüklüğü, hiyerarşik yapısı, uzmanlaşma, statü farklılıkları, yöneticilerin uyguladıkları felsefe ile tutum ve davranışlar iletişimi etkilemektedir. Özellikle statü farklılıkları örgütsel iletişimde eleyici ve anlam değiştirici bir işlevi vardır. Statü olarak üstte bulunan kişilere yaranmak ve hoş görünmek için gerçekleri değil üsttün duymak istediklerini bildirir ve diğer önemli ve üzerinde durulması gereken konular gün yüzüne çıkarılamayabilir. Bu gibi durumlarda üst yönetici özel bir çaba göstermedikçe örgütleri ile ilgili gerçek durumlardan haberdar olamazlar (Aziz ve Dicle, 2017: 163). İletişim sürecinde zaman baskısı yaşanmakta böyle bir baskı sonucu mesaj iletilecek hedefe belirli kademeler yerine kısa yollarda ulaşmakta ve uygulamalarda karışıklıklara neden olabilmektedir (Eroğlu, 2003: 252). Bazen aşırı merkezîyetçilik yani hemen hemen her konuda üstlerden talimat alma yöneticinin her konuda bilgi sahip olmaması, meşgul olması örgüt içi iletişimi engeller. Günümüzde teknolojik gelişmeler ile birlikte iletişim şekli de değişime uğramıştır. Birçok kurum hemen hemen çoğu kurumlar, örgütler hatta kişiler arasında bile haberleşme şekli dijital ortama taşınış ve iletişimin %71 elektronik hale gelmiştir. Ayrıca örgütlerde en tehlikeli olan iletişim faktörü söylenti akımı yani dedikodudur. Bu akım kurumun iş düzenini yıkar ve çalışanlarda korku, kaygı, endişe, huzursuzluk gibi moral bozukluklarına sebep olur. Tüm bunların önüne geçmek için örgütlerde mutlak

mertebe açık iletişim kanalları ile iç ve dış paydaşlara doğru bilgilerin zamanında iletilmesi gerekmektedir (Eskiyörük, 2015: 173-175).

2.4.3. Teknik Koşullar

Örgüt içi iletişim faaliyetlerinde diğer önemli bir konu teknik koşullardır. Günümüz teknolojileri enformasyon devrimi sonucu ortaya çıkmıştır. Hemen hemen tüm dünya kurumları ve dünya insanları tarafından güncel teknolojik hizmetler “World Web Web” “Dünya Çapında Ağ” internet üzerinden hizmet vermek ve almaktadır (Çomu ve Halaiqa, İ. 2014: 31). İnternet hikâyesi 1957 yılında Sovyetler Birliği’nin Spuntik uydusunu uzaya fırlatması ile başlamıştır. 1958 yılında ABD Savunma Bakanlığı ileri araştırma projeleri teşkilatı ARPA kuruldu ve ilk adımı 1966 yılında ARPANET olarak başlattı. 21.10.1969 yılında University of California ile Stanford Araştırmaları Enstitüsü’nde bulunan iki bilgisayarın bağlanması ile proje ileri adıma taşınmıştır. E-posta uygulaması ise 1960 yılında basit metin mesajları ile uygulamaya girmiştir. İnternet terimi ilk kez 1974 yılında yine ABD’de Vint Cerf tarafından kullanılmıştır. 1989 yılında İsviçre Cenevre’de bulunan CERN ’de görev yapan İngiliz uzman Tim Berners-Lee tarafından hiperteks linklere dayanan bilgiye erişim ve depolama sistemini öneri ve böylelikle internetin ilk sitesi CERN’de tasarlanarak 06.09.1961 yılında çevrimiçi oldu. 1991 ve 1997 yılları arasında internet %850 hız ile büyüdü. 1990’lı yılların sonlarında amazon, yahoo, ebay ve Google gibi çevrimiçi markalar ortaya çıktı. Online ortam geçici heves olmaktan çıkıp geniş kitlelere ulaşmış ve daha çok insan kullanımı ile gündelik yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir (Ryan, 2017: 9-15). Ayrıca 15. yüzyılda Avrupa’yı matbaa ile tanıştıran Gutenberg ’in döneminden bugüne PR çalışmaları ve itibar yönetimi dâhil olmak üzere teknik koşulların gelişmesi ile çevrimiçi olarak sosyal medya hesapları üzerinden yapılmaktadır (a.g.e. 356). Örgüt içinde iletişim teknolojisinin kullanımının artırılması çok önemlidir. Bilgisayar kullanımının artırılması, sunucu, e-posta gibi uygulamalar ile iletişimi örgüt içinde ve dışında sağlamak mümkün olacaktır. Günümüzde geline nokta teknoloji geniş halk kitleleri tarafından benimsenmiştir. İnternet ortamında, mobil iletişim teknolojileri ile çeşitli uygulamalar ile sosyal medya üzerinden yapılan geri bildirimler sonucu hemen herkes yeni nesil avantajlarını satın alma dinamiklerine kadar kullanmaktadır (Esen, Şentürk, Çetinoğlu, 2018: 44).

2.4.4. Cinsiyet Farklılıkları

Örgütsel iletişimde ele alınması gerekli önemli konulardan biri olan cinsiyet farklılığı örgüt kültürünü de yansıtmaktadır. Cinsiyet farklılığının iletişime etkisine yönelik birçok araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalarda dil, üslup, ses tonu cinsiyet kullanımında iletişimin etkisini arttırdığı görülmüştür. Günümüzde etkin bir şekilde kullanılan elektronik iletişim ile ilgili olarak ABD’de yapılan araştırmada erkeklerin sövme, tehdit ve meydan okuyucu tavırlar sergiledikleri, kadınların daha nazik, kibar, alçak gönüllü ve daha eşitlikçi ve paylaşımcı üslup kullandıkları tespit edilmiştir (Aziz, 2017: 164). Erkekler konuşmayı araç olarak görmekte yani bilgi alışverişi, nihai görevi sonuçlandırma, tavsiyeler vermek gibi kadınlar ise, karşı tarafa destek olmak, eğitici olmak, işbirliği ve samimiyet dili konuşur ve dinlerler. “Kadınlar, erkeklerden daha iyi iletişimciler midir?” adlı Lawrence A. Paff ve Associates danışmanlık firması yaptığı çalışmada kadınların iletişimde daha iyi olabileceğini ileri sürmektedir. Deborah Tonnen’in yaptığı araştırmada konuşma stillerinin etkisini incelemiş ve erkeklerin statülerini vurgulamak için kadınların yakın dostluk ve ilişki dili duyup konuştuğunu ifade etmektedir (Eskiyörük, 2015: 160-161).

2.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN NEDENLER

Örgütsel iletişim, işbirliği, koordinasyon ve denetim mekanizmalarını elinde bulunduran yönetim için en önemli noktalardandır. İletişim engelinde problemlerin temellerinde iletişimsizlik yer almaktadır. İletişimde yaşanan engeller, anlaşmazlıklar yaratır ve sonuç olarak örgüt içinde uyuşmazlıklara neden olmaktadır. Bireyler iletişim bilincinde olmadığında, iletiye duyarsız kaldıklarında, dinleme esnasında dikkatsiz ya da duyarsız olduklarında iletişim engelleri hep karşılıklarına çıkacaktır (Karahana, 2018: 27). Örgütlerde birçok sebepten iletişim süreçlerinde engeller ve bozukluklar iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür engeller örgütün işleyişine zarar vermektedir. İletişim sürecinde mesaj kaynaktan çıktığı gibi ya da kaynağın anlaşılmasını istediği gibi alıcıya ulaşamayabilir. Mesaj ortam, alıcının özellikleri, kullanılan iletişim aracı gibi birçok faktörden etkilenecek bozulma ve değişime tehlikesi taşır. Alıcının yanlış aldığı mesaj örgütsel iletişimi zora sokar ve aksatır. Bu durum örgütsel iletişimin işleyişini aksatır ve birçok olumsuz durum yaratan sürece sürükler (Demir, 2014: 49-

50). Örgüt içinde iyi bir iletişimin sağlanmasında en büyük görev yöneticiye düşmektedir. Yönetici, engelleri kaldırmak için talep ve teşvik edilmelidir. Açık bir iletişim kültür yok ise çalışanlar bir o kadar az bilgi sahibi olur, şikâyet ve ortaya çıkan güçlüklerin dinlenmesi denge sağlamak açısından çok önemlidir (Kıraç, 2012: 64-65). Tüm bu etkenleri altında örgütsel güven, örgütün yapısı, örgüt kültür, bireyin kültürü, örgütün bütünleşmesi ve örgütün yapısı ile başlıklar bütün olarak gözden geçirilmelidir.

2.5.1. Fiziksel Engeller ve Çevresel Etkenler

Fiziksel engellerin başında çevre şartları gelmektedir. Gürültü bu engellerin en başında gelir ayrıca insan etkin bir iletişimin ana konusudur. Çünkü iletişimde taraflar insandır (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 5-6). Örgütlerde, bir takım fiziksel sorunlar iletişimin bozulmasına ve iletişim süreçlerinin engellenmesi neden olmaktadır. Ortamsal etkiler sonucu iletişim gürültüler sonucu bozulmaya veya engellenmeye maruz kalır. Psikolojik parazit olarak tanımlanan iletişim engeline çevresel etken, üyenin algısını ve iletişim sürecinde yaşadığı anı etkiler. Bu durumda psikolojik parazitlenmeye hedef olan kişi, çevresi ile sağlıklı iletişime geçemez. Alıcı ve kaynağı ilgilendirmeyen iletişim bozukluklarında alıcının kaynaktan çıktıktan sonra algılama sürecine başlamadan önce bozulmasına “çevresel parazit” denir (Tosun, 2006: 62). Örgütler birçok birimden oluşur. İletişimde süreçler ve mesafeler uzadıkça iletişim sürecinde de bir o kadar sorun yaşanması olasılığı yüksektir. İletilecek olan mesaj bozulur ya da hedefe ulaşmaz. Bu gibi engeller örgütlerin büyümesini, gelişmesini, faaliyetlerini farklı mekânlarda gerçekleştirmeleri iletişime engel olmayıp yüz yüze iletişime göre daha zorlaştırmaktadır. Bu tarz fiziksel engelleri önlemek için örgütler iletişimde teknolojik ürünleri kullanarak yaşanabilecek sıkıntıları en aza indirmektedir (Ünal, 2011: 30-31). Örgütlerin büyümesi ve genişlemesi sonucu iletişim kanallarında değişiklik ve yeni iletişim kanallarına ihtiyaç artar. Mesafe olgusu örgütler açısından kişisel ve birimler arası olarak önümüze çıkmaktadır. Mesafe bazı durumlarda örgütsel iletişimde bir engel olarak karşımıza çıkabilmektedir. Ortam düzeyinde aşırı sıcak, aşırı soğuk, iletişim araçlarında yaşanan teknik arızalar örgütsel iletişimi etkileyen ve negatif yönde ivme kazandıran çevresel etkenlerdir.

2.5.2. Kültürel Engeller

İletişim çalışmalarının en önemli boyutunu oluşturan kültür, tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içerisinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerlerin bir sonraki nesillere aktarılması ayrıca bir topluma veya halk topluluğuna olan düşünce anlamına gelmektedir (TDK, 2021). 18. yüzyıldan önce “colera”, “culture”, “cultus” fiillerinden üretilen kültür sözcüğü zamanla “insanların yaşam tarzı olarak” kullanılmaya başlanan kültür kelimesi örgüt ve meslek grubu başta olmak üzere birçok araştırmaya konu olmaktadır (Erdoğan, 1987: 130). Bu araştırmalarda kültür, ülke düzeyinde sahip olunan değerler, insanlar açısından kültür, fikir, düşünce, davranış gibi farklı alanlara etki etmektedir. Farklı kültürler üzerinde yapılan araştırmalarda farklı kültür, farklı bakış açısı, farklı stratejiler belirlemek gerektiğini ortaya çıkarmış ve bu kapsamda iletişim engelini aşmak için yönetim olarak pozitif yaklaşmak negatif etkilerini de ele alınarak bilinçli yaklaşıp tüm fikirler desteklenerek ortak bir payda da buluşmak gerekmektedir. Farklı kültürlerin bir arada iletişim içinde olması örgütsel iletişim açısından hedeflenen büyük bir başarıdır. Kültürün dil, sosyal davranış, karar verme, algılama, çalışma düzeni, eğitim, yönetim biçimi gibi birçok alana etki ettiği görülmektedir. Kültür farklılıkları bütünleştirildiği takdirde örgüt sel iletişimde işbirliği, koordinasyon, iyi ilişkiler içinde çalışma, tecrübe alışverişi ile memnuniyet ve sosyal birliktelik sağlanarak ön yargı ve kültürel iletişim engellerin önüne geçilmiş olacaktır (Yeşil, 2007: 238-240). Örgütte bireyler, grup davranışları, normlar, belli bir kalıba girmiş davranışlar, inançlar semboller örgüte bakış açılarında farklılık gösterse bile kurum kültürü kapsamında ondan beklenen kalıba girmesi beklenir. Kültür farklılıkları değer yargıları, beklentiler, gelenekler gibi birçok farklardan dolayı iletişimi zorlaştırır (Eskiyörük, 2015: 162). Kültürel etkenler sadece örgütsel iletişimde değil hayatın tüm safhalarında karşımıza çıkabilmektedir. Çok uluslu işletmeler penceresinden baktığımızda ana merkezin mesajlarının yerel mesajlara ve yerel kültüre uyarlanması gerekmektedir (Hoştut, 2016: 7) Diğer bir örnek olarak küresel reklam stratejileri belirlenirken “Küresel düşün yerel hareket et” mantığı çerçevesinde kültürel değerler ön planda tutulmaktadır (Aktuğunlu ve Eğinli, 2010: 169). Kültürler arası farklılıkları yönetebilmek için örgütsel ve bireysel stratejiler vardır. En önemli strateji bireysel olarak kültürel zekâdır. Günümüzde bu kavram

yönetim ve örgütsel psikoloji alanında çok önem kazanmıştır. Kültürel zeka yöneticiler ve çalışanlar arasında uyum sağlama, amaca uygun ortak bir karar alma, doğru iletişim kurmayı, çalışanları etkilemeyi ve yönlendirmeyi sağlayıp bir bütün olarak hedefe ulaşmayı sağlar (Ersoy ve Ehtiyar, 2015: 43). Kültürel normlar davranışlarımızı besleyen koşullardır. Bu sebeple bilinçaltına kazınan normları değiştirmek kolay değildir. Kültürel değerler açısından yaşanan anlaşmazlık kaçınılması gereken bir davranıştır (Çakıcı, 2007: 155) . Kültürel etkenlerde ülke imajı bile öne çıkabilmek

2.5.3. Kişisel Nedenler

Örgütsel iletişim içinde yer alan bireyler tek başına bir engel olabilmektedirler. Kişisel engeller olarak güven ve güvensizlik söz konusu olabilmektedir. Alıcı eğer mesajın kaynağına karşı herhangi bir güvensizlik içinde ise iletilen mesajı değiştirebilir ya da görmemezlikten gelebilir. Önyargı, inanç, kişilerin birbirlerine karşı tutumları, inançları yanlış anlamalara ve farklı anlamda değerlendirmeye neden olabilmektedir. İletişimde kişisel engellerin içinde dil engeli çok önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Örnek verecek olursak yabancı dil meselesi, bireylerin birbirleri ile iletişime geçmesinde büyük bir engeldir. Diğer bir engelde teknik konularda kullanılan mesleki konuşma dili olarak en çok tanık olduğumuz hasta doktor ilişkilerinde yaşanan doktor tarafından bilinene ve bizler tarafından bilinmeyen ilaçlardaki prospektüste yazılanları bizim anlamamamızdır (Karaçor ve Şahin, 2004: 105). Örgüt çalışanları içinde görüş ayrılıkları yaşanması muhtemel bir durumdur. Bu farklılıkların yönetimi örgütün başarısını etkilemektedir. İletişim sürecinde gönderici ve alıcının hisleri, duyguları, değer yargıları ve seçilen semboller büyük önem taşımaktadır. Birey mutlu, mutsuz, kızgın gibi değişen ruh hali iletişimi etkiler ve negatif duygu geçişlerinde iletişimin etkinliğini azaltır ya da iletişiminin kesilmesine neden olabilir. Ayrıca güven ve güvensizlik sorunu da diğer bir kişisel engeldir. Kişinin ihtirasları, tutkuları, kültür düzeyleri, alışkanlıkları, beklentileri de iletişim sorunlarına yol açar. Bireylerin değer yargıları, ortaya çıkan durum karşısındaki tutumları zihinsel uyumsuzlukları sebebi ile başka bir engel teşkil etmektedir. İletişim sürecinde kişiler benzer düşüncede olmadığında ciddi görüş ayrılıkları oluşur ve iletişimde etkinliği sağlamak güçleşir (Eyyüboğlu, 2018: 163-164).

2.5.4. Zaman Baskısı

Örgütler toplumsal hayatta önemli bir yer tutmaktadır. Örgütler bireyler ve belirli grupların birleşmesi ile de oluşabilmektedir. Örgütler yaşam faaliyetlerini sürdürebilmek için etkili ve kaliteli iletişime sahip olmalıdır. Başarı ve etkin bir iletişim sağlayamayan örgütler performans ve diğer göstergeler açısından düşüş yaşamaktadırlar (Elgünler ve Fener, 2011: 38). Örgütlerde bazı durumlarda kararlar zaman baskısı altında alınabilmektedir. Örgütlerde en büyük engeller arasında zaman kısıtı ve baskısıdır (*a.g.e.* : 176). Örgütlerde yetersiz zaman süresi içinde yapılan işlemlerde kişiler güven eksikliği, belirsiz korkular, stres kaynaklı anlama zorlukları, kişiler arası çatışmalar meydana getirebilmektedir (Kaldırımcı, 1983: 80). Günümüz teknolojileri ile iletişim ağlarının artması ve hız kazanması ile karar süreçlerinde de örgütlere zaman açısından baskı yapmaktadır. Bu hızlanma biçimsel iletişim kanallarını kullanmak yerine biçimsel olmayan iletişim kanallarının tercih edilmesine neden olmaktadır. Böylece dar zamanda iletilen bilgi alıcının tam algılanmasına engel olabilmektedir (Kıraç, 2012: 82). Örgütlerde astlar ve üstler arasında iletişim azalmakta olup zaman baskı nedeniyle istenen süre ve sıklıkta iletişime geçilememekte ve bu da tüm örgüt üyeleri açısından engel oluşturmaktadır (Tutar ve Yılmaz, 2013: 160).

