

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Neslihan Elmas

100023617

İstanbul, Ocak 2017

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Neslihan Elmas

100023617

Danışman: Doç. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT

İstanbul, Ocak 2017

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

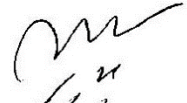
Yüksek lisans öğrencisi... Neslihan Elvan in “Örgütsel İletişimin.....
İstikrarını Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama.....” konulu tez
çalışması jürimiz tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği ☒ / oyçokluğu ☐) ile başarılı bulunmuştur.

Adı – Soyadı

İmza

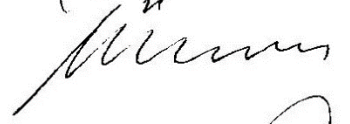
Tez Danışmanı

: Doç. Dr. Ayşe Karabulut



Jüri Üyesi

: Doç. Dr. Beliz Söğüt



Jüri Üyesi

: Yrd. Doç. Dr. Bera Yıldırım



Hazırlanmış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

ÖZET

Bu çalışmadaki ana amaç, örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki bağlantıyı ve iletişimin iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Araştırmada örgütsel iletişim kavramı, eğitici iletişim, iletişim engelleri, iletişim biçimleri alt boyutları incelenmiştir. Bununla beraber, iş tatmini ölçeği ücret ve örgütsel boyutları ile ele alınmıştır.

Araştırmada kullanılan yöntem, kolayda örnekleme yöntemi olarak tercih edilmiştir. Araştırmaya ilişkin hazırlanan anket formları otomotiv sektöründe çalışan 230 personele verilmiş, 180 tanesinin cevapları analiz edilmiştir.

Bu anket sonucunda elde edilen veriler üzerinde, demografik analizler, standart sapma analizleri, faktör analizi, güvenilirlik analizi ve bunların yanı sıra korelasyon ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaların sonucunda örgütsel iletişimin iş tatminini pozitif yönlü etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Örgütsel İletişim, Örgüt, İş Tatmini

ABSTRACT

The main purpose of this study is investigation of the effects of organizational communication on job satisfaction.

In this research, the concept of organizational communication, educational communication, communication barriers, the sub dimensions of the communication types are examined. In addition to this, the job satisfaction scale looks at how both salaries and company organization relate to employee work satisfaction.

The method used in the research is an easy sampling method. The prepared survey forms were given to 230 employees working in the automotive sector and the answers of 180 were analyzed.

Demographic, standard deviation, factor analysis, reliability analysis, correlation and multiple regression analyzes were performed on the data obtained as a result of this survey.

It was seen that organizational communication has positive effect on job satisfaction as a result of the researches.

Key Words: Communication, Organizational Communication, Organization, Job Satisfaction

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Özet.....	iii
Abstract.....	iv
İçindekiler	v
Tablolar Listesi.....	ix
Şekiller Listesi	x
Kısaltmalar	xi

GİRİŞ	1
-------------	---

1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM..... 3

1.1. İletişimin Tanımı.....	3
1.1.1. İletişimin Önemi ve Amacı.....	4
1.1.2. İletişim Süreci ve Öğeleri	7
1.1.2.1. Kaynak	9
1.1.2.2. İleti (Mesaj).....	9
1.1.2.3. Kodlama ve Kod Açma	10
1.1.2.4. Kanal (Oluk).....	11
1.1.2.5. Alıcı (Hedef)	12
1.1.2.6. Geri-Bildirim (Yansıma).....	12
1.1.2.7. Gürültü	14
1.2. Örgütsel İletişimin Tanımı	15
1.3. Örgütsel İletişimin Amaçları ve İşlevleri.....	16
1.4. Örgütsel İletişim Kanalları.....	18
1.4.1. Yazılı İletişim Kanalları.....	19
1.4.2. Sözlü İletişim Kanalları	19
1.4.3. Görsel İletişim Kanalları.....	20
1.4.4. Sözsüz İletişim Kanalları	21
1.5. Örgütsel İletişimin İşleyiş Çeşitleri.....	21
1.5.1. Biçimsel İletişim	22
1.5.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim	23

1.5.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim	24
1.5.1.3. Yatay İletişim	25
1.5.1.4. Çapraz İletişim	25
1.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim	26
1.6. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri	27
1.6.1. Merkezi Model.....	28
1.6.2. Y Modeli	29
1.6.3. Zincir Modeli	30
1.6.4. Dairesel Model.....	31
1.6.5. Çok Yönlü Model	32
1.6.6. Örgütsel İletişim Ağ Modellerinin Karşılaştırılması	33
1.7. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler	34
1.7.1. Kişisel Faktörler.....	35
1.7.2. Kültürel Faktörler	35
1.7.3. Fiziksel Faktörler	36
1.7.4. Semantik Faktörler.....	36
1.7.5. Statü Farkı.....	37
1.7.6. Hedefin, Motivasyon ve İlgi Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler	37
1.7.7. Fazla Bilgi Yüklenmesi	38
1.7.8. Güvensizlik	38
1.7.9. Örgütsel Faktörler	38
1.8. Örgütsel İletişim Boyutları.....	39
1.8.1. İletişim Biçimleri	39
1.8.2. İletişim Engelleri.....	40
1.8.3. Eğitici İletişim.....	42
2. İŞ TATMİNİ.....	44
2.1. İş Tatminin Tanımı ve Önemi	44
2.2. İş Tatmininin Özellikleri	46
2.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	47
2.3.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler	48
2.3.1.1. Eğitim.....	49
2.3.1.2. Değerler.....	49
2.3.1.3. Beklentiler	50
2.3.1.4. Cinsiyet	50
2.3.1.5. Yaş	51

2.3.1.6. Kıdem.....	52
2.3.1.7. Statü	52
2.3.1.8. Zekâ ve Yetenek.....	53
2.3.1.9. Kişilik.....	53
2.3.1.10. Meslek	54
2.3.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler	54
2.3.2.1. İşin Kendisi	55
2.3.2.2. İşin Fiziki Yapısı	55
2.3.2.3. Ücret.....	56
2.3.2.4. Takdir	56
2.3.2.5. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler.....	57
2.3.2.6. Kariyer Olanakları.....	58
2.3.2.7. Yönetimin ve Yöneticilerin Tutumu	59
2.3.3. İş Tatminine Etki Eden Sosyal ve Çevresel Faktörler	59
2.4. İş Tatmininin Sonuçları.....	60
2.4.1. İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkisi	60
2.4.2. İş Tatmininin Devamsızlık Üzerine Etkisi.....	61
2.4.3. İş Tatmininin İşten Ayrılma Üzerine Etkisi.....	62
2.4.4. İş Tatmininin İş Kazaları Üzerine Etkisi	62
2.5. İş Tatmininin Boyutları	63
2.5.1. Örgütsel Boyut.....	63
2.5.2. Ücret Boyutu.....	64
2.6. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Üzerine Yapılmış Araştırmalar	66
3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	70
3.1. Araştırmanın Amacı	70
3.2. Araştırma Örnekleme ve Yöntemi	70
3.3. Verilerin Analizi	70
3.4. Araştırma Modeli	71
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	71
3.6. Araştırma Formu ve Kullanılan Ölçekler.....	72
3.7. Demografik Bilgiler	73
3.8. Tanımlayıcı İstatistikler	74
3.9. Faktör Analizi	77
3.10. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	79

3.11. Korelasyon Analizi	80
3.12. Çoklu Regresyon Analizi	82
SONUÇ	84
EKLER	88
KAYNAKÇA	92



TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Ağ Modellerinin Karşılaştırılması	34
Tablo 2. Demografik Veriler	73
Tablo 3. Örgütsel İletişim Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.....	74
Tablo 4. İş Tatmini Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler	76
Tablo 5. Örgütsel İletişim Faktör Analizi.....	77
Tablo 6. İş Tatmini Faktör Analizi	78
Tablo 7. Güvenilirlik Testi Tablosu	80
Tablo 8. Korelasyon Dereceleri.....	80
Tablo 9. Korelasyon Analizi.....	81
Tablo 10. Çoklu Regresyon Analizi	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Temel İletişim Süreci.....	8
Şekil 2. Geri Bildirim Süreci	13
Şekil 3. Formal ve İnfomal İletişim Kanalları.....	22
Şekil 4. Çapraz İletişim.....	26
Şekil 5. Merkezi Model.....	29
Şekil 6. Y Modeli.....	30
Şekil 7. Zincir Modeli	31
Şekil 8. Dairesel Model.....	32
Şekil 9. Çok Yönlü Modeli	33
Şekil 10. Araştırmanın Modeli.....	71

KISALTMALAR

- C.** : Cilt
S. : Sayı
s. : Sayfa
vb. : Ve benzeri
vd. : Ve diğçerleri
vs. : Vesaire



GİRİŞ

İnsanlıktan söz edilen her yerde iletişimden söz etmek de mümkündür. Bireyler doğdukları andan itibaren gerek ihtiyaçtan gerekse duygu, düşünce ve bilgi sağlamak gibi nedenlerden ötürü çevresiyle ilişki içerisinde. Yaşamlarının belirli dönemlerinden sonra iş hayatına başlayan birey, iletişimini örgüt içinde de devam ettirmektedir. Gününün büyük bir bölümünü iş ortamında geçiren birey mutlu olabilmek için işinde ve iş ortamında huzurlu ve başarılı olmak istemektedir. Bununla beraber çalışmalarının da karşılığını maddi ve manevi olarak karşılamak istemektedir.

Örgütsel iletişim ve iş tatmini birbiriyle alakalı iki kavramdır. Bireyler arası iletişim olmayan bir örgütte iş görenler yeterli şekilde duygu, düşünce ve bilgi aktarımlarını gerçekleştiremez. Bu durumda iletişimin gerçekleşmediği bir toplumda ve örgütte iş tatmininden bahsetmek mümkün olamaz.

Etkili iletişimin sağlandığı örgütlerde iletişimi etkileyecek etkenler ortadan kaldırılmış ve çalışanlar örgüt içinde çeşitli kanallar yolu ile ast ve üstleri ile sağlıklı bir şekilde iletişim kurabilmektedir. Böylelikle belirli bir ölçüde iş tatmini sağlanmış ve çalışanların verimliliği de dolaylı olarak artmaktadır. Verimliliği ve motivasyonu artan çalışanlar örgüt hedef ve amaçları için çalışarak örgüte yarar sağlarlar. Bu çalışmada, örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisi üç bölümde incelenmektedir.

Bu çalışmanın amacı örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmanın ilk bölümünde, genel olarak iletişim kavramının tanımı, önemi ve amacı, iletişimin süreçleri ve öğeleri, ayrıca bu süreçteki değişkenlere yer verilmiştir. Bunun devamında, örgütsel iletişimin tanımı, amaçları ve işlevleri, yazılı, sözlü, sözsüz ve görsel olmak üzere örgütsel iletişimin kanalları, örgütsel iletişimin işleyiş şekilleri, örgütsel iletişimi engelleyen etkenler son olarak da örgütsel iletişimin alt boyutları incelenmiştir.

Araştırmanın ikinci kısmında iş tatmini kavramsal olarak incelenmiştir. İş tatmininin önemi ve özelliklerinden bahsedilmiş ve iş tatminini etkileyen faktörler

üzerinde durulmuştur. Ayrıca iş tatminine etki eden faktörler, sonuçları ve boyutları incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik araştırmaya yer verilmiştir. Araştırmaya yönelik konular incelenmiş, araştırma amaç ve hipotezleri belirlenmiştir. Araştırma formu, kullanılan ölçekler ve yapılan analizlerden bahsedilmiş ve demografik soru analizi ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bununla birlikte, faktör ve güvenilirlik analizlerinin yanı sıra korelasyon ve çoklu regresyon analizleri eklenerek son bölüm tamamlanmıştır.



1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1. İletişimin Tanımı

Doğada canlı ve cansız varlıklar birbirleri ile sürekli etkileşim halindedir. Canlılar yaşamlarını devam ettirmek için bir uyum içindedir. İnsanoğlu da sosyal bir varlıktır. Anlamak ve anlaşılmak için çevresi ile sürekli bağlantı halindedir.

Özgen'e (2011) göre, insanın bulunduğu her yerde iletişim sürecinden bahsetmek mümkündür. İletişim süreci, insan ile birlikte başlar. Bireyler önce kendi ile iletişim kurabilmelidir. Bunu başaran insanlar çevresiyle de iletişim kurmakta başarılı olmaktadır. Kendisiyle barışık insanlar çevresiyle çok rahat bir şekilde iletişim kurabilmektedir. Aynı şekilde çevresinden kendisine gelen olumlu ya da olumsuz tepkilere açık olan ve bu tepkiler ışığında kendini ilerletip geliştirebilecektir. (Demir, 2016, s.3)

İletişim, bireylerin ve toplulukların anlaşabilmesi için gerekli bir olgudur. İnsanlar çevreye uyum sağlamak için etrafındaki insanlarla iletişim sayesinde bir bağ kurmak durumundadır. İletişim sayesinde bireyler birbirleriyle fikir paylaşımında bulunabilir ve bu fikirler doğrultusunda yardımlaşabilmektedirler. (Tavman, 2016, s.4)

Sabuncuoğlu ve Tüz'e (2013, s.153) göre, iletişime genel olarak baktığımızda, bireylerin birbirleriyle anlaşabilmelerinin dışında, toplum yapısının temelini de oluşturan bir sistemdir. İletişim, bireyler arasındaki bilgi alışverişini ifade etmektedir. Örgüt yapısında ise iletişim düzenli ve sağlam bir şekilde işleyebilmesi için sürecin sistematik olarak yürütülmesi gerekmektedir. İletişimin bu özelliği örgütün bütünlüğünü sağlamaktadır. (Kaya, 2016, s.4)

Literatürde iletişim kavramı için birçok tanım yapılmıştır. Karcıoğlu'na (2009, s.64) göre, yukarıdaki tanımlara ek olarak bazı ek tanımlar yapılmıştır: (Haman, 2016, s.31)

- İletişim, insanların bulunduğu her ortamda kişiler arasında karşılıklı paylaşım ve bilgi transferidir.
- İletişime bir süreç olarak bakıldığında, düşünce, bilgi ve his anlamlarını taşıyan simgelerin aktarılmasıdır.
- İletişim, farklı zaman ve mekanlarda simge ve işaretler yoluyla bilgilerin iletilmesini ifade eder.
- İletişim genel anlamda, ana vericiden alıcıya yani bir insandan diğer insana, farklı iletişim kanallarından faydalanılarak her türlü ifadelerin iletilme süreci olarak tanımlandırılabilir.

Telman ve Ünsal' a (2005, s.19) göre, iletişim, geçmiş çağlardan günümüze kısacası insanların birlikte topluluk halinde hayatlarını sürdürmelerinden itibaren, kitlesel olarak iletişimde rol oynayan ve simgesel mesajların iletişim kanallarıyla bireyler arasındaki paylaşım sürecidir. Kişiler arasındaki farklı davranış biçimleriyle bilginin bireyler arasında aktarılmasını iletişim süreci gerçekleştirmektedir. Bireyler bu sayede nesiller boyu oluşarak günümüze kadar gelen ortak değerlerin birbirleri arasında paylaşımını sağlar. (Eroğlu, 2011, s.122)

Sonuç olarak iletişim, bireylerin veya toplumların, maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, hayatlarını devam ettirmek için çeşitli şekillerde birbirleri ile tek veya gruplar halinde bilgi, duygu ve düşünce aktarımıdır. İletişim yöntemleri ve şekilleri yıllar yılı değişkenlik ve ilerleme gösterse de sebep ve neticeleri aynıdır. Bu bağlamda iletişimin insanoğlunun belirli ihtiyaçlarından kaynaklanan bir paylaşım yöntemi olduğunu söylemek mümkündür.

1.1.1. İletişimin Önemi ve Amacı

İletişim bireyler ve toplumlar için gerekli bir anlaşma yöntemidir. Eğer iletişimi bir hücreye benzetirsek çekirdekten dıştaki zara kadar bütün hücre elemanlarının uyum içinde çalışması ile hücre canlılığını devam ettirebilir. Toplumlar, işletmeler ve hatta devletler ve ülkeler de aynı hücre içindeki gibi zincirdeki en alttaki bireyden en üsttekine kadar birbirleri ile iletişimi ve bilgi aktarımı ile uyum içinde devamlılığını

sürdürebilir. Zincirdeki bireylerin iletişimindeki aksaklık, yanlış anlaşılmalara ve eksik bilgi aktarımlarına sebep olur. Bu aksaklığın sonuçları etken grupların büyüklüklerine göre çok büyük zararlara yol açabilir. Bireyler arasındaki doğru ve düzgün iletişim ise bireylerin, işletmelerin, toplumların ahenk içinde ilerlemelerini sağlar.

Çağlar ve Kılıç' a (2008, s.2-3) göre, iletişim başlangıcı bir bireyin çocukken çevresini kavramasıyla başlar ve insanın etrafındakilerle kurduğu bağlar iletişiminin güçlü veya zayıf olmasına neden olur. İnsanların yeni topluluklara katılması veya bulunduğu ortamdan daha farklı ortamlara girmeleri kişilerin iletişim şekillerini değiştirmektedir. Yani insanlar yeni girdikleri ortamlardaki iletişim biçimi kabullenmek zorunda kalabilmektedirler. İletişim hareketli bir yapıya sahiptir. Bu nedenle yeni katılım gösterilen gruplar, ortamlar ve kültürler yeni iletişim biçimlerini doğurmaktadır. İletişim kitlesel yaşamın en önemli parçası olduğundan, bireylerin yeni katıldıkları ortamlarda ve örgütlerdeki insanlarla iletişim kurabilmesi, tanıyabilmesi, anlayabilmesi, örgüt içi iletişimin kurulabilmesi için etkili bir şekilde gerçekleştirilen iletişim sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. (Öztürk, 2014, s.5)

Tutar'a (2003, s.44) göre de, insanlar bireysel olarak veya gruplar halinde yaşaması fark etmeksizin gayelerine bağlı olarak iletişime geçer ve bu doğrultudaki gereksinimleriyle iletişim kurarak çevresindeki insanları etkileme içgüdüğü ile hareket eder. Bu sebep ile kişiler bilgiyi paylaşmak, paylaştığı bilgiyle karşısındakine bir şeyler öğretmek, sosyalleşme ihtiyacını karşılamak gibi nedenleri fark etmeksizin sadece karşısındakine bilgi aktarıp onun üzerinde etki bırakmak ister. (Demir S. , 2014, s.15)

İletişim, örgüt içerisinde çalışanlar için yol göstererek, çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlar, verim düşüklüğünde verim arttırmak için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini gösterir. Bu sayede çalışanların performanslarının ve verimliliklerinin arttırılması sağlanır. Örgüt içinde hedeflerin oluşturulması, bu hedeflere ve amaçlara ulaşma ve ulaşılan amaçlar doğrultusunda geri bildirimlerin alınması ve çalışanların bu konuda ödüllendirilmesi iletişimi sağlamakta ve

Çalışanların motivasyonunu daha yüksek bir noktaya yükseltmektedir. (Eyidoğan, 2013, s.34-35)

Bıçakçı' ya göre kişilerin iletişim kurarken ulaşmak istediği bazı amaçlar bulunmaktadır. Bunlar; iletişimde var olmak, bilgiyi paylaşmak, öğrenmek, çevresini etkilemek, mutlu olmak ve yönlendirmek gibidir. Bu hedefleri kısaca ifade etmek gerekirse: (Sağbaş, 2013, s.12-13)

Var olmak: Bireyler toplum içinde iletişimde bulunarak varlığını devam ettirmektedir ve yine iletişim kurarak diğer insanlara kendisini ifade edebilir ve topluma kendini kabul ettirir. İnsan tek birey olarak değil, iletişim ağlarını ve kanallarını kullanarak toplumla birlikte düşünülmektedir.

Bilgiyi paylaşmak: İnsanlar yaşadıkları olayları toplumla paylaşmak ister. Bu paylaşım için iletişim kanallarına ihtiyaç duymaktadır. İnsanların paylaşımda bulunmasıyla birlikte ortak bir dil kurulur ve karşılıklı anlayış devam ettirilir. İnsanlar arasında paylaşımın başlaması duygu ve düşüncelerin aktarılmasıyla olmaktadır. Paylaşımın devam ettirilebilmesi ve geliştirilebilmesi için aktarılan bilgiler üzerinde değişiklikler yapılabilmesine ve yeni fikirler retilbilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

ğrenmek: İnsanoğlu var olduğu sürece öğrenme olgusu da devam etmektedir. evresine duyarsız kalmayan insanlar, etrafını tanınması, bilmesi ve bilinmezliklere karşı olduğu ilgisi ile devamlı olarak öğrenme eğilimi gösterir. Bu durum sonucunda iletişimin gerekliliği de çok önemli bir rol oynamaya devam edecektir.

evresini Etkilemek ve Yönlendirmek: Temel amaç olarak iletişimde ulaşılmak istenen insanların karşısındakini bilgi aktarımı sırasında etkilemek ve yönlendirmektir. İnsanlar toplum içinde anlaşabilmek için diğer insanlarla iş birliği yapmak durumundadır. Bu nedenle iletişimin gerçekleşebilmesi için, iletişimde bulunduğu bireylerin duygu ve düşüncelerini anlaması gerekmektedir.

Mutlu Olmak: Mutluluk kavramı kişi den kişiye değişmekte olup, bireyler sıkıntılarını, dertlerini, acılarını ve bazen de sevinçlerini paylaşarak mutlu olabilirler.

Yukarıda da çeşitli şekillerde anlatıldığı gibi bireyler, gruplar, işletmeler, toplumlar kendi durum ve konumlarına göre farklı hedeflere ve amaçlara ulaşmak sebebiyle içeride ve dışarıda iletişim kurarlar. Bu durumun amacı öğrenmek, öğretmek, etkilemek, paylaşmak, bilgi almak ve vermek, sonuç olarak bir tatmin sağlayıp mutlu olmak ve var oluşlarını devam ettirmektir. İletişimin amacı, iletişimin önemini de içinde barındırmaktadır. Sağlıklı iletişim şekli, olumlu bireyleri beraberinde getirir. Pozitif ve sağlıklı iletişim kurabilen bireyler mutlu toplumların ve hedeflerine ulaşabilen işletmelerin dolayısı ile de kalkınmış milletlerin mimarıdır.

1.1.2. İletişim Süreci ve Öğeleri

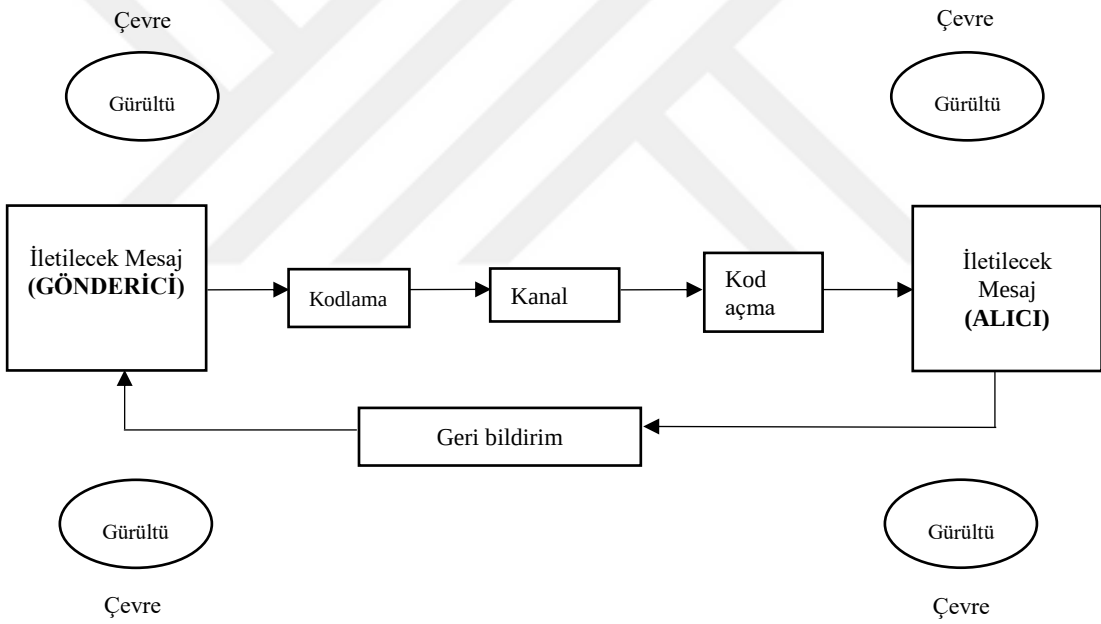
İnsanoğlunun çevresi ve birbirleri ile iletişimi kısa veya uzun belirli bir zaman diliminde gerçekleşir ve bu durum insanlığın var oluş süresince de devam eder. Bu süreci etkileyen ana öğeler mevcuttur. İletişimin gerçekleşmesi için bir iletinin gönderilmesi gerekir ve bu iletiyi gönderen ve alan tarafların bulunması gerekir. Alıcı ve vericilerin birbirleri ile iletişimi ve anlaşmaları bu süreci olumlu veya olumsuz etkiler.

Gürgen'e (1997, s.38) göre, iletişim süreci içerisinde insan bir bütün olarak yer alır. İletişime katılan bireylerin kişilik özellikleri birbirinden farklıdır. Bireyler bu kişilik özelliklerini iletişime yansıttığından duygu, düşünce, değer, algılama gibi unsurlar iletişimde rol oynar. İletişim süreci dinamik bir yapıya sahip olduğundan belli bir başlangıcı veya sonu olmayan bileşkeler bütünüdür. (Bozkurt, 2010, s.17)

Tutar ve Yılmaz' a (2003, s.19) göre, iletişim sürecinin gerçekleşmesi için gereken üç ana faktör bulunmaktadır. Bu faktörler gönderici, mesaj ve alıcı olarak temel faktörleri oluştururlar. İletişim sürecinin oluşması bu üç faktöre ihtiyaç vardır ve bu üç faktörün özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Kişiler arası iletişimin olabilmesi için gönderici ve alıcı faktörlerinin olması yani en az iki kişi gerekmektedir. Kişiler arası iletişimin ikiden fazla göndericisi veya alıcısı da olabilmektedir. Kişiler arası iletişim, bireyler arası veri aktarımı ifade etmektedir. Bireyler arasındaki iletişimin verimli bir şekilde gerçekleşebilmesi ilk olarak göndericinin buna uygun

davranmasına bağlıdır. Gönderici alıcıya mesajını iletirken, iletişim kurabilmek için alıcının algısına uygun olarak mesajını göndermelidir. Alıcı, kendisini iletilen mesajı algılamaz ise bu alıcı için sadece gürültü olacaktır. (Dereli, 2010, s.37-38)

İletişim kişiler açısından düşünüldüğünde bir süreç olarak algılanmaktadır. Bireyler, yer ve zaman fark etmeksizin iletişimde bulunabilmektedir. Bu iletişim sürecinde, geçmiş yaşantılar, tecrübeler, gelecekte beklenenler, başarılar devreye girmektedir. İletişimin dinamik bir yapı olması nedeniyle, birey iletişim kurarken belli bir düşünceye ve konuşmaya alışmıştır. Fakat iletişimin şekillenmesi karşından gelecek tepkilere göre şekillenmektedir. Bu durumda iletişim kısaca, karşılıklı tepkilerin gerçekleştiği bir süreçtir. (Küçük, ve diğerleri, 2012, s.7)



Şekil 1. Temel İletişim Süreci

Kaynak: Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.s.47

İletişim süreci incelendiğinde, bu sürecin gerçekleşebilmesi için bazı öğelerden oluştuğu görülmektedir. İletişim sürecinin temelini oluşturan öğeler **Şekil 1.** de gösterildiği gibidir. Bu öğelerin açıklaması aşağıda yer almaktadır.

İletişim ile ilgili kuramların çeşitli hipotezlerle açıklanması mümkündür. Bu hipotezlerden birinin dayanağı iletişim süreci ve bu süreci etkileyen faktörler, bunlar arasındaki ilişkiler ve işleyiş şeklidir. Bundan yola çıkarak açıklamak gerekirse iletişim sürecinde şu faktörler bulunmaktadır: Kaynak, kaynaktan gönderilen ileti, kodlama-kod açma, kanal, iletinin ulaştığı alıcı, alıcının yolladığı geri bildirim ve ulaşmayan iletilerin gürültüye dönüşmesidir.

1.1.2.1. Kaynak

Tutar (2003) göre kaynak, iletişimde mesajın aktarılma sürecini başlatan unsurdur. İletişimde kaynak olmadan sürecin başlaması mümkün olmamaktadır. Kaynak iletişimi başlattığından ve mesajı ilk ileten taraf olduğundan dolayı iletişimde en büyük sorumluluk kaynakta yani göndericidedir. Erdoğan (2007) göre, iletişimin etkin bir şekilde sürdürebilmesi için göndericinin sahip olması gereken özellikler şunlardır: (Demir M. T., 2016, s.4)

- Gönderici yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Gönderici, iletiyi kodlama yeteneğine sahip olmalıdır.
- Gönderici, mesajı alacak kişi ile iletişime geçmekte istekli olmalıdır.
- Gönderici aynı zamanda alıcı olmaya hazır olmalıdır.
- Göndericinin iletişimde davranışlarını dikkat etmesi gerekmektedir.

1.1.2.2. İleti (Mesaj)

Bireyler arasında iletişimin kurulabilmesi için taraflar arasında bir bilgi, duygu veya düşünce alışverişinin bulunması gerekmektedir. Bu alışveriş, kaynağın alıcıya aktardığı çeşitli kelime ve sembollerden oluşan ileti vasıtası ile olur.

İleti (mesaj), göndericiden alıcıya iletilen simgesel ifadelerin tamamıdır. Mesajın iletim sürecinden bahsederken göndericinin de bazı görevlerinde bahsetmek gerekmektedir. Gönderici, mesajı alıcıya iletirken mesajın karşı taraftan doğru bir

şekilde algılanmasıyla sorumludur. Mesaj alıcının algılayabileceği sembollere veya kelimelere yönelik olmalıdır. Çünkü her alıcı kendi bilgi ve deneyimleri doğrultusunda mesajı algılar. İletişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için, gönderici alıcıya ilettiği mesajda geri dönüşün nasıl olacağını bilmelidir. İletilen mesajın anlam taşınması gerekmekte olup, alıcının da aynı zamanda kod çözme sürecini doğru yönetmesi gerekmektedir. Mesajın iletilirken yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermeyecek şekilde gönderilmesi iletişim süreci açısından önem göstermektedir. (Tavman, 2016, s.6)

Sonuç olarak, ileti iletişim sürecinin öğelerinden biridir ve alıcıya kaynak tarafından gönderilir. Kaynak, iletinin alıcı tarafından doğru algılanıp, çözümlemesinden sorumludur ve iletiyi bu doğrultuda alıcının anlayabileceği şekilde göndermelidir.

1.1.2.3. Kodlama ve Kod Açma

İletişimi sağlamak adına kaynak, iletiyi alıcıya gönderirken çeşitli imgeler ve kelimeler kullanır ve bunların seçimini kendi bilgisi doğrultusunda alıcının algılayabileceği şekilde kullanmakla yükümlüdür.

Kodlama ve kod açma, mesajın göndericiden alıcıya iletişim sürecinde en önemli faktörlerdendir. Kodlamaya süreç olarak baktığımızda göndericinin alıcıya mesajını iletirken düşüncelerini sembollere dönüştürmesidir. Göndericinin alıcıya ilettiği sembollerin algılanması ve geri kodlanması sürecine kod açma denir. Mesajın iletişimde etkili olabilmesi için, gönderici ve alıcının kodlama – kod açma sürecini iyi yönetebilmesi gerekmektedir. (Tavman, 2016, s.6-7)

Zıllıoğlu' na (2007, s.199) göre de iletişimde, kodlama ve kod açma sürecinin olması iletilen mesajların anlamlı olmasını sağlamaktadır. Kodlama, gönderici tarafından alıcıya iletilen bilgi, duygu ve düşüncelerin iletişime uygun bir şekilde anlaşılabilmesini sağlayacak uygun bir mesaj şekline dönüştürülmesidir. (Küçük, ve diğerleri, 2012, s.9)

Kaynak ve alıcı arasındaki etkili iletişimin yolu doğru bir kodlama ve kod açma sürecinden geçer. Bu süreç taraflar tarafından doğru değerlendirilip, sağlıklı bir şekilde ilerlediğinde kaynak tarafından gönderilen mesaj alıcıya istenilen şekilde iletilmiş olmaktadır.

1.1.2.4. Kanal (Oluk)

İnsanlar aralarında iletişim kurarken devam eden süreçte bir yol izlemeleri gerekmektedir. Kaynaktan alıcıya gönderilen iletinin aktırıldığı bu yol iletişim öğelerinden biri olan kanal olarak adlandırılır. Bu kanallar iletinin gönderilme şekline göre çeşitlilik gösterebilir.

Demiray' a (1994, s.15) göre, iletinin gönderici tarafından kodlanmasının ardından, alıcı kod açma sürecini gerçekleştirir. Bu iki süreç arasında izlenilen yol kanal olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile, duygu ve düşüncelerin gönderici ve alıcı arasında paylaşım yapıldığı süreçte mesaja yüklenen anlamlar olarak tanımlanabilir. (Küçük, ve diğerleri, 2012, s.11)

İletişimde kanal kavramında anlatılmak istenilen, radyo, ses, ışık dalgaları, sinir sistemi, telefon kabloları gibi mesajı taşıyan ortamlardır. Bu iletiyi taşıyanlar duygu organlarını harekete geçiren ve fiziksel niteliğe sahip olan araçlardır. İletinin göndericiden alıcıya ulaşabilmesi için izlenmesi gereken bir yol vardır. İletişimin gerçekleşme tarzına göre kullanılan ortamlar farklılık göstermektedir. Örnek olarak; telefonla iletişimde telefon hatları, sözlü görüşmede ise kanal ortamı havadır. Bu iletişim kanalları doğrudan insanların duyu organlarını iletişime geçiren kanallar olarak ifade edilir. Bu sebeple iletilen mesaj ne kadar çok duyu organını etki altına alırsa o derece başarılı olur. (Küçük, ve diğerleri, 2012, s.11)

Kanallar iletişim için ana elemanlardan biridir ve bireyler birbirlerine ne kadar çok kanal ile ulaşmaya çalışırsa kaynak ve alıcı arasındaki bilgi, duygu ve düşünce aktarımı daha net olmaktadır.

1.1.2.5. Alıcı (Hedef)

İletişimin kurulabilmesi için kaynaktan gönderilen iletinin herhangi bir kaynak yolu ile bir bireye veya topluluğa ulaşması gerekmektedir. İletinin ulaştığı taraf ise alıcı olarak adlandırılır.

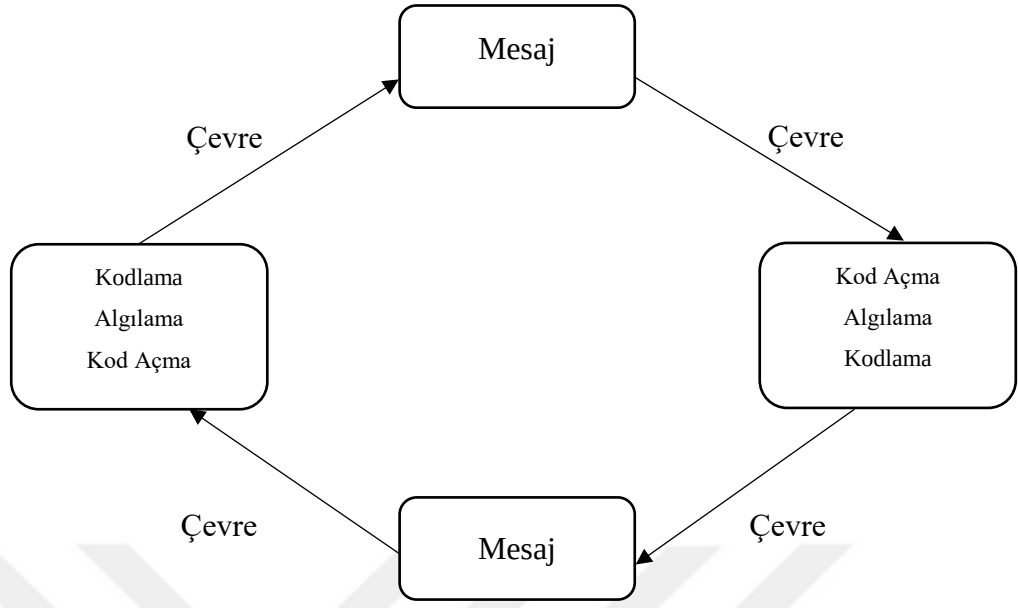
Göndericiden gelen mesajları ve sembolleri yorumlayan, algılayan ve kişi ya da gruplara tepkisini beden diliyle veya sözlü olarak tepki veren kişilerdir. Alıcı, mesajı alan kişidir. Alıcı olan kişi veya grupların da birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. İletişim kurulurken sürecin etkin bir şekilde işleyebilmesi için göndericiden gelen mesajın içeriği hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. Alıcının, göndericiden gelen mesajı doğru olarak anlamlandırması iletişim sürecinin etkin şekilde gerçekleştiğini göstermektedir. (Sağbaş, 2013, s.9)

Alıcı da iletişimin diğer ana öğelerinden biri olup, çeşitli görevleri mevcuttur. İletinin doğru anlaşılmasından ve iletişimin etkili şekilde gerçekleştirilmesinden gönderen kaynak kadar alıcı da sorumludur.

1.1.2.6. Geri-Bildirim (Yansıma)

Genel anlamda geri-bildirim yani yansıma insanların kendilerini görmesi için bir yoldur. Kişi karşındakine kendini anlatabildiği kadardır ve geri bildirimler yolu ile de ilettiği mesajın ne kadar anlaşıldığını görebilir.

Geri bildirim, kaynaktan alıcıya iletilen mesajın ne derecede etkin olarak algılanıp, anlaşıldığını ifade eden süreçtir. Geri bildirim vasıtası ile gönderici vermek istediği mesajın ne kadar doğru ve anlaşılır iletildiğini görme şansı elde eder. Göndericinin mesajdan istediğini elde edebilmesi için geri bildirim göndericinin iletisiyle aynı doğrultuda olması gerekmektedir. (Bozkurt, 2010, s.11)



Şekil 2. Geri Bildirim Süreci

Kaynak: Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.s.63

Geri bildirim süreci **Şekil 2.** de görüldüğü gibi, iletişimin başlaması için öncelikle bir mesaj alınır, kodu açılır ve karşılık verme süreci başlar. Alıcı aldığı mesajı tekrar kodlar ve o anki iletişime uygun olan kanallarla göndericiye iletilir. Bu durumda mesaj tekrar kodlandığı için gönderici tekrardan alıcı olmaktadır. İletişimdeki bu döngüye geri bildirim denir. (Tutar, 2003, s.63)

Tutar' a (2009, s.82) göre, geri bildirimnin etkili olması için gereken bazı nitelikler şu şekildedir: (Bozkurt, 2010, s.11)

- Gönderici için yardımcı görevdedir.
- İletinin birebir olarak karşılığıdır.
- Zamanlama olarak göndericiye kaynak oluşturur.
- Göndericinin amacına ulaşmasını sağlar.
- İletiler üzerinde yapıcı bir görev üstlenir.

Tutar' a (2009, s.82) göre, geri bildirimin etkin olmasına engel olan bazı özellikler de vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir: (Bozkurt, 2010, s.11)

- İletiyi genel olarak anlatır ancak özel bir bilgi içermez.
- İletinin içeriğiyle ilgili tam olarak alakadar değildir.
- Zamanlaması tam olarak doğru değildir.
- Anlaşılması karışık ve zordur.

Örgüt açısından düşünüldüğünde yöneticilerin geri bildirimlerinin sahip olması gereken bazı özellikleri vardır: (Bozkurt, 2010, s.11)

- Mesajları anlaşılır olmalı, başka anlamlar yüklenmesini önlemelidirler.
- Mesajın alıcı tarafından kabul edilir olması gerekmektedir.

1.1.2.7. Gürültü

Bireyler veya toplumlar arasındaki iletişim çeşitli nedenlerden dolayı her zaman etkin şekilde gerçekleştirilemez ve gönderilen mesaj alıcı tarafından doğru bir şekilde algılanamamaktadır. Bu durumda iletişim sekteye uğrar ve mesajın etkisi kaybolur.

Eren' e (2008, s.455-456) göre, gürültü, iletişimin güvenilirliğini ya da doğruluğunu azaltan bir unsurdur. Gürültü iletişimin tüm süreçlerinde bulunabilen bir unsurdur. Gönderici eğer iletmek istediği mesajı kodlarken hatalı ise bu alıcı tarafından gürültü olarak algılanmaktadır. Gönderici, kodladığı mesajda yeterli bir dille veya sembollerle açıklayamıyor ise, kodlama sürecinde gürültü oluşmaktadır. İletiyi alakadar olmayan semboller kullanılması, gereksiz tekrarlamalar yapılması, iletinin anlamını bozacak ve anlaşılmasına neden olacaktır. Ayrıca mesajın iletilmesinde, göndericide bu süreci engelleyen aksaklıklar meydana gelmektedir. Bu durumda, kanal gürültüleri olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu gürültü sadece gönderici ya da kanal tarafından kaynaklanmaz. Alıcı da mesajı yanlış anlayabilir veya farklı anlamlar yükleyebilir. Bu da kod bilgisinden kaynaklı gürültüye neden olmaktadır. (Dereli, 2010, s.41-42)

1.2. Örgütsel İletişimin Tanımı

Kişiler bir organizasyon, bir işletme içerisinde de iletişime, duygu, düşünce ve fikir paylaşımına devam eder. İletişimin boyutu ve yeri profesyonel çalışma ortamında gerçekleştirildiğinde bu durum örgütsel iletişim olarak adlandırılır.

Özarallı' ya (1997, s.71) göre, sektörden sektöre değişiklik gösterse de hizmet, üretim veya bilginin üretilmesi ve pazarlanması için gereken sürecin yönetilmesi ve bu süreci yönetebilecek kişilerin aynı düşünce de buluşması, ortak iletişim dilinin kullanabilmesi örgütsel iletişimi oluşturmaktadır. (Demir S. , 2014, s.21)

Gereksinimler ve davranışlar arasında çok belirgin bir bağlantı vardır. İnsanları gözlemleyerek ya da dinleyerek nelere gereksinim duyduklarını anlamak mümkündür. İletişim kurarken içinde bulunulan çevreden oldukça yüksek etkilenilmektedir. Aynı iletişim biçimi örgütlerde düşünüldüğünde, iletişim örgüt içerisinde toplam verimi arttırmak için önemlidir. Kişilerin etkin bir şekilde çalışabilmesi için isteklendirme sağlanmalıdır. Örgüt içi motivasyonunun sağlanması da iletişimin kurulmasına bağlıdır. (Halis, 2000,s.219)

Aydın' a (2000) göre, iletişim yapısının doğru bir şekilde kurulduğu örgütlerde, örgütün amaçlarına ulaşmak için yeterli iş birliğinin de sağlandığı gözlenmektedir. Dolayısı ile de örgüt çalışanları da aynı amaca yönelik koordine olmuş bir şekilde çalışabilirler. (Uygun Takmaz, 2009, s.121)

Tuna' ya (2008, s.41) göre, örgüt içinde iletişimin zayıf olması, çalışanların veya kurumdaki departmanların kurum kimliğinin önüne geçmesi, bilginin paylaşılmaması, saklanması gibi davranışların sergilenmesi çalışanı daha güçlü göstereceği gibi bir yanlış kanı bulunmaktadır. Günümüz dünyasında, büyük pazarların olması, dünya pazarına açılmış şirket sayısının artması önemli değişimler ve gelişmeler yaratmaktadır. Bu değişimler sayesinde artan bilgi birikiminin örgüt içerisinde paylaşılması, çalışanlar arasında aktarılması şirket yararına büyük önem kazanmıştır. İş dünyasında yaşanan bu gelişmeler, örgüt içi iletişimin oluşmasına ve

örgüt içi iletişime de ne kadar önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. (Eyidoğan, 2013, s.40)

Örgütsel iletişim, tanımlarını incelediğimizde iletişimin kurum çalışanları ve kurum içindeki paylaşımdan çok daha fazlasını ifade ettiğini görmekteyiz. Örgütlerde etkin bir iletişim sistemi; örgüt içinde, bireyler arasında iletişim ve bireyin örgütle olan uyumu, örgüt içi ortak dil bir dilin oluşması ve koordinasyonun yürütülmesi, örgüt dışında, adaptasyonun sağlanabilmesi iletişimin verimli olabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Günümüzün gelişen dünyasında sektör fark etmeksizin şirket içi ve şirketler arası iletişim büyük bir önem göstermektedir. Şirket içi örgütsel iletişim sayesinde şirket içi ortak hedeflere daha etkili bir şekilde erişilir ve kalkınma sağlanmış olur. Şirketler arası sağlıklı bir örgütsel iletişim ile de çeşitli ortaklıklar, iş anlaşmaları, ortak işler ve şirket büyümeleri gerçekleştirilebilir.

1.3. Örgütsel İletişimin Amaçları ve İşlevleri

Örgütsel iletişim, organizasyonlar için büyük bir önem arz etmektedir. Örgütsel iletişimin belirli amaç ve işlevlerini yerine getiren organizasyonlar gelişimlerine önemli miktarda yarar sağlarlar. Çalışan ve işveren arasındaki iletişim dengesini iyi bir şekilde gerçekleştiren organizasyonlar örgütsel iletişimin amaçlarını karşılarlar.