2.5.5. Örgütsel Adaletsizlik ve Örgütsel Sessizlik

Literatürde örgütsel adaletten bahsedilmeyen örgütlerin çalışanları adalet arama ve bu yoksunluktan çıkış yolu ararlar. Örgütsel adaletle ilişkin olumsuz algıya sahip olan çalışanlar sinik tutum sergilemektedir. Örgütsel adalet, örgütsel sinizm kavramları üzerine literatürde pek çalışma bulunmamaktadır. Örgütsel sinizm, çalışan tarafından içinde bulunduğu örgütün adaletten yoksun olması algısı yani dürüstlük ve samimiyet gibi değerlerden örgütsel menfaat için feda edilmesidir (Atılğan ve Geçikli, 2020: 295-296). Örgüt kimliği içinde sürekli olarak fikir ve bilgilerini kendilerine saklayan, sessizliğe bürünen, örgütsel koşullarını irdelemek zorundadır. Sesiz kalmak, konuşma isteksizliği örgüt içinde ciddi bir iletişim engelidir. Örgütsel sessizliğin temeline inildiğinde, yöneticilerin olumsuz bildirimlerden korkusu astların üstte karşı olan güç hissi ve inanırlık hislerine tehdit gibi algılanmaktadır. Diğer bir inanç ise

yönetimin örgüt için en iyisini bileceğidir. Örgütsel sessizliğin en önemli nedenlerinden biri olarak ulusal kültürel değerlerimizdir. Çocukluktan bu yana bilinçaltımıza kazınan değerleri değiştirmek çok da kolay olamamaktadır. Örgütsel adalet, örgütsel sessizlik gibi kavramlardan bahsederken örgüt içinde gücün eşit olmayan dağılımında değinmek gerekir. Burada kavram olarak güç mesafesini açıklamalıyız. Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde çalışanların, yöneticileri yanında hatta aynı statüde bulunan meslektaşının da görüşlerini açıkça dile getirmeleri olasılığı düşüktür. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde yönetici olduğu pozisyon itibarı ile haklıdır, statü önemlidir ve “üstler en iyisini bilir” inancı daha fazladır. Örgütlerde güç mesafesi düşük seviyelere çekildiğinde çalışanlara yönetimde söz hakkı tanınması, fikirlerini ifade etmeleri sağlanır. Böylece en iyisini patron bilir değil de tüm örgüt üyelerinin katılımının sağlanarak güç mesafesi engelinin yukarıdan aşağıya doğru çekilmesi ayrıca yönetimin şeffaflaşması, homojenleşmesi örgüt için bir o kadar kaynaştırıcı olacak ve iletişim engelinin büyük oranda önüne geçilmiş olacaktır. Sessizlik iklimi ve örgütsel adaletsizlik örgütsel iletişimi her zaman olumsuz yönde etkilemekte olup örgütsel hataların ortaya çıkmasını ve bunların öğrenilmesini engelleyecektir (Çakıcı, 2007: 155-156).

2.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMDE E-DEVLET UYGULAMASI

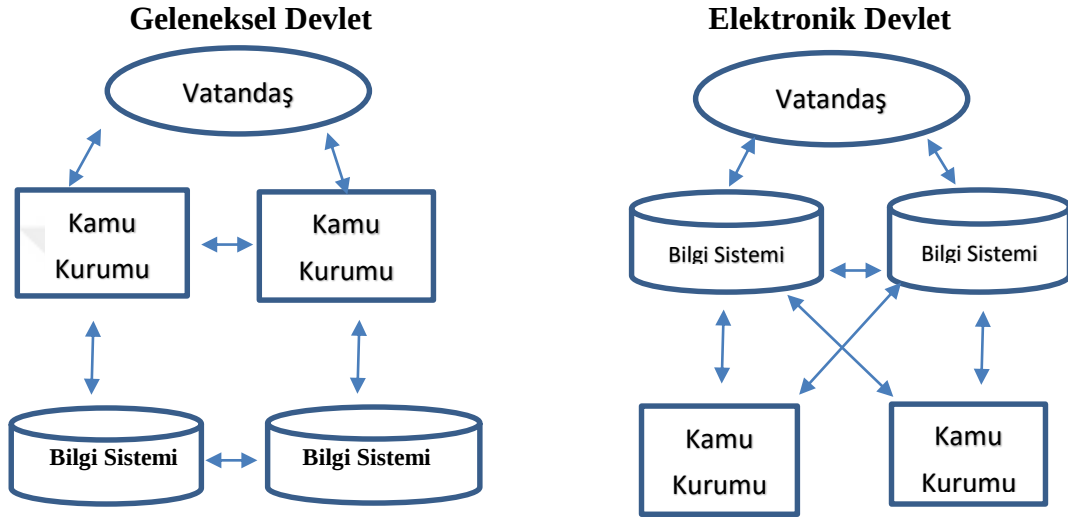
Günümüz modern devlet anlayışı, bilgi teknolojilerinde yaşana hızlı gelişmelere bağlı olarak, Max Weber'in öngördüğü tekno-devlete dönüşme eğilimindedir. Ortak ilgi alanları ekseninde çevrimiçi ortamlarda toplanan yeni insan grubuna dijital kabileler (e-tribes) olarak adlandırılır (Kozinets, 2006: 280). İnternet, sayısız teknolojik araç, kapasite, kullanım ve sosyal ağlar içermektedir. Gelişen teknolojiler beraberinde etik değerlendirmelerin kendi içinde ortaya çıkacak yeni modeller göz önünde bulundurmaya gerektirir. İnternet yolu ile etkileşim bilgi farklı şekilde transferi mümkündür (Tunç, 2018: 189). Yapılan araştırmalarda 65 yaş ve üzeri bireylerin teknolojik cihaz kullanımı konusunda 85 ve üzeri yaş grubu bireyler teknolojik cihaz kullanmayı öğrenme konusunda 75-84 ve 65-74 yaş gruplarına kıyasla daha yüksek oranda yardım aldıkları tespit edilmiştir. Aynı kıyas 75-84 yaş grubu ile 65-74 yaş grubu arasındaki bireyler içinde geçerli olduğu tespit edilmiştir. Yaş aralığı yükseldikçe teknolojik cihazları kullanmada yardım talebi artmaktadır. Ayrıca

genç ve yaşlı bireylerin interneti bilgi kaynağı olarak kullanma konusundaki motivasyonlarının yüksek olduğunu tespit edilmiş ve sabit bilgisayar kullanımından ziyade mobil cihazları tercih ettikleri tespit edilmiştir (Sinav, 2020: 141). Bu ve benzeri internet kullanımına yönelik alışkanlıklar kamu yönetiminde yeni görevler gündeme getirmiş ve buna bağlı olarak kamuda hizmet daha hızlı, daha kaliteli bir hizmet politikası ile kamusal hizmetler üretilmektedir. Devlet özellikle birimleri, kurumları ve vatandaşlarıyla doğrudan ilişkili olarak yürüttüğü hizmetler ile ilgili olarak tüm işlevlerini ağ üzerine taşıdığı durum E-Devlet kavramının devlet ayağını oluşturmaktadır. Devletin birçok ülkede en büyük işveren, en büyük alıcı, en büyük ticaret hacmine sahip kurum ve en çok müşterisi olan şirket durumundadır. Gelişen teknoloji ile özellikle dijital bilgisayar biçimi ile yazılım ve donanıma ilişkin göz önünde tutulması gereken özellik gereği her yer hazır ve nazır kullanım açısından kolay hale geldikçe çok merkezli yoğunlaşan ve ışık hızındaki enformasyon daima değişim eğilimi göstererek elektronik hıza dönüşür (McLuhan, 2001: 206). Bu gelişen teknoloji tüm hayatımızı ele geçirmiş ve tüm alanlarda kullanılmaya başlamıştır. Hiç şüphesiz 90'lı yıllar özellikle kişisel bilgisayar ve yerel ağlar olmak üzere bilgi teknolojilerinin önemli oranda yaygınlaştığı bir döneme şahitlik etmiştir. Söz konusu bu değişim kurumsal iletişim ve iş akışının ürünleri olarak üretilen kurumsal belgeler üzerinde de etkisini göstermiştir (Odabaş, 2009: 82).

E-Devlet uygulaması 58. Hükümet tarafından hazırlanan Acil Eylem Planı ile e-Dönüşüm Türkiye projesine yer verilmiş. Söz konusu projenin koordinasyonu ve izlenmesi için DPT Müsteşarlığı görevlendirilmiş ve bu görevi yerine getirmesi için DPT bünyesinde Bilgi Toplumu Daire Başkanlığı kurulmuştur. 203/12 Sayılı Başbakanlık Genelgesi'nde belirtildiği üzere, e-Dönüşüm Türkiye Projesi'nin başlıca hedefi; vatandaşımıza daha kaliteli ve hızlı kamu hizmeti sunabilmek amacıyla; katılımcı, şeffaf, etkin ve basit iş süreçlerine sahip olmayı ilke edinmiş bir yapısının oluşturulması koşullarının hazırlanmasıdır (Ulusal E-Devlet konferansı, 2008: 287). Modern teknolojiler ile kamu kurumları 18 Aralık 2008 tarihinde ilk kez adımda 22 (yirmi iki) kamu kurumu ile E-Devlet üzerinden çevrimiçi hizmet vermeye başlamıştır. Elektronik devlet geleneksel devlete rakip değil, fakat geleneksel devlet modeli içinde kamunun vermesi gereken hizmetlerin sunuluş şeklini değiştiren alt yapılar bütünü

olarak değerlendirilir. İdeal elektronik devlette, vatandaşların devletle olan bilgi alışveriş süreci geleneksel devlet yapısıyla karşılaştırılarak şematik olarak aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 2.1. Geleneksel Devlet ve Elektronik Devlet



Kaynak: İnce, N. M. Elektronik Devlet Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkânlar, 2001: s.24.

İnternet teknolojilerinin kamu hizmetlerini sağlamada kullanılmaya başlaması ile birlikte kamu sektörünün işleyiş verimliliği büyük ölçüde artarken devlet vatandaşa “bir tık” yakın olmuştur. 2004 yılında yapılan 2. Türkiye Bilim Şurası’nda devletlerin E-Devlet uygulamalarından kısa, orta ve uzun vadede hedeflediği amaçlar şu şekilde sıralanmıştır (Türkiye Bilişim Şurası, 2004: 126-128).

- Yönetsel açıdan açıklık, şeffaflaşma, hesap verilebilirlik, gizlilik geleneğinin kaldırılması.
- Vergi kaçaklarını takibi, mükelleflerin kimler olduğunun bilinmesi, beyanların kontrolü ve ödemelerin izlenmesi.
- Devletin hızlı ve etkin şekilde işleyişinin sağlamak,
- Gereksiz harcamaların önüne geçilmesini sağlamak,

- Vatandaşın ulaşım harcamalarının, gereksiz kırtasiye ve fotokopi giderlerinin önüne geçilmiş olur.
- Kurumlar arası bilgi alışverişinin sağlanarak iş ve veri yinelenmesinin önlenmesi.
- Kamunun hizmet verdiği vatandaşın yaşamının kolaylaştırılması sağlanır.
- Karar vericilerin bilgiye dayalı karar verme süreçlerinin geliştirilmesi ve hızlandırılması.
- İş dünyasında ise bürokrasi ile boğuşmanın önüne geçerek Pazar kayıplarının en aza indirgenmesi, iş kurma işlemlerini kolaylaştırma.

E-Devlet uygulamasının kullanımı sonucu ortaya çıkacak olan ve umulan yararları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Zamandan kazanç sağlaması hizmetler 7/24 serbestçe sürdürülebilir.
- Maliyetler düşecek ve verimlilik artacaktır,
- Vatandaşın katılım sağlaması ile memnuniyet artacaktır,
- Ekonomik gelişim desteklenecektir,
- Hayat kalitesi artacaktır,
- Bireysel katılım artacaktır,
- Kamu ile ilgili işlemler için vatandaşın talep ettiği bilgilere bir noktadan ve doğru şekilde ulaşılacaktır. Böylece insan yanlışları en aza indirilecektir.
- Hem kamu hem vatandaş için karar almada kolaylık ve hız sağlayacaktır (İTO ve Kırçova, 2003: 24-30).

E-Devlet uygulamasının kullanımından beklenen somut yararlar yararları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kâğıt kullanımında %60 tasarruf,
- Belge erişim hızının artması ve içerik aramasına olanak sağlaması,
- Evraklar ile ilgili istatistiklerin tutulabilmesi,

- Evrak güvenirliğinde %100'lk verim artışı,
- Kurum içi iş akışı, evrak dolaşımlarında %80'lik standartlara uyum artışı,
- Personel performans değerlendirmesinde %70'lik verim artışı,
- İş akışının takip edilebilmesi,
- Belge kaybının önüne geçilmesi,
- Evrak cevaplarım sresinde %50'lik verim artışı,
- Sunulan hizmetlere ulaşımda zamansal kazanç (Türkiye Bilişim Derneği Konferansı, 2004: 50).



III. BÖLÜM

KAMU KURUMUNDA X VE Y KUŞAKLARININ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DEĞERLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma ile kamu sektöründe X ve Y kuşakları arasında örgütsel iletişim değerleri incelenecektir. İletişim değerleri, yönetsel liderlik tarzı, çalışma faaliyetlerine etki, değişimin kabulü, örgütsel güven, uyum ve birlikte çalışmada, değişim sürecine aktif katılım, değişime açıklık, kurumsal iletişim, sosyal ödüller ile memnuniyet içsel ödüller ile memnuniyet olmak üzere 11 (on bir) bölümden oluşan anket formu uygulanacaktır. Kamu sektöründe görev alan idari personelin faaliyetlerinin bireysel ve kurumsal performansa ve kurumun temel performans boyutlarına olan etkileri de araştırılacaktır. Örgütsel iletişim faaliyetlerinin kurumun farklı kuşaklarına olan etkisinin anlaşılması, örgütler için bireysel ve kurumsal performans ilişkilerinin değerlendirme çalışmalarının etkinliğinin ortaya çıkarılması ve özellikle kuşaksal boyutta yapılacak olan anket ile konunun çok yönlü analiz edilmesi hedeflenmektedir. Kamu sektöründe örgütsel iletişimin etkileri ve kurumun bütününe yaptığı katkıları göz önünde bulundurarak devlet memuru kavramı, kuşak kavramı ile örgütsel iletişim kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerini bütün yönleriyle ele alınması ve literatüre katkı sağlaması temel amaç arasında yer almaktadır.

Ayrıca bu araştırmanın amacı, kamu sektöründe alt, orta ve üst kademelerde görev yapan idari personelin davranış yönelimleri kapsamında örgütsel iletişim değerlerine yönelik tutumlarında farklılıkların olup olmadığının belirlenmesidir.

Belirtilen amaçlar doğrultusunda çalışmanın mevcut literatüre yapacağı en önemli katkı, kamu sektöründe kuşaklar arasında görevin yerine getirilmesinde örgütsel iletişim tarz ve tutumlarında kurumun bir parçası olarak tüm idari personelin bir bütün halinde kuruma katkılarının artırılması ve kişisel becerilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak stratejileri oluşturmalarına imkân sağlayabilecek bir durum değerlendirmesinin ortaya konulmasıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN TASARIMI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın tasarımına göre, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kamu kurumu, devlet memuru ve kuşak kavramı başlığı altında; bu kavramının tanımı ve önemi, boyutları, kurumsal ve bireysel olarak tanımı ve önemi, gelişim süreci, boyutları, Türkiye’de kamu sektörünün ve devlet memuru kavramının kurumsal ve bireysel performans yönetimi ile ülkemiz nüfus bilgilerine ilişkin başlıklar altında ele alınmıştır. İkinci bölümde; örgütsel iletişim kavramının kurumsal ve bireysel performans yönetimi ile x ve y kuşaklarının örgütsel iletişim değerleri üzerine etkileri kapsamında bir araştırma başlığı altında araştırma yöntem, metodu ve tanımlayıcı istatistiklere yönelik bulgulara yer verilmiştir. Sonuç, kaynakça, yazın taraması ve ekler bölümü ile araştırma tamamlanmıştır. Araştırma kapsamı kamu sektöründe faaliyet gösteren devlet üniversitesi idari personeli çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.3.1. Veri Toplama Tekniği ve Analizi

Araştırmada niceliksel bir araştırma yöntemi uygulanacak olup veri toplama aracı olarak ilgili ölçeklerden oluşan bir anket uygulanacaktır. Anket oluşturulurken Jody A. Worley, Lawrence L. Bailey, Richard C. Thompson, Kurt M. Joseph, Clara A. Williams tarafından oluşturulan “ Organizational Communication And Trust in the Context of Technology Change” (Civil Aeromedical Institute Federal Aviation Administration Oklahoma, 1999) çalışmasından yararlanılmıştır. İstatistikler IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 23.0 yazılımı ile analiz edilmiştir. Veri analizine başlamadan önce ankette boş bırakılan maddeler saptanmış ve bunlara ortalama değerler atanmıştır. Sonrasında anketin 1., 17., 18., 19., 23., 33., 47., 53., 54., 55., 56., 57. ve 58. maddeleri ters puanlanarak alt ölçeklere ait toplam puanlar hesaplanmıştır. Veri analizinde betimleyici istatistiksel yöntemler ve bağımsız gruplar t-testi kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde iletişime yönelik 5 (beş) adet sorudan oluşmuştur. Anketin ikinci bölümünü oluşturan yönetsel iletişim tarzı 8 (sekiz) sorudan, oluşmaktadır. Üçüncü bölümünü oluşturan çalışma faaliyetlerine gerçek etki

3 (üç) sorudan oluşmaktadır. Dördüncü bölüm değişimin kabulü 6 (altı) sorudan oluşmaktadır. Beşinci bölüm örgütsel güven 4 (dört) sorudan oluşmaktadır. Altıncı bölüm uyum ve birlikte çalışma 4 (dört) sorudan oluşmaktadır. Yedinci bölüm değişim sürecinde aktif katılım 4 (dört), sekizinci bölüm değişime açıklık 3 (üç), dokuzuncu bölüm kurumsal iletişim 15 (on beş), onuncu bölüm sosyal ödüller ile memnuniyet 3 (üç), içsel ödüller ile memnuniyet 3 (üç) ve son olarak on birinci bölüm olan demografik özellikler 8 (sekiz) sorudan oluşmaktadır.

3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma kamu sektöründe devlet üniversitesi içinde yer alan alt, orta ve üst kademdeki tüm idari kapsamında gerçekleşmiştir. Araştırmaya konu olan alt, orta ve üst kademe sayısı N=578 olup 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun Ek 8. Maddesi kapsamında 5 idari personel başka bir Devlet Kurumunda görevli olduğu için araştırmaya dâhil edilmemiş olup n= 573 olarak dikkate alınmıştır. İdari personelin 221'inden geri dönüş alınmıştır. % 39 oranına karşılık gelmektedir. 3 idari personel hatalı cevap vermiştir. Anket 218 katılımcı olarak değerlendirilmiş ve yeterli sayıya ulaşılmıştır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012: 20).

3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

H1: X ve Y kuşağına göre örgütsel iletişim değerleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H2: X ve Y kuşağının yönetsel liderlik tarzından beklentileri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H3: X ve Y kuşağının örgütsel iletişimi açısından çalışma faaliyetlerine gerçek etkisi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H4: X ve Y kuşağının kurum içinde gerçekleştirilen değişimi kabullenmeleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H5: X ve Y kuşağının örgütsel güven düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H6: X ve Y kuşağının uyum ve birlikte çalışmaya yönelik tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H7: X ve Y kuşağının değişim sürecine aktif katılımları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H8: X ve Y kuşağının kurum içi işleyişte değişime açıklıkları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H9: X ve Y kuşağının kurumsal iletişim değerleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

H10: X ve Y kuşağının sosyal ödüller ile memnuniyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

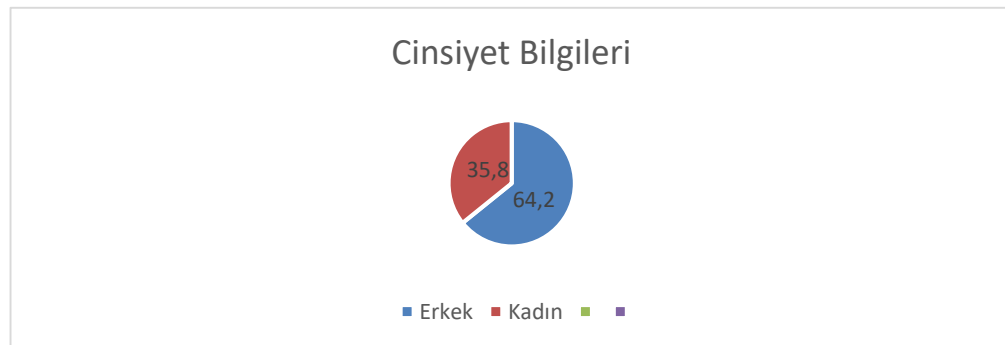
H11: X ve Y kuşağının içsel ödüller ile memnuniyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

3.4.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.4.1. Demografik Değişkenler ve Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulgular

3.4.1.1. Cinsiyet Değişkeni Analiz Bulguları

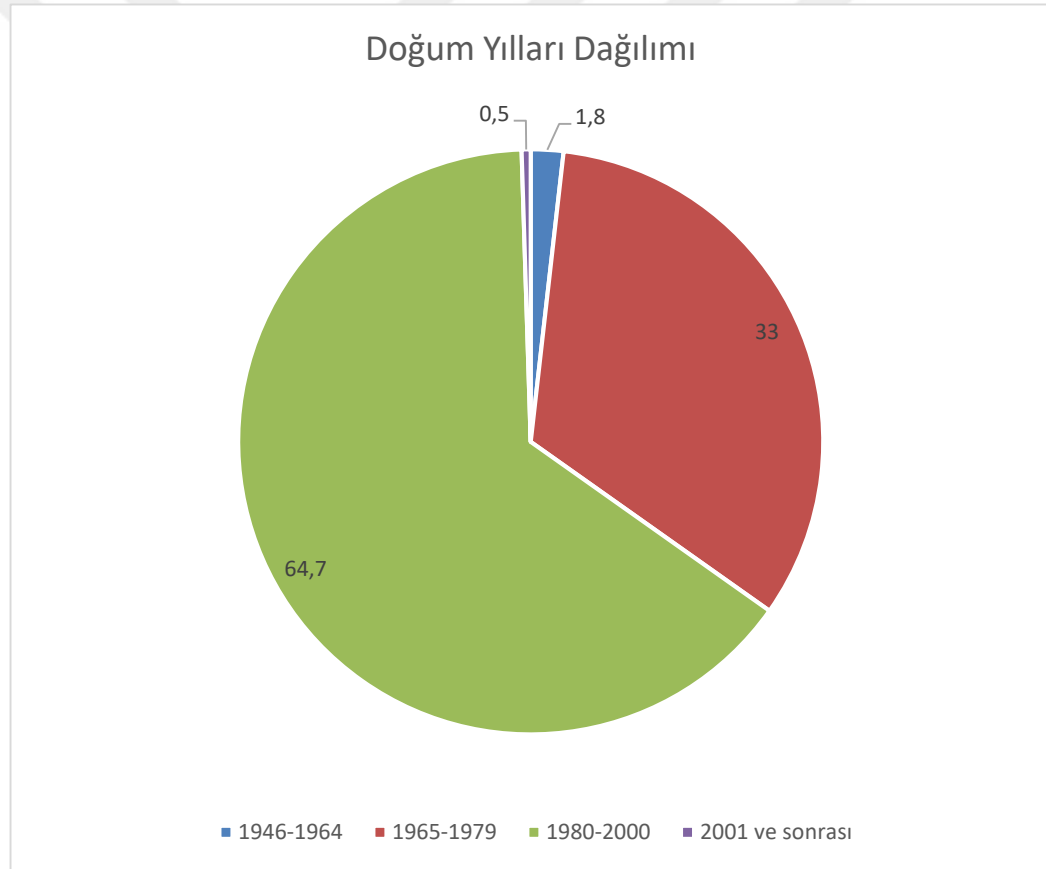
Araştırma kapsamında kurumdaki 657 sayılı Devlet Memuru Kanunu kapsamında idari personel sayısı 578 olup aynı kanunun Ek 8. maddesi kapsamında başka bir devlet kurumunda görevli 5 idari personel bu anket kapsamına dâhil edilmemiş olup 573 kişi göz önünde bulundurularak anket planlanmıştır. Bu çerçevede 221 kişiye ulaşılmış ve (n=77) kadın %35,8, (n=138) erkek %64,2 oranlarında dağılım gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Grafik 3.1’de cinsiyet analizi yüzde dağılımı aşağıda sunulmuştur (Grafik 3.1).



Grafik 3.1. Cinsiyet Analizi Bulguları (Yüzde Dağılımı)

3.4.1.2. Doğum Yılı Değişkeni Analiz Bulguları

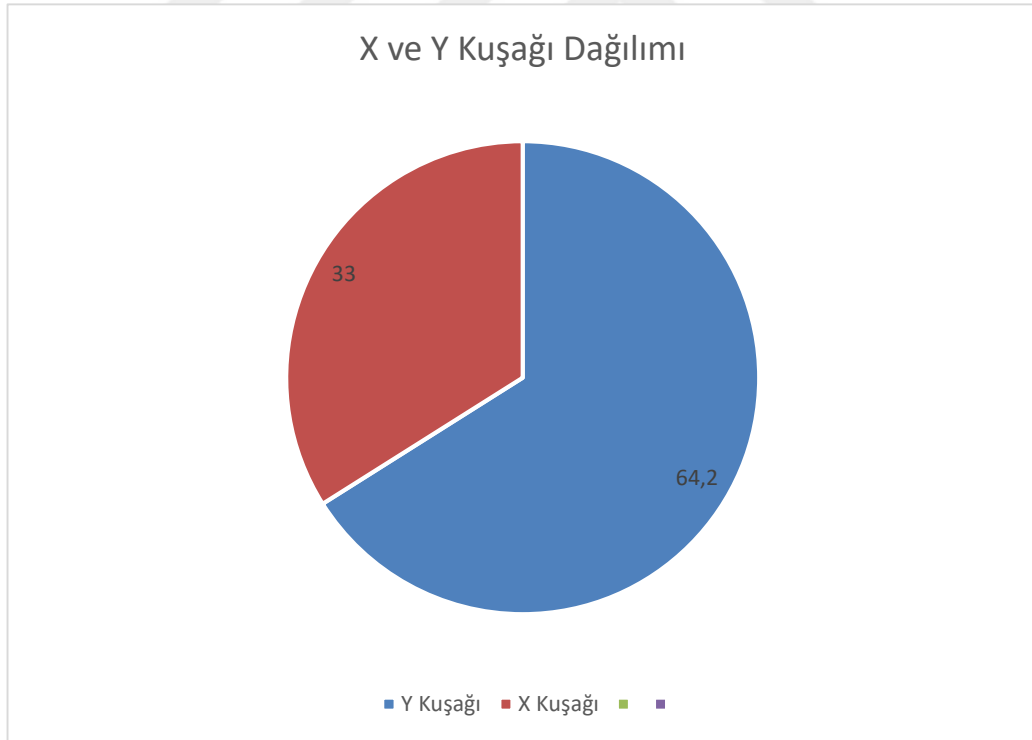
Araştırma kapsamında 1946-1964 doğum yılı aralığında (n=4) katılımcı %1,8, 1965-1979 doğum yılı aralığında (n=72) katılımcı %33, 1980-2000 doğum yılı aralığında (n=141) katılımcı %64,7, 2001 ve sonrası doğumlu (n=1) katılımcı %,5 olarak tespit edilmiştir. X ve Y kuşağı olarak dağılımı ise bir sonraki grafikte ele alınacak olup kuşak sınıflandırmasına ulaşmak için yapılan katılımcılara ait doğum yıllarına ait bilgiler Grafik 3.2’de yüzde olarak aşağıya 4 kategoriye ayrılarak dağılımı sunulmuştur ayrıca anket verileri incelendiğinde 1980-2000 yılları arası doğumlu idari personelin yani Y kuşağı çalışanın ankete katılım yüzdesinin daha fazla olduğu görülmektedir (Grafik 3.2).



Grafik 3.2. Doğum Yılı Bulguları (Yüzde Dağılımı)

3.4.1.3. X ve Y Kuşığı Değişkeni Analiz Bulguları

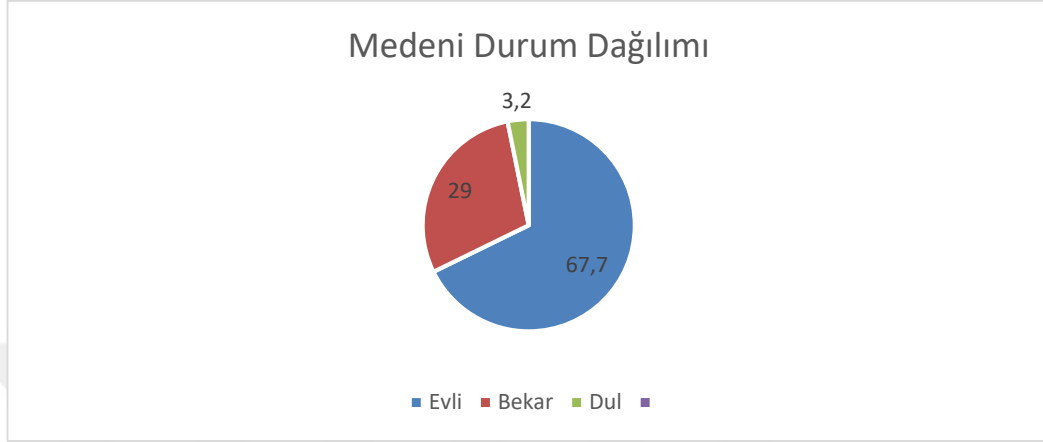
Araştırma kapsamında %64,2'si n=140 Y kuşığı iken %33'ü (n=72) X kuşığıdır. Katılımcılardan 6 kişi X ve Y kuşağından değildir. Dolayısıyla bu 6 kişi istatistiksel analizlere dâhil edilmemiştir. Bir önceki grafik 3.2'de X ve Y kuşaklarına ait verilere ulaşabilmek için katılımcıların doğum yıllarına ait bilgiler sunulmuş ve bu kapsamda katılımcılara ait kuşak sınıflandırması Grafik 3.3'de yüzde olarak dağılımı aşağıda sunulmuştur (Grafik 3.3). Ankete katılım oranları incelendiğinde en yüksek katılım %64,2 ile 1980-2000 yılları arası doğumlu Y kuşığı tarafından sağlandığı tespit edilmiştir. Bu bilgi tarafımıza kurum içinde Y kuşığı çalışanın daha fazla olduğu bilgisini getirmektedir. X kuşığı çalışanların genelde yönetici kadrosunda olduğu düşünülürse idari kadronun çoğunluğunu Memur/VHKİ/Bilgisayar İşletmeni kadrosunda görev yapan idari personel oluşturmaktadır.



Grafik 3.3. X ve Y Kuşığı Dağılımı Bulguları (Yüzde Dağılımı)

3.4.1.4. Medeni Durumu Değişkeni Analiz Bulguları

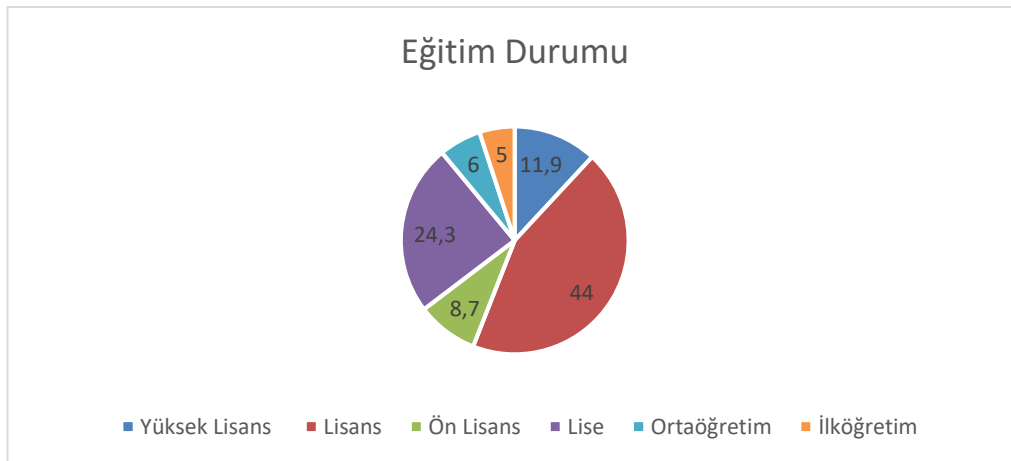
Katılımcıların %67,7'si evli, %29'u bekar ve 3,2'si duldur (Grafik 3.4).



Grafik 3.4. Medeni Durum Bulguları (Yüzde Dağılımı)

3.4.1.5. Eğitim Durumu Değişkeni Analiz Bulguları

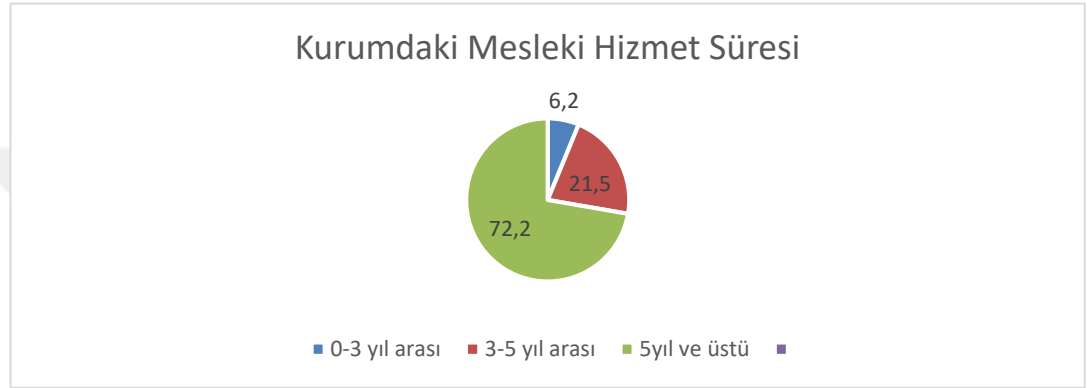
Eğitim durumuna göre yüksek lisans 26 katılımcı %11,9 (n=26), lisans 96 katılımcı %44 (n=96), ön lisans 19 katılımcı %8,7 (n=19), lise 53 katılımcı %24,3 (n=53), ortaöğretim 13 katılımcı %6 (n=13) ve ilköğretim 11 katılımcı %5 (n=11) dağılımında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Grafik 3.5).