Tutar' a (2009, s.163) göre, örgüt içi iletişim için dört ana amacı bulunmaktadır: Motivasyon, kontrol, bilgi ve örgütsel heyecan. Örgütsel iletişim, organizasyonlarda bu dört ana işlevi doğru bir şekilde gerçekleştirmek için kurulmaktadır. Örgütsel iletişim, bilginin paylaşılması, yenilikler yapılması, gelişim süreci, geri bildirim, çalışanları isteklendirme gibi amaçlara hizmet etmektedir. Etkin bir iletişim süreci gerçekleştirildiğinde hem organizasyon içinde hem de dışında bilgiyi paylaşmak mümkün olmaktadır. (Demirtaş, 2010, s.16)

Ünüvar ve Bilge' ye (2009, s.59) göre, iletişimin, örgüt içerisindeki rolü göz önünde bulundurulduğunda, örgütün devamlılık sağlayabilmesi ve başarılı

olabilmesinde büyük derecede etkisi olduğu görülmektedir. Örgütün kuruluşundan itibaren örgütsel iletişimin önemli fonksiyonları ve amaçları bulunmaktadır. Bu amaç aşağıdaki gibi özetlenmektedir: (Eyidoğan, 2013, s.42-43)

- Örgüt politikalarının ve yönetici kararlarının çalışanlarla paylaşılması, ücret sistemi, misyonu, vizyonu, dönemsel ve uzun vadeli hedefleri, performans sistemi gibi unsurlar hakkında bilgi vermek,
- Örgütün faaliyetleri, projeleri, yıllık bütçesinin çalışanlara duyurulması,
- Örgütün yenilenen yönetim anlayışı ve teknolojileri hakkında işgörenlerin bilgilendirilmesi,
- Örgütün departmanlarının ve yöneticilerinin, örgütün genelinde tanıtılması ve çalışanların örgütün geneli hakkında bilgi sahibi olabilmesi,
- Örgütün, eğitim, bilgi ve tecrübesi yüksek olan çalışanları ile dış çevrede örgütün tanıtılması,
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü yönetmelik ve kuralların iş görenlere aktarılması ve duyurulması sayesinde olası hataları engellemeye çalışma,
- Örgütsel iletişim sayesinde, örgüt çalışanları ile örgüt amaçlarının bağdaştırılması sağlanarak örgütsel bütünlüğün oluşmasında yüksek derecede işlev görmektedir.

Torrington ve Hall' a (1987, s.76) göre, örgütsel iletişim sürecinin verimli bir şekilde gerçekleştirilmesinin organizasyona sağladığı faydalar şu şekildedir: (Geçikli, Serçeoğlu, & Üst, 2011, s.167-168)

- Yönetimin karar alma sürecinde uygun bilgiyi elde etmesini yardımcı olur.
- Örgütte alınan kararların herkes tarafından anlaşılmasını ve doğru bir şekilde uygulanmasını sağlar.
- Bireylerin çalıştıkları organizasyona olan bağlılıklarını artırır.
- Örgüte olan bağlılık, motivasyon, iş tatmini gibi çalışanların verimi arttıran unsurları olumlu olarak etkileyerek örgütün performansının iyileşmesini sağlar.
- Örgüt içerisinde olan huzursuzlukları azaltır.

- İş birliği oluşturması sayesinde örgütsel faaliyetlerin uygulanmasını kolaylaştırır.
- Örgütte yapılan hataları azalmasına yardımcı olur.

Sonuç olarak, örgütün kuruluşundan itibaren işveren ve çalışanlar arasında yani kaynak ve alıcı arasındaki iletişim doğru mesajlar ve etkin kaynaklar yolu ile sağlanır ise, çalışanlar şirket içi mali durum, üretim, gelişim gibi konularda doğru bilgilendirilirse, çalışanların verimliliği pozitif yönde artar ve bu da şirket yararına olumlu etki sağlar. Dolayısı ile de sağlıklı bir örgütsel iletişim ile şirket de kalkınmış ve hedeflerine ulaşmış olur.

1.4. Örgütsel İletişim Kanalları

Bireyler veya topluluklar arasındaki iletişimin ana öğelerinden biri olan kanal örgütsel iletişim için de önemli bir yere sahiptir. Kanal örgütlerin iletişimlerini gerçekleştirmeleri için ne tür bir yol izlediklerini gösterir. Etkin bir iletişim isteyen örgütler kendi iç dinamiklerine göre kendilerine uygun bir kanal oluşturmak zorundadırlar.

Tutar'a (2009, s.49) göre, örgütsel iletişim birbirinden farklı iletişim kutup noktalarından oluşmaktadır. Bu iletişim kutupları arasında belirli ilişkilerden söz edilmektedir. Önemli olan bu kutuplar arasında ilişki kurulurken örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda ilerlemektir. Örgüt yapısında varlığını gösteren ilişkinin sistemli ve düzenli olması önemlidir. Bunun yanı sıra bu ilişkinin nasıl kurulduğu ve hangi araçlarla gerçekleştiği de önem arz etmektedir. İletişimde kullanılacak araçların seçiminde, örgüt içi iletişimin gelişim göstermesini sağlayacak ve örgüt çalışanlarının anlaşabilmesine ortam hazırlayacak nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. (Kaya, 2016, s.19)

Örgüt kendine özgü bir iletişim yolu, çalışanlar arasında ve çalışan ile iş veren arasında sistemli ve düzenli ilerleyen bir kanal oluşturduğunda örgütsel iletişim de amacına ulaşmış olur.

1.4.1. Yazılı İletişim Kanalları

Örgütsel iletişim kanalları birçok şekilde gerçekleştirilmektedir. Yazılı iletişim kanalları da bunlardan biridir. Yazılı iletişim adından da anlaşılacağı üzere kaynaktan gönderilen iletilerin yazılı şekilde alıcıya aktarıldığı iletişim türüdür.

Bazı durumlarda yazılı iletişimin yetersiz yönleri bulunsa da sözel iletişimle karşılaştırıldığında bazı olumlu nitelikleri olduğu da görülmektedir. Yazılı iletişim kurulurken daha çok ayrıntıya yer verilebilir. Aynı zamanda iletilen bilginin kayıt altına alınabilmesi mümkündür. Örgüt içerisinde konunun önemi yüksek olduğunda yazılı iletişim kanalları tercih edilmektedir. Yazılı iletişimin kullanılması örgüt çalışanları için her zaman bir kanıt niteliği taşımaktadır. Ayrıca yazılı iletişim kanalları, çalışanlara konuyu daha ayrıntılı inceleme ve düşünme fırsatı sunmaktadır. Yazılı iletişimin bazı durumlarda ortaya çıkan olumsuz yönü ise resmi bir nitelik taşıyor olması ve fikir alışverişlerinin önüne geçilmesine neden olur. (Şahin, 2007, s.88)

Anlaşılacağı üzere yazılı iletişim kanallarının bazı avantaj ve dezavantajları mevcuttur. İletişim şekli daha ayrıntılı ve açıklayıcı olabildiği halde, yazılı dökümanlar resmi olarak tanındığından ve kanıt niteliğinde kullanılabileceğinden fikir alışverişi çok net bir şekilde gerçekleştirilemeyebilir.

1.4.2. Sözlü İletişim Kanalları

Bir diğer iletişim kanalı ise sözlü iletişim kanalıdır. Sözlü iletişim kaynak ve alıcı arasında direkt kullanılan iletişim şeklidir. Sosyal hayatta sözlü iletişim kanallarının örneklerini çokça bulmak mümkündür.

Yüksel' e (2006, s.226) göre, sözlü iletişim, günlük yaşantımızda ve örgüt içerisinde sıklıkla kullandığımız bir iletişim biçimidir. İnsanlar arasında yapılan anlık karşılıklı konuşmalar, kitlesel halde yapılan tartışmalar, söylentiler hatta dedikodular

sözlü iletişime örnek olarak gösterilebilir. Sözlü iletişimin en önemli niteliği, iletilerinin kişiler arasında hızlı bir şekilde gerçekleşmesi ve bu şekilde fikir alışverişine olanak sağlaması ve aynı anda geri bildirime olanak vermesidir. Olumsuz yönü ise, iletilerin resmi bir nitelik oluşturmaması ve kanıt niteliği taşımasıdır. (Kaya, 2016, s.19)

Kısacası, sözlü iletişim kanalı direkt bir şekilde gerçekleştiği için ve geri bildirimi de aynı anda olabileceği için etkili bir iletişim şekli olsa da, resmi durumlarda yetersizdir.

1.4.3. Görsel İletişim Kanalları

Bireyler ve örgütler sözlü ve yazılı iletişim kanalları yanında görsel iletişim kanallarını da kullanmaktadırlar. Görsel iletişim kanalları birçok şekilde gerçekleştirilir ve taraflar arasında iyi bir destekleyici iletişim şeklidir.

Kuşçu' ya (2014, s.7) göre, görsel iletişim kanalları tek başına kullanımda çok fazla etkili olmamaktadır. Genellikle görsel iletişimi destekleyici araçların katkısıyla kullanılmaktadır. Görsel iletişim kanalları, çoğunlukla ses ve görüntüden oluşmaktadır. Görsel iletişim modern ve teknolojik buluşlarla destekleyici bir iletişim kanalı olarak görevini sürdürmektedir. Görsel iletişim araçlarından bazıları şunlardır: Video, projeksiyon aletleri, slaytlar, fotoğraflar gibi teknolojik araçlardır. Bu yöntemlerde örgüt içinde en etkili olan yöntem sinematik niteliğe sahip olanıdır. Günümüzde birçok örgüt tanıtım amacıyla ya da bilgilendirme amacıyla film gösterimlerinden yararlanmaktadır. Yeni başlayan personele, örgütün ve örgüt departmanlarının tanıtılması, iş planları, sosyal imkanlar sinematik yöntemlerle anlatılmaya çalışılmaktadır. Aynı zamanda yeni çalışma tarzlarını çalışanlara anlatılması içinde uygun ve başarı sağlayan bir yöntemdir. (Haman, 2016, s.42)

Görsel iletişim kaynakları diğer iletişim kaynaklarının yanında etkili iletişime iyi bir dayanak olabilir. Organizasyonlar bu şekilde destekleyici iletişim kanalları ile

örgüt içi iletişimi iyileştirebilir ve çalışanların verimliliğini de olumlu şekilde arttırabilirler.

1.4.4. Sözsüz İletişim Kanalları

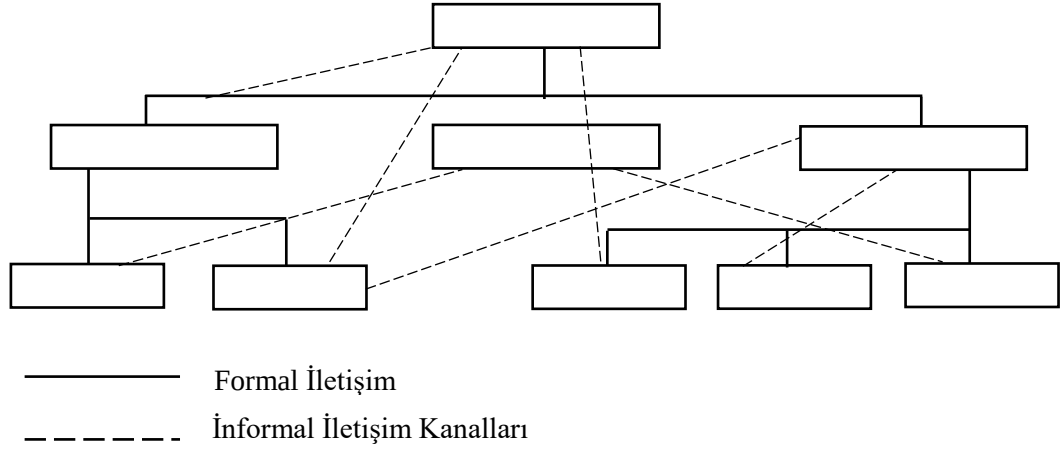
İletişim kanallarından bir diğeri de sözsüz iletişim kanalıdır. Sözsüz iletişim kanalı sözlü iletişim kanalı ile beraber kullanılabileceği gibi, tek başına da kullanılabilen bir yol olabilir.

Akıncı' ya (2003, s.145-146) göre, sözlü ve yazılı iletişim kanallarının rol oynamadığı, geri kalan tüm süreci kapsayan iletişim kanal biçimidir. Bazı özel durumlarda sözlü iletişimden daha önemli olmaktadır. Sözsüz iletişim, beden dili veya yüz ifadeleri olabileceği gibi çalışma ofislerinin tasarımı gibi detaylarda sözsüz iletişime örnek olabilmektedir. Sözsüz iletişim kanalı sayesinde örgüt kültürüne ait bilgiler alınabilmektedir. Örneğin, örgüt çalışanlarının güler yüzlü olması, bu örgütte çalışmaktan mutlu olduklarına dair bir ipucu vermektedir. Benzer bir örnekte ise, iş görenlerin bağlı bulundukları yöneticisinden övgü alması, örgüt için olumlu bir imaj yaratacaktır. (Öztürk, 2014, s.47)

Sonuç olarak, sözsüz iletişim kanalı, sözlü, yazılı ve görsel kanallar dışında kalan iletişimin bütünüdür. Doğru yönetildiğinde örgüt ve çalışanlar üzerinde pozitif bir etki bırakır.

1.5. Örgütsel İletişimin İşleyiş Çeşitleri

Örgüt içi iletişimi açıklayabilmek için işleyiş yöntemlerine göre ayırım yapabilmek mümkündür. Örgütsel iletişim çeşitleri iki grup altında incelenmektedir. Bu iletişim çeşitleri, biçimsel (formal) iletişim ve biçimsel olmayan (informel) iletişim olarak birbirinden ayrılmaktadır.



Şekil 3. Formal ve İnformal İletişim Kanalları

Kaynak: Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.s.134

Şekil 3. de görüldüğü üzere, formal iletişim kanallarında, iletişim örgüt hiyerarşisine uygun olarak gerçekleştirilir. İnformal iletişimde ise belli bir düzen ve biçimden söz etmek mümkün olmamakla birlikte daha çok söylenti şeklinde iletişim kurulmaktadır.

1.5.1. Biçimsel İletişim

Örgütsel iletişim türlerinden biri olan biçimsel iletişim örgüt içi organizasyonun sistemli bir şekilde nasıl ilerleyeceğini açıklayan iletişim şeklidir.

Charvatova' ya (2006,s.32) göre, örgütlerde, bilgi akışını sağlayan ve örgütlerin yapısına göre değişiklik gösteren biçimsel bir iletişim çeşidi mevcuttur. Biçimsel iletişim örgütün kademelerine, birimlerine, ast-üst ilişkilerine göre şekillenmektedir. Örgütte çalışanların nasıl ve kiminle iletişim kuracağı biçimsel iletişim kanalları yardımıyla gerçekleştirilir. Raporlar, toplantılar, resmi olan duyurular, resmi evraklar gibi resmi niteliği olan veriler biçimsel iletişime sahiptir.

Biçimsel iletişim içeriğini, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ve yukarıdan aşağıya doğru iletişim oluşturmaktadır. Kurumsal bilgiler, atamalar, yönetmelikler ve standartlardan oluşan iletişim biçimi, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi açıklamaktadır. Performansla ilgili bilgilere açıklık getiren iletişim biçimi de yukarıdan aşağıya doğru iletişimidir. (Dinçer Aydın, 2012, s.10-11)

Tanımdan da anlaşılabileceği üzere biçimsel iletişim, örgüt içinde düzeni sağlar. Resmi işlerin, çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve iletişimin, kurumsal yönetim şekillerinin belirli bir standart haline getirilerek bir düzen oluşturulmasına katkıda bulunur.

1.5.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Biçimsel iletişim türlerinden bir diğeri de yukarıdan aşağıya doğru iletişimidir. Örgüt içinde üst seviye çalışanlardan alt çalışanlara doğru gerçekleştirilen iletişim şeklidir. Bu iletişim türü üst kaynaktan alt alıcıya gönderilen iş talimatlarını, iş değerlendirmelerini, örgüt işleyiş yöntemlerini kapsamaktadır.

Vural'a (2007, s.65) göre, yukarıdan aşağıya doğru iletişim bazı aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar şu şekilde ifade edilmektedir: (Özkan, 2016, s.11)

İş Emirleri: Çalışanların üstlendikleri görevlerle ilgili emirleri içeren iletilerden oluşmaktadır. Çalışanlar bu iletileri üstlerinden yazılı, sözlü, toplantı, broşür gibi iletişim kanalları yoluyla alabilmektedirler.

Örgüt Prosedürleri ve Politikaları: Örgütün kurallarını, yönetim tarzını, sosyal haklarını ve politikalarını içermektedir. Çalışanların örgütün işleyiş sistemini ve kültürünü anlayabilmeleri için bu bilgileri öğrenmeleri büyük önem taşımaktadır.

Örgüt amaçları: Çalışanların örgüte olan bağlılığını ve iş verimliliğini arttırmak için örgüt amaçlarının çalışanlar ile paylaşılması büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar bu şekilde örgüt hedeflerini algılayarak benimsemektedir.

Performans değerlendirmesi: Çalışanların yaptıkları işe göre değerlendirilmesidir. rgt çalışanlarının performansını arttırabilmek için; rgt politikalarına uygun terfilerin yapılması, motivasyon sağlayıcı unsurlara dikkat edilmesi, ücret artışları konularına önem verilmesi gerekmektedir.

1.5.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Bir diğer biçimsel iletişim şekli ise aşağıdan yukarıya doğru iletişim şeklidir. rgt içerisinde alt seviyeden st seviye çalışanlara doğru aktarılan mesajlar ile sağlanmaktadır.

Akbaş' a (2008, s.15) göre, aşağıdan yukarıya doğru iletişimde astların yöneticilerine bilgi verme şeklini ifade etmektedir. Astların üstlerine sundukları raporlar aşağıdan yukarıya doğru iletişime örnek olarak gösterilebilir. (Bozkurt, 2010, s.40)

Bu tarz iletişim sayesinde üstler tamamlanan veya tamamlanmayan işler hakkında bilgi sahibi olur ve iş programlamasını bu şekilde gerçekleştirebilirler. rgt içi hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izlenebileceği netleştirilir.

Tepe' ye (2004, s.18) göre de, aşağıdan yukarıya doğru iletişim, örgütlerde astların üstlerine görüşlerini iletmeleri şeklinde de gerçekleşebilir. Üstlerin çalışanlarına iletteği mesajların doğru anlaşılıp anlaşılmadığını aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim biçimiyle geri bildirim yaparak renebilmektedirler. Genel olarak baktığımızda çalışanlar örgütteki görevleri ile ilgili veya örgüt yapısıyla ilgili olan düşüncelerini üstlerine iletmektedirler. Günümüz gelişmiş şirketlerde bu durumu şikyet, öneri kutuları ve grup toplantıları aracılığıyla üstlerine iletmektedirler. Bunun amacı örgüt içi iletişimi geliştirmeyi hedeflemektir. (Kaya, 2016, s.14)

Yukarıdakilerden anlaşılacağı üzere, aşağıdan yukarı iletişim örgüt içinde üstlerin verilen işlerin yapılmasının takibi, koyulan hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli şeylerin karşılanması ve şirket için her türlü geri bildirimlerin

değerlendirilmesi için önemli bir yere sahiptir. Her türlü iletişim kanalı ile sağlanabilen geri bildirim, raporlama ve bilgilendirmeler örgüt içi iyileşme sağlamaktadır.

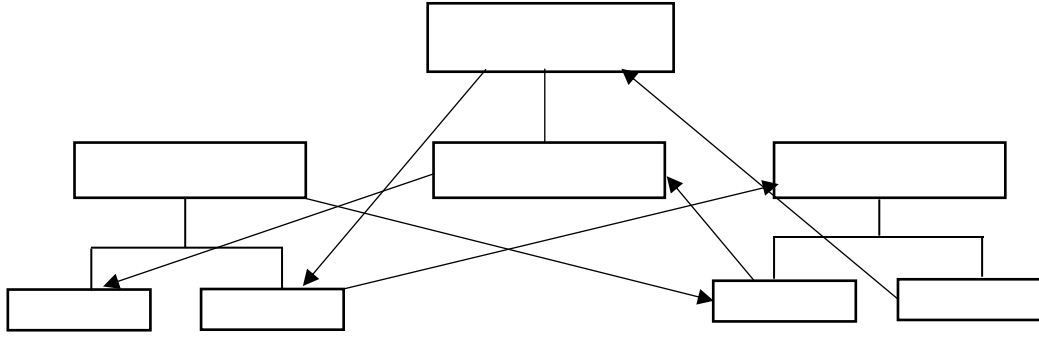
1.5.1.3. Yatay İletişim

Yatay iletişim, örgüt içerisinde benzer unvana sahip çalışanlar arasındaki iletişim biçimidir. Daha çok üst kademe yöneticiler arasında gerçekleşmektedir. Örgütsel sorunların çözüm aşamasında yürütülen grup çalışmalarında önemi oldukça yüksektir. Yatay iletişimin amacı, bilgilendirmenin yanı sıra örgüt içi faaliyetleri koordinasyonunu sağlamak ve desteklemektir. Yatay iletişim sürecinin devamında yapılan işlerin verimi artmaktadır. (Geçikli, Serçeoğlu, & Üst, 2011, s.167-168)

Özetle, yatay iletişim benzer seviyelerdeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilen birbirleri ile düşüncelerini paylaşıp, üzerinde çalışan projeler, işler ile ilgili ortak çalışarak örgüt için olumlu anlamda gerçekleştirilir.

1.5.1.4. Çapraz İletişim

Ekinci' ye (2006, s.20) göre, çapraz iletişim yetki ilişkilerinin sonucundan doğan bir iletişim biçimidir. Farklı departmanlarda ve farklı pozisyonlarda bulunmasına rağmen birbirleriyle iletişim kurmak durumunda kalan bireyler arasındaki iletişime çapraz iletişim denir. Bu iletişim biçimi sayesinde bilgilerin paylaşılması, sorunların ortadan kaldırılması ve işin sonuçlandırılması hedeflenmektedir. Çapraz iletişim karmaşık bir yapıya sahip olsa da olağan üstü durumlarda iş birliğinin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Çapraz iletişim biçiminin sık kullanılması örgüt içinde yetki konularında sorunlar yaratabilmektedir. (Uygun Takmaz, 2009, s.21-22)



Şekil 4. Çapraz İletişim

Kaynak: Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.s.131

Şekil 4. de çapraz iletişimin, örgüt içerisindeki işleyişi ifade edilmektedir. Çapraz iletişimde, bir bölümün yöneticisi başka bir bölümün çalışanı, başka bir departmanın çalışanı örgüt içerisinde başka bir departmanın yöneticisiyle iletişim kurabilmektedir.

Yukarıdan anlaşılabacağı üzere, çapraz iletişim kurulurken yanlış mesaj vermemek ve örgüt içi karmaşaya sebep olmamak için iletişim kanallarına dikkat etmek gerekir. Çapraz iletişim doğru sağlandığı noktada farklı bölümler arası bilgi aktarımı gerçekleştirilir ve örgütsel iletişim sağlanmış olur.

1.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Bu tarz iletişim biçimi, örgüt içi işleyiş ve örgütün düzeniyle bir bağlantısı olmayan bir iletişim çeşididir. Resmi bir geçerliliği olmayan bu iletişim çalışanlar arasında kendiliğinden doğar.