Grafik 3.5. Eğitim Durumu Bulguları (Yüzde Dağılımı)

3.4.1.6. Kurumdaki Mesleki Deneyim Değişkeni Analiz Bulguları

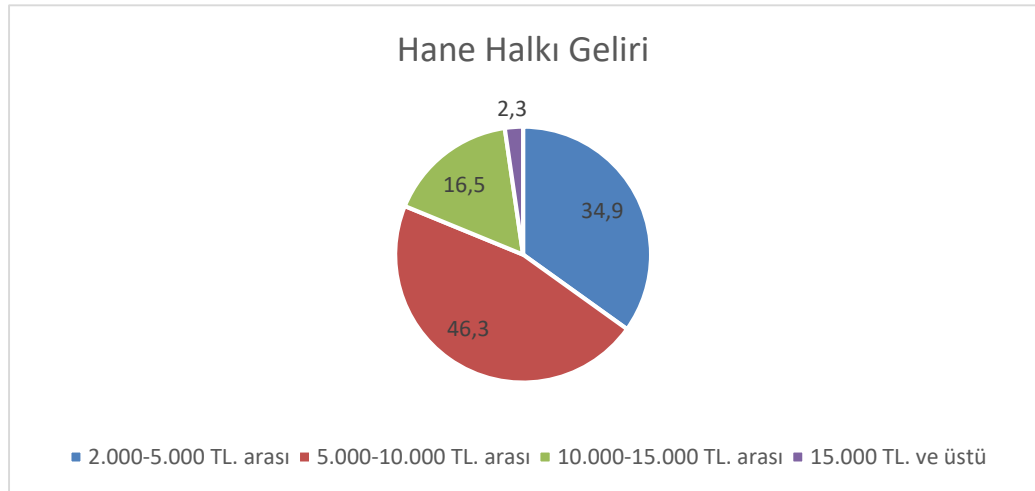
Kurumdaki mesleki deneyim süresi analiz bulgularına göre 0-2 yıl arası 13 katılımcı %6,2 (n=13), 3-5 yıl arası 45 katılımcı %21,5 (n=45), 5 yıl ve üstü 151 katılımcı %72,2 (n=151) dağılımında olduğu saptanmıştır ve elde edilen veriler incelendiğinde kurum çalışanlarının çoğunluğu 5 yıl üzeri hizmet süresine sahiptir (Grafik 3.6).



Grafik 3.6. Kurumdaki Mesleki Hizmet Süresi (Yüzde Dağılımı)

3.4.1.7. Hane Halkı Toplam Gelir Değişkeni Bulguları

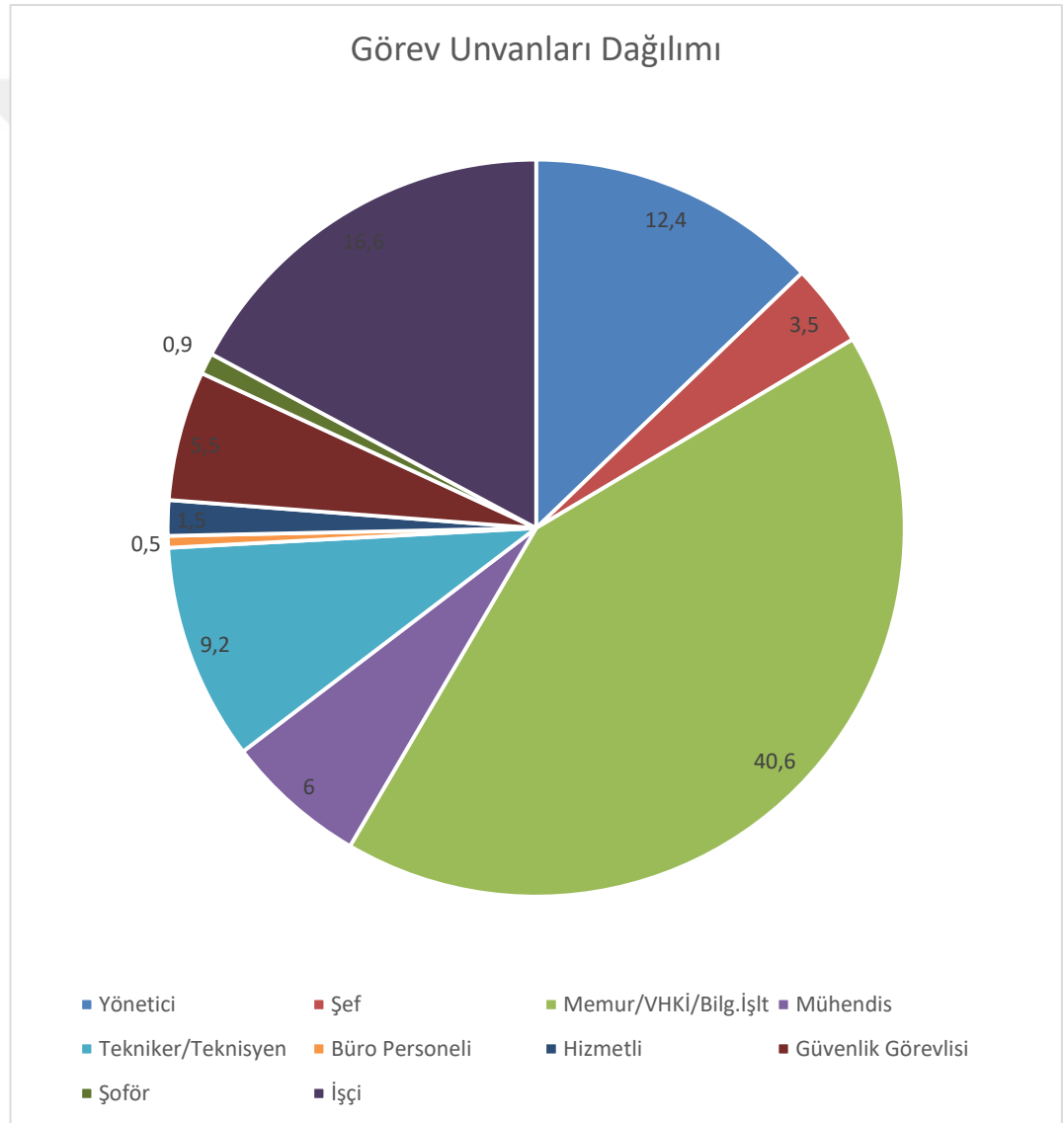
Katılımcıların hane halkı gelirleri 2.000-5.000 TL arası (n=76) %34,9, 5.000-10.000 TL arası (n=101) %46,3, 10.000-15.000 TL arası (n=36) %16,5, 15.000 TL ve üstü (n=5) % 2,3 olduğu görülmüştür (Grafik 3.7).



Grafik 3.7. Hane Halkı Geliri (Yüzde Dağılımı)

3.4.1.8. Mesleki Pozisyon Durumu Değişkeni Bulguları

Katılımcıların mesleki pozisyonları görev unvanları Yönetici (n=27) %12,4, Mühendis (n=13) %6, Şef (n=12) %3,5, Memur/VHKİ/Bilgisayar İşletmeni (n=92) %40,6, Tekniker/Teknisyen (n=20) %9,2, Büro Personeli (n=1) %0,5, Hizmetli (n=3) %1,5, Güvenlik Görevlisi (n=12) %5,5, Şoför (n=2) %0,9, İşçi (n=36) %16,6 olduğu görülmüştür. Ayrıca elde edilen veriler incelendiğinde en yüksek %40,6 ve 92 katılımcı sayısı ile Memur/VHKİ/Bilgisayar İşletmeni kadrosunda bulunan idari personel olduğu tespit edilmiştir. (Grafik 3.8).



Grafik 3.8. Görev Unvanı (Yüzde Dağılımı)

3.4.2.Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçme Araçlarına İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

3.4.2.1. Faktör Analizine Yönelik Güvenilirlik Analizi Bulguları

65 ifadeden oluşan ve 11 alt ölçekten oluşan önermede faktör analizi uygunluk testi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan iletişim, yönetsel liderlik tarzı, çalışma faaliyetlerine gerçek etki, değişimin kabulü, örgütsel güven, uyum ve birlikte çalışma, değişim sürecinde aktif katılım, değişime açıklık, kurumsal iletişim, sosyal ödüller ile memnuniyet ve içsel ödüller ile memnuniyet alt ölçeklerinin iç tutarlılıkları incelenmiştir. Buna göre İletişim alt ölçeği Cronbach alfa değeri 77, Yönetmel Liderlik Tarzı alt ölçeği Cronbach alfa değeri 92, Çalışma Faaliyetlerine Gerçek Etki alt ölçeği Cronbach alfa değeri 82, Değişimin Kabulü alt ölçeği Cronbach alfa değeri 70, Örgütsel Güven alt ölçeği Cronbach alfa değeri 79, Uyum/Birlikte Çalışma alt ölçeği Cronbach alfa değeri 92, Değişim Sürecinde Aktif Katılım alt ölçeği Cronbach alfa değeri 83, Değişime Açıklık alt ölçeği Cronbach alfa değeri 82, Kurumsal İletişim alt ölçeği Cronbach alfa değeri 82, Sosyal Ödüller ile Memnuniyet alt ölçeği Cronbach alfa değeri 92 ve İçsel Ödüller ile Memnuniyet alt ölçeği Cronbach alfa değeri 90 olarak bulunmuştur. Bu bulgulara göre kullanılan alt ölçeklerin tümünün iç tutarlılık güvenilirliği oldukça iyi düzeydedir (Tablo 3.1).

Tablo 3.1. Cronbach alfa değeri

İletişim	Cronbach alfa değeri	77	Oldukça güvenilir
Yönetmel Liderlik Tarzı	Cronbach alfa değeri	92	Yüksek güvenilir
Çalışma Faaliyetlerine Gerçek Etki	Cronbach alfa değeri	82	Yüksek güvenilir
Değişimin Kabulü	Cronbach alfa değeri	70	Oldukça güvenilir
Örgütsel Güven	Cronbach alfa değeri	79	Oldukça güvenilir
Uyum/Birlikte Çalışma	Cronbach alfa değeri	92	Yüksek güvenilir
Değişim Sürecinde Aktif Katılım	Cronbach alfa değeri	83	Yüksek güvenilir
Değişime Açıklık	Cronbach alfa değeri	82	Yüksek güvenilir
Kurumsal İletişim	Cronbach alfa değeri	82	Yüksek güvenilir

Sosyal Ödüller ile Memnuniyet	Cronbach alfa değeri	92	Yüksek güvenilir
İçsel Ödüller ile Memnuniyet	Cronbach alfa değeri	90	Yüksek güvenilir

3.4.2.2. Bağımsız Gruplar t-Testi Bulguları

X ve Y kuşaklarının yukarıda sayılan alt ölçek toplam puanları bağımsız gruplar t-testi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Yapılan analizlere göre X ve Y kuşaklarının sadece Değişim Sürecinde Aktif Katılım alt ölçek puan ortalamaları arasında, Y kuşağı katılımcıların lehine istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. X ve Y kuşağı katılımcıların diğer alt ölçek puan ortalamaları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır (Tablo 3.2).

Tablo 3.2. t-Testi Bulguları

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
İletişim	Equal variances assumed	1,085	,431	210	,667
	Equal variances not assumed		,443	154,347	,658
Çalışma_faa_gerçek_etki	Equal variances assumed	1,280	-,024	210	,981
	Equal variances not assumed		-,023	130,868	,981
Yönetmel liderlik_tarzı	Equal variances assumed	1,653	1,706	210	,089
	Equal variances not assumed		1,782	161,572	,077
Değişimin_kabulü	Equal variances assumed	,553	-,141	210	,888
	Equal variances not assumed		-,142	144,666	,887
Örgütsel_güven	Equal variances assumed	2,012	1,536	210	,126
	Equal variances not assumed		1,615	164,429	,108

Uyum_birlikte_çalışma	Equal variances assumed	1,271	-,157	210	,875
	Equal variances not assumed		-,164	160,202	,870
Değişim_süreci_aktif_ktlm	Equal variances assumed	7,880	-2,512	210	,013
	Equal variances not assumed		-2,300	113,897	,023
Değişime_açıklık	Equal variances assumed	,317	-,679	210	,498
	Equal variances not assumed		-,663	134,476	,508
Kurumsal_iletişim	Equal variances assumed	,526	,237	210	,813
	Equal variances not assumed		,242	151,460	,809
Sos_ödül_memnuniyet	Equal variances assumed	5,323	-1,156	210	,249
	Equal variances not assumed		-1,241	173,713	,216
İçsel_ödül_memnuniyet	Equal variances assumed	1,639	-,994	210	,321
	Equal variances not assumed		-1,037	161,031	,301

3.4.2.3. X ve Y Kuşağı Katılımcıların Alt Ölçek Puanlarına Dair Betimleyici İstatistikler

X ve Y kuşağı katılımcıların İletişim, Yönetmelik Liderlik Tarzı, Çalışma Faaliyetlerine Gerçek Etki, Değişimin Kabulü, Örgütsel Güven, Uyum/Birlikte Çalışma, Değişim Sürecinde Aktif Katılım, Değişime Açıklık, Kurumsal İletişim, Sosyal Ödüller ile Memnuniyet ve İçsel Ödüller ile Memnuniyet alt ölçek toplam puanlarına dair ortalamalar ve standart sapmalar X ve Y Kuşağı Katılımcıların Alt Ölçek Puanlarına Dair Betimleyici İstatistikler Sonrasında anketin 1., 17., 18., 19., 23., 33., 47., 53., 54., 55., 56., 57. ve 58. maddeleri ters puanlanarak alt ölçeklere ait toplam puanlar hesaplanmıştır.

3.4.3. Araştırma Kapsamında Alt Ölçeklere İlişkin Bulgular

3.4.3.1. İletişim Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

SPSS 23.0 yazılımı ile analiz edilen ve Cronbach alfa katsayısı (Alfa Yönetimi) bulguları incelenerek X ve Y kuşaklarından oluşan katılımcıların vermiş oldukları yanıtları üzerine İletişim düzeyine ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach alfa değeri .77, olarak oldukça güvenilir olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.1). Katılımcıların iletişim düzeylerine ilişkin alt ölçek toplam puanlarına dair ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde X ve Y kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı tespit edilmektedir (Tablo 3.3).

Tablo 3.3. İletişim Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler

	Doğum_yılı	N	Ortalama	Std. Sapma
İletişim	1965-1979 arası	72	15,7361	3,88929
	1980-2000 arası	140	15,4786	4,22645

Tablo 3.4. İletişim Düzeyine ait . t-Testi Bulguları

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
İletişim	Equal variances assumed	1,085	,431	210	,667
	Equal variances not assumed		,443	154,347	,658

Tablo 3.3. 'de yer alan İletişim Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler ile Tablo 3.4.'de İletişim Düzeyine ait bağımsız gruplar t-Testi bulguları incelendiğinde istatistiksel açıdan X ve Y kuşağı katılımcıları arasında fark görülmemektedir. Bu kapsamda tüm bulgular gözden geçirilip değerlendirildiğinde belirlen Hipotez 1, Kamu sektöründe görev alan idari personel X ve Y kuşağı örgütsel iletişim değerleri açısından farklı şekilde etkilenmektedir hipotezi kabul edilmemiştir.

3.4.3.2. Yönetmel Liderlik Tarzının X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

SPSS 23.0 yazılımı ile analiz edilen ve Cronbach alfa katsayısı (Alfa Yönetimi) bulguları incelenerek X ve Y kuşaklarından oluşan katılımcıların vermiş oldukları yanıtları üzerine Yönetmel Liderlik Tarzına ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach alfa değeri. 92, olarak yüksek güvenilir olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.1). Katılımcıların Yönetmel Liderlik Tarzına ilişkin alt ölçek toplam puanlarına dair ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde X ve Y kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı tespit edilmektedir (Tablo 3.5).

Tablo 3.5. Yönetmel Liderlik Tarzına İlişkin Betimleyici İstatistikler

Yönetmel liderlik tarzı	1965-1979 arası	72	28,9306	6,34085
	1980-2000 arası	140	27,2071	7,26329

Tablo 3.6. Yönetmel Liderlik Tarzına ait t-Testi Bulguları

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
Yönetmel liderlik tarzı	Equal variances assumed	1,653	1,706	210	,089
	Equal variances not assumed		1,782	161,572	,077

Tablo 3.5.'te yer alan Yönetmel Liderlik Tarzına İlişkin Betimleyici İstatistikler ile Tablo 3.6.'de İletişim Düzeyine ait bağımsız gruplar t-Testi bulguları incelendiğinde istatistiksel açıdan X ve Y kuşağı katılımcıları arasında fark görülmemektedir. Bu kapsamda tüm bulgular gözden geçirilip değerlendirildiğinde belirlenen Hipotez 2, kamu sektöründe görev alan idari personel X ve Y kuşağının yönetmel liderlik tarzından beklentileri birbirinden farklıdır hipotezi kabul edilmemiştir.

3.4.3.3. Çalışma Faaliyetlerine Gerçek Etki Düzeyine Yönelik X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

SPSS 23.0 yazılımı ile analiz edilen ve Cronbach alfa katsayısı (Alfa Yönetimi) bulguları incelenerek X ve Y kuşaklarından oluşan katılımcıların vermiş oldukları yanıtları üzerine Çalışma Faaliyetlerine Gerçek Etki düzeyine ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach alfa değeri. 82, olarak yüksek güvenilir olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.1). Katılımcıların örgütsel iletişimde çalışma faaliyetlerine gerçek etki ilişkin alt ölçek toplam puanlarına dair ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde X ve Y kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı tespit edilmektedir (Tablo 3.7).

Tablo 3.7. Çalışma Faaliyetlerine Gerçek Etki Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Çalışma Faaliyetlerine	1965-1979 arası	72	10,8333	2,91185
Gerçek Etki	1980-2000 arası	140	10,8429	2,62054

Tablo 3.8. Çalışma Faaliyetlerine Gerçek Etki Düzeyine ait t-Testi Bulguları

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
Çalışma Faaliyetlerine	Equal variances assumed	1,280	-,024	210	,981
Gerçek Etki	Equal variances not assumed		-,023	130,868	,981

Tablo 3.6.'da yer alan Çalışma Faaliyetlerine Gerçek Etki düzeyine ilişkin Betimleyici İstatistikler ile Tablo 3.7.'de Çalışma Faaliyetlerine Gerçek Etki düzeyine ait bağımsız gruplar t-Testi bulguları incelendiğinde istatistiksel açıdan X ve Y kuşağı katılımcıları arasında fark görülmemektedir. Bu kapsamda Hipotez 3, kamu sektöründe görev alan idari personel X ve Y kuşağının örgütsel iletişimi açısından çalışma faaliyetlerine gerçek etkisi birbirinden farklıdır beklentileri birbirinden farklıdır hipotezi kabul edilmemiştir.