Atak' a (2005, s.62) göre, örgütsel iletişimde biçimsel iletişim, bilginin resmi bir şekilde aktarıldığı iletişim biçimidir. Biçimsel olmayan iletişim ise, örgüt içerisinde bilginin gayri resmi bir şekilde, söylenti veya dedikodu olarak kulaktan kulağa yayılmasıyla oluşmaktadır. Bu iletişim tarzı daha çok birbirini tanıyan iş gören

sayısının fazla olmasıyla alakadardır. Genelde üst kademenin onayı olmaksızın bilgilerin örgüt içerisinde iletildiği durumlarda daha çok görülmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanlar arasındaki ilişkiden doğan bu iletişim, planlanmamış, kendiliğinden oluşan bir iletişim biçimidir ve dolayısı ile doğal iletişim şekli olarak da bilinir. (Haman, 2016, s.47)

Dubrin' e (1997, s.296-297) göre, biçimsel olmayan iletişim örgüt içerisindeki ihtiyaçlara göre ortaya çıkmıştır. Fakat genellikle resmi olmayan kaynaklara sahip olduğundan (söylenti, dedikodu vb.) dikkat edilmesi gerekmektedir. Gerçek dışı söylentiler örgüt içerisinde üretkenliği olumsuz etkilemektedir. Gerçeklik payı olmayan bir söylenti örgüt içerisinde yayıldığında (örneğin yemekhane yemeklerinden zehirlenme gibi) örgütün en az zararla bu söylentiden kurtulması için öncelikle söylenti kesinlikle gerçek değil ise reddedilmelidir. Eğer söylentinin bir kısmı doğru ise bu kısmını kabul etmelidir. Ayrıca bu durumda yorum yapmak önemlidir. Durum hakkında yorum yapılmaz ise bu dedikoduların kabul edildiği anlamına gelmektedir. Son olarak, durum hakkında açıklama yapılırken bir temele dayanarak reddedilmeli ve yetkili kişilerin açıklamaları birbirleriyle tutarlı olmak durumundadır. (Bakan & Büyükbeşe, 2004, s.5)

Sonuç olarak, biçimsel olmayan iletişim şekli doğal bir iletişim biçimi olmasıyla beraber örgüt içinde zarara yol açabilir. Resmi olmayan bilgilerin, söylentilerin yayılması ile beraber yanlış anlaşılmalara oluşabilir ve olumsuz olan her türlü söylenti, dedikodu ve benzeri durumlar çalışanların verimliliğini düşürerek üretkenliği azaltır.

1.6. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri

Bireyler arasında iletişimin kurulması, toplumsal, grup içi ve örgütsel ağ modellerin geliştirilmesiyle gerçekleşir. Bu iletişim ağ modellerinin geliştirilmesi bireyler arası ilişkilerin kurulmasıyla sağlanmaktadır. İletişimde ağlar kurulurken, semboller, kuralar, simgeler standart duruma getirilmektedir. Ağların iletişimdeki işlevleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: (Tutar, 2003, s.149)

- Kişiler arasındaki ilişkileri düzenler ve koordine eder,
- Otorite çizgisini sürdürür,
- Örgütün iç ve dış çevresinde bilgi alışverişini sağlar.

Örgüt içi iletişim ağ modelleri, temelinde örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinden ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan iletişimde örgüt içi veri akışında, kişiler arasındaki ilişkilerde ve örgüt grupları arasındaki etkileşimlerde önemli yönlendirilmelerde rol oynamaktadır. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s.115)

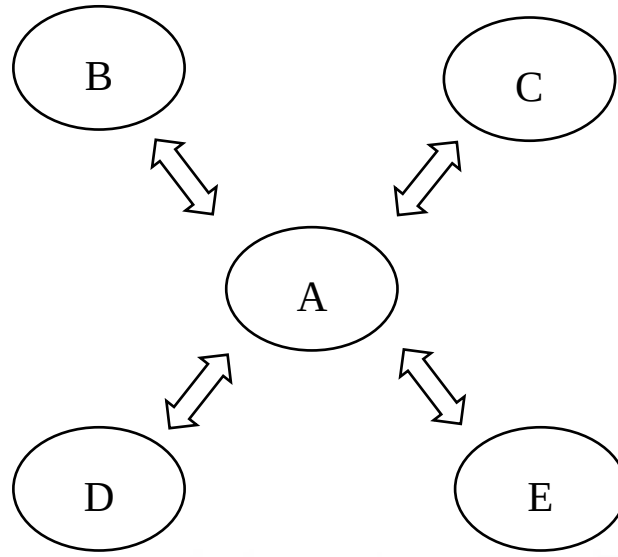
İletişim örgütlerde, gruplar ve bireyler arasında kurulmaktadır. İletişim, örgüt bölümleri arasında formal şekilde kurulabileceği gibi, bireyler arasında informal şekilde de görülmektedir. Örgütlerde iletişim, gruplar ve bireyler arasında gerçekleşen iletişim modellerine göre şekillenmektedir. (Tutar, 2003, s.149)

Örgütsel iletişim ağ modelleri pek çok grup davranışları ve etkileşimlerinin incelenmesiyle ortaya çıkmış araştırmaların sonucudur. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s.115)

Bu örgütsel iletişim ağları beş ayrı model şeklinde incelenmiştir. Bu modeller; Merkezi Model, Y Modeli, Zincir Modeli, Dairesel Model ve Çok Yönlü Modeldir.

1.6.1. Merkezi Model

Geleneksel yapıyı sürdüren örgütlerde, ast ve üst ilişkilerin sınırlarla belli olduğu merkezi model, astın direkt olarak üstüyle iletişim kurmasını ifade etmektedir. Astlar bu modelde birbirleriyle iletişim kurmamaktadır. Merkezi modeli, üstlerin kararlarının ön planda olduğu örgütler kullanmaktadır. Modelde yetki yöneticilerde olup, yöneticinin iletişimde yetersiz olmasında, örgütsel iletişimde tehlike oluşmaktadır. Astların birbirleriyle iletişim kurmadığı bu modelde iletişimde olumsuz durumlara neden olur. (Tutar, 2003, s.151-152)



Şekil 5. Merkezi Model

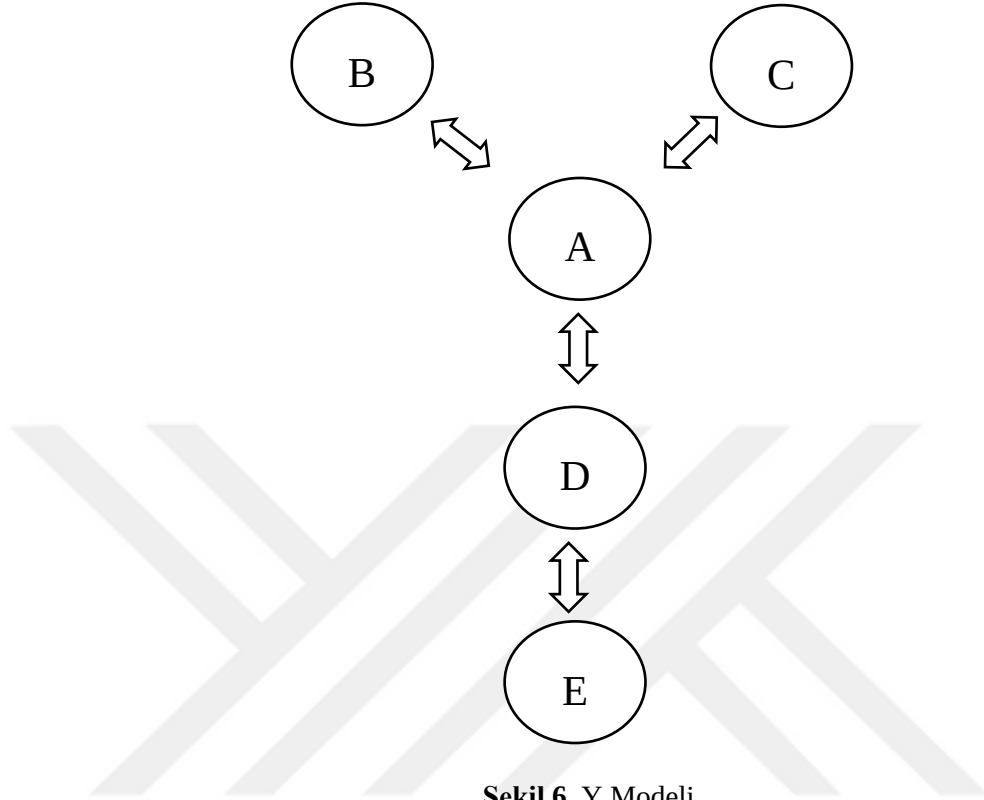
Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2016). Örgütsel İletişim (1. Baskı). Bursa: Aktüel Yayınevi.s.116

Şekil 5. de görüldüğü üzere, iletişimde bulunan bireyler (B-C-D-E), merkezde bulunan A kişisiyle doğrudan iletişim kurmaktadır. Bu iletişim grubundaki bireyler (B-C-D-E) birbirleriyle doğrudan iletişim kurmazlar. A bireyi iletişimin gerçekleşmesindeki kilit kişi rolünü üstlenmektedir. İletişimin gerçekleşmesini sağlayan kilit kişinin iletişimde yetersiz olması durumunda grubun bütün iletişim sürecinin negatif etkilenmesine neden olmaktadır. Merkezi modelin kullanılmasının iletişimde olumlu yönü ise bilginin hızlı aktarılmasını ve doğrulunun yüksek olmasıdır. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s.116-117)

1.6.2. Y Modeli

Y modelinde, örgütlerde ilk aşamada demokratik bir yapı olarak iletişim kurulsa da ilerleyen süreçte otoriter bir iletişim yapısına dönüşmektedir. Bu model ağında, mesajların doğruluk derecesi yüksek ve bilgi alış-verişi hızlıdır. Ancak bu iletişim

grubunda yetkilerin tek bir kişide toplanması, grubun diğer üyelerinin huzursuzluk duymasına neden olmaktadır. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s.117)



Şekil 6. Y Modeli

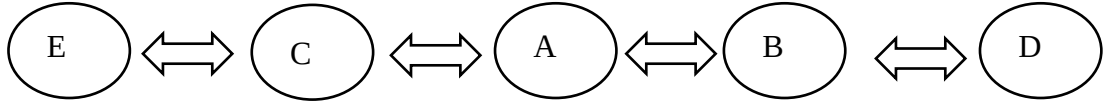
Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2016). Örgütsel İletişim (1. Baskı). Bursa: Aktüel Yayınevi.s.117

Şekil 6. da Y model ağının nasıl kurulduğu görülmektedir. Bu iletişim grubunda A kişinin yetki düzeyi yüksektir. Örgüt yapısında, alt kademede olan çalışanlar bilginin kaynağıyla doğrudan iletişim kurabilmektedir. Bilgi akışı A kişisine kademeli olarak gelmektedir. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s. 117)

1.6.3. Zincir Modeli

Zincir modeli merkeziyetçi yapıya sahip örgütlerde görülmektedir. Bu iletişim modelinde, grup üyeleri ikişerli olarak iletişimi başlatır ve merkezdeki bireye bilgi

aktarımını sağlar. Bu durumda merkezde bulunan birey örgütün tüm çalışanlarından bilgi toplamaktadır. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s. 118)



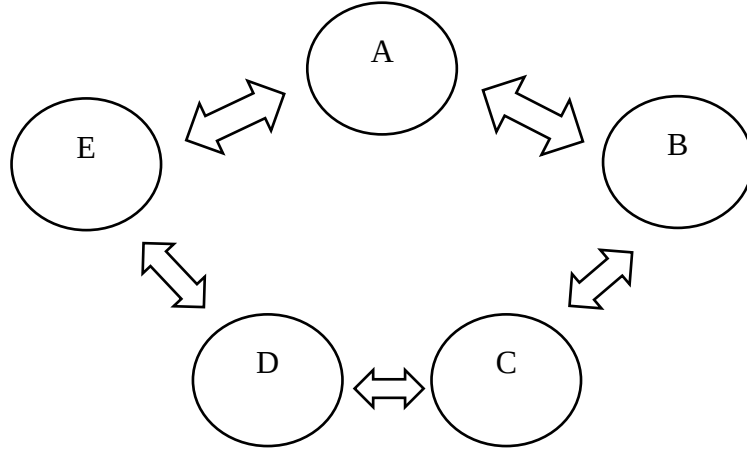
Şekil 7. Zincir Modeli

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2016). Örgütsel İletişim (1. Baskı). Bursa: Aktüel Yayınevi.s.117

Şekil 7. de zincir modelinin işleyişi gösterilmektedir. Bu modelde merkezde bulunan A kişisi grubun diğer üyelerinden (B-C-D-E) kendisine bilgi aktarılması görevini üstlenmektedir. Zincir modelinde, merkezden uzaklaştıkça çalışanların motivasyonu ve verimi düşmektedir. Diğer kişilerin arasındaki ilişki durumuna göre iletişim şekillenmektedir. Zincir modelde merkezde bulunan A kişisi lider vasfına sahip olsa da sorumluluk almamaktadır. Bu modelin zayıf yönü, bilgi aktarımının yavaş olması ve kademeli olarak merkeze ulaşmasından dolayı bilginin doğruluğu düşüktür. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s. 118)

1.6.4. Dairesel Model

Dairesel model, demokratik yapıya sahip örgütlerde görülmektedir ve işleyiş olarak merkezi iletişim ağ modeli değildir. Bu ağ modeli, biçimsel olmayan iletişim gruplarında ve statü farkının göz önünde bulundurulmadığı örgütlerde gerçekleşmektedir. Bu iletişimin merkezinde yönetici statüsünde bir birey olmadığından iletişimi grubun herhangi bir üyesi başlatabilmektedir. İletişimde destekleyici bir rol oynayan dairesel modelde, hiyerarşik bir düzen olmadığından demokratik ve bilgi akışının kolay sağlandığı bir sistemdir. (Tutar, 2003, s.150)



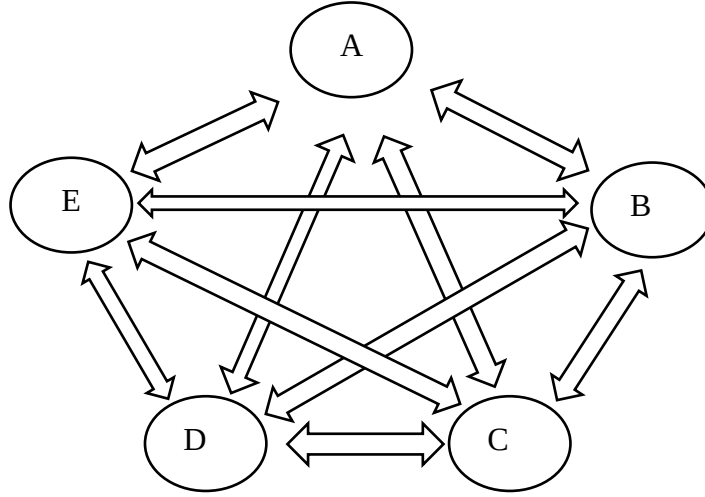
Şekil 8. Dairesel Model

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2016). Örgütsel İletişim (1. Baskı). Bursa: Aktüel Yayınevi.s.117

Şekil 8. de görüldüğü üzere, iletişimin merkezinde belli bir bireyin olmamasından dolayı, A-B-C-D-E kişilerinin tümünün katılımıyla gerçekleşmektedir. Demokratik bir yapı olduğundan lider bir kişi yoktur ve iletişimi A-B-C-D-E kişilerinden herhangi biri başlatabilmektedir. Bu modelde bireylerin motivasyonu yüksektir. Fakat bilgi transferi yavaşlamakla beraber bilginin doğruluğu da azalmaktadır. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s. 119)

1.6.5. Çok Yönlü Model

Çok yönlü model, günümüz çağdaş yönetim yapısına sahip örgütlerde kullanılmaya çalışılan bir iletişim modeli olsa da çok az örgüt bu modeli uygulayabilmektedir. Bu iletişim ağı modelinde merkezde bulunan bir lider bulunmamakla birlikte iletişim herkes arasında kurulabilmektedir. (Tutar, 2003, s.152)



Şekil 9. Çok Yönlü Modeli

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2016). Örgütsel İletişim (1. Baskı). Bursa: Aktüel Yayınevi.s.117

Şekil 9. da çok yönlü modelin işleyişi ifade edilmiştir. Bu modelde A-B-C-D-E grup üyelerinin tamamı birbirleri ile doğrudan iletişim kurabilmektedir. İletişimde herhangi bir sınırlama bulunmaz. Örgüt içerisinde karmaşık durumların çözülmesinde uygun bir iletişim modelidir. Aynı zamanda çalışanların motivasyonu da yüksektir. Fakat gönderilen mesajlar iletişim grubunun içinde dolaştığından doğruluk seviyesi düşmekte ve iletişim süreç olarak hızlı olmamaktadır. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s. 120)

1.6.6. Örgütsel İletişim Ağ Modellerinin Karşılaştırılması

Örgütsel iletişim ağ modellerinin etkinliği, iletişim grubuna ve işin niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Aynı zamanda her modelin de kendine göre olumlu ve olumsuz tarafları bulunmaktadır. Örgütlerde önemli olan, örgütün amaçlarına, işleyişine, hedeflerine uygun iletişimin modelinin yöneticiler tarafından doğru bir şekilde uygulanmasıdır. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s. 120)

Tablo 1. de incelediğimiz örgütsel iletişim ağ modellerinin, kanal sayısı, hız, doğruluk ve grup tatmini açısından karşılaştırılmasını gösterilmektedir.

Tablo 1. Ağ Modellerinin Karşılaştırılması

Ölçüt	Merkezi	Y	Zincir	Dairesel	Çok Yönlü
Kanal Sayısı	Çok az	Az	Orta	Orta	Çok yüksek
Hız	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
Doğruluk	Yüksek	Yüksek	Orta	Az	Az
Grup Tatmini	Az	Az	Orta	Orta	Yüksek

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2016). Örgütsel İletişim (1. Baskı). Bursa: Aktüel Yayınevi.s.120

İletişim ağ modellerinden en yüksek kanal sayısına sahip model çok yönlü iletişim modeli olmakla birlikte en az kanalın kullanıldığı model Y modelidir. İletişimde hız unsuruna bakıldığında, en hızlı gerçekleşen iletişim Merkezi Modelde, en yavaş ilerleyen iletişim modelleri ise, dairesel ve çok yönlü iletişim modelleridir. Doğruluk derecesi en yüksek olan iletişim modelleri, merkezi ve Y modeli olurken, çok yönlü iletişim modelinde doğruluk derecesi düşüktür. Son karşılaştırma olan grup tatmini açısından çalışanların en yüksek seviyede tatmin olduğu model çok yönlü iletişim modelidir. Merkezi model ve Y modeli ise çalışanların en az tatmin olduğu iletişim modelidir.

1.7. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Yukarıda örgütsel iletişimin gerekliliğinden ve öneminden bahsedilmiştir. Ancak örgütsel iletişim her zaman doğru bir şekilde gerçekleşmeyebilir. Bireyler arasında iletişimi kısıtlayan veya engelleyen bazı etkenler oluşabilir.

Cüceloğlu' na (1999, s.167) göre, iletişimin önüne geçecek ve engel olacak bazı nedenlerin ortaya çıkması bireyler arasındaki ilişkiyi olumsuz olarak etkilemektedir. Bu engeller toplum içinde olabildiği gibi örgüt içerisinde de meydana

gelmektedir. Örgüt içerisinde ortaya çıkan bu iletişim engelleri örgüt yapısına da zarar vermektedir. İletişimde her zaman mesajlar göndericinin alıcıya ilettiği şekliyle ulaşamaz. Mesaj, iletildiği ortamdan, göndericinin ve alıcının özelliklerinden, kullanılan iletişim kanallarından etkilenerek anlam farklılaşmasına uğrayabilir. Alıcılara hatalı bir şekilde aktarılmış mesajlar örgütsel iletişimin ve örgüt yapısının zarar görmesine neden olmaktadır. (Demir S. , 2014, s.49-50)

İletişimi engelleyen etkenler toplumda bireyler arasında olduğu gibi örgütler içerisinde de doğabilir. İletişimi sekteye uğratan her türlü eylem veya etken bireyleri ve örgütleri olumsuz etkiler ve işleyişi bozar. Örgütsel iletişimi olumsuz etkileyebilecek faktörler aşağıda sıra ile verilmiştir.

1.7.1. Kişisel Faktörler

Gönderici ve alıcının kişisel özellikleri, duyguları, algı davranışları, hissiyatları, alışkanlıkları, düşünceleri gibi davranış biçimleri mesajın gönderilmesi, anlaşılması ve mesaja verilecek cevabı etkilemektedir. (Uygun Takmaz, 2009, s.27)

Kısacası, kişisel faktörler kaynak ve alıcıların maddi ve psikolojik hallerinden ortaya çıkan ve iletilen mesajı olumsuz etkileyebilen faktörlerdir.

1.7.2. Kültürel Faktörler

Kültürel faktörler de iletişimi olumsuz etkileyebilecek faktörlerdendir. Toplumda yaşayan bireyler veya örgüt içi çalışanların her biri farklı sosyo ekonomik altyapıdan gelmektedir.

İletişim, yaşantımız boyunca edindiğimiz bilgiler ile öğrenmediğimiz, bilmediğimiz bilgilerin paylaşılmasıdır. Farklı kültürdeki insanlara oranla aynı kültüre sahip bireylerin daha fazla ortak değere ve bilgiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sebeple aynı kültüre sahip olan insanlar arasında iletişim daha hızlı ve kolay kurulmaktadır. Farklı kültürlerle sahip bireylerin ve toplulukların değer yargılarının ve

düşünce yapılarının farklı oluşu mesajların aktarılmasını güçleştirmektedir. (Uygun Takmaz, 2009, s.28)

Özetlemek gerekirse topluluklardaki farklılıklar, yanlış anlaşılımları ve yanlış aktarılmış iletileri de beraberinde getirebilir ve bu durum bireyler arası iletişimi zorlaştırır.

1.7.3. Fiziksel Faktörler

Fiziksel faktörler, kişilerin kendilerinden kaynaklanmayan dışarı ortamda oluşan ve iletişimi eksi yönde etkileyen faktörlerdir.

İletişim sürecinde iletişimi bozan ve engel olan bazı olumsuzluklardan biri de fiziksel faktörlerdir. Fiziksel faktörler genellikle ortamdan kaynaklanan engelleyicilerdir. Örnek olarak, yüz yüze iletişim kuran bireylerin etrafındaki gürültü, telefonla iletişim kuran bireylerde görüşme esnasında telefon hatlarında sıkıntı yaşanması, mail ortamında iletişim kuran bireylerde ise mailin programdan ya da internetten kaynaklı olarak iletilmemesi verilebilir.

1.7.4. Semantik Faktörler

Semantik faktörler dilden kaynaklanan yanlış anlaşmalar ile oluşan iletişimi engelleyen faktörlerden biridir.