3.4.3.4. Değişimin Kabulü Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

SPSS 23.0 yazılımı ile analiz edilen ve Cronbach alfa katsayısı (Alfa Yönetimi) bulguları incelenerek X ve Y kuşaklarından oluşan katılımcıların vermiş oldukları yanıtları üzerine Değişimin Kabulüne ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach alfa değeri. 70, olarak oldukça güvenilir olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.1). Katılımcıların yaşanan değişimleri kabullenmelerine ilişkin alt ölçek toplam puanlarına dair ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde X ve Y kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı tespit edilmekte ayrıca alt ölçeklerde en düşük değer olduğu görülmektedir (Tablo 3.9).

Tablo 3.9. Değişimin Kabulüne İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişimin Kabulü	1965-1979 arası	72	19,8889	3,99843
	1980-2000 arası	140	19,9714	4,03749

Tablo 3.10. Değişimin Kabulüne ait t-Testi Bulguları

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
Değişimin Kabulü	Equal variances assumed	,553	-1,41	210	,888
	Equal variances not assumed		-1,42	144,666	,897

Tablo 3.9.'da yer alan Değişimin Kabulüne İlişkin Betimleyici İstatistikler ile Tablo 3.10.'da Değişimin Kabulüne ait bağımsız gruplar t-Testi bulguları incelendiğinde istatistiksel açıdan X ve Y kuşağı katılımcıları arasında fark görülmemektedir. Bu kapsamda tüm bulgular gözden geçirilip değerlendirildiğinde belirlen Hipotez 4, Kamu sektöründe görev alan idari personel X ve Y kuşağının kurum içinde gerçekleştirilen değişimi kabullenmeleri birbirinden farklıdır hipotezi kabul edilmemiştir.

3.4.3.5. Örgütsel Güven Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

SPSS 23.0 yazılımı ile analiz edilen ve Cronbach alfa katsayısı (Alfa Yönetimi) bulguları incelenerek X ve Y kuşaklarından oluşan katılımcıların vermiş oldukları yanıtları üzerine Örgütsel Güven düzeyine ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach alfa değeri. 79, olarak oldukça güvenilir olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.1). Katılımcıların örgütsel güven düzeylerine ilişkin alt ölçek toplam puanlarına dair ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde X ve Y kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı görülmektedir (Tablo 3.11).

Tablo 3.11. Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Örgütsel Güven	1965-1979 arası	72	13,1250	3,06244
	1980-2000 arası	140	12,3643	3,58095

Tablo 3.12. Örgütsel Güven Düzeyine ait t-Testi Bulguları

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
Örgütsel Güven	Equal variances assumed	2,012	1,536	210	,126
	Equal variances not assumed		1,615	164,429	,108

Tablo 3.11. 'de yer alan Örgütsel Güven Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler ile Tablo 3.12.'de Örgütsel Güven'e ait bağımsız gruplar t-Testi bulguları incelendiğinde istatistiksel açıdan X ve Y kuşağı katılımcıları arasında fark görülmemektedir. Bu kapsamda tüm bulgular gözden geçirilip değerlendirildiğinde belirlen Hipotez 5, Kamu sektöründe görev alan idari personel X ve Y kuşağının örgütsel güven düzeyleri birbirinden farklıdır hipotezi kabul edilmemiştir.

3.4.3.6. Uyum/Birlikte Çalışma Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

SPSS 23.0 yazılımı ile analiz edilen ve Cronbach alfa katsayısı (Alfa Yönetimi) bulguları incelenerek X ve Y kuşaklarından oluşan katılımcıların vermiş oldukları yanıtları üzerine Uyum/Birlikte çalışma düzeyine ilişkin güvenirlik analizi Cronbach alfa değeri. 92, olarak yüksek güvenilir olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.1). Katılımcıların uyum/birlikte çalışma düzeylerine ilişkin alt ölçek toplam puanlarına dair ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde X ve Y kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı görülmektedir (Tablo 3.13).

Tablo 3.13. Uyum/Birlikte Çalışma Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Uyum/Birlikte Çalışma	1965-1979 arası	72	14,1944	3,38447
	1980-2000 arası	140	14,2786	3,83859

Tablo 3.14. Uyum/Birlikte Çalışma Düzeyine ait t-Testi Bulguları

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
Uyum/Birlikte Çalışma	Equal variances assumed	1,271	-,157	210	,875
	Equal variances not assumed		-,164	160,202	,870

Tablo 3.13.'te yer alan Uyum/Birlikte Çalışma Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler ile Tablo 3.14.'te Uyum/Birlikte Çalışma düzeyine ait bağımsız gruplar t-Testi bulguları incelendiğinde istatistiksel açıdan X ve Y kuşağı katılımcıları arasında fark görülmemektedir. Bu kapsamda tüm bulgular gözden geçirilip değerlendirildiğinde belirlen Hipotez 6, Kamu sektöründe görev alan idari personel X ve Y kuşağının uyum ve birlikte çalışmaya yönelik tutumları birbirinden farklıdır hipotezi kabul edilmemiştir.

3.4.3.7. Değişim Sürecine Aktif Katılım Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

SPSS 23.0 yazılımı ile analiz edilen ve Cronbach alfa katsayısı (Alfa Yönetimi) bulguları incelenerek X ve Y kuşaklarından oluşan katılımcıların vermiş oldukları yanıtları üzerine Değişim Sürecine Aktif Katılım düzeyine ilişkin güvenirlik analizi Cronbach alfa değeri. 83, olarak yüksek güvenilir olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.1). Katılımcıların değişim sürecine aktif katılım düzeylerine ilişkin alt ölçek toplam puanlarına dair ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde X ve Y kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı görülmektedir (Tablo 3.15).

Tablo 3.15. Değişim Sürecine Aktif Katılım Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişim Sürecine Aktif Katılım	1965-1979 arası	72	14,0417	3,61701
	1980-2000 arası	140	15,1571	2,73604

Tablo 3.16. Değişim Sürecine Aktif Katılım Düzeyine ait t-Testi Bulguları

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
Değişim Sürecine Aktif Katılım	Equal variances assumed	7,880	-2,512	210	,013
	Equal variances not assumed		-2,300	113,897	,023

Tablo 3.15.'te yer alan Değişim Sürecine Aktif Katılım Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler ile Tablo 3.16.'da Değişim Sürecine Aktif Katılım düzeyine ait bağımsız gruplar t-Testi bulguları incelenmiştir. X ve Y kuşağı alt ölçek puan ortalamaları arasında Y kuşağı katılımcıların lehine istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu kapsamda tüm bulgular gözden geçirilip değerlendirildiğinde belirlen Hipotez 7, kamu sektöründe görev alan idari personel X ve Y kuşağının değişim sürecine aktif katılımına yönelik tutumları birbirinden farklıdır hipotezi doğru

kabul edilmiştir. Y kuşağı çalışan idari personel X kuşağı çalışan idari personeline göre değişim sürecine daha aktif olarak katılıma istekli oldukları tespit edilmiştir.

3.4.3.8. Değişime Açıklık Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

SPSS 23.0 yazılımı ile analiz edilen ve Cronbach alfa katsayısı (Alfa Yönetimi) bulguları incelenerek X ve Y kuşaklarından oluşan katılımcıların vermiş oldukları yanıtları üzerine Değişime Açıklık düzeyine ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach alfa değeri. 82, olarak yüksek güvenilir olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.1). Katılımcıların Değişime Açıklık düzeylerine ilişkin alt ölçek toplam puanlarına dair ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde X ve Y kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı görülmektedir (Tablo 3.17).

Tablo 3.17. Değişime Açıklık Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Değişime Açıklık	1965-1979 arası	72	10,1250	2,70074
	1980-2000 arası	140	10,3786	2,50888

Tablo 3.18. Değişime Açıklık Düzeyine ait t-Testi Bulguları

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
Değişime Açıklık	Equal variances assumed	,317	-,679	210	,498
	Equal variances not assumed		-,663	134,476	,508

Tablo 3.17. ve Tablo 3.18.'de yer alan veriler incelendiğinde istatistiksel açıdan X ve Y kuşağı katılımcıları arasında fark görülmemektedir. Bu kapsamda Hipotez 8, Kamu sektöründe görev alan idari personel X ve Y kuşağının değişime açıklık düzeyleri birbirinden farklıdır hipotezi kabul edilmemiştir.

3.4.3.9. Kurumsal İletişim Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

SPSS 23.0 yazılımı ile analiz edilen ve Cronbach alfa katsayısı (Alfa Yönetimi) bulguları incelenerek X ve Y kuşaklarından oluşan katılımcıların vermiş oldukları yanıtları üzerine Kurumsal İletişim düzeyine ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach alfa değeri. 82, olarak yüksek güvenilir olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.1). Katılımcıların kurumsal iletişim düzeylerine ilişkin alt ölçek toplam puanlarına dair ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde X ve Y kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı görülmektedir (Tablo 3.19).

Tablo 3.19. Kurumsal İletişim Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Kurumsal İletişim	1965-1979 arası	72	48,5556	8,32760
	1980-2000 arası	140	48,2571	8,85728

Tablo 3.20. Kurumsal İletişim Düzeyine ait t-Testi Bulguları

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
Kurumsal İletişim	Equal variances assumed	,526	,237	210	,813
	Equal variances not assumed		,242	151,460	,809

Tablo 3.19.'da yer alan Kurumsal İletişim Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler ile Tablo 3.20.'de Kurumsal İletişim düzeyine ait bağımsız gruplar t-Testi bulguları incelendiğinde istatistiksel açıdan X ve Y kuşağı katılımcıları arasında fark görülmemektedir. Bu kapsamda tüm bulgular gözden geçirilip değerlendirildiğinde belirlen Hipotez 9, Kamu sektöründe görevli idari personelin X ve Y kuşağının kurumsal iletişim değerleri birbirinden farklıdır hipotezi kabul edilmemiştir.

3.4.3.10. Sosyal Ödüller ile Memnuniyet Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

SPSS 23.0 yazılımı ile analiz edilen ve Cronbach alfa katsayısı (Alfa Yönetimi) bulguları incelenerek X ve Y kuşaklarından oluşan katılımcıların vermiş oldukları yanıtları üzerine Sosyal Ödüller ile Memnuniyet düzeyine ilişkin güvenirlik analizi Cronbach alfa değeri. 92, olarak yüksek güvenilir olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.1). Katılımcıların Sosyal Ödüller ile Memnuniyet düzeylerine ilişkin alt ölçek toplam puanlarına dair ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde X ve Y kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı görülmektedir (Tablo 3.21).

Tablo 3.21. Sosyal Ödüller ile Memnuniyet Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Sosyal Ödüller ile	1965-1979 arası	72	6,1250	2,20075
Memnuniyet	1980-2000 arası	140	6,5571	2,75177

Tablo 3.22. Sosyal Ödüller ile Memnuniyet Düzeyine ait t-Testi Bulguları

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
Sosyal Ödüller ile	Equal variances assumed	5,323	-1,156	210	,249
Memnuniyet	Equal variances not assumed		-1,241	173,713	,216

Tablo 3.21.'de yer alan Sosyal Ödüller ile Memnuniyet Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler ile Tablo 3.22.'de Sosyal Ödüller ile Memnuniyet düzeyine ait bağımsız gruplar t-Testi bulguları incelendiğinde istatistiksel açıdan X ve Y kuşağı katılımcıları arasında fark görülmemektedir. Bu kapsamda tüm bulgular gözden geçirilip değerlendirildiğinde belirlen Hipotez 10, kamu sektöründe görevli idari personelin X ve Y kuşağının sosyal ödüller ile memnuniyetleri birbirinden farklıdır hipotezi kabul edilmemiştir.

3.4.3.11. İçsel Ödüller ile Memnuniyet Düzeyinin X ve Y Kuşakları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

SPSS 23.0 yazılımı ile analiz edilen ve Cronbach alfa katsayısı (Alfa Yönetimi) bulguları incelenerek X ve Y kuşaklarından oluşan katılımcıların vermiş oldukları yanıtları üzerine İçsel Ödüller ile Memnuniyet düzeyine ilişkin güvenirlik analizi Cronbach alfa değeri. 90, olarak yüksek güvenilir olarak tespit edilmiştir (Tablo 3.1). Katılımcıların İçsel Ödüller ile Memnuniyet düzeylerine ilişkin alt ölçek toplam puanlarına dair ortalamalar ve standart sapmalar incelendiğinde X ve Y kuşakları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olmadığı görülmektedir (Tablo 3.23).

Tablo 3.23. İçsel Ödüller ile Memnuniyet Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler

İçsel Ödüller ile	1965-1979 arası	72	7,0139	2,80589
Memnuniyet	1980-2000 arası	140	7,4571	3,20155

Tablo 3.24. İçsel Ödüller ile Memnuniyet Düzeyine ait t-Testi Bulguları

		F	t	df	Sig. (2-tailed)
İçsel Ödüller ile	Equal variances assumed	1,639	-,994	210	,321
Memnuniyet	Equal variances not assumed		-1,037	161,031	,301

Tablo 3.23.'te yer alan İçsel Ödüller ile Memnuniyet Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler ile Tablo 3.24.'te İçsel Ödüller ile Memnuniyet düzeyine ait bağımsız gruplar t-Testi bulguları incelendiğinde istatistiksel açıdan X ve Y kuşağı katılımcıları arasında fark görülmemektedir. Bu kapsamda tüm bulgular gözden geçirilip değerlendirildiğinde belirlen Hipotez 11, Kamu sektöründe görevli idari personelin X ve Y kuşağının içsel ödüller ile memnuniyetleri birbirinden farklıdır hipotezi kabul edilmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu sektöründe örgüt içi iletişim büyük bir öneme sahiptir. Örgütlerin kendi içerisinde kurmuş oldukları iletişimin kalitesi arttıkça kurumun gelecekte ulaşmak istediği hedeflere ulaşması bir o kadar daha kolay ve hızlı olacaktır. Gelişen teknolojilerin yanı sıra örgüt içi iletişimde canlı, enerji dolu, dinamik ve görkemli sürekli gelişimi esas alan girişimci yönetim yaklaşımı oldukça etkin bir rol oynamaktadır. Günümüz kamu kurumlarında, geleceğe dönük hizmetler ve kaliteli hizmet yönetimi konusuna duyulan ilgi gerek akademik alanda gerekse uygulamada her geçen gün giderek artış eğilimindedir. Kamu sektöründe yöneticilerin artan yönetim vizyonu, çalışan idari personele karşı gerçek hayatta göz ardı edilen güven, ödül, sosyalleşme gibi kavramları ele alarak personelin örgüt içinde istek ve önerilerini dikkate alarak yönetime katılımını sağlamaktadır.

Yenilikçi kamu uygulamaları sektörü dünya standartlarında devlet tarafından karşılanan hizmetlerde vatandaşa yönelik ihtiyaçların karşılanması konusunda nasıl fark yaratabileceği noktasında örgütsel iletişim, kurumsal ve bireysel performans kavramları arasındaki ilişkinin aynı zamanda dış paydaşların ve örgüt kültürünün ılımlı ve aracı rolünü olduğunu ve önemini gösteren bir çerçeve oluşturmaktadır. Günümüz dünyasında kamu kurumlarında iş ortamı oldukça dinamik, öngörülemez ve rekabetçi olduğu varsayıldığında tüm bu gelişmeler incelendiğinde kamu kurumları küresel bir marka haline getirmiş ve standart hizmet kalıpları oluşmuş ve kamu kurumlarını ulusal sınırların içinde ve dışında en iyi hizmet konusunda rekabet etmek zorunda bırakmıştır.

Kamu kurumlarında küresel hizmet standartları ele alındığında kurumsal ve bireysel performansta hedef yükselmekte ve beklenen hizmet standartlarını arttırmaktır. Kamu sektöründe hedefler ve kalite politikaları kapsamında olması gereken ve beklenen fayda artan hizmet kalitesi, verimlilikte artış, vatandaşın kamu hizmetinde memnuniyeti vb. veya genel iş performansı olarak sıralanabilir. Mevcut literatüre kamu sektöründe hizmet faaliyetlerin risk alma, yenilikçilik, aktiflik, rekabetçi dolayısıyla vatandaşa daha iyi bir hizmet için örgütsel iletişim yönünde hem fikirdir. Örgütsel iletişimde temel amaç belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının ölçülmesi, bu belirlenen hedeflere ulaşma konusunda çalışanların tutumu,

benimsemeleri, istemeleri ve en önemlisi bu iş için hazır olmaları motivasyon dereceleri çok önemlidir.

Örgütsel iletişim, ortak amaçlar etrafında toplanan bireyler ve gruplar arasında olması gereken uygun etkileşim, iletişim üzerine yoğunlaşır. Yöneticiler bu konuda kurum hedef ve amaçlarını tüm çalışanlar aktarmış olmalı ve bunların iyi bir şekilde bilinmesi ve uygulanması için eğitim ve ödüllendirme programları gerçekleştirmek zorundadır. Kurumu bir ileri adıma taşımak için değişimlere açık, katılımcı, örgüt içi güvenin sağlandığı, birliktelik duygusunun aşılandığı, gerçek görüşlerin ifade edildiği kurum kültürüne ihtiyaç vardır. Tüm bu süreçleri yerine getirmek ve en önemlisi bu kapsamda örgüt içi geri bildirimlere kulak vermek ayrıca olumsuz geri dönüşleri görmezlikten gelmeden iyileştirmek için elinden geleni yapmak zorundadır. Yöneticiler tarafından elde edilen geri bildirimler kurumun beklenen ve istenen hedeflerin neresinde olduğu konusunda performanslara ilişkin veriler elde edilerek kuruma ait örgütsel iletişim hedefleri ve çalışanları iş yapış tarzları ile kuruma olan aidiyetleri incelenmiş olur.

Bugün çalışma hayatında birbirini izleyen kuşaklar bu bilgileri birbirlerine nesiller boyu aktarır, öğretir, uygular ve geçmişte yaşana olumsuzlukları ya da başarısızlıkları dikkate alarak üzerine yeni fikirleri koyarak yenilerini inşa ederler. Günümüz dünyasında yaşanan teknolojik gelişim ve sürekli değişime adapte olabilmek için örgütler yeni yöntemler ile iş yapış tarzlarında farklılaşarak, yenilenirler. Yönetim tarzında ve çalışma hayatında ki zaman içindeki bu değişim, yeni fikirler ile bağlantılı olarak eski yöntemleri de etkisi altına alır ve değişimine neden olur. Örgütlerin küresel hayatta başarıya ulaşabilmeleri, kendilerine özgü ve kendi kurum kültürlerine uyarlanmış kurum politikalarının yeni yöntemleriyle değerlendirme yaklaşımı geliştirmelerine bağlıdır.