İletişim araçlarının en önemlisi dil olarak bilinmektedir. Fakat dildeki bir kelime birden fazla anlamlar taşımaktadır ve bu anlamların hiçbirinin birbiriyle ilgisinin olmadığı görülmektedir. Bu nedenle göndericinin iletmek istediği kelimenin anlamını, alıcı farklı şekilde anlayabilir ve yorumlayabilir. Telefonla ve yüz yüze görüşmelerde duygu, ses tonu, jest ve mimikler ile kelimelere doğru anlamlar yüklenmesi mümkündür. Fakat internetle kurulan iletişimlerde yanlış anlaşılımlar ortaya çıkmaktadır. (Bozkurt, 2010, s.44)

Yazılı iletişim kanallarında gerçekleşmesi daha mümkün olan semantik faktörler, sözlü iletişimlerde bireylerin fiziksel açıklamaları ile engellenebilecek olumsuz faktörlerdendir.

1.7.5. Statü Farkı

Bireylerin toplum ve örgüt içinde farklı seviyeleri mevcuttur. Bu sadece şirket içi ast ve üst ilişkisi değil, bir anne ile çocuk arasındaki ilişki de olabilir. Bu statü farkından kaynaklanan üsluplardaki değişiklikler de beraberinde iletişimde zayıflıkları getirir.

Toplum içerisinde bireyin elde ettiği mevkiye statü denir. Bu mevki kişinin kendisi dışında kalan toplum üyeleri tarafından verilmiştir. Örgütler içerisinde statü farkını düşündüğümüzde ast-üst ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik yapının varlığı, astların yükselme umudunun az olduğunu bilmesi örgütsel iletişimin önüne engel olarak çıkmaktadır. Bu durum bilginin paylaşılmaması, saklanması, çalışana değer kaybettirecek bir bilgi ise bilginin ayıklanmasına neden olmaktadır. Hiyerarşik yapıda, astlar haklı olsalar dahi üstlerini eleştirmezler. Üstler ise kendi ile aynı seviyede bulunan iş görenleri eleştirmektense, astlarını eleştirirler. (Bozkurt, 2010, s.44)

Statü faktöründen kaynaklanan iletişim kopuklukları, örgütlerde bilgi aktarımını olumsuz yönde etkilemesi ile şirket üretimini ve verimini düşürmektedir.

1.7.6. Hedefin, Motivasyon ve İlgi Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler

Göndericiden gelen mesajı algılayıp geri bildirimi sağlayabilmek için motivasyon çok önemlidir. Hedefin dinlenmesi gönderilmek istenen mesajın algılandığını göstermemektedir. İlgi eksikliği ya da motivasyon kaybı yaşanıyor ise alıcının mesajı anlamasında güçlük çekilmektedir. Bu durum ise kişiler arasındaki iletişimin önüne bir engel olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda örgüt içerisinde, çalışan motivasyonunu sürekli üst seviyelerde tutacak aktivitelerde bulunmak gerekmektedir. Çeşitli eğlence organizasyonları,

pozitif değerlendirmeler, stres atmak için gerçekleştirilen aktiviteler çalışanların ilgilerini toplamaya ve motivasyonlarını toplamaya yardımcı olmaktadır.

1.7.7. Fazla Bilgi Yuklenmesi

İletişim sırasında birçok bilginin aynı anda paylaşılması, aktarılması iletişimin yaşanmasına engel olmaktadır. Kişi karşı taraftan gelen bilgileri algılama surecinde hangi bilgiye tepki vereceğini kestirememektedir. Bireyin mesajları algılama surecinde belirli bir sığaya sahiptir. Bireyin bu sığasının ustne çıkılırsa iletişim başarılı olamaz. (Bozkurt, 2010, s.44)

1.7.8. Guvensizlik

Toplumda bireylerin birbirleri ile iletişiminde, aktarılan bilginin algılanmasında ve değerlendirilmesinde en onemli unsurlardan biri guvendir. Guvensizliğin oluştuğu durumlarda kişiler kendilerine anlatılanları tam olarak dinlemez ve bu da motivasyon duşukln berabesinde getirir.

rgtler guven ortamının en st düzeyde olması gereken birimlerdir. Guvenin olmadığı bir ortamda çalışanlarda birbirlerine ve örgüte guvenmeyeceklerdir. Bu sebeple bilginin paylaşılması ve iletişimin gerçekleşmesinden söz edilemez. Guven olmayan ortamlarda aynı zamanda karışıklık yaşanmaktadır.

1.7.9. Örgütsel Faktörler

Bireylerin ve dışarıdaki ortamdan kaynaklanan faktörlerin yanı sıra örgütten kaynaklanan iletişimi olumsuz yönde etkileyen durumlar da mevcuttur.

Örgüt sistemi ve işleyişi düşünüldüğünde, örgüt yapısı ile görevlerin ve statülerin arasındaki ilişkileri ifade eder. Örgütlerde iletişimi kurabilmek ve geliştirebilmek için farklı görev ve bölümlerdeki kişiler arasında uygun bir iletişim

sistemi tasarlanmalıdır. Aksi takdirde örgüt içinde bölümler arasındaki farklılık örgüt bütününde iletişime engel olacaktır. (Bozkurt, 2010, s.45)

Yukarıda belirtilen faktörler, örgütsel iletişime engel olan faktörlerden en önemlileridir. Bu faktörler dışında iletişime engel olan daha birçok neden vardır. Yöneticilerin kişilik özellikleri, fazla gereksiz bilgi ve iletişimde alıcının anlayamayacağı terimlerin kullanılması iletişime engel olmaktadır. Örgütsel iletişimin sağlıklı ve verimli bir şekilde sürdürülmesi için, sistemin oluşmasına engel olan nedenlerin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi gerekmektedir.

1.8. Örgütsel İletişim Boyutları

Bu araştırmada örgütsel iletişimin alt boyutları üç alt başlık şeklinde incelenmiştir. Bu boyutlar iletişim biçimleri, iletişim engelleri ve eğitici iletişim boyutu olarak ele alınmış olup, iletişim biçimleri, iletişim engelleri ve eğitici iletişim boyutunun kavramsal olarak literatür taraması yapılmıştır.

1.8.1. İletişim Biçimleri

Örgüt içerisinde iletişim biçimleri kendi içerisinde ayrım göstermektedir. Bu iletişim biçimleri; yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya iletişim, yatay iletişim, çapraz iletişim ve informal iletişimdir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, örgütlerde işverenlerden iş görenlere doğru gerçekleşen iletişim biçimidir. Bu iletişim biçiminde hiyerarşik yapıya uygun olarak mesajın üstten asta ulaştırılmasıdır. Örgütün politikaları ve amaçlarının iş görenlere iletilmesinde kullanılmaktadır. İletilen mesajlar aynı zamanda emir verme özelliği taşımaktadır. İletilen mesajlarda hızlı olması nedeniyle sözlü iletişim kullanılmakta olup geri bildirimde hızlı bir şekilde sağlanabilmektedir. Fakat yazılı iletişimde kanıt niteliği taşıdığından bazı durumlarda kullanılmaktadır. Sözlü iletişimde mesajın

göndericiden alıcı iletilene kadar geçen süreçte değişikliğe uğradığı durumlarda, örgütün iletişim kalitesi düşmektedir. (Dinçer Aydın, 2012, s.13-14)

Yılmaz' a (2011, s.47) göre, aşağıdan yukarıya doğru iletişim, örgütlerde iş görenlerden iş verenlere doğru gerçekleşen iletişim biçimidir. Mesajın yönü astlardan üstlere doğru olduğundan genellikle bu iletişim türü çalışanların üstlerine çalıştıkları konu hakkında bilgi vermelerini ifade etmektedir. Örgüt içerisinde hiyerarşik yapının katı bir şekilde uygulanması astların üstlerine mesajları iletmesinde zorluk yaşamasına neden olmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde olduğu gibi, mesajın iletilmesi aşamasında kişilerin algılamalarında farklılık olduğu için mesaj son iletilen kişiden farklı anlamlar kazanabilmektedir. (Eyidoğan, 2013, s.50)

Yatay iletişim, aynı statüde bulunan çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim biçimidir. Çalışanların üstleri ile iletişime geçmeden kendi aralarında iletişim kurmasıdır. Örgüt içerisinde koordinasyonun sağlanması ve sorunların büyümeden çözülmesi için yatay iletişimin gerçekleşmesi örgüte verimlilik sağlamaktadır. Çapraz iletişim, örgüt içerisinde farklı departmanlar ve farklı statüde iş görenlerin iletişim kurma şeklidir. Çapraz iletişim örgütte bölümler arasında hiyerarşik yapı kurulmadan iletişim kurması departmanlar arasında empati kurulmasını ve sorunların daha hızlı çözülmesini sağlamaktadır. İnfomal iletişim biçimi de bireyler arasında kurallara veya resmiyete bağlı olmadan ortaya çıkan iletişim biçimidir. Örgüt içerisindeki söylentiler, dedikodular, resmi olmayan haberler biçimsel olmayan yani infomal iletişim biçimine örnek olarak gösterilmektedir. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s. 128-130)

1.8.2. İletişim Engelleri

İletişim, göndericinin fikirlerini paylaşması için alıcıya iletilen mesajları ifade etmektedir. İletişimin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için, göndericinin ve alıcının iletişim sırasında bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Bazı durumlarda iletişim kuranlar arasında tüm sorumluluklar yerine getirilse de iletişimin gerçekleşmesine engel olan faktörler bulunmaktadır.

Gürgeç'e (1997, s.15) göre, içinde yaşanılan toplumun özellikleri iletişim için önemli bir rol oynamaktadır. Toplumsal kurallar, bireyin toplum içerisindeki yaşantısını da etkilemektedir. Bu toplumsal kurallar, bireyin yetiştiği ortamı etkilemekte olup kişinin davranışları ve iletişim tarzı üzerinde de büyük rol oynamaktadır. Bireyler örgüt yaşamına dahil olduklarında ise sahip oldukları bilgi ve davranışlarını örgüte yansıtmaktadırlar. Bireylerin bu tutum ve davranışları yansıtmaları sonucunda örgüt içi iletişim olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. (Demir S. , 2014, s.50)

Bireyler arasında iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine engel teşkil eden faktörlerden en önemlisi, mesajın algılanma süreci gerçekleşmeden, mesaj hakkında önyargının oluşmasıdır. Bu durum gönderici ve alıcı arasında anlaşmazlıklara ve mesajın anlaşılmasına neden olmaktadır. Alıcı tarafından mesajın geri çevrilmesi veya olumsuz olarak geri bildirimde bulunulması iletişimin sağlanmasına engel olmaktadır. (Tutar, 2003, s.155-162)

İletişimin sağlıklı olarak gerçekleşebilmesi için, örgüt yöneticilerinin alacağı kararlarda akılcı olması ve iletişim kurulması için gereken ortamın yaratılması, iletişimin sektöre uğraması durumunda ise iletişim kanalları aracılığıyla örgüt içerisinde oluşan gruplar ile çözüm bulmaktadır. (Sağbaş, 2013, s.49)

Bireyler arasında iletişimin kurulmasını engelleyen başlıca sebepler, örgüt içerisindeki statü farkı, bireylerin kültürel farklılıkları, örgüt birimlerinin birbirine olan uzaklığı örnek olarak gösterilmektedir. Örgüt içerisinde üstlerin astlarına olan davranışları iletişim gerçekleşmesine engel olan faktörlerdendir. Üst düzey çalışanların verdikleri kararların kabul edilmesinde astlara baskı uygulaması, bu kararları astların itiraz etmeden kabullenmesi ve uygulamasını bekliyor olması örgüt içerisinde iletişimin etkin şekilde gerçekleşmesine engel olmaktadır. Buna ek olarak, örgütün fiziksel olarak yerleşimi de iletişimi engellemektedir. Örgütler gelişim gösterdikçe faaliyet alanları da genişlemektedir. Bu alanlar genişledikçe de iletişim kanalları da fazlalaşmaktadır. Fiziksel olarak örgüt birimleri uzak olan işletmelerde iletişimin etkin olarak sağlanabilmesi için teknolojiye faydalanmaları gerekmektedir. Sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim kanallarından yararlanılarak örgüt içerisindeki iletişim

engelleri ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. Örgüt içi iletişime engel olan bir diğer faktör ise statüden kaynaklanan farklılıklardır. Örgütlerde statü farklılıkları iş görenler arasında belirgin şekilde ortaya konuyor ise, bu durum çalışanlar arasında üstlerinin emirleri uygulamada isteksizliğe ve üstlerini eleştirmeye neden olacaktır. Üstler iletişim kurarken astlarından olumlu yorumlar beklerken, statü farklılığı astlarda olumsuz değerlendirmelere neden olmaktadır. (Tutar, 2003, s.155-162)

1.8.3. Eğitici İletişim

Eğitici iletişim örgütsel iletişimin alt boyutlarından olup, örgüt çalışanları ve işverenler için gereklilik oluşturan iletişim türüdür. Eğitici iletişim sayesinde iş görenlerin bilgi seviyesi artmakta ve işin verimliliği de aynı oranda artış göstermektedir.

Örgüt içerisinde, çalışanların yeteneklerini geliştirmesini, bilgilerini paylaşmasını ve kendilerini geliştirmesini sağlaması amacıyla gerçekleştirilen bir iletişim türüdür. Örgütlerde verilen genel eğitimler, konferanslar, seminerler, çalışanın eksik yönlerini tamamlayıcı özel eğitimler iletişim aracılığıyla gerçekleştiğinden eğitici iletişime örnek olarak verilmektedir. (Ertaş & Töre, 2016, s.92)

Örgütte üst düzey çalışanlar astları sadece bilgilendirmezler, bununla birlikte çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarına da yön vermektedirler. Çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerine uygun olarak görevlerini sürdürebilmesi için eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Eğitici iletişimin sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi için ast ve üstler arasında ilişkinin pozitif olması önem göstermektedir. (Demirkaya, 2012, s.24)

Örgütlerde yöneticiler iş görenlerin yeteneklerinin neler olduğunu bilmeli ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda iletişim kurarken eğitici olmalıdırlar. Çalışanları bu konuda motive etmeli ve yönlendirmelidirler. (Uygun Takmaz, 2009)

Bilgin'e (1996, s.30) göre, örgüt içi iletişim kurulurken yöneticilerin çalışanlara yapacakları işi anlatması eğitim niteliği taşımaktadır. Bu iletişim türü daha çok örgütte eğitici görevinde bulunan bireyler veya yöneticiler tarafından sıkça

kullanılmaktadır. Çalışanın iş tanımlarına uygun olarak görevlerinin anlatılması ve bu görevleri nasıl gerçekleştireceği konusunda bilgi verilmesi iletişimin eğitici bir türüdür. Eğitici iletişimin gerçekleşebilmesi için eğitici görevde olan veya yönetici pozisyonunda bulunanların tutum ve davranışları önem taşımaktadır. Eğitici iletişimin örgütlerde amacına ulaşabilmesi için eğitici konumda bulunan çalışanlara bir takım yetkiler verilmesi ve diğer örgüt çalışanları arasında bu durum kabul görmesi gerekmektedir. Aksi halde, eğitici iletişimin amacı sonuçsuz kalmakta, göndericinin iletileri alıcı için bir anlam taşımamaktadır. (Demir S. , 2014, s.31-32)



2. İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatminin Tanımı ve Önemi

Örgüt içerisinde iş görenlerin genel anlamda işlerinden ne ölçüde doyum aldıkları iş tatmini ile açıklanmaktadır. Farklı çalışmalarda iş tatmininin tanımı yapılmıştır.

Karcıoğlu' na (2009, s.60) göre, tatmin kavramı, bir uğraş sonucunda bireyin istediği şeyi elde etmesi ve bundan duyduğu haz olarak tanımlanmaktadır. Bireyde tatmin olma duygusu, ihtiyaçları karşılandığında mutluluk ve gönül rahatlığı sağlamaktadır. İş tatmininde ise çalıştığı ortamı sevmesi ve diğer iş görenlerle olan iletişimi kişide memnuniyet ve tatmin yaratmaktadır. Literatürde iş tatmini terimi; Kişinin kendini sevmesi, örgüt çalışanları ve çevresiyle anlaşabilmesi durumunda kişinin kendisini rahatlatması şeklinde belirtilmiştir. (Türk, 2016, s.3)

İş tatmini birden çok kavramla ilişki halindedir. Bu kavramlardan bazılarının, iş doyumunu, işe uyum sağlama, işe adaptasyon, vb. iş tatmini ile ortak amaçlara sahiptir. Tüm bu kavramlar iş gören davranışlarına yönelik yöntemlerle alakadardır. Aynı zamanda iş tatmininin ölçümünde de benzer yöntemler uygulanmaktadır. İş tatminini diğer kavramlardan ayıran fark ise, iş tatmini çalışanın mutluluğuyla ilgilenir ve iş tatmin seviyesini ölçmektedir. (Budak, 2006, s.4-5)

İş tatmini, performansla doğru orantılıdır. Yapılan birçok araştırmanın sonucuna göre liderlik kavramı iş tatmin oranını etkilemektedir. İş tatmini bireyin duygusal yönüyle ilgilidir. İş tatminine, 1980'li yıllardan sonra duygusal tecrübelerin etki gösterdiği görülmektedir. (Ayça, 2016, s.41)

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere iş tatmini bireylerin örgütlerindeki çalışma ortamından, çalışma işleyişinden, çevreleri ile ilişkilerinden kaynaklanan işlerini sevip, çalışma motivasyonunu sağlamaları durumudur.

İş tatmin oranı yüksek olan çalışanların hem kendi motivasyonu yüksek olur hem de çalıştığı örgüte katkısı oldukça yüksek olmaktadır. Örgüt içerisinde iş tatmini yüksek çalışanlar diğer iş görenlerinde enerjisini ve performansını yükseltecektir. İş tatmini düşüklüğü ise çalışanlarda, işe karşı isteksizlik, performans kaybı, motivasyon düşüklüğü, işi bırakma gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle örgüt açısından düşünüldüğünde iş tatmini yüksek iş görenlerin olması verimlilik için çok önemlidir. (Bülbül, 2016, s.29)

Poyraz ve Kama' ya (2008, s.147) göre, bireylerin, yaptıkları işten ve çevresinden istedikleriyle, gerçekleştirenlerin karşılaştırılması sonucu olumlu ise iş tatmini olumlu olmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda bireylerin istekleri ve gerçekleştirenler uyuşmuyor ise iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş tatmin oranlarının yüksek olması, ruhsal sağlıklarının da yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durumda bu bireyler, toplum içerisinde de mutlu ve huzurlu olduğundan topluma da katkı sağlamaktadırlar. Örgütsel açıdan iş tatminin sonucuna bakıldığında, donanımlı çalışanların örgüte bağlılığı, iş verimliliğinin artışı, etkin performans, uygunsuz davranışların azalması ve yapılan işin başarılı olması gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır. (Türk, 2016, s.5)

Sanayi devrimi ile yeni bir sürece girilmiş olup, örgütlerde yeni düzenlemelere gidilmiştir. Bu değişikliğin amacı örgütlerde verimliliği arttırmaktır. Fakat bu düzenleme çalışmalarında yapılan değişimlerin insan psikolojisini nasıl etkileyeceği göz ardı edilmemiştir. Yeni düzenlemeyle birlikte çalışan bireylerde psikolojik sorunların baş göstermesiyle bu sistemde sıkıntılar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sürecin devamında endüstride çalışan işgörenlerin psikolojileri hakkında araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu araştırmaların amacı, çalışanların iş ortamının rahat edecekleri şekilde tasarlanmasıyla motivasyonlarının artmasını sağlamaktır. Bu ortamın yaratılmasıyla iş gören açısından iş tatminini sağlamak, örgüt açısından verimliliği arttırmaktır. (Budak, 2006, s.7)

Akıncı' ya (2002, s.3-4) göre, iş tatminini çalışanlarda arttırmak hızlı bir şekilde sağlanabildiği gibi, aynı hızda da iş tatminsizliğine dönüşmektedir. İş görenlerde iş tatminsizliği, örgüte olan bağlılığın azalmasına ve örgütün iç ve dış

tehditlere açık olmasına neden olmaktadır. İş tatmin oranının azaldığı örgütlerde, disiplin cezalarında, çalışanların verimsiz çalışmalarında ve iş gücü devir oranının artış görülmektedir. Günümüzde bu süreci yönetebilmesi insan kaynakları departmanına görev verilmiştir ve bu konuda çaba göstermektedirler. (Sarıkamış, 2006, s.61)

Sonuç olarak, iş tatmini yüksek olan çalışanların çalışma istekleri de artmaktadır ve bu durum da beraberinde üretimi ve verimliliği getirir. Ayrıca iş tatmini yüksek olan çalışanların psikolojik durumları da sağlıklıdır ve bu da örgüte ve çalışanlar arasında iletişime olumlu olarak yansır. İş tatmininin olmadığı durumlarda çalışanların örgüte bağımlılıkları azalır bu da iş veriminde düşüklüğe sebep olur. Çalışanların her türlü iş tatmini ve motivasyonunu arttırıcı unsurları sağlamak, varsa sıkıntılarını gidermek örgütlerin insan kaynakları bölümlerinin görevidir.

2.2. İş Tatmininin Özellikleri

İş tatmini tanımlarına bakıldığında bireysel olarak değişkenlik gösteren bir duygu durumu olduğu anlaşılmaktadır. Her bir bireyin kendi içinde bulundukları çalışma şartları ve beklentileri ve örgüt isleyişi ile birlikte değişmektedir.

İş tatmininin en belirgin niteliği duygularla ilgili olmasıdır. Bireysel bir kavram olması nedeniyle çalışanların iş tatmini için, iş verenlerin çalışanlarının bireysel olarak mutlu olmalarıyla ilgilenmesi gerekmektedir. İş tatmini kavramının birçok faktör üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örgütsel iletişimin sağlanmasında, örgütlerdeki verimlilik artışında iş görenlerin örgüte bağlılıkları gibi örgüt için önem taşıyan durumlarda iş tatmininin çok büyük önemi vardır. İş tatminini etkileyen en önemli unsurlara bakıldığında; ücret sistemi, yükselme olanakları, çalışma ortamı ve şartları, çalışma arkadaşları, işin niteliği gibi konuların etkisi çok yüksek olmaktadır. (Karcıoğlu, Timuroğlu, & Çınar, 2009, s.61)

Çalışkan'a (2005, s.20) göre, iş tatmini kavramı üç önemli unsura sahiptir: (Türk, 2016, s.6-7)

1. İş tatmini, duygularla ilgilenen bir kavramdır. Bu nedenle somut olarak görülemez, ifadelerle anlamak mümkündür.

2. İş tatmini bireylerin isteklerine gelen cevaplar ve bu cevapların sonucundaki duygusal kazançlardır.

3. İş tatmini, kendisiyle ilişki içinde olan birçok kavramı da etkilemektedir. Bunlar; terfi olanakları, ücret politikası, çalışma arkadaşları, örgüt yapısı gibi kavramlardır.

Yukarıda anlatılan çalışmalar ışığında iş tatmininin soyut bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Bireylerin arzularının ne ölçüde karşılandığına bağlı olarak iş tatmini sağlanır veya sağlanamaz. Çalışmanın karşılığının maddi anlamda alınması, terfilerin bulunması, pozitif değerlendirmelerin yapılması, çalışma ortamında sıcak ilişkilerin sağlanması iş tatminini arttırıcı faktörlerdendir.