Bu bağlamda örgütsel iletişim, kurum içi etkin ve ortak amaca yönelik hedefler etrafında birleşen ve belirlenen hedeflere yönelik oluşturulan kamu sektöründe idari personelin yöneticilere görüşlerini çekinmeden ifade edebilmeleridir. Yönetim tarafından herkesin fikirleri, iş yüklerini, iş süreçlerinde işlerini yapış tarzlarını nasıl belirledikleri, yeni teknolojiler sonucu ortaya çıkan değişime nasıl cevap verdikleri ayrıca bunlara uyum sağlayıp sağlayamadıkları takip edilir. Kamu sektöründe yöneticiye olan güven konusu, takım ruhunun ne düzeyde olduğu, kurum

politikalarının bilinirlik düzeyleri, örgüt içi yayınlar ve iletişim kanallarının çeşitliliği, kurumsal etkinliklerin yeterlik düzeyi, çalışma arkadaşlarından ve davranışlarından memnuniyet, yeni şeyler öğrenmedeki istek ve bunun için zaman ayırma derecesi ile doğru orantılıdır. Kurum içinde dedikodu eğilimlerinin ortaya çıkarılması bu amaç etrafında çalışanların bilinçlendirilmesi faaliyetlerinin kurumun temel performans boyutlarına olan etkisinin araştırılması, örgütsel iletişim faaliyetlerinin kurumun farklı fonksiyonlarına olan etkisinin anlaşılması, örgüt içi bireysel ve kurumsal iletişim ilişkilerinin değerlendirilmesi ile iletişim çalışmalarının etkinliğinin ortaya çıkarılması oldukça önemlidir. Bu kapsamda örgüt içi yapılan anket ile konunun çok yönlü analizlerle tanımlanması ayrıca örgütsel iletişimin örgütsel seviyedeki etkileri ve çalışanların bütününe (geneline) yaptığı katkıları göz önünde bulundurarak örgütsel iletişim kavramı ile X ve Y kuşaklarının örgütsel değerlerinin kuşak kavramlarının ilişkilerinin belirlenmesi boyutuyla araştırılması büyük önem taşımaktadır.

Çalışma kapsamında kamu sektöründe X ve Y kuşaklarının örgütsel iletişim değerleri; iletişim, yönetsel liderlik tarzı, çalışma faaliyetlerine gerçek katkı, değişimin kabulü, örgütsel güven, uyum ve birlikte çalışma, değişim sürecine aktif katılım, değişime açıklık, kurumsal iletişim, sosyal ve içsel ödüller ile memnuniyet boyutları üzerinden değerlendirilmiştir. Bu noktada literatürde yapılan birçok araştırma incelenmiş özellikle kuşak kavramının örgütsel iletişim açısından örgütsel iletişim değerleri üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın teorik bölümünde kamu sektörü, kuşak ve örgütsel iletişim kavramları üzerine yapılmış çalışmaların gözden geçirilmesini, aralarındaki benzerlikleri veya farklılıkları içermektedir. Kamu sektöründe örgüt içi iletişimde yaş gruplarının iletişim değerlerinin incelenmesinde Jody A. Worley, Lawrence L. Bailey, Richard C. Thompson, Kurt M. Joseph, Clara A. Williams tarafından oluşturulan “Organizational Communication And Trust in the Context of Technology Change” (Civil Aeromedical Institute Federal Aviation Administration Oklahoma, 1999) çalışmasından yararlanılarak araştırılmıştır. Veriler anket yardımı ile Google form kullanılarak pandemi süreci dikkate alınıp WhatsApp uygulaması üzerinden dağıtılarak güncel teknolojiler kapsamında dijital ortamda toplanmıştır. X ve Y kuşaklarının kamu sektöründe örgütsel iletişim değerleri açısından yöneticilerin yönetim tarzlarının ve örgüt içi iletişim üzerinde etkisi incelenmiştir. Kamu sektöründe görev yapan idari

personelin sorunları nasıl çözeceği konusunda karar verebilmeleri ile örgütsel güven ortamı içinde çalışanların memnuniyeti, ekstra çabası ve verimliliği üzerindeki etkisini ortaya konulmuştur. Bu çalışmada İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi idari personelinden 221 kişinin katıldığı ve 3 kişinin hatalı işlem yapması sonucu 218 kişiden oluşan personele anket çalışması uygulanmıştır. Uygulamanın birinci kısmında, ankete katılan idari personele öncelikle çalışma arkadaşlarının gerçek görüşlerini ifade edip edemedikleri konusunda 5 (beş) adet soru sorulmuş X ve Y kuşağından ortalama birbirine yakın yüzde ellinin üzerinde olumlu cevaplar alınmıştır. Örgüt içi iletişim konusunda kuşaklar arasında etki yönünden anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Uygulamanın ikinci kısmında, yönetsel liderlik tarzı üzerine 8 (sekiz) soru sorulmuş X ve Y kuşağından ortalama birbirine yakın yüzde ellinin üzerinde olumlu cevaplar alınmıştır. Örgüt içi iletişim konusunda kuşaklar arasında yönetsel liderlik tarzı açısından anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Uygulamanın üçüncü kısmında, kurum içinde işlerin yapılışında örgütsel iletişimin çalışma faaliyetlerine gerçek etkisi üzerine 3 (üç) adet soru sorulmuş X ve Y kuşağından ortalama birbirine yakın yüzde ellinin üzerinde olumlu cevaplar alınmıştır. Örgüt içi iletişim konusunda kuşaklar arasında çalışma faaliyetlerine gerçek etki üzerine anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Anketin dördüncü kısmında, değişimin kabulü üzerine 6 (altı) adet soru sorulmuş X ve Y kuşağından ortalama birbirine yakın yüzde ellinin üzerinde olumlu cevaplar alınmıştır. Örgüt içi iletişim konusunda kuşaklar arasında değişimin kabulü üzerine anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Uygulamanın beşinci bölümünde, örgütsel güven üzerine 4 (dört) adet soru sorulmuş X ve Y kuşağından ortalama birbirine yakın yüzde ellinin üzerinde olumlu cevaplar alınmıştır. Örgüt içi iletişim konusunda kuşaklar arasında örgütsel iletişim açısından örgütsel güven yönünden anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Uygulamanın altıncı bölümünde, uyum ve birlikte çalışmaya yönelik 4 (dört) adet soru sorulmuş x ve y kuşağından ortalama birbirine yakın yüzde ellinin üzerinde olumlu cevaplar alınmıştır. Örgüt içi iletişim konusunda kuşaklar arasında uyum ve birlikte çalışma açısından örgütsel iletişim yönünden anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Uygulamanın yedinci bölümünde, değişim sürecine aktif katılım hakkında 4 (dört) adet soru sorulmuş X ve Y kuşağından farklı cevaplar alınmıştır. Örgüt içi iletişim konusunda kuşaklar arasında uyum ve birlikte çalışma açısından örgütsel iletişim yönünden anlamlı fark tespit edilmiştir.

Değişim sürecine aktif katılım yönünden X kuşağı katılımcılardan olumsuz cevaplar alınmış Y kuşağı katılımcılarından tam aksine olumlu cevap alınmış ve Y kuşağının değişime aktif katılım konusunda istekli olduğu ve bu konuda her türlü girişimde öncü olabileceği yapılacak çalışmalar konusunda vakit ayırabilecekleri tespit edilmiştir. Uygulamanın sekizinci bölümünde, değişime açıklık ile ilgili olarak 3 (üç) adet soru sorulmuş X ve Y kuşağından ortalama birbirine yakın yüzde ellinin üzerinde olumlu cevaplar alınmıştır. Örgüt içi iletişim konusunda kuşaklar arasında değişime açıklık açısından örgütsel iletişim yönünden anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Bir önceki yedinci bölümde değişime aktif katılım konusunda oluşan anlamlı farkın değişime açıklık konusunda da olması beklenirken istatistiksel açıdan önemli bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Uygulamanın dokuzuncu bölümünde, kurumsal iletişim üzerine genişletilerek toplam 15 (onbeş) adet soru sorulmuş x ve y kuşağından ortalama birbirine yakın yüzde ellinin üzerinde olumlu cevaplar alınmıştır. Örgüt içi iletişim konusunda kuşaklar arasında kurumsal iletişim yönünden anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Uygulamanın onuncu bölümünde, sosyal ödüller ile memnuniyet konusunda 3 (üç) adet soru sorulmuş X ve Y kuşağından ortalama birbirine yakın yüzde ellinin üzerinde olumlu cevaplar alınmıştır. Örgüt içi iletişim konusunda kuşaklar arasında sosyal ödüller ile memnuniyet konusunda anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Uygulamanın on birinci bölümünde, içsel ödüllere ile memnuniyet konusunda 3 (üç) adet soru sorulmuş X ve Y kuşağından ortalama birbirine yakın yüzde ellinin üzerinde olumlu cevaplar alınmıştır. Örgüt içi iletişim konusunda kuşaklar arasında içsel ödüller ile memnuniyet ile ilgili olarak anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir.

Son olarak katılımcılara demografik özelliklerine yönelik cinsiyet, doğum yılı, medeni durumu, eğitim düzeyi, memuriyetteki hizmet süreleri, bağlı bulundukları kurumdaki hizmet süreleri, hane halkı toplam geliri ve görev unvanı olmak üzere 8 (sekiz) adet soru sorulmuş olup genel toplamda katılımcılara toplam 65 (altmış beş) soru sorulmuştur. Üniversite içindeki farklı departman ve kademelerden katılımcı olarak mevcut çalışan olarak 577 idari personelden 5'i başka bir devlet kurumunda görevli olduğu için çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu kapsamda 572 idari personelden 221 çalışan üzerinde 5'li Likert ölçeği kullanılan bir anket uygulanmıştır. Anket

sonucunda elde edilen veriler SPSS.23.0 (Statistical Package For Social Sciences) paket programı ile analiz edilmiş ve sonuçları paylaşılmıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların vermiş oldukları cevapları değerlendirdiğimizde, iletişim alt ölçeği ile ilgili olarak yanıtlar tek tek genel çerçevede incelendiğinde, çalışanlar görüşlerini ifade etmekten çekinmeleri konusunda kararsız olan %14'lük kısmı çıkarttığımızda anlamlı bir fark bulunmamış genel olarak ele alınırsa %50 ye yakın bir oranda olumsuz olarak cevaplandırılmıştır. Karar süreçlerine katılım sorusuna verilen cevaplardan %14 olan kararsızım yanıtlarını dikkate almaz isek %60 oranında kara almada amir tarafından astların dikkate alındığı tespit edilmiştir. Yönetimin herkesin fikirlerini dikkate alması sorusuna yanıt olarak %10 oran ile olumsuz yanıtı ön plana çıkma olup büyük oranda bir fark tespit edilmemiştir. Yöneticilerin görüşlerini açıkça söylemesi noktasında kararsız olan %15'lik ve olumsuz %32'lik yanıtları düşersek %60 yakın bir oranda yöneticilerin görüşlerini açıkça ifade ettiği yanıtına ulaşılmaktadır. Yönetime sorunların iletilmesi kısmında kararsız olan %11 lik yanıtlar düşüldüğünde %65 oranında olumlu cevaplar alınmıştır. Yönetimsel liderlik tarzı alt ölçeği ile ilgili olarak yanıtlar tek tek genel çerçevede değerlendirildiğinde, %50 yakın bir oranda olumsuz dönüş alınmıştır. Çalışanların kararlara itirazları konusunda ise, % 60 yakın oranda olumlu cevaplar alınmıştır. Astların önerilerinin dikkate alınması hususunda % 60 oranında olumlu ifadeler tespit edilmiştir. Yöneticilerin astlarının günlük işlerin planlaması konusunda %70 gibi yüksek bir oranda serbestlik sağladıkları görülmektedir. İş yüklerinin dikkate alınması konusunda % 58 oranında olumlu cevap alınmış olup iş görevlendirmeleri ile ilgili olarak yöneticilerin astlarının ne yapacağını bilir sorusuna %80 gibi yüksek bir oranda olumlu cevap alınmıştır. İş görevlendirmelerinde güçlü ve zayıf yönlerin dikkate alınmasında %65 oranında olumlu cevaplar, yapılacak iş için amirin beklentilerini net ortaya koyması ile ilgili olarak %75 oranında olumlu yanıt tespit edilmiştir. Çalışma faaliyetlerine gerçek etki alt ölçeği ile ilgili olarak yanıtlar tek tek genel çerçevede değerlendirildiğinde, sorulan 3 (üç) soru için, işimi nasıl yapacağıma karar verme, işi yapış biçimimi değiştirme, sorunları nasıl çözeceğime karar verme konularında %70'e yakın olumlu yanıtlar geldiği tespit edilmiştir. Bireysel tecrübe sonucu yılların getirdiği bilgi birikimi sayesinde idari personel tarafından iş yapış tarzları ile ilgili olarak karar alabilecekleri hakkında yanıtlar alınmıştır. Değişimin

kabulü alt ölçeği ile ilgili olarak yanıtlar tek tek genel çerçevede değerlendirildiğinde, değişim sorun yarattığı %22'lik kararsız yanıtlarından sonra % 52 oranında sorun yaratmadığı tespit edilmiştir. Yapılan değişikliklerde kurum çalışanlarının zarar gördüğü konusunda %37'lik kararsızım yanıtları düşüldüğünde katılmıyorum yanıtının daha fazla olduğu görülmektedir. Kurumda bir şeylerin değiştirilmesinin yaklaşık %19'luk kararsızlar düşüldükten sonra %45 oranında zor olduğu, değişikliklerin faydalı olduğu sorusuna %30 kararsızlar sonra %55 ile olumlu cevap verildiği tespit edilmiştir. Teknolojik değişimlere uyumluluk açısından %70 ile olumlu, iyi fikirlerin hemen uygulanması konusunda %20'ye yakın kararsız cevaplardan sonra %70 oranında olumlu yanıtlar verilmiştir. Örgütsel güven alt ölçeği ile ilgili olarak yanıtlar tek tek genel çerçevede değerlendirildiğinde, yönetim tarafından alınan kararların çalışanların aleyhinedir sorusuna %30 oranında kararsız ve %50 oranında çalışanların yararına olduğu tespit edilmiştir. Yönetim tarafından alınan kararların çalışanların yararınadır sorusuna %37 lik kararsızlardan sonra %35 olumlu cevapları, yöneticilere güvenme hakkındaki soruya %30 luk kararsızlardan sonra %45 oranında olumlu, yöneticilerin astların arkasından iş çevirmeyeceği sorusuna ise %31'lik kararsız yanıtlarından sonra %35 ile olumlu yanıtların alındığı tespit edilmiştir. Uyum ve birlikte çalışma alt ölçeği ile ilgili olarak yanıtlar tek tek genel çerçevede değerlendirildiğinde, 4 (dört) adet sorunun tamamına yüksek oranda olumlu yanıtlar verildiği tespit edilmiştir. Değişim sürecine aktif katılım alt ölçeği ile ilgili olarak yanıtlar tek tek genel çerçevede değerlendirildiğinde, genel olarak Y kuşağı çalışanı olan idari personelden istatistiksel açıdan daha fazla oranda olumlu yanıt geldiği tespit edilmiş ve araştırma kapsamında belirlenen bir tek 7 (yedi) no'lu hipotez doğru olarak kabul edilmiştir. Kurumsal iletişim alt ölçeği ile ilgili olarak yanıtlar tek tek genel çerçevede değerlendirildiğinde, personel değişikliklerinin duyurulması ile ilgili olarak birbirine yakın oranlarda olumlu ve olumsuz yanıtların geldiği tespit edilmiştir. Elde edilen veriler kapsamında kurum politikalarının yüksek oranda bilindiği, yönetime sorunların iletilmesine yönelik olumlu yanıtların daha fazla olduğu, yöneticilerin çalışanların sorunlarını bildiği yönünde olumlu yanıtların fazla olduğu yüksek memnuniyet ve katılıyorum göze çarpmaktadır. Yöneticilerin motive edici olduğu, kurumsal yayınların yeterliği konusunda %42 oranında kararsız olduğunu düşünen bir personel kitlesini olduğu, kurumsal yayınları takip eden idari personelin fazla olduğu

net bir şekilde öne çıkmaktadır. Diğer birimler ile iletişimi güçlü bir çalışan kadrosunun olduğu, diğer birimler ile yaşanan sorunları çözme konusunda yarı yarıya olumlu olumsuz yanıtların geldiği, tespit edilmiştir. Dedikodu konusunda %24 lük kararsız yanıtların geldiği ve %5 gibi küçük bir farkla dedikodunun fazla olduğunu düşünen personelin bulunması bu konuda çok net bir ifadeye ulaştırmamaktadır. Acil durumlarda iletişimin yeterli olduğunu düşüne personelin sayısının fazla olduğu, kuruma ait sosyal medya hesaplarının yeterli olduğu konusunda % 25 kararsızların ve %55 olumlu düşünenlerin olduğu, kurum web sayfasının %80 oranla büyük bir oranda çalışanlar tarafından takip edildiği fakat kurumsal etkinlikler konusunda %65 oranında olumsuz yanıtların verildiği tespit edilmiştir. Sosyal ödüller ile memnuniyet alt ölçeği ile ilgili olarak yanıtlar tek tek genel çerçevede değerlendirildiğinde, çalışılan kişiler ile ilgili olan memnuniyetten, karşılıklı gösterilen saygıdan, gösterilen davranış tarzında memnuniyet derecesinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. İçsel ödüller ile memnuniyet alt ölçeği ile ilgili olarak yanıtlar tek tek genel çerçevede değerlendirildiğinde iş yerinde yeni şeyler öğrenmekten, faydalı şeyleri başarmaktan, çalışanların kendilerini iyi hissedecekleri değişikliklerin gerçekleşmesinden memnun oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca analiz sonucunda kamu sektöründe görev alan idari personelin değişime aktif katılım konusu haricinde X ve Y kuşakları açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu kapsamda literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel iletişim değerleri açısından günümüz teknolojileri de dikkate alındığında X ve Y kuşaklarının birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Sonuç olarak X ve Y kuşaklarının çalışma hayatında örgütsel iletişim noktasında birkaç noktada öneriler sunulmuştur. Örgütler çalışanlarının performanslarını ve örgüt içi iletişimi arttırmak için birçok yöntem kullanmaktadır.