2.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

Bireyin tatmin olması kişisel bir kavram olması ile beraber örgütlerin de işleyiş şekliyle etkilenebilen bir durumdur.

Özkalp ve Kirel' e (2001, s.129) göre, örgütler; fiziksel açıdan aynı şartlara sahip olsalar da çalışan nitelikleri farklı olan ve bu davranışlarını destekleyen ve ilgi gösteren örgütler kurumsal olarak fark yaratmaktadırlar. Bir örgüt sadece yönetim ve organizasyon yapısıyla ön plana çıkmamaktadır. Örgüt çalışanları ve örgüt çalışanların bu işten mutlu olmaları örgüt kalitesini de arttırmaktadır. Çalışanlar duygularını, hayat tarzlarını, düşüncelerini yaptıkları işe yansıtmaktadırlar. İş tatmini bireyin önem verdiği faktörlerin değerlendirmesinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. (Bülbül, 2016, s.31)

Bireyler çalışma ortamlarından memnun oldukları takdirde, örgüte bağlılıkları artar ve örgüt de bu sayede örgüt kimliğini ve beraberliğini daha da kuvvetlendirme imkân bulur.

İş tatminine etki eden faktörler; bireysel ve örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmakta olup, bu çalışmada, iki başlık da kendi içerisinde alt dallara ayrılıp araştırmanın amacına uygun olarak incelenmiştir.

2.3.1. İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, bireylerin kendilerinden kaynaklanan faktörlerdir. Kişi doğduğu andan itibaren bir öğrenme sürecine girer ve bu içinde bulunduğu ortama göre değişiklik gösterir. Bireyler yaşantılarına göre hayattan çeşitli beklentilere girerler. Sosyo ekonomik duruma göre değişiklik gösteren bu beklentiler karşılanmadığında birey umutsuzluğa ve mutsuzluğa düşer.

Eren' e (1996, s.234) göre, iş tatmininde bireysel faktörler kişilerin özünden yani doğuştan gelen özelliklerin, deneyimler ile bütünleşmesinden oluşmaktadır. İş tatmini kavramı ile bireysel faktörler arasındaki etkileşim oldukça fazladır. Örgüt amaçlarını ve hedeflerini benimseyen ve kendi amaç ve hedefleriyle bir tutan iş görenler aynı iş yerinde daha uzun yıllar çalışmaktadır. Aynı iş yerinde ve aynı şartlarda iş görenlerin iş tatmin oranları birbirinden farklı olabilmektedir. Bunun açıklaması ise, bireysel faktörlerin iş tatminine çok büyük oranda etki etmesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, aynı pozisyonda, aynı nitelikte çalışan iki bireyin aldıkları ücret eşit olsa da hayattan beklentileri farklı olduğu için bu ücret isteklerini aynı oranda karşılamamaktadır. (Bülbül, 2016, s.31-32)

Bireysel iş tatmininin sağlandığı örgütlerde çalışanlar örgütün gelmek istediği noktayı, amaçlarını önemser ve benimser. Dolayısı ile istenilen duruma gelebilmek için çalışma motivasyonunu ve verimliliğini arttırır.

İş tatmininin; eğitim seviyesi, değerler, beklentiler, cinsiyet, yaş, kıdem, statü, zekâ ve yetenek, kişilik, meslek gibi bireysel faktörlerden etkilendiği yapılan çalışmalarda incelenmiştir.

2.3.1.1. Eğitim

Bireylerin eğitim seviyesine göre iş tatminleri de değişiklik göstermektedir. Yüksek eğitim seviyesi ve düşük eğitim seviyesine sahip olan çalışanların işten ve örgütten beklentileri de farklıdır.

Öztürk' e (2001, s.334) göre, eğitim, iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Eğitimde önemli olan, bilgi birikimi edinmiş çalışanlar, iş değerleri ve örgütten beklenenler olarak örgüt içerisinde dengenin sağlanmasıdır. Eğitim seviyesi işe göre değişiklik göstermektedir. Bazı durumlarda, eğitim seviyesi lisans altı olanların iş tatmin düzeyi ile lisans ve üstü olanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılıklar oluşmaktadır. Bunun nedeni, eğitim seviyesi yüksek olan iş görenlerin aynı orantıda bekledikleri ücretinde yüksek olmasındandır. Bu beklentiler genelde karşılanmadığından dolayı iş tatmin düzeyleri düşmektedir. Bir diğer araştırmada ise eğitim seviyesi yüksek olan iş görenlerin daha çok işten tatmin oldukları görülmüştür. Bunun sebebine indiğimizde örgütün ödüllendirme politikası ve ücretlerinin yüksek olmasına dayandırılmaktadır. (Sat, 2011, s.9)

Eğitim sürecinde daha çok ve uzun olan bireylerin beklentileri, eğitim süresince verdikleri emek ile doğru orantılı olarak daha yüksek olduğundan iş tatminlerini sağlamak da daha zor olur. Maaşların yüksek oluşu ve maaş artışları ile ancak iş tatmini sağlanabilir.

2.3.1.2. Değerler

Bireylerin değerleri doğdukları andan itibaren içinde bulundukları ortam ve çevrelerindeki kişilerin duruş ve davranışlarından etkilenerek şekillenir.

Değerler, doğuştan olmamakla birlikte, yaşantılarımız ve tecrübelerimiz sonrasında kazandığımız olgulardır. İnsanları birbirinden ayıran etkenlerden biri de değer faktörüdür. Toplumda değişiklikler yaşansa da toplumun ahlak ve değerlerini korumaları gerekmektedir. Örgüt içerisinde de aynı değerlere sahip çıkılmalıdır.

Örneğin, çalışan diğer arkadaşlarına saygı duymak, dürüst olmak, yardıma ihtiyacı olanlara yardım etmek gibi değerlere önem verilerek örgüt içerisinde iş tatmini sağlamaya yardımcı olmaktadır. (Türk, 2016, s.9)

Toplum içinde yaşamının en büyük değerlerinden biri ahlaktır. Yazılı olmayan ahlak kurallarına göre yaşayan bireyler birbirleri ile saygı içerisinde iletişim kurar ve bunu çalıştıkları örgüte de yansıtırlar. Örgüt içerisinde etkili iletişimin sağlanması için yazılı olmayan bu değerlere önem veren bireyler beraberinde iş tatminini de sağlarlar.

2.3.1.3. Beklentiler

Beklentiler, bireysel olarak değişen faktörlerdendir. Beklentilerin karşılanıp karşılanmaması iş tatminini direkt etkilemektedir.

Hışman' a (2003, s.38) göre, çalışanların beklentileri ile gerçekleştirenler arasındaki fark bireye iş tatmini ya da iş tatminsizliği yaratmaktadır. Beklentiler, duygusal sonuçlar doğurmaktadır. Beklenmeyen başarı ve beklenen başarısızlık üzerine yapılan araştırmalarda bireyler çoğunlukla beklenen başarısızlığı tercih etmiştir. Bunun nedeni bireyin beklemediklerinden çok bekledikleri şeyle karşılaşmak istediklerindendir. (Sat, 2011, s.7)

Yukarıda da belirtildiği üzere çeşitli sebeplerle değişen beklentiler kişilerin öz durumlarına bağlıdır. Beklentilerin karşılanmaması bireylerin ruhsal durumlarını doğrudan etkiler ve iş ile ilgili tatminsizlik yaratır. Bu durum da iş verimliliğini dolaylı olarak etkilemiş olur.

2.3.1.4. Cinsiyet

Cinsiyet farklılıkları bireylerin beklentilerini de değiştireceğinden ötürü iş tatmini üzerindeki etkilerden biri olarak değerlendirilir. İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biri olan cinsiyet ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

İş tatminini etkileyen önemli bir faktörde cinsiyet kavramıdır. Tang Ve Talpade yaptıkları çalışmalarda cinsiyetin iş tatminine nasıl etki ettiğini şu şekilde açıklamaktadır. Erkek çalışanlar ücret düzeyinin yüksek olmasıyla daha çok iş tatmini yaşadığını ifade etmektedir. Kadın çalışanların ise, iş yerindeki sosyal ortam ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmasının daha çok tatmin sağladığı ortaya çıkmıştır. (Çakmak, 2016, s.20)

Kadın ve erkek cinsiyetinin beklentileri, değerleri ve önem verdikleri şeyler birbirinden farklılık gösterir. Kadınlar sosyal ilişkilere daha çok önem verirken erkekler maddi konulara daha çok önem vermiştir. Dolayısı ile iş tatminleri de farklı şekillerde sağlanabilir.

2.3.1.5. Yaş

Bireylerin yaş aralıkları değiştikçe bulundukları örgütlerdeki konumları, mertebeleri, aldıkları ücretler ve çalışanlarla ilişkileri de değişeceğinden iş tatminleri de bu durumdan etkilenir.

Schultz' a (1998) göre, iş tatmini yaşla birlikte doğru orantılı olarak artmaktadır. Yaşça küçük olan çalışanlarda iş tatmin oranının daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni gençlerin ilk işlerinde kendilerini yeterli hissetmemeleri ve istekleri doğrultusunda bir iş bulamadıkları için iş tatminleri düşük olmaktadır. Spector' a (1997) göre, yaşça büyük olan çalışanlar yaş ve iş tatmini kavramlarının ilişkisi açısından daha avantajlıdırlar. Bunun nedeni, istediği koşullardaki iş ile yaptıkları iş arasındaki karşılaştırmayı daha mantıklı yürütebilmektedirler. Aynı zamanda yaşça büyük olan çalışanlar daha çok deneyime sahip olduğundan, ücretleri yüksek ve ödüllendirme sistemine dahil olmaktadır. Bu da yaşı büyük olan çalışanların daha çok iş tatmini yaşadığını göstermektedir. (Sat, 2011, s.8)

Yaş olarak büyük olan çalışanlar işlerinden ve bulundukları ortamdan daha memnun olduklarından, daha etkili şekilde çalışırlar. Ancak daha genç yaş grubunun beklentileri daha yüksek olduğundan ve henüz başlangıç seviyesinden kaynaklanan

istenilen pozisyona gelememe durumundan dolayı iş tatminleri olumsuz olarak etkilenmektedir.

2.3.1.6. Kıdem

İş tatminini etkileyen bir diğer faktör ise kıdem ve aynı işte kalma süresidir. Bireyin aynı örgütte uzun süreler çalışması ile mertebe değişiklikleri olması gerekir. Bu durum sağlandığında bireylerin iş tatmini de sağlanmış olur.

Muchinsky'e (1993, s.123) göre, bireyin aynı işte çalışmaya devam etmesi, beraberinde ücret, kıdem ve terfi artışını getirmektedir. Aynı zamanda bulunduğu örgüte ve arkadaşlarına uyumu artmaktadır. Çalışanların aynı işte uzun süre çalışması beklentilerini gerçekçi kılar. Bu durum, çalışanın kidesi arttıkça iş tatmininde artmasını sağlamaktadır. (Bülbül, 2016, s.33)

Kıdem artışı ile iş tatmini sağlanan çalışanlar doğal yoldan motive edilmiş olunur ve verimliliğini artırır.

2.3.1.7. Statü

Yukarıda da anlatıldığı üzere değerler, yaşanmışlık ve çevre faktörleriyle oluşmuş bireyleri psikolojik olarak etkileyen durumlardır. Statü de bu tarz değerlerden biridir.

Eren' e (2006, s.40-51) göre, statü, toplumda kabul görmüş değerlerin sayesinde olmuş bir kavramdır. Çalışanlar için iş fark etmeksizin, çalışmasının sonucunda takdir edilmek, nitelikli bir personel olarak kabul görmek çoğu zaman iş tatmin düzeyini arttırmaktadır. (Sat, 2011, s.10)

Mesleki olarak statü yükseldikçe iş tatmini de artacaktır. Statüsü yüksek olan çalışanların iş tatminin yüksek olmasının sebebi, çalışanların statüsü arttıkça ücret ve istekleri beklentilerini karşılayacak düzeyde olmaktadır.

Statü ve iş tatmini artışı doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Statüsü iyileşen birey halk tarafından daha çok takdir görüp ruhsal olarak tatmin olacak ve daha yüksek mertebede maaş artışları da olacağından maddi tatminini de sağlamış olacaktır. Bu doğrultuda işine bağlılığı ve iş tatmini sağlanmış olacaktır.

2.3.1.8. Zekâ ve Yetenek

Bireyler her zaman zekâ ve yetenekleri doğrultusunda bir iş bulamayabilirler. Bunu sağlayamayan bireyler iş yerlerinde mutsuz olurlar.

Takım' a (2012, s.49) göre, zekâ ve yetenek kavramlarının yapılan çalışmalar sonucunda iş tatminini etkilediği görülmektedir. Pek çok meslek dalında belirli bir zekâ düzeyine sahip olmak gerekmektedir. Zekâ düzeyindeki farklılık çalışma ortamında iş tatminsizliğine neden olacaktır. Bunun sebebi iş görenin verilen işi yaparken kapasitesinin üstünde olacağı için zorlanacağı ve bunun sonucunda işinde tatminsizlik yaşamaktadır. (Kaya, 2016, s.47)

Kendi zekâ ve yeteneğine uygun iş bulamayan kişi kendini yetersiz hissedeceğinden sürekli bir mutsuzluk ve tatminsizliğe itilir. Aksi durumda yaptığı iş kendi zekâ ve yeteneğinin çok altında olan kişi için de görev ve sorumlulukları yeterli gelmeyecek ve kişi sıkılarak motivasyonunu kaybedecektir.

2.3.1.9. Kişilik

Her birey kendine has özellikler taşır. Bunlar doğuştan da gelebilir, çevre faktörü ile de değişkenlik göstermiş olabilir.

Ilies ve Judge' ye (2002, s.1120) göre, kişilik yapıları farklılık gösterdiğinden dolayı aynı işte çalışan bir çalışan tatmin olurken, diğer çalışan iş tatminsizliği yaşayabilmektedir. Aynı şekilde yeni işe başlayan personele sürekli olarak aynı iş verildiğinde iş tatminsizliği yaşamazken, deneyimli bir çalışana sürekli olarak aynı işin

tekrarlatılması iş tatminsizliği yaratacaktır. Bu durumda iş tatmini kavramının kişiden kişiye değiştiği görülmektedir. (Çakmak, 2016, s.22)

Anlatıldığı üzere kişilik faktörü iş tatmininin belirli bir standardı olmadığını ve bireylere göre çok büyük değişiklikler göstereceğini kanıtlayan en önemli faktördür.

2.3.1.10. Meslek

Dünya üzerinde birbirinden farklı birçok meslek grubu bulunmaktadır. Bazısı çok fiziksel bazısı çok zihinseldir. Bazı meslekler daha popüler iken bazı meslekler ise daha az revaçtadır.

Meslek, iş tatminin çalışanda artması üzerinde önemli etkiye sahiptir. Toplum tarafından kabul görmüş bir meslek, yaptığı iş ile prestij sahibi olmak, bağımsız çalışma imkânı olan ve insanı konu alan meslek kollarında çalışan iş görenlerin iş tatmin oranları daha yüksek olmaktadır. (Türk, 2016, s.13)

Bireyler, çevresi tarafından saygı görüp belirli bir statü sahibi olduğu meslekleri daha çok benimser ve kişisel mutluluğu da iş tatminini artırır.

2.3.2. İş Tatminine Etki Eden Örgütsel Faktörler

İş tatminine etki eden bireysel faktörlerin yanında örgütsel faktörler de vardır. Çalışma şartları, çalışma ortamı, çalışanlar arası ilişkiler gibi unsurlar örgütlerin oluşmasını sağlar.

Çalışanlar yaşamlarının büyük bir kısmını evinden çok iş yerinde geçirmektedir. Bu nedenle çalışanı bireysel faktörler kadar örgütsel faktörlerde etkilemektedir. Örgütsel faktörler, bireyin dışında gerçekleşir. İş görenlerin, iş tatminleri yükseltilecek örgüt faaliyetleri için verim alınabilmektedir. (Bülbül, 2016, s.33)

Örgütsel faktörlerin iş tatminine olan etkisi üzerinde yapılan incelemelerde; işin kendisi, işin fiziki yapısı ve çalışma şartları, ücret, takdir, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kariyer olanakları, yönetimin ve yöneticilerin tutumu, rol belirsizliği, rol çatışması gibi unsurlar incelenmiştir.

2.3.2.1. İşin Kendisi

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin ilk unsuru direkt olarak işin kendisidir. Yaptığı işten memnun olan bir bireyin iş tatmini de doğrudan sağlanmış olur.

Özdemir' e (2009, s.42) göre, bireylerin çalışmak istedikleri işte görev ve sorumluluk alması ve bu çalışma ortamı, işin kendisi kavramını ifade etmektedir. Urlu' ya (2010, s.19) göre, çalışanın işten tatmin olması, yaptığı işi sevmesi ve işini anlamlı bulmasıyla ilgilidir. Çalışanların aynı işi sürekli tekrar etmesi kişiyi umutsuzluğa sürüklemektedir. Gardell' in yaptığı çalışmalarda monoton işlerde çalışan bireylerin iş tatminleri daha düşük olmaktadır. (Kaya, 2016, s.51)

Yaptığı işi seven, yaptığı işi yararlı bulan, sürekli olarak aynı işi yapmayan, sürekli aynı parçaları birleştirme görevi olmayan kişi, işinin kendisinden tatmin olur ve iş tatmini oluşmuş olur.

2.3.2.2. İşin Fiziki Yapısı

İşin kendisi ile de alakalı olan çalışma şartları iş tatminini örgütsel boyutta etkileyen bir diğer etkidir. Çalışma şartlarının ağırlığı, fiziksel durumu, çalışma saatleri, ruhsal etkileri bireylerin iş tatminlerini etkiler.

Bingöl'e (2003, s.454) göre, çalışma şartları, çalışanları etkileyen en önemli faktörlerdendir. İş dünyasındaki gelişmeler, çalışan şartlarının da iyileştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu sayede çalışanların sosyal haklarında da iyileştirmeler olmaktadır. Çalışma koşulları iyileşen çalışanlar aynı zamanda örgüt verimliliğini de arttırmaktadır. Çalışanların sağlıklarının korunması için çalışmalar başlatılmıştır.

Çalışma ortamları, çalışanlara uygun bir şekilde düzenlenmektedir. Ortamdaki fazla ses, rahatsız edici ışıklar, tehlike arz eden unsurlar ortadan kaldırılarak uygun bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılmaktadır. (İşcan & Sayın, 2010, s.199-200)

Sosyal hakların korunması ile birlikte çalışanlar daha mutlu hale gelmişlerdir. Bu durum ruhsal ve fiziksel sağlıklarını da olumlu olarak etkilemiş ve iş tatminlerini de sağlamıştır. Sağlıklı koşullarda çalışan bireylerin verimi de pozitif olarak etkilenmektedir.

2.3.2.3. Ücret

Bir diğer örgütsel faktör ise ücrettir. Bireylerin ücret beklentileri farklılık göstermekle beraber harcanan zaman ve verilen emek ile beraber çalışanlar tatmin olacakları ücretler beklemektedirler.

Erdoğan' a (1996, s.239) göre, iş tatminin en önemli unsuru ücrettir. Çalışan yaptığı işin karşılığı olarak ücret almaktadır. Çalışanın işe karşı bakışı, aldığı ücretin bireyin ihtiyaçlarını karşılamasıyla doğru orantılıdır. Ücretin çalışanı tatmin etmediği durumlar da vardır. Örgüt içerisinde çalışanlar arasında eşit olmayan ücret politikası çalışanın örgüt içerisinde adil davranılmadığına dair bakış açısı yaratmakta olup, iş tatminini doğrudan düşürmekte ve bu durum çalışanın verimini de olumsuz etkilemektedir. (Emre, 2016, s.9)

Kısacası, yaptığı işin karşılığını gören ve örgüt içi adaletli bir iş ve maaş dağılımını gören çalışanlar işlerinden memnun olmakta ve işlerine bağlılıkları artmaktadır.

2.3.2.4. Takdir

Takdir görmek, bireylere toplumda veya örgüt içerisinde en çok manevi tatmin sağlayan unsurdur. Yaptığı işin fark edildiğini ve onaylandığını gören çalışanın motivasyonu doğrudan artmaktadır.

Telman' a (1988) göre, çalışanlar yaptıkları işin karşılığı ücret beklentisi olmaktadır. Bununla beraber yaptığı işin sonucunda takdir de görmek istemektedirler. Korman'a göre takdir görme isteği üç farklı şekilde olabilmektedir ve bu istekler çalışanın yaptığı iş karşılığında kendine güvenmesi ve yeteneklerinin ortaya çıkması ile ilgilidir. (Çakmak, 2016, s.27-28)

1. Kronik kendini takdir isteği: Kişilik özelliklerine göre farklılık gösterse de kişinin her durum da takdir edilme isteğidir.

2. Görevle ve deneyimle ilgili kendini takdir ihtiyacı: Bireyin aynı işte daha önce tecrübe kazanması ve bu işi tekrarlaması sonucunda yeteneklerine bağlı olarak takdir görme isteğidir.

3. Çevrenin etkisi ile oluşmuş kendini takdir ihtiyacı: Çalışan çevresinden gelen tepkiler ve beklentiler nedeniyle oluşan takdir görme isteğidir.

Özetle, sebebi ne olursa olsun çalışanlar üstlerinden takdir görmek isterler. Takdir gören birey yaptığı işin doğruluğunda anılmaktadır. Bu durum çalışanlar için aynı zamanda geri bildirim oluşturmaktadır. Bunu elde eden birey kendisinden tatmin olur dolayısı ile de yaptığı işten tatmin sağlamış olmaktadır.

2.3.2.5. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Yapılan çalışmalarda incelendiği üzere insan sosyal bir canlıdır. Çevresi ile farklı nedenlerle sürekli olarak iletişim halindedir. Örgüt içerisinde de bunu devam ettirir. Çalışma arkadaşları ile gerek iş ile ilgili gerek özel konularda devamlı bir bilgi, duygu ve düşünce alışverişinde bulunur.

Erdoğan' a (1996, s.242) göre, örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. Bu gruplar içerisinde yaşanan başarılar, diğer çalışanlar arasında da pozitif etki yaratmaktadır. Çalışanlar yaşamlarının büyük bir vaktini iş yerlerinde geçirdiğinden dolayı çalışma arkadaşları ile olan iletişim iş tatminini yüksek derecede etkilemektedir. Akşit' e (2010, s.79) göre, örgütün başarılı olabilmesi için çalışanların

iş tatminlerini sürdürülebilir biçimde arttırmaya yönelik takım çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir. Çalışanlar arasında takım çalışmasının oluşturulmasıyla karar alma aşamaları hızlanmakta, örgüt içerisinde takım ruhunun oluşturulması ve bilginin kolayca diğer çalışanlara aktarılması ve sorumluluğun paylaşılması amaçlanmaktadır. (Emre, 2016, s.11)

Ortak çalışma alanlarının oluşturulduğu örgütlerde bireylerin paylaşımı da artmaktadır. Ortak başarılar beraberinde katlanarak artan ortak mutlulukları da getirir. Çalışma arkadaşları ile uyum içinde çalışan, birbirleri ile etkili iletişim kuran çalışanlar yaptıkları işten de memnun olurlar.