Çalışma sonucunda X ve Y kuşaklarının çalışma hayatında aktif olduğu dikkate alınırsa daha iyi bir örgüt içi iletişim sağlanabilmesi için öneriler şöyle sıralanabilir. Elde edilen bulgular neticesinde kamu sektöründe çalışan X ve Y kuşaklarının örgütsel iletişim açısından çalışanların gözünden bakıldığında görüşlerini ifade etmeleri teşvik edilmeli, karar süreçlerine katılımlarının desteklenmesi, sorunların hızlıca iletilmesi için tüm imkânların sağlanması bunun için farklı iletişim kanalları hatta dijital ortamdan direkt yöneticiye iletilebilecek iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Yönetmelik liderlik tarzı açısından ortaya konulacak öneriler ise,

yönetim tarafından astların karar süreçlerine katılımı desteklediği görülmekte ve astların itirazlarını dile getirdikleri de gözlenmektedir. Çalışanlara iş planlamasına yönünde gerekli serbestliğin sağlandığı ayrıca iş yüklerinin de dikkate alındığı ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda kamu sektöründe net bir tavır ortaya konulduğu görülmektedir. Çalışma faaliyetlerine gerçek etki kapsamında öneriler ise, kamu sektöründe iş yapılış tarzları ile ilgili ortaya konmuş kanun, yönetmelik ve yönergeler kesin bir çizgi ile ifade edildiği için çalışan personel alanında uzmanlaşmış ve işinin gerekliliğini çok iyi bilir bir nitelik ve donanıma sahip olmuş çalışanlar durumuna gelmişlerdir. Bu kapsamda öneri olarak söylenecek pek bir ifade gerektirmediği ortadadır. Değişim kabulü konusunda öneri olarak, iyi fikirler desteklenmeli teknolojik değişiklikler işin yapılış tarzına eski geleneklerden uzaklaşıp yeni teknolojik gelişmeler ile birçok konuda zaman ve maddi konularda hem kamu hem vatandaş için tasarruf imkânı sağladığı için güncel gelişmeler vatandaşın yararlanması için kamu sektörü içinde yer alan tüm kurumlarda aktif edilmelidir. Örgütsel güven konusunda önerileri olarak yönetim tarafından karar alınırken tarafsız olunduğu hissettirilmelidir. Uyum ve birlikte çalışma bir kurumda en önemli noktalardandır. Eğer kurum içinde uyumlu bir çalışma dengesi kurulmaz ise yaşanan tartışma ve gerginlikler her zaman örgütsel iletişimi olumsuz etkileyecektir. Yapılan araştırmada İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi idari personelinin uyum ve birlikte çalışma, güven ve takım ruhu konusunda memnuniyetlerinin yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Değişim sürecine aktif katılım açısından kamu sektöründe X ve Y kuşağına ait veriler incelendiğinde istatistiksel açıdan Y kuşağının modernizasyon için elinden geleni yapması, değişime müdahil olduğunu hissetmesi, değişim için istekli olduğu ve değişim için vakit ayırma konusunda daha öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu kapsama kamu sektöründe değişim sürecine aktif katılımı sağlamak için X kuşağı da özendirilmeli bunun için düzenli aralıklarda yıl içinde aylara bölünmüş sıkıcı olmadan kesintiye uğratmadan ödüller geliştirilerek eğitim programları hazırlanması önerilebilir. Değişime açıklık açısından günümüz dünyasının bilişim çağı ve birçok şeyin internet üzerinden bilişim teknolojileri kapsamında gerçekleştirildiği düşünüldüğünde kamu sektörü yeni yazılım ve yeni teknolojik imkânlar ile bütçe dâhilinde stratejik hedefler de dikkate alınarak güncellenmelidir. Sadece günümüzde değil geriye dönecek olursak her zaman ön planda olan ve günümüz hayat döngüsünde planlama ve verimli bir çıktı hedefleri

sonucu kurumsal iletişim daha öne çıkmış ve örgütler bu konuda birçok yenilikleri hayata geçirmişlerdir. Kamu sektöründe kurumsal olarak personel değişikliklerinin dedikodulara sebebiyet vermemesi için gecikmeden şeffaf olarak çalışanlara duyurulması önem arz etmektedir. Bu kapsamda duyuruların kurumsal web sayfasından güncel olarak ilan edilmesi, kurum içi haberleşme ağları bakımından bilgilendirmeye hızlılık sağlamak için önerilebilir. Kurum politikalarının bilinmesi kurum çalışanı açısından neye hizmet ettiğini bilmesi ve kurumda olma sebebini anlaması açısından oldukça önemlidir. Kurum politikaları düzenli olarak kurum web sayfalarından ve kurum içi e-posta ağları üzerinden çalışanlara duyurulması aidiyetlik kavramı açısından gelişme sağlayacağı için düzenli ileti gönderilmesi önerilir. Kurum tarafından gerçekleştirilen etkinliklerin paydaşlara daha hızlı ve kolay duyurulması sağlamak için sosyal medya hesapları oluşturulmalı ve etkinliklerin güncel olarak aksatılmadan duyurulması önerilmektedir. Acil durumlarda iletişimi sağlamak için alternatif özel iletişim ağları kullanılması bilgi akışını sağlamak açısından daha hızlı olduğu için önerilmektedir. Dedikodunun önüne geçmek için alınan karaların, yapılan atamaların kişilerin birbirinden üstüne farklı yorumlar yaparak öğrenebilecekleri fısıltı gazetesini olarak tabir edilen informal iletişim yönteminin önüne geçilmesi için kurum için iletişim ağlarından duyurulması önerilmektedir. Kurumsal aidiyetin sağlanması için gezi, piknik ve yemek gibi sosyal etkinliklerin artırılması önerilmektedir fakat bu kapsamda tüm dünyada yaşanan Covid 19 pandemi sürecinden dolayı bu tarz etkinliklerin pek mümkün olmadığı görülmektedir. Ödüllendirme algısının çalışan performansı üzerinde etkisinde olduğu ve performans olarak etkisini arttıracığı için çeşitli ödüllendirme yöntemlerinin geliştirilmesi gerektiği önerilmektedir. Örgütsel iletişim, bireysel ve kurumsal performans etkileşimine etkisi olduğu araştırma kapsamında kabul edilmiştir. Ayrıca belirlenen strateji, liderlik tarzı, karar verme mekanizmaları bunun sonucu risk ve deneyim boyutları, değişimin algılanması, örgütsel güven, değişime aktif katılım, değişime açıklık, kurumsal iletişim değerleri, sosyal ve içsel ödüller ile memnuniyetin X ve Y kuşağı içinde önemli olarak algılandığı görülmektedir. Örgütsel iletişim kapsamında kurumsallaşma, dijitalleşme ve motivasyon alt boyutları ile bireysel performans takdir ve disiplin boyutlarında önemli olarak algılandığı araştırma sonucunda kabul edilmiştir. Kuşaklar arasında kamu sektöründe örgütsel iletişim faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki

vardır. Bu etkileşimin sadece dikey ekseninde olmamakta, yatay olarak kuruluşun diğer fonksiyonlarını da harekete geçirme eğiliminde olduğu ifade edilebilir. Araştırma sonuçları neticesinde kamu sektöründe kurumlar kendi içlerinde bağımsız olarak etkin bir örgütsel iletişim yönetim sistemi kurmaları kritiktir. Kamu sektöründe oluşturulacak olan örgütsel iletişimde açıklık yönetim açısından adil ve şeffaf olması açısından önem taşımaktadır. Bu sayede cevabı bilinmeyen olaylar ile ilgili dedikodu ortamı oluşmaz ve gereksiz gerilimlere sebebiyet verilmez. Örgütsel iletişim faaliyetleri kapsamında kurumsal ve bireysel performans göstergelerinin takibi belirlenen hedeflere ulaşma anlamında kurumun nerede olduğunu gösterecektir. Bu göstergeler çalışanların yetkinliğini artırıcı göstergeler de olabileceği gibi kuruma katkı düzeylerini de belirleyecektir. Hedeflere ulaşılması halinde örgütsel iletişimin amaçlarına ulaşmak çok daha kolay olabilecektir ve beklenen fayda sağlanacaktır. Kurumsal kültürünün örgüt içinde kabullenilmesi sağlamak için eğitimler ve belirli dönemlerde bilgilendirmelerde süreklilik sağlanmalıdır. Ayrıca idari personelin yönetime katılımının sağlanması amacı ile görüşleri ve hizmet içerisindeki tecrübeleri dikkate alınarak öneri ve geri bildirim gibi araçların etkin uygulanması örgüte önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Kamu sektöründe kurumsal teknolojik dönüşüm projeleri başlatarak ki bunun en önemli örneği e-devlet uygulaması gibi vatandaşların devlet hizmetlerinde yararlanmalarını kolaylaştıracı uygulamalar kamu sektöründeki tüm hizmet alanlarında dijitalleşme açısından ön plana çıkarabilir. Bununla birlikte örgütsel iletişim kapsamında kurum idari personelinin karar alma süreçlerine dâhil edilmesi kurumsal değerler açısından çalışanlar nezdinde pozitif etkisi olacağı beklenmektedir. Bu araştırmaya kamu sektörü çalışanları dikkate alındığında daha iş yaşamına yeni yeni katılım sağlayan 2001 ve sonrası Z kuşağı dâhil edilmemiştir. Kamu sektöründe aktif ve yoğun olarak çalışma hayatında bulunan X ve Y kuşakları üzerine yapılan örgütsel iletişim değerleri üzerine yapılan bu çalışma kuşaklar bazında araştırılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Böylece kamu sektöründe hem yöneticilere hem de çalışan ast-üst tüm personelin çalışma hayatında örgütsel iletişim açısından gelişim imkânı sağlaması açısından birçok çalışmaya destek olacağı düşünülmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında istihdam edilen idari personelin sosyal ve iş yaşamını daha iyiye taşımak üzere önemli bir bakış açısı yaratacağı düşünülmektedir. Ayrıca Z kuşağı ile ilgili olarak ileri zamanlarda

yapılacak çalışmalarda araştırmacılara fikir sahibi olmaları açısından önemli bir yol gösterici olacaktır.

Araştırma sadece bir kamu kurumuna bağlı personel üzerinde uygulandığı için araştırma sonuçları üzerinden Türkiye’deki diğer kamu kurumları hakkında bir genelleme yapmak mümkün değildir. Ancak çalışmanın sunduğu veriler keşifsel açıdan kıymetli olup yeni çalışmalara rehberlik edebilir ve benzer çalışmalarla desteklenerek Türkiye’deki kamu kurumlarında çalışan X ve Y kuşaklarının örgütsel iletişim değerleri ortaya konulabilir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aktuğan, M. Y. (2004). E-Devlet yolunda Kamu Kurumları Uygulamaları (e-Kurumlar), Türkiye Bilişim Derneği 21. *Devlet Uygulamaları Konferansı ve Serisi*, s.50
- Aktuğlu, İ., ve Eğinli, A. (2010). Küresel reklam stratejilerinin belirlenmesinde kültürel farklılıkların önemi. *Selçuk İletişim*, 6(3), 167-183.
- Akyol, E. M. (2016) *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü*. (ss. 25-51) Ed. Öksüz, B. ve Vural, Z.B.A. Ankara: Nobel Yayınları.
- Alıcıoğlu, İ. (2015) *İş 'te Y Kuşağı*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Altuntuğ, N. (2012). Tüketicinin İşlevselliği: Pazarlamada Devrim ya da Devrimlerin Pazarlanması. *içinde*, 11, 866-868.
- Arar, T. ve Yüksel, İ. (2015). How to Manage Generation Z in Business Life=. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), 195-202.
- Argüden, Y. (2007). *Yönetim Kurulu Sırları*. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.
- Arslan, B. ve Arslan, E. (2009). Örgütsel İletişim (ss. 141-182). Ed. Demiray, U. Genel İletişim. *Ankara: Pegem A Yayıncılık 3.Baskı*.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 59-67.
- Atılğan, S. S. ve Geçikli, F. (2020). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizme Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü. *Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (24) (ss. 289-312), Erzurum.

- Aydın, H. (2008). Örgütlerde İnsan İlişkileri. *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar* (ss. 137-161) Ed. Ş. Şimşek ve A. Çelik. Konya. Eğitim Kitapevi.
- Aziz, A. ve Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel iletişim*. İstanbul: Hiperlink Eğitim İletişim Yayıncılık San. Tic. ve Ltd. Şti.
- Aziz, A. (1982). *Toplumsallaşma ve Kitleli İletişim*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Aydoğdu, T. (2016). Örgütsel İletişim Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Araştırma. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Malatya*.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz University Faculty Of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7).
- Banerjee, P., & Singh, S. (2015). Managers' Perspectives on the Effects of Online Grapevine Communication: A Qualitative Inquiry. *The Qualitative Report*, 20(6), 765.
- Becerikli, S. Y. (1999). Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü. *Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)*.
- Beydilli, K. (2003). *Mahmud (II)*. Ankara.TDV İslam Ansiklopedisi, Cilt 27.
- Bilgiç, A. S. (2006). Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Bulduklu, Y., & Karaçor, S. (2019). Kitle İletişim Kuramları. *Konya: Çizgi Kitabevi*.
- Büyüköztürk, Ş. Kılıç Çakmak, E. Akgün, Ö. E. Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). Örneklem yöntemleri.
- Cüceloğlu, D. (2015). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul. Remzi Kitapevi, 51. Baskı.

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, Adana. 16(1).
- Çaycı, B. ve Karagülle, A. E. (2014). X Kuşağından Z Kuşağına Değişen Mahremiyet Algısı. In *International Trends and Issues in Communication & Media Conference* (pp. 190-196).
- Çomu, T. ve Halaiqa, İ. (2014) *Yeni Medya Çalışmalarında Araştırma Yöntem Ve Teknikleri*. (Ss. 31-92) Ed. Binark, F., Bayraktutan, G., Mert, Ş., Çomu, T., Tunç, S., Zeynep, B., & İslam, H. (2015). İstanbul: Ayrıntı Yayınları
- Daloğlu, E. S. (2013). *Çalışma algısı üzerine kuşaklararası bir analiz*. İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, S. (2014). Eskişehir ilindeki temel eğitim okulu öğretmenlerinin işbirlikli sorun çözme yaklaşımlarının örgütsel iletişim ile ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (2002). Corporate rumor activity, belief and accuracy. *Public Relations Review*, 28(1), 1-19.
- Ekinci, K. (2006). Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Ekinci, N. (2019). Klasik, Neoklasik Teori, Sistem Ve Durumsallık Yaklaşımları İle Bunların Karşılaştırılması Ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 16-38.
- Elgünler, T. Ç., & Fener, T. Ç. (2011). İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 1(1), 35-39.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2009). İletişim tarzının ve sözsüz iletişim düzeyinin çalışanların iş performansına etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-24.

- Eralp, İ., & Bozbaş, B. (2014). *Kamu Yönetiminde İç Kontrol & Ön Mali Kontrol*. BEKAD Yayınları. Antalya.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İEE Yayınları No: 86
- Eroğlu, E. (2003). Organizasyonel Zekânın Gelişmesinde Örgütsel İletişimin Rolü. *Kurgu Dergisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 20 (1), 235-244.
- Eroğlu, E., & Özkan, G. (2009). Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61.
- Ersoy, A., & Ehtiyar, R. (2015). Kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın rolü: Türk ve yabancı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 42-60.
- Esen, M., Şentürk, T., & Çetinoğlu, N. (2018). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Medya Reklamlarına Yönelik Algıları. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1).
- Eskiyörük, D. (2015). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, Autumm 2005. 70, 4; ProQueast Centrel pg. 4.
- Eyyüpoğlu, A. (2018). *Örgütsel İletişim Etkinliği İletişim Örgüt İçi İlişkilerin Etkinliği Açısından Önemi*, Gece Kitaplığı, Ankara.
- Evans, D. (2001). *Supervisory management: Principles and practice*. Cengage Learning EMEA. United Kingdom, London. Cassel Education Ltd.
- Ertekin, İ. (2017). *Örgütsel İletişim*, Gece Kitaplığı, Ankara.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

- Etzioni, A., Marcus, P., Merton, R. K., Reiss, A., Wilson, J. Q. ve White, H. (1964). *Organizations*. Prentice-Hall Publishing Co., Englewood Cliffs, NJ.
- Gökçe, O. ve Atabey, N. A. (2001). Davranış Bilimleri Ders Notları. *Selçuk Üniversitesi İİBF Yayınları*, Konya.
- Gültepe, N. (2009). *Mührün gücü: ilk Türk-İslam devletlerinde ve Osmanlılarda bürokrasi* (Vol. 403). Ötüken.
- Güngör, N. (2018). *İletişim Kuramlar ve Yaklaşımlar*, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. Der Yayınevi.
- Gözüm, M. S. (2014). *Yönetim Kurulu Üyesinin El Kitabı*. Hümanist Kitap. İstanbul.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim Ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi*, 14(1).
- Hoştut, S. (2016). Çok Uluslu Şirketlerde Halkla İlişkiler Uygulamaları. *Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 1-22.
- Işık, M. (2012). *Kitle İletişim Teorilerine Giriş*. (4. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Izgar, H. (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (3. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- İlhan, Ü. (2019). *Kuşaklar Açısından Çalışma Değerleri ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İnce, F. (2018). *Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış*, Konya: Eğitim Yayınları.
- İnce, N. M. (2001). *Elektronik devlet: Kamu hizmetlerinin sunulmasında yeni imkânlar*. DPT.