2.3.2.6. Kariyer Olanakları

Kişiler, iş seçerken kariyer olanaklarını da göz önünde bulundururlar. Kendilerini geliştirebilecekleri, istedikleri statüye erişebilecekleri örgütlerde çalışmak isterler.

Erol'a (1993) göre, kariyer olanaklarının iş tatminine olan etkisi kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Bu durum çalışanların farklı algılamalarından kaynaklanmaktadır. Fakat genel olarak iş görenler kariyer olanaklarının sınırlı olduğu örgütlerde çalışmak istemezler. Kariyer olanakları kişiye prestij kazandırdığı gibi kişinin beklentilerini de karşılamaktadır. Başaran' a (1982) göre de, Üst düzey pozisyonların sorumluluk ve yetkinlikleri daha fazladır. Kariyer artışı da bu yetkinlikler ve sorumluluklarla ilgilidir. Çalışanın kariyer artışıyla birlikte saygınlığı ve prestiji de artmaktadır. (Çakmak, 2016, s.26-27)

Bu nedenle bir örgütte kariyer olanaklarının olması ve terfilerin adil bir şekilde yapılması çalışanların iş tatminine de etki etmektedir. Kendi yeteneklerini gösterebileceğini ve bunun takdir edileceğini gören iş gören işinde ilerlemek için daha da çok çalışmaktadır.

2.3.2.7. Yönetimin ve Yöneticilerin Tutumu

Son olarak örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkenlerinden biri yönetimin ve yöneticilerin tutumudur. Adaletli bir yönetim, etkili iletişim kuran bir yönetici örgüt içi huzuru sağlayabilir.

Sabuncuoğlu ve Tüz' e (2003, s.127) göre, örgütlerde iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan biride yönetimin ve yöneticilerin tutumudur. Çalışanlar örgütün tüm koşullarından memnun olsalar bile sadece yöneticisi ile ilişkilerinin olumsuz olması, işini de olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle örgütsel şartların yeterli olması iş tatminini arttırmasına rağmen tek başına yeterli olmamaktadır. Çalışanın yöneticisini sevmesi, onunla sağlıklı ilişkiler kurabilmesi, adil bir yönetici olduğu düşüncesi iş görenin iş tatminini yükseltmesi için yeterli olmaktadır. Örgüt kurallarının katı olması çalışanların iş tatminini düşürmektedir. Bozkurt ve Bozkurt'a (2008, s.4) göre, yöneticilerin, örgüt içerisinde alınan kararları iş görenlerle paylaşması, iş görenin düşüncelerine önem vermesi, çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi, tüm iş görenlere eşit şekilde davranması çalışanların iş tatminin artmasını sağlamaktadır. (Bülbül, 2016, s.35-36)

İş gören, iş veren ile etkin ve doğru bir iletişim kurduğunda, kendini daha rahat ifade eder ve örgütün hedefleri için ortak bir şekilde çalışabilir. İş vereninden samimiyet ve açıklık gören çalışan kendini çalışma ortamında daha huzurlu ve güvenli hisseder. Böylelikle iş tatmini artar ve beraberinde iş verimi de olumlu olarak etkilenir.

2.3.3. İş Tatminine Etki Eden Sosyal ve Çevresel Faktörler

İş gören sadece örgüt içinde hayatını geçirmediğinden dolayı çevre faktörü de göz ardı edilememektedir. Sosyal hayatında mutlu olan kişi, iş hayatına da bunu yansıtır.

Akbal'a (2010, s.61) göre, çalışanların iş çevresinin dışında da etkileşim içinde olduğu roller bulunmaktadır. Bireyler için sosyal çevreleri de örgüt yaşamları kadar önemlidir. Sosyal çevrenin en önemli unsuru ailedir. Kişiler iş ve sosyal çevresi

arasında denge kurmak zorundadırlar. İki kavram arasındaki denge kurulmaz ise kişide stres faktörü ve iş tatminsizliği oluşmaktadır. Sosyal çevresiyle vakit geçirmek isteyen bir bireyin hafta sonunu iş yerinde geçirmek zorunda kalması kişiyi tatminsizliğe itmektedir. (Türk, 2016, s.21)

Kısacası, evdeki huzur işdeki başarıyı da beraberinde getirir. Aile ve arkadaşları ile mutlu olan kişi, onlarla zaman geçirebilen kişi ise daha da motive olmuş şekilde çalışmaktadır.

2.4. İş Tatmininin Sonuçları

İş görenin ve örgütün üzerinde iş tatmininin sonuçlarının doğrudan etkisi bulunmaktadır. Bu yüzden iş tatmini çalışanın verimini ve örgütün etkinliğini etkilemektedir.

İş tatmini sonuçlarının, toplumun düzeni, örgütsel koşullar, örgütün verimliliği, ekonomik gelişmeler, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığı, sosyallik konularını etkilemesi öngörülmektedir. (Türk, 2016, s.25)

2.4.1. İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkisi

İş tatmini ve çalışan performansı üzerinde doğrudan bir ilişki olması mümkündür. Kendi zekâ ve yeteneklerine uygun, performansını gösterebileceği uygun çalışma şartlarının yaratıldığı, işvereni ile sağlıklı iletişim kurabilen çalışanın iş tatmini de sağlanmış demektir.

Yılmaz ve Halıcı' ya (2010, s.94) göre, performans çalışanın görevi için gösterdiği çabalar bütünüdür. Önemli olan çalışanın yeteneklerinin ve tecrübesinin yaptığı iş ile uyumlu olmasıdır. Uyumla birlikte çalışanda performans yüksekliği ve iş veriminde artış görülmektedir. İş görenin yeteneklerinin ve tecrübesinin yaptığı iş ile uyumlu olmamasının sonucunda ise performansta ve verimlilikte düşük olmakta ve bu da doğrudan iş tatminsizliğine neden olmaktadır. (Bülbül, 2016, s.51)

Uyargil' e (1988) göre, performansın iş tatminine olan etkisini açıklamak için çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda üç değişik sonuca ulaşılmaktadır. İlk sonuca göre, Hawthome araştırmalarında, iş tatmini yüksek olan çalışanların performansları da aynı oranda yüksek olmaktadır. Fakat Brayfield ve Crockett'in 1955 yılında yaptığı çalışmalar sonucunda, iki kavram arasında ilişki olmadığını gözlemlemektedir. Bu araştırmaya göre iş tatminin performansı etkilediğini söylemek doğru olmamaktadır. Üçüncü sonuç ise, performans ile iş tatmini arasındaki ilişkinin birçok değişkenden etkilendiğidir. Ödül, ücret gibi unsurlarda performansa etki göstermektedir. (Bülbül, 2016, s.34)

Bu çalışmaların sonucunda her zaman kesin bir yargıya varmak mümkün değildir. Bazı durumlarda çalışanın performans göstermesinin karşılığında adil bir şekilde ödüllendiriliyorsa iş tatmini sağlanmakta, ödüllendirme olmuyor ya da adil yapılmıyor ise iş tatminsizliği yaşanmaktadır. Bazı durumlarda ise iş tatmini olan çalışanın doğrudan verimliliğinde artış görülmektedir.

2.4.2. İş Tatmininin Devamsızlık Üzerine Etkisi

Gününün büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren çalışan, kişisel olarak tatmin olduğu bir ortamda zamanını geçirmek ister. İşte istediği ortamı yakalayamayan iş gören, işten uzaklaşır ve devamsızlıklara başvurabilir.

Eren' e (2012, s.267) göre, günümüzde örgütlerde yaşanan sorunların en başında devamsızlık gelmektedir. Devamsızlık örgütlerde motivasyon ve verimlilik kaybına neden olan bir olgudur. Devamsızlık iş görenin çalışma saatleri içerisinde görev başında olmamasını ifade etmektedir. Turgut' a (2010, s.25) göre, iş tatminsizliği yaşayan iş görenlerde, kişisel sebeplerden ötürü izin alma, işte olması gerekenden geç gelme veya hastalık bahanesi öne sürerek işe gelmeme durumu görülmektedir. (Kaya, 2016, s.66-67)

Bu çalışmaların sonucunda, iş tatmini yüksek olan çalışanların daha az devamsızlık yaptığı, iş tatminsizliği yaşayan iş görenlerde ise işe gelmeme durumunun daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

2.4.3. İş Tatmininin İşten Ayrılma Üzerine Etkisi

Maddi veya manevi iş tatmini olmayan kişi, yeni arayışlara açık olabilir. Ayrıca yine iş tatmini olmayan kişinin motivasyonu da düşeceğinden iş veren tarafından örgütten ayrılması da istenebilir.

Kılıç' a (2004, s.66) göre, örgütün belirli dönemlerinde, iş görenin işten çıkma hareketi olarak tanımlanmaktadır. İş gücü devir hızının belirli bir seviyede olması örgüt için canlılığın göstergesidir. Fakat iş gücü devir hızının çok yüksek olması örgütte bazı sorunların yaşandığını göstermektedir. Bu da çalışanların iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca işten ayrılan çalışan için yapılan eğitim masrafları, örgüt içinde gereksiz maliyetler oluşturmaktadır. Tınaz'a (2006, s.13) göre, iş tatminsizliği yaşayan iş görenler de işten ayrılma daha çok görülmektedir. Tütüncü ve Demir' e (2003, s.146) göre, iş gücü devir oranının ortalama seviyelerde olabilmesi için, kalifiye iş görenler istihdam edilmeli, iş görenlere önem verilmeli ve iş tatmini yüksek tutulmalıdır. (Bülbül, 2016, s.50)

İş veren, çalışanlarının iş tatminlerine özen göstermelidir. Çünkü iş tatmini olmayan kişi daha aktif bir iş arayışı içerisinde olabilir. Bu da iş gören için yapılan yatırımın boşa gitmesi anlamına gelir.

2.4.4. İş Tatmininin İş Kazaları Üzerine Etkisi

İşinden memnun olmayan, işini isteyerek yapmayan kısacası bir nedenden ötürü iş tatmini olmayan kişiler motivasyon ve işine doğru yönelme eksikliğinden ötürü iş kazası yapmaya daha çok eğilimli olurlar.

Bluem ve Naylor' a (1968) göre, iş tatmini yüksek olan çalışan işini severek yapmaktadır. İş tatminsizliği yaşayan iş gören ise çalıştığı işi istemeyerek yapar ve ilgisini işine yoğunlaştırmaz. İşini ilgi göstermeden yapan bireylerde iş kazasına uğrama riski daha fazla olmaktadır. Çünkü iş yerinde yaşanan kazaların birçoğunun kişilerin fiziksel ve ruhsa sağlıklarıyla ilişkili olduğu görülmektedir. İş tatminsizliği, iş kazasına dolaylı olarak yol açmaktadır. (Çakmak, 2016, s.37)

Anlaşıldığı üzere işine gerekli özeni göstermeyen iş gören, çevresindeki çalışma ortamına daha az ilgi gösterir ve çevreden gelecek tehlikelere karşı tetikte olamaz. Motivasyon kaybı ve iş tatminsizliği de beraberinde iş kazalarını getirme riski taşır.

2.5. İş Tatmininin Boyutları

Bu araştırmada iş tatminin alt boyutları iki şekilde incelenmiştir. Bu boyutlar örgütsel boyutlar ve ücret boyutu olarak ele alınmış olup, örgütsel boyutun ve ücret boyutunun kavramsal olarak literatür taraması yapılmıştır.

2.5.1. Örgütsel Boyut

İş tatminin alt boyutlarından olan örgütsel boyut, işletmelerde çalışanların iş tatminin sağlanabilmesi için çok büyük önem taşımaktadır. Örgütler, iş görenler ve işverenlerden oluşmaktadır. Bu durumda örgütün durumu, yapısı, örgüt içerisindeki iletişim çalışanların iş tatminini olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir.

Kesici' ye (2006, s.43) göre, örgütlerde yapılan düzenlemeler, çalışanların iş tatminini ve verimini arttıracak şekilde yapılmalıdır. Bu yapılan düzenlemelerin sonucunda çalışanların özellikleri, yaptıkları iş ile doğrudan ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Örgüt içerisinde yapılan düzenlemeler, işin gerekleri, iş tanımı, iş analizi ve değerlendirilmesi gibi unsurların düzenlenmesiyle iş görenlerin çalışma ortamını iyileştirmeyi ifade etmektedir. Örgütte görev tanımlarının çalışan

niteliklerine göre düzenlenmesi ve net bir şekilde ifade edilmesi çalışan iş tatminine olumlu etki etmektedir. (Türk, 2016, s.14)

İş görenin örgüte bağlılığı ve daha verimli çalışması için iş tatmini yaşamayı gerektirmektedir. İş tatmini yaşamayan çalışanın örgüte olan bağlılığı azalmakta ve üretkenliği düşmektedir. İş tatminin örgütsel boyutu bu şekilde incelendiğinde gelişme hedefleyen örgütler örgüt çalışanlarının iş tatminine önem vermek durumundadırlar. İş görenlerin örgüt içerisinde işinden tatmin olarak çalışmalarını sağlamak, iş verenin temel görevidir. Bireyler yaşamının büyük bir kısmını örgüt içerisinde geçirmektedirler. Örgüt ve örgüte bağlı tüm unsurlar, çalışma arkadaşları, bireyin sosyal hayatını da etkilemektedir. Schoderberk' e (1991, s.301) göre, çalışanların örgüte en üst derecede verim ve etki sağlayabilmesi için motive ve işinden tatmin olmaları gerekmektedir. (Özpehlivan, 2015, s.13-14)

Çalışanların yaptıkları işten tatmin sağlayabilmeleri, iş verenlerin ve iş görenlerin beklentileri ve hedefleri aynı amaç doğrultusunda olmalıdır ve amaçlar doğrultusunda denge kurulmalıdır. İş veren ve iş gören arasında kurulan iletişimin çift yönlü olması örgüt içinde verimlilik artışı ve çalışanlar için iş tatmini sağlamaktadır. (Çakmak, 2016, s.32)

2.5.2. Ücret Boyutu

İş tatminin bir diğer alt boyutu ise ücret faktörüdür. İş görenlerde çalışmalarının karşılığında doğal olarak ücret beklentisi doğmaktadır. Ücretin iş tatmini yaratması kişiye göre değişiklik göstermektedir. Çalışanların kişisel özelliklerine göre ücret faktörü iş tatmini sağlayabilir ya da iş tatminsizliği yaratabilmektedir.

Akalp' e (2003, s.1) göre, iş görenlerin etkin bir şekilde çalışabilmesi için en önemli unsurlardan birisi emeklerinin karşısında beklediği ücret faktörüdür. Ücret, çalışanların niteliklerine göre örgütlerde adil bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Çalışanların, örgütün ücret politikasının performans ile doğrudan ilişkili olduğunu bilmesi ve bu konudaki örgüte olan güvenin tam olması iş tatminini arttırmaktadır.

Temel olarak ücret politikası iş veren ile iş gören arasında doğrudan bağlantılıdır. Ücret politikasının çalışan üzerindeki etkisi doğru bir ücretlendirme sistemi ile birey açısından motivasyon ve örgüt açısından ise verimlilik artışı olarak görülmektedir. (Eroğlu, 2011, s.126)

Ataay'a (1990, s.178) göre, çalışanların yaptığı için sonucunda elde ettiği maddi unsura ücret denir. İşin karşılığında ücretlendirme ve bu sistem işin değerini ifade etmektedir. Bayraktar' a (2002, s.37) göre, örgütlerde ücret sistemi iş görenlerin örgüte bağlılığını sağlamak ve çalışanların iş tatminsizliğini azaltmak için önem göstermektedir. Johns'a (1996, s.141) göre, iş görenlerin aldıkları ücretten iş tatmini sağlayabilmesi için bu sistemin adil olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ücret dağıtımında, tüm çalışanlar arasında yaptıkları işin karşılığında ücretin adil ve eşit olması bireyin iş tatmini üzerinde etkilidir. Yaptıkları işin karşılığında aldığı ücreti yeterli görmemesi veya adil davranıldığını düşünmemesi iş görende iş tatminsizliği yaratmaktadır. Şahin'e (2007, s.51) göre, iş tatmini kavramı için yapılan araştırmalarda, ücret faktörünün işgörenlerin iş tatminini etkilediği görülmüş olup, iş tatminin alt boyutlarında ücret faktörü yer almıştır. Ücret faktöründe en önemli konu, aynı işte ve aynı mevkide çalışanların arasında ücretin adil olması ve çalışanın bu durumda hayal kırıklığı sonucu iş tatminsizliği yaşamasının önüne geçilmesidir. (Özpehlivan, 2015, s.155-156)

Bozkurt' a (2008, s.5) göre, ücret faktörü çalışanın ihtiyaçlarını karşıladığı oranda iş tatminini sağlar. Birey, aldığı ücreti ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamada yeterli buluyorsa iş tatmin oranı da artış göstermektedir. Aynı zamanda çalışanlar aldıkları ücretin ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra verilen ücretin örgüt içerisinde adil dağıtılması da çalışan için önem taşımaktadır. Ücretin çalışanlar için iş tatmini sağlaması dolayısıyla örgütün verimlilik göstermesi adil ücret sistemine bağlı olmaktadır. (Türk, 2016, s.17)

Ücret, çalışanlarının emekleri karşılığında aldıkları kira olarak da ifade edilmektedir. Tüm dünyada çalışanlar bu şekilde ücret almaktadırlar. Fakat ülkenin durumuna ve bireyin özelliklerine göre iş tatmin oranı birbirinden farklılık göstermekte ve iki farklı nedene bağlanmaktadır. Birincisi gelir sağlama, bir diğeri ise

verdiği emeğin karşılığı olarak tatmin sağlamasıdır. Gelir sağlama çalışanları her bakımdan örgüt içerisinde uyumlu olmaya yönlendirir. Verdiği emeğin karşılığında beklediği ücreti almaması ya da karşılığı olmadığını düşündüğü ücreti alması iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. (Emre, 2016, s.9-10)

2.6. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Üzerine Yapılmış Araştırmalar

Örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. Aşağıda bu araştırmalardan birkaçına ilişkin veriler ve araştırma sonuçları yer almaktadır.

İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe' nin “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması” Akdeniz İ.İ.B.F. Dergi' sindeki (S.7, 2004, s.1-30) makalede örgütsel iletişim ve iş tatmini kavramlarını incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemi, Türkiye'deki 44 yıllık geçmişe sahip devlet üniversitesidir. Bu üniversiteden tesadüfi örnekleme yöntemi ile beş fakülte seçilmiştir. Üniversitede görev alan 250 öğretim görevlisi tarafından anket soruları dağıtılmış olup, 133 anket geri dönerek araştırma kapsamına alınmıştır. Bakan ve Büyükbeşe' nin yaptıkları analizlerin sonucunda bazı yargılara ulaşmışlardır. İletişim ile, işin niteliğinden tatmin, kurum imajından tatmin, yöneticiden tatmin, yönetsel yaklaşımdan tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin arasında anlamlı ilişki bulunmuş, fakat iletişim ve ücret tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Buna neden olan durum, kamu üniversitelerinde ücretlendirmenin performansa göre yapılmamasıyla açıklanabilmektedir. (Bakan & Büyükbeşe, 2004)

Çiğdem Sarıkamış' ın “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama” (2006) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tez' inde örgütsel iletişim ve iş tatmini kavramlarına yer vermiştir. Araştırmanın ölçeğini hazırlarken literatür taraması yapmış ve benzer araştırmalar incelemiştir. Hazırladığı taslağı uzmanların görüş ve değerlendirmeleri ışığında düzeltip katılımcılara dağıtmıştır. Araştırmanın örneklemi, Başarı Teknik Servis A.Ş.'

nin Ankara Genel Müdürlüğü, Adana, İzmir ve İstanbul Bölge Müdürlüklerinde 2005 yılı Eylül ayında çalışan personeller ve yöneticilerden oluşmaktadır. Anket soruları 134 çalışana uygulanmış olup, 105 personel tarafından cevaplanarak değerlendirilmeye alınmıştır. Sarıkamış yaptığı analizler doğrultusunda bazı sonuçlara ulaşmıştır. Örgüt içerisinde çalışanların işleri ile ilgili konularda bilgilendirilmeleri, gerekli bilgiye kendilerinin rahatlıkla ulaşabilmesi, örgütsel iletişim kanallarının kurulması ve işleyiş göstermesi açısından önem göstermektedir. İş görenlerin kolayca ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşmalarını sağlamak çalışanın performansını ve iş tatmini de arttırmaktadır. (Sarıkamış, 2006)

Fatih Karcıoğlu, Kürşat Timuroğlu ve Orhan Çınar' ın "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi- Bir Uygulama" Yönetim Dergi' sindeki (Yıl:20, S.63, 2009, ss.59-76) makalede örgütsel iletişim ve iş tatmini kavramları araştırılmıştır. Araştırmanın ölçeğini "İş ve İletişim Tatmini ve Önemi (JCSI)" (Bonnie W. Duldt, 1980) ölçeğinden yararlanarak oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini, Erzurum ve Ağrı illerinde sağlık hizmeti veren özel ve devlet hastanelerinde çalışan hemşirelerdir. 400 hemşireye anket formları dağıtılmış olup, bu formlardan 265'si geri dönmüş ve eksik ve yanlış değerlendirilen formlar çıkartıldıktan sonra analize tabi tutulan 247 anket bulunmaktadır. Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar yaptıkları analizlerin ışığında bazı sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel iletişimin iyi olduğu organizasyonlarda iş görenlerin iş tatmin oranlarının da iyi olduğu görülmektedir. Bu nedenle iş verenler örgüt içi iletişim sistemini kurarken daha dikkatli olmalı ve iş tatminini arttırmaya yönelik iletişimi örgüt içerisinde güçlendirmelidir. (Karcıoğlu, Timuroğlu, & Çınar, 2009)

Kemal Eroğluer' in "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme" Ege Akademik Bakış Dergi 'sindeki (C.11, S.1, 2011, s.121-136) makalede örgütsel iletişim ve iş tatmini kavramlarını araştırmıştır. Araştırmanın ölçeğini Aliyeva (2005), Huay (1988), Koh ve Boo (2004) ile Bakan ve Büyükbeşe (2004)' nin çalışmalarından yararlanarak oluşturmuştur. Anket formu üç bölümden oluşmakta olup, birinci kısmında demografik özellikleri belirlemeye yönelik dokuz ifade, ikinci kısımda iletişim ile ilgili otuz beş ifade, üçüncü kısımda ise iş tatmini ile ilgili olarak kırk bir ifade olmak üzere toplam seksen beş ifade yer

almıştır. Araştırmada kullanıldığı verileri Türkiye’de faaliyet gösteren altı sanayi kuruluşu çalışanları üzerinde yapılan anket formlarından elde etmiştir. Araştırmaya katılan altı kuruluşa toplam 564 adet soru formu gönderilmiş olup, bunların 445 tanesi toplanarak analizi tabi tutmuştur. Eroğluier yaptığı analizlerin ışığında bazı sonuçlara ulaşmıştır. Örgütsel iletişim ile iş tatmin düzeyi arasındaki ilişkileri ve etkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada birbirine olan etkisi pozitif çıkmaktadır. İş verenler açısından örgüt çalışanlarının iş tatmini oranının arttırılması, örgüt içinde iyi bir iletişim kurabilmek için önemlidir. Araştırmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde; örgüt yönetiminin iş görenleri bilgilendirme konusunda daha gelişmiş yöntemlere yer vermesi, çalışanın iş tatminini olumlu olarak etkileyeceği ifade edilebilir. (Eroğluier, 2011)