- İşçimen, D. S. (2012). Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. *Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ABD. Doktora Tezi*
- Kaldırımcı, N. (1983). Örgütsel Davranış Açısından Stres. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (5), 65-89.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karahan, G. (2018). Örgütsel İletişimde İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı İle Öznel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye’de Havayolu Şirketlerinde Kabin Memurları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimi ABD. Doktora Tezi*.
- Karakoç, N. (1989). Örgütsel iletişim ve örgütsel zaman arasındaki ilişkiler. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi*, 6(6), 81-90. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kurgu/issue/59616/858925>
- Karaman, G. (2018). Örgütsel İletişimde İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı İle Öznel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye’de Havayolu Şirketlerinde Kabin Memurları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Bilimi ABD. Doktora Tezi*.
- Keser, A. & Güler, B. K. (2021). *Çalışma Psikolojisi*, Umuttepe Yayınları, 2. Baskı. İzmit.
- Kıraç, E. (2012). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Master's thesis).
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Koralp. Ö. E, (2016) *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü*. (ss. 263-289) Ed. Öksüz, B. ve Vural. Z.B.A. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kozinets, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, 39(1).
- Köse. Ö. (2014). *İç Denetim: "Yönetime Değer Katmak"*. (ss. 433-464). Ed. Kırıl, H. Ankara. İç Denetim Koordinasyon Kurulu Yayınları.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Licata, P. P. (2007). *Multiple generations in the workplace: A study comparing work values of different generations of workers* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Lyons, S. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. Ottawa University, Doktora Tezi.
- Marşap, A. (2000). *Yönetimsel Sistem Yeni Binyılın Özgüncü Açılım ve Politikaları*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Mayo, E. (2014). *The social problems of an industrial civilisation*. Routledge.
- McLuhan, M., Powers, B. R., & Düzgören, B. Ö. (2001). *Global köy: 21. yüzyılda yeryüzü yaşamında ve medyada meydana gelecek dönüşümler*. Scala.
- McCrindle, M. ve Wolfinger, E. (2010). Generations defined. *Ethos*, 18(1), 8.
- McGregor, D. (1966). *The Human Side of Enterprise*. Annotated Edition 2006.
- Zıllıoğlu, M. (2014). *İletişim nedir?* Cem yayınevi. İzmir.
- Mengi, Z. (2009). *BB, X, Y, Z Kuşakları Çok Farklı*. Hürriyet İK. 11 Ekim 2009
- Odabaş , H. (2009). "E-Devlet Sürecinde Elektronik Belge Yönetimi". *Türk Kütüphaneciler Derneği, İstanbul Şubesi. Hiperlink*.

- Odası, İ. T., & Kırçova, İ. (2003). *E-devlet uygulamaları ve Ekonomiye Etkileri*. İstanbul Ticaret Odası.
- Okan, E. Y. ve Yalman. N. (2013). “Türkiye’de Tartışmalı Reklamlar: Kuşaklar Arası Karşılaştırmalar”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31/2: s.135-152.
- Okay, A., Uzoğlu, S., Okay, A., Uztuğ, F., Akyürek, R., & Oyman, M. (2005). Kurumsal İletişim Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir*.
- Öksüz B. ve Vural, Z. B. A. (2016) Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü. *Ankara: Nobel Yayınları*. s. 1-19.
- Ölçer, N., & Koçer, S. (2015). Örgütsel iletişim: Kocaeli üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.
- Özalp, İ. (1988). (Matriks Organizasyon Yapısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 19-31.
- Özarallı, N., & Torun, A. (2011). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(2), 101-113.
- Özel, Ç. H. (2017). Kuşak Kavramı ve Turizme Yansımaları. *Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış* (ss. 1-27) Ed. H. Özkoç ve F. Bayrakdaroglu. Ankara. Nobel Yayınevi.
- Özezen, M. Y. (2003). Sözlü İletişim Türlerinde Adlandırma Ve Sınıflandırma Sorunları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(11).

- Paksoy, M. ve diğerkleri. (2001). Örgütsel İletişim, Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Yayınları* No: 964. No: 533.
- Pfiffner, J. M. ve Sherwood, F. P. (1960). *Administrative organization*. Prentice-Hall.
- Reeves, T. C. ve Oh, E. (2008). Generational Differences, in *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, s.295-303, J.M. Spector, M.D.Merrill, J.V. Merrienboer, M.P. Driscoll, (eds.). 3th. Ed. Athens, Georgia.
- Ryan, D. (2017). *Dijital Pazarlama*. Çev: Kemaloğlu, M. M. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. 2. Baskı.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde iletişim*. Kriter Yayınevi. 2. Baskı, İstanbul.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*, New York: John Willey & Sons.
- Seçkin, F. S. (2010). Türkiye ‘nin Kuşak Profili. *Capital Dergisi*, 12, 100-106.
- Senbir, H. (2004). Z “Son insan” mı? *Z kuşağı ve sonrasına dair düşünceler*. İstanbul: Okuyan Us Yayınları.
- Seymen, A. F. (2017). Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2023 Öngörülleri ile İlişkilendirilmesi. *Kent Akademisi*, 10(4), 467-489.
- Shockley-Zalabak,P. ve Hulbert-Johnson, R. (1994). Organizational communication. *Assessing communication education: A handbook for media, speech & theatre educators*, 291-310.
- Sinav, A. (2020). Genç-Yaşlı-Orta Yaşlı ve İleri Yaşlı Bireylerin Sosyal Medya Kullanım Davranışlarının Karşılaştırılması: Eskişehir İli Örneği. *Üsküdar Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi Etkileşim*, Yıl 3, Sayı 5, Nisan. 116-145.

- Solak, A. (2009). *İnsan İlişkileri ve İletişim*. Ankara, Hegem Yayınları.
- Solmaz, B. (2004). Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim*, 3(3), 120-127.
- Solmaz, B. (2007). *Kurumsal İletişim Yönetimi*. Konya. Tablet Kitapevi.
- Sigband N. B. ve Bell. A. H. (1989). *Communication For Management And Business*, 5. ed., Illinois: Scott, Foresman and Co.
- Srinivasan, V. 2012. Multi Generations in the work forces. Building Collobaration. *IIMB Management Review*, (24) 1, 48-66.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetmel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.
- Şener, E. (2015). *Örgütsel İntikam*. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Şentürk, T. (2007). Halkla ilişkilerde etik bağlamında Doğan ve Uzan Medya Grupları arasındaki çatışma üzerine bir inceleme. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 24, 39-60.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik. A, (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Konya. Eğitim Yayınevi.
- Tutar, H., ve Yılmaz, K. (2013). Genel ve Örgütsel Boyutuyla İletişim. *Ankara, Seçkin Yayıncılık*.
- Topsakaloğlu, S. (2015). *Türk Kamu Yönetiminde Kamu Çalışanları Arasındaki Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Mutki İlçesi Örneği* (Doctoral dissertation, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tolbize, A. (2008). Generational Differences İn The Workplace. *Research And Training Center On Community Living*, 5(2), 1-21.

- Tunç, S. (2018). *Yeni Medya Çalışmalarında Araştırma Yöntem Ve Teknikleri*. (ss:171-201) Ed. Binark, F., Bayraktutan, G., Mert, Ş., Çomu, T., Tunç, S., Zeynep, B., & İslam, H. (2015). İstanbul: Ayrıntı Yayınları
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The journal of individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Türkmen, İ. (1992). *Etken İletişim Modeli: Yöneticiler İçin*. MPM Yayınları.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y kuşağı Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Tosun, C. (2006). *Kamu Kurumlarındaki Örgütsel İletişim Biçimlerinin Verimliliğe Etkisi* (Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tutar, H., & Yılmaz, M. K. (2003). Genel iletişim. *Üçüncü Baskı*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ünal, U. (2011). Örgütsel İletişim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik-Bir Yükseköğretim Kurumu Olarak KTMÜ Uygulama Örneği (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Bişkek). *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bişkek*.
- Ünal, Y. (2007). The Role Of Management İn Creating Effective İnternal Communication And An Application İn İt Sector. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- Vural, Z. B. A. (2018). *Kurum kültürü*. İstanbul, İletişim Yayınları, 6. Baskı.
- Vural, Z. B. A ve Yalçın, M. (2016) *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü*. (ss. 293-322) Ed. Öksüz, B. ve Vural. Z.B.A. Ankara: Nobel Yayınları.

Williams, K. C. ve Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3(1), 37-53.

Williams, S. (2010). Welcome to generation Z. *B&T Magazine*, 60(2731), 12.

Yalçın, A ve Utkucu, T. (2018). *Kurumsal İtiber ve İmar*. Ankara, Akademisyen Kitapevi.

Yeşil, S. (2007). Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar Ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma Ve Performansına Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (13), 232-246.

Zemke, R., Raines, C., ve Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amacom.

İnternet

Çatalkaya, C. (2008). Y Kuşağı ve İnsan Kaynakları, <http://www.yetenekvekariyer.com/y-kusagi-ve-insan-kaynaklari> (erişim tarihi: 25.11.2020)

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTip=5> (erişim tarihi: 22.01.2021)

<https://www.tdk.gov.tr>. (erişim tarihi: 12.11.2020)

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2019-33705> (erişim tarihi: 26.11.2020)

<https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=istihdam-issizlik-ve-ucret-108&dil=1> (erişim tarihi: 26.11.2020)



EKLER

ARAŞTIRMA ANKET FORMU

Kamu Sektöründe X ve Y Kuşaklarının Örgütsel İletişim Değerlerine Yönelik Anket Formu

Bu anketin amacı Kamu sektöründe X ve Y kuşaklarının örgütsel iletişim değerleri üzerine farklılıklar analiz edilecektir. Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda kuşaklar arasında örgütsel iletişimin ortaya koyduğu kuşaklar arasındaki tespit edilen görüş ayrılıkları, beklentiler, teknolojiyi kullanmada yatkınlık, gibi belirgin ayrımlar tespit edilmesi planlanmakta olup **en az 218 kişinin katılımının sağlanması planlanmaktadır**. Bu anket formu İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı kapsamında Yüksek Lisans tezi için hazırlanmıştır. **Anketler toplu olarak değerlendirileceği için ankete katılan bireylerin ve organizasyonların kimlik bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır.** Her soruya tek bir cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Cem KATIRCI

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Tolga ŞENTÜRK

Adres: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, SBBF Çiğli / İZMİR

	İLETİŞİM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma arkadaşlarım gerçek görüşlerini ifade etmekten çekinirler.					
2	Çalışma arkadaşlarım karar süreçlerine katılırlar.					
3	Yönetim tarafından herkesin fikri dikkate alınır.					
4	Yöneticiler görüşlerini açıkça söyler.					
5	Yönetime sorunlarımızı ifade edebiliriz.					
	YÖNETSEL LİDERLİK TARZI İş görevlendirmeleri ile ilgili birim amirim	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Astlarının karar alma sürecine katılmalarını sağlar.					
2	Çalışanların kararlara itirazları dile getirebilirler.					
3	Önerilerim dikkate alınır.					
4	Günlük işlerimi planlamamda bana gerekli serbestliği sağlar.					
5	İş yükümü dikkate alır.					
6	Yapılacak iş için benim ne yapmam gerektiğini bilir.					
7	Benim güçlü ve zayıf yönlerimi dikkate alır.					
8	Yapılacak iş için istenen beklentileri net bir şekilde ortaya koyar.					
	ÇALIŞMA FAALİYETLERİNE GERÇEK ETKİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kendi işini nasıl yapacağıma karar verebilirim.					
2	İşini yapış biçimimi değiştirebilirim.					
3	Sorunların nasıl çözüleceğine karar verebilirim.					
	DEĞİŞİMİN KABULÜ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Değişimler sorun yaratır.					
2	Kurumda değişiklikler yapıldığında çoğunlukla zarar görürler.					
3	Bu kurumda bir şeyleri değiştirmek çoğunlukla mümkün değildir.					
4	Bu kurumdaki değişiklikler faydalıdır.					
5	Çalışma arkadaşlarım teknolojik değişikliklere uyum sağlamaya yatkındır.					
6	İyi fikirler çalışma arkadaşlarım tarafından hemen uygulanır.					

	ÖRGÜTSEL GÜVEN	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yönetimin kararları çalışanların aleyhinedir.					
2	Yönetim bir karar alıyorsa benim yararımadır.					
3	Yöneticilere güvenebileceğimi biliyorum.					
4	Yöneticiler arkamdan iş çevirmezler.					
	UYUM / BİRLİKTE ÇALIŞMA	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma arkadaşlarımla iletişim kurmak kolaydır.					
2	Çalışma arkadaşlarım güçlü bir birliktelik duygusuna sahiptirler.					
3	Çalışma arkadaşlarım genellikle birbirlerine güvenirler.					
4	Çalışma arkadaşlarım takım ruhuna sahiptirler.					
	DEĞİŞİM SÜRECİNDE AKTİF KATILIM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Modernizasyon için elimden gelen tüm yardımı yapabilirim.					
2	Modernizasyona kişisel olarak müdahil olduğumu hissedirim.					
3	Modernizasyon için çalışmaya istekli değilim.					
4	Modernizasyon eylemleri için çalışmaya vaktim olur.					
	DEĞİŞİME AÇIKLIK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışma arkadaşlarım işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili yeni yollar denemeye ve geliştirmeye teşvik edilir.					
2	Çalışma arkadaşlarım eski sorunların ele alınması için yeni yöntemler geliştirir.					
3	Değişikliklerin çoğu çalışma tarzımızın iyileşmesine imkan verir.					
	KURUMSAL İLETİŞİM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Personel değişiklikleri hemen duyurulur.					
2	Kurum politikalarını biliyorum.					
3	Yönetime ilişkin sorunları hızlıca iletebilirim.					
4	Yöneticim sorunlarımızı bilir.					
5	Yöneticim beni motive eder.					
6	Kurumsal yayınlar (bülten, dergi) yeterlidir.					
7	Kurumsal yayınları takip ederim.					
8	Diğer birimler ile iletişimim güçlüdür.					
9	Diğer birimlerdeki sorunları kendim çözebilirim.					
10	Çalıştığım birimde dedikodu yaygındır.					
11	Acil durumlarda iletişimimiz yeterlidir.					
12	Kurumumuza ait sosyal medya hesaplarını yeterli buluyorum.					
13	Kurumsal web sayfamızı takip ederim.					
14	Kurumsal sosyal medya hesaplarını takip ederim.					
15	Kurumsal etkinliklerimiz (gezi, piknik, yemek vb.) yeterlidir.					

	SOSYAL ÖDÜLLER İLE MEMNUNİYET	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç memnun değilim
1	Çalıştığınız kişilerin arkadaşlığından ne kadar memnunsunuz ?					
2	Birlikte çalıştığınız kişilerin size gösterdiği saygıdan ne kadar memnunsunuz ?					
3	Birlikte çalıştığınız kişilerin size gösterdiği davranış tarzından ne kadar memnunsunuz ?					
	İÇSEL ÖDÜLLER İLE MEMNUNİYET					
1	İş yerinizde yeni şeyler öğrenmenizi gerektirecek değişikliklerden ne kadar memnunsunuz ?					
2	İş yerinizde faydalı şeyleri başarmanızı gerektiren değişikliklerden ne kadar memnunsunuz ?					
3	Kendinizi kişisel olarak iyi hissetmenizi gerektiren değişikliklerden ne kadar memnunsunuz ?					

Aşağıdaki sorular ad ve soyad gibi kimlik bilgilerinizi almaksızın bu araştırmanın amacı doğrultusunda demografik bilgilerinizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen, her bir soruya karşılık gelen ifadeyi seçeneklerden uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:

() Kadın () Erkek

2. Doğum yılınız:

() 1946-1964 arası () 1965-1979 arası () 1980-2000 arası () 2001 ve sonrası

3. Medeni durumunuz:

() Evli () Bekâr () Dul

4. Eğitim düzeyiniz:

() İlköğretim () Ortaöğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans

5. Memuriyetteki hizmet süreniz:

() 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21- 25 yıl () 26 yıl ve üstü

6. Üniversitedeki hizmet süreniz:

() 0-2 yıl () 3-5 yıl () 5 yıl ve üstü

7. Hane halkı toplam geliriniz:

() 2.000- 5.000 arası () 5.000-10.000 arası () 10.000-15.0000 arası () 15.000 ve üzeri

8. Görev Unvanınız:

() İşçi () Güvenlik Görevlisi () Memur/Şef () Yönetici () Diğer () Lütfen belirtiniz.

EK 3: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Etik Kurul Onayı

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
ETİK ONAY BELGESİ

ARAŞTIRMANIN BAŞLIĞI	Kamu Sektöründe X ve Y Kuşaklarının Örgütsel İletişim Değerleri Üzerine Bir Araştırma
SORUMLU ARAŞTIRMACININ ADI SOYADI	Cem KATIRCI
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ KARAR	X ve Y kuşakları arasında iş yaşamı, iş ortamı, iş beklentileri ve artan rekabet koşulları neticesinde y kuşağının iş bulmamama korkusu, işsiz kalma korkusu gibi düşünceleri ortaya çıkarmakta ve y kuşağının kendisini ispat etmeye yönelik çalışmaları artı yönde ivme kazanmaktadır. İş hayatında yer alan farklı yaş gruplarının, farklı kuşakların da düşünce ve davranış tarzlarında değişiklikler gözlenmektedir. Örgüt içinde kuşaklar arası farklılıklar beraberinde iletişim açısından da farklılıklar meydana gelmektedir. Kamu sektöründe X ve Y kuşaklarının örgütsel iletişim değerleri üzerine yapılacak olan bu çalışmada farklılıklar analiz edilerek araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda kuşaklar arasında örgütsel iletişimin ortaya koyduğu kuşaklar arasındaki tespit edilen görüş ayrılıkları, beklentiler, teknolojiyi kullanmada yatkınlık, gibi belirgin ayrımlar tespit edilmesi planlanmaktadır. Kamu sektöründe istihdam edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamındaki memurların X ve Y kuşaklarının örgütsel iletişim değerleri, tutumları, farklılıkları yeniliklere uyumları, üst, ast ve yatay ilişkiler araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.
ETİK KURUL KARARI	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın /çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup, araştırmanın / çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen kişilerle gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.