Murat Özpehlivan’ ın “Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği” (2015) Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tez’inde örgütsel iletişim ve iş tatmini kavramları araştırılmıştır. Araştırmanın ölçeği oluşturulurken iş tatmininin kavramının ölçülmesinde ilave bir boyut eklemek için yeni ölçek geliştirme yolu izlenmiştir. Bu amaçla kabul görmüş anketlerden (Baycan, 1985; Weiss vd, 1967; Paul, 1985; Yelboğa, 2009; Hackman vd, 1974; Ergin, 1997; Smith, Kendall ve Hulin, 1969) soru bankası oluşturularak uygun olanlar seçilmiş ve geniş çaplı bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formları ayrıca araştırma kapsamında olan Rusya’ da faaliyet gösteren örgütler olması nedeniyle Rusça diline de çevirisi yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye ve Rusya Tekstil Yan Sanayi sektöründe çalışanlar üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Türkiye’den toplam 377 anket, Rusya’dan ise toplamda 322 anket sonucu elde edilerek analize tabi tutulmuştur. Özpehlivan araştırmanın analizleri ışığında bazı sonuçlara ulaşmıştır. Örgütsel iletişime önem verilmesi, kişinin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan değerlendirmeler bazında birçok alt boyutu bulunan bu iki kavram arasında güçlü bir çekim olduğunu görülmektedir. Örgütsel iletişim, kişinin iş tatminini etkileyen faktörlerden olmakla birlikte, çalışanın bilgilendirme, örgüt içi ilişkiler ile çalışma koşullarından memnuniyet arasında istatistiksel ve olumlu ilişkiler bulunmuştur. Birey, örgüt politikası ve hedefleri ile kendi bakış açısını kesiştirebilmesi

ve bu konularda bilgilendirilmesi, örgütün çalışma koşullarından memnun olması çalışanın iş tatmin düzeyini arttırmaktadır. (Özpehlivan, 2015)

Selfiye Özkan' ın “Taşeron Personel ile Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği” (2016) Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tez’ inde örgütsel iletişim ve iş tatmini kavramlarını araştırma konusu edinmiştir. Araştırmanın ölçeğini, Zeynep Eronat’ın “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim” (2004), Sibel Kula’nın “İşgörenlerin Şirket İçi İletişimleri ve Kurum Kültürü Algısı” (2012), Minessota İş Doyum Ölçeğinin kısa formundan faydalanılarak oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini Giresun Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır. Giresun Belediyesi’nde çalışan 277 çalışan araştırma kapsamına alınmış olup, 178 taşeron ve 99 kadrolu çalışan olarak sayı belirlenmiştir. Özkan yaptığı analizlerin ışığında bazı sonuçlara ulaşmıştır. Örgütsel iletişim ve iş tatmininin yakın ilişki içinde olduğu görülmüştür. Bu bağlamda örgütlerde iletişimin çok yönlü ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgütün politikalarının, amaçlarının, değerlerinin benimsemesi konusunda çalışanlar üzerinde etkilidir. Örgütün değerlerini benimseyen çalışan kendini örgütün bir parçası hissetmekte ve işinden tatmin sağlamaktadır. (Özkan, 2016)

3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Örgütsel İletişim ile İş Tatmini arasındaki etki ve ilişkileri incelemektir. Araştırmada veriler temel olarak güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri ile irdelenmiştir.

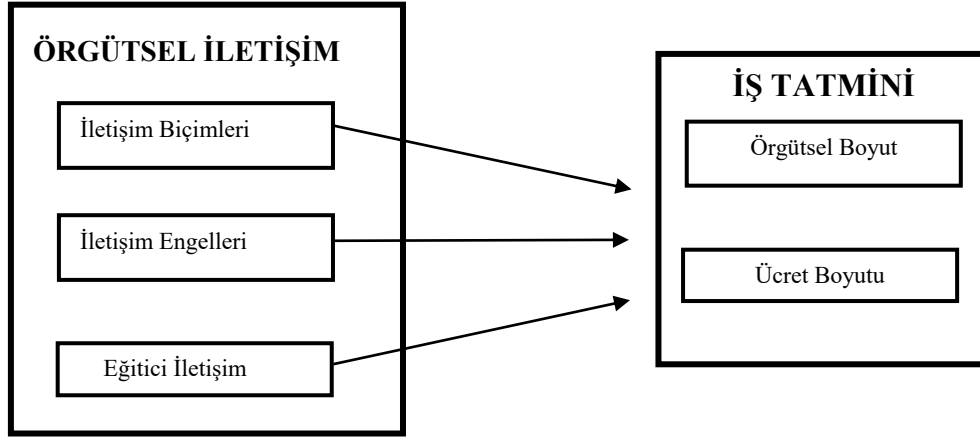
3.2. Araştırma Örneklemi ve Yöntemi

Araştırmada örneklemin yöntemi; kolayda örnekleme yöntemidir. Araştırma için hazırlanan anket formu otomotiv sektöründe faaliyet gösteren dört firmanın merkez ve bayi çalışanları üzerinde yapılmış olup, 230 çalışana verilmiş bunların 180 tanesi toplanarak analize tabi tutulmuştur.

3.3. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler SPSS 19.0 for Windows istatistik paket programında analiz edilmiştir. İlk olarak toplam maddeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklere ayrı ayrı faktör analizi uygulanarak alt boyutlar belirlenmiştir. Ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile incelenmiştir. Likert ölçeklerinde yargıların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılarak verilen cevaplar hakkında bazı özet yorum ve fikirlere ulaşılmıştır. Örgütsel İletişimin alt boyutları ile İş Tatmini alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Boyutlar arasındaki etki ve ilişkileri irdelemek amacı ile çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

3.4. Araştırma Modeli



Şekil 10. Araştırmanın Modeli

Şekil 10. da ki araştırma modeline göre, işletmelerde örgütsel iletişimin iş tatminini pozitif olarak etkilediği öngörülmüştür.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Örgütsel iletişimin alt boyutları İş Tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1a}: Örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan İletişim Biçimleri değişkeni İş Tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan Eğitici İletişim değişkeni İş Tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan İletişim Engelleri değişkeni İş Tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

3.6. Araştırma Formu ve Kullanılan Ölçekler

Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında demografik özelliklere ilişkin sorular yöneltilmiştir. Anketin ikinci kısmında ise örgütsel iletişim ve iş tatminine yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin birinci bölümünü oluşturan demografik özelliklere ilişkin 10, ikinci kısımda örgütsel iletişime ilişkin 21, iş tatminine ilişkin 11 soru bulunmaktadır. Anket sorularının hazırlanması aşamasında örgütsel iletişim ve iş tatminine ilişkin yapılan araştırmalar incelenmiştir. Selfiye Özkan' ın "Taşeron Personel ile Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği" (2016) Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tez'inden anket formu alınmıştır.

Erdoğan' a (2012, s.249) göre, çalışanlara örgütsel iletişim ve iş tatminine yönelik tutumlarını anlamaya ilişkin anket sorularına katılma oranlarının ölçülmesi için Likert Tipi ölçek kullanılmıştır. Farklı boyutların ölçülebilmesi için Likert Tipi ölçekler kullanılmaktadır. (Özkan, 2016, s.51)

Ankete katılan çalışanların fikirlerini göstermesi açısından;

-Kesinlikle Katılmıyorum: 1

-Katılmıyorum: 2

-Kararsızım: 3

-Katılıyorum: 4

-Kesinlikle Katılıyorum: 5, şeklinde anket puanlama yapılmıştır. Araştırmanın analiz bölümü ve değerlendirmesi bu ölçeğe göre yapılmıştır.

3.7. Demografik Bilgiler

Tablo 2. Demografik Veriler

Değişkenler	F	%	Değişkenler	F	%
Medeni Durum			Şirketinizin Çalışan Sayısı		
Evli	112	62,2	1-9	3	1,7
Bekar	68	37,8	10-49	6	3,3
Toplam	180	100,0	50-249	26	14,4
			250 ve daha fazla	145	80,6
Cinsiyet			Toplam	180	100,0
Kadın	87	48,3			
Erkek	93	51,7	Şirketinizin Ciro		
Toplam	180	100,0	1 Milyon TL'ye kadar	8	4,4
			8 Milyon TL'ye kadar	22	12,2
Eğitim Durumu			40 Milyon TL'ye kadar	18	10,0
Lise	5	2,8	40 Milyon TL'den fazla	132	73,3
Ön Lisans/Lisans	92	51,1	Toplam	180	100,0
Lisansüstü	83	46,1			
Toplam	180	100,0	Şirketinizin Faaliyet Süresi		
			6-10 yıl	8	4,4
Şirketteki Çalışma Süresi			11-15 yıl	152	84,4
0-5 yıl	98	54,4	16 yıl ve daha fazla	20	11,1
6-10 yıl	43	23,9	Toplam	180	100,0
11-15 yıl	16	8,9			
16 yıl ve daha fazla	23	12,8	Şirketinizin Sektörü		
Toplam	180	100,0	Otomotiv	180	100,0
			Yönetici ile görüşme biçimi		
Şirketteki Pozisyon			Yüz yüze görüşerek	18	10,0
Alt Kademe Yöneticisi	18	10,0	İnternetle	36	20,0
Orta Kademe Yönetici	55	30,6	Telefonla	55	30,6
Üst Kademe Yönetici	24	13,3	Bilgi verme toplantıları	51	28,3
Diğer	83	46,1	Yazılı iş emirleri	20	11,1
Toplam	180	100,0	Toplam	180	100,0

Tablo 2. de araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri şu şekildedir; %48,3'ü kadın, %51,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların pozisyonları incelendiğinde, %10'u alt kademe yöneticisi, %30,6'sı orta kademe yönetici, %13,3'ü üst kademe yönetici konumundadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %2,8'i lise, %51,1'i ön lisans/lisans, %46,1'i lisans mezunudur. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde ise, %54,4'ü 0-5 yıl aralığında, %23,9'u 6-10 yıl aralığında, %8,9'u 11-15 yıl aralığında, %12,8'i 16 yıl ve daha fazla çalışmaktadırlar.

Örgüt çalışanlarının iletişim biçimleri ise, %10'u yüz yüze görüşerek, %20'si telefonla iletişim, %30,6'sı telefonla, %28,3'ü bilgi verme toplantıları ve %11,1'i ise yazılı iş emirleri almaktadırlar. Elde edilen sonuçlar bu örgütte iletişimin büyük oranda telefonla ve bilgi verme toplantıları ile gerçekleştiğini göstermektedir.

3.8. Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıda anketi cevaplayanların örgütsel iletişim ve iş tatmini ölçeğine ilişkin verdikleri puanların ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel İletişim Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma
1. Yöneticiler çalışanlarla sadece iş ile ilgili konularda iletişim kurar.	2,828	0,985
2. Çalışanlara kurumun amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları açıklanır.	3,861	0,844
3. Yöneticilere işle ilgili konularda rahatça ulaşılır.	3,978	0,717
4. Yöneticiler çalışanların düşünce ve fikirlerine önem verirler.	3,494	0,948
5. Çalışanlar iş ile ilgili konularda birbirlerini destekler.	3,767	0,792
6. Çalışanlar arasında deneyim ve fikirler paylaşılır.	3,944	0,675
7. Çalışanlar üst kademe yöneticilerle yüz yüze görüşebilirler.	3,761	0,855

Tablo 3. devam

8. Üst kademe yöneticilerle görüşmek hiyerarşik yapılar izlenerek gerçekleşir.	3,322	1,012
9. Bu işyerinde yapılan birtakım işlerin gizli tutulması dedikodulara sebep olur.	3,806	0,981
10. Bu işyerinde her türlü uygulamada açıklık ve şeffaflık vardır.	2,700	0,985
11. Bu işyerinde yoğun olarak dedikodu yapılır.	3,311	1,085
12. Yöneticiler çalışanlarla iletişim kurmaktan kaçınırlar.	2,861	0,835
13. İşimle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşırım.	3,783	0,695
14. Bu iş yerinde bilgi almak ve vermek için tüm iletişim teknolojilerinden (e-posta, msn, skype, vb.) faydalaniyorum.	4,233	0,785
15. Çalışanlar arasındaki çatışmalar daha çok kişiseldir.	2,917	0,933
16. Çatışmalar yöneticilere kolay ulaşamamaktan kaynaklanır.	2,800	0,825
17. Çalışanlar arası çatışma kültürel farklılıklardan kaynaklanır.	2,700	0,974
18. Kurumun birimlerinin birbirine uzak olması iletişimi engeller.	2,217	1,135
19. Bu kurumda statüsü yüksek olanlara ulaşmak zordur.	2,656	1,037
20. İş ile ilgili yeterince toplantı yapılır.	3,889	0,747
21. Çalışanlara iş ile ilgili eğitim programları düzenlenir.	3,756	0,925
Örneklem (n) : 180		

(1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3. deki ortalama değerlerine bakıldığında kişilerin katılmadığı, kararsız olduğu ve katıldığı yargılar vardır. En yüksek ortalama değerlerine sahip yani kişilerin ‘Katılıyorum’ olarak değerlendirdiği yargılar; “Bu iş yerinde bilgi almak ve vermek için tüm iletişim teknolojilerinden (e-posta, msn, skype, vb.) faydalaniyorum.”, “Yöneticilere işle ilgili konularda rahatça ulaşılır.”, “Çalışanlar arasında deneyim ve fikirler paylaşılır.”, “İş ile ilgili yeterince toplantı yapılır.” yargılarıdır. En düşük ortalamaya sahip yargılar ise; “Bu kurumda statüsü yüksek olanlara ulaşmak zordur.”, “Çalışanlar arası çatışma kültürel farklılıklardan kaynaklanır.”, “Kurumun birimlerinin birbirine uzak olması iletişimi engeller.” yargılarıdır.

Tablo 4. İş Tatmini Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma
22. İşimi severek yapmaktayım.	3,833	0,931
23. İşim yetenek ve becerilerimi kullanmamı sağlıyor.	3,639	1,077
24. İşimde terfi etme ve ilerleme imkânım var.	3,144	1,173
25. Bu kurumda terfiler kıdem esasına göre gerçekleşir.	2,650	1,151
26. Yaptığım işin sosyal hayatta saygınlığımı arttırdığını düşünüyorum.	3,878	0,843
27. Bu kurumda çalışanlara yapılan işle ilgili teknik destek verilir.	3,767	0,872
28. Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarının (ısı, aydınlatma, temizlik, sağlığa uygunluk vb.) uygun olduğunu düşünüyorum.	3,961	0,828
29. Bu işyerinde çalışanların iş güvenliği açısından gerekli tüm önlemlerin alındığını düşünüyorum.	4,067	0,830
30. Aldığım ücret fizyolojik (yeme, içme, barınma, sağlık, vb.) ihtiyaçlarımı karşılamakta.	3,933	1,023
31. Aldığım ücret sosyal ihtiyaçlarım (tatil, sinema, sosyal faaliyetler) açısından yeterlidir.	3,394	1,086
32. Bu kurumda çalışmaktan memnunum.	3,878	0,889
Örneklem (n) : 180		

(1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 4. de en yüksek ortalama değerlerine sahip yargılar kişilerin daha çok katılım gösterdikleri yargılardır. Bunlar; “Bu işyerinde çalışanların iş güvenliği açısından gerekli tüm önlemlerin alındığını düşünüyorum.”, “Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarının (ısı, aydınlatma, temizlik, sağlığa uygunluk vb.) uygun olduğunu düşünüyorum.”, “Aldığım ücret fizyolojik (yeme, içme, barınma, sağlık, vb.) ihtiyaçlarımı karşılamakta.” yargılarıdır. En düşük ortalamaya sahip olan yargılar; “Aldığım ücret sosyal ihtiyaçlarım (tatil, sinema, sosyal faaliyetler) açısından yeterlidir.”, “İşimde terfi etme ve ilerleme imkânım var.”, “Bu kurumda terfiler kıdem esasına göre gerçekleşir.” yargılarıdır.

3.9. Faktör Analizi

Aşağıda faktör analizi sonucu araştırma modelinin alt yapısı olan boyutlar incelenmiştir.

Tablo 5. Örgütsel İletişim Faktör Analizi

Faktörler		Faktör Yüğü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklama %'si
İletişim Biçimleri	6. Çalışanlar arasında deneyim ve fikirler paylaşılır.	0,756	0,712	16,132
	7. Çalışanlar üst kademe yöneticilerle yüz yüze görüşebilirler.	0,716		
	2. Çalışanlara kurumun amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları açıklanır.	0,630		
	3. Yöneticilere işle ilgili konularda rahatça ulaşılır.	0,594		
	10. Bu işyerinde her türlü uygulamada açıklık ve şeffaflık vardır.	0,655		
	13. İşimle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşırım.	0,630		
	14. Bu iş yerinde bilgi almak ve vermek için tüm iletişim teknolojilerinden (e-posta, msn, skype, vb.) faydalaniyorum.	0,594		
İletişim Engelleri	18. Kurumun birimlerinin birbirine uzak olması iletişimi engeller.	0,736	0,763	15,321
	19. Bu kurumda statüsü yüksek olanlara ulaşmak zordur.	0,707		
	11. Bu işyerinde yoğun olarak dedikodu yapılır.	0,689		
	15. Çalışanlar arasındaki çatışmalar daha çok kişiseldir.	0,628		
Eğitici İletişim	17. Çalışanlar arası çatışma kültürel farklılıklardan kaynaklanır.	0,640	0,689	11,820
	8. Üst kademe yöneticilerle görüşmek hiyerarşik yapılar izlenerek gerçekleşir.	0,614		
	20. İş ile ilgili yeterince toplantı yapılır.	0,661		
	21. Çalışanlara iş ile ilgili eğitim programları düzenlenir.	0,640		
	4. Yöneticiler çalışanların düşünce ve fikirlerine önem verirler.	0,614		

Tablo 5. devam

	5. Çalışanlar iş ile ilgili konularda birbirlerini destekler.	0,591		
Toplam Açıklanan Varyans				43,273
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				0,889
Approx. Chi-Square				3118,993
Df				560
Sig.				0,000
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				

Tablo 5. de Örgütsel İletişim ölçeği üç alt boyutta faktörleşme göstermiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,889 olup, seçilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ki Kare değeri yüksek ve sig. değeri 0,000 olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında üç yeni değişken Örgütsel İletişimi %43,273 oranında açıklamaktadır. İletişim Biçimleri boyutu %16,132 ile en yüksek açıklama yüzdesine sahiptir. İletişim Engelleri %15,321, Eğitici İletişim %11,820 oranında açıklamaktadır.

Faktör analizi sonucu 1,9,12 ve 16. yargılar düşük yüklere sahip olduklarından yukarıdaki boyutlarda yer almamaktadırlar.

Tablo 6. İş Tatmini Faktör Analizi

Faktörler		Faktör Yüğü	Cronbach Alpha	Varyans Açıklama %'si
Örgütsel Boyut	22. İşimi severek yapmaktayım.	0,756	0,766	27,416
	23. İşim yetenek ve becerilerimi kullanmamı sağlıyor.	0,716		
	24. İşimde terfi etme ve ilerleme imkânım var.	0,630		
	27. Bu kurumda çalışanlara yapılan işle ilgili teknik destek verilir.	0,594		
	28. Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarının (ısı, aydınlatma, temizlik, sağlığa uygunluk vb.) uygun olduğunu düşünüyorum.	0,655		
	32. Bu kurumda çalışmaktan memnunum.	0,630		

Tablo 6. devam

	29. Bu işyerinde çalışanların iş güvenliği açısından gerekli tüm önlemlerin alındığını düşünüyorum.	0,594		
Ücret Boyutu	30. Aldığım ücret fizyolojik (yeme.içme, barınma, sağlık, vb.) ihtiyaçlarımı karşılamakta.	0,640	0,765	14,777
	31. Aldığım ücret sosyal ihtiyaçlarım (tatil, sinema, sosyal faaliyetler) açısından yeterlidir.	0,614		
Toplam Açıklanan Varyans				42,192
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.				0,809
Approx. Chi-Square				761,82
Df				55
Sig.				0,00
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				

Tablo 6. da İş Tatmini ölçeği iki alt boyut olarak faktörleşme göstermiştir. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Ölçüsü) değeri 0,809 olup, seçilen örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ki Kare değeri yüksek ve sig. değeri 0,000 olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında iki yeni değişken İş Tatminini %42,192 oranında açıklamaktadır. Örgütsel Boyut, İş tatminini %27,416, Ücret Boyutu ise %14,777'lik kadarını açıklayabilmektedir. Diğer kısım ise farklı değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Analiz sonucu 25. ve 26. yargılar düşük yüklere sahip olduklarından faktör analizine dahil edilmeyerek yukarıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

3.10. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacı ile güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan Örgütsel İletişim Ölçeğinde 17 yargı, İş Tatmini Ölçeğinde 9 yargı vardır. Bu yargılar göz önünde bulundurularak ölçekler bazında güvenilirlikler hesaplanmıştır. Ayrıca faktör analizi sonrası boyutlar bazında güvenilirlik analizleri de yapılmıştır. Güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür.

Bahsedilen alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki gibidir: (Vural, 2016, s.73)

- 0-0,4 arası güvenilir değil.
- 0,4-0,6 düşük güvenilirlik.
- 0,6-0,8 oldukça güvenilir.
- 0,8-1.0 yüksek güvenilirlik.

Tablo 7. de görüldüğü üzere, test sonucunda elde edilen güvenilirlik değerleri 0,70 etrafında olup araştırmamızın oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Güvenilirlik Testi Tablosu

Ölçekler ve Boyutları	Cronbach's Alpha	N of Items
Örgütsel İletişim Ölçeği	0,741	17
İletişim Biçimleri	0,712	7
İletişim Engelleri	0,763	4
Eğitici İletişim	0,689	6
İş Tatmini Ölçeği	0,763	9
Örgütsel Boyut	0,766	7
Ücret Boyutu	0,765	2

3.11. Korelasyon Analizi

Aşağıda ölçek boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon değerleri ile incelenmiştir. Korelasyon katsayısının (r) değerine göre korelasyonun derecesi hakkında **Tablo 8.** deki yorumlar yapılabilir: (Yılmaz, 2006, s.5)

Tablo 8. Korelasyon Dereceleri

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0.9$	$-0.9 \leq r < -0.5$	$-0.5 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0.5$	$0.5 < r \leq 0.9$	$0.9 < r \leq 1$

Tablo 9. Korelasyon Analizi

	İletişim Biçimleri	Eğitici İletişim	İletişim Engelleri	Örgütsel Boyut	Ücret Boyutu	Toplam İş Tatmini
İletişim Biçimleri	1					
Eğitici İletişim	0,151*	1				
İletişim Engelleri	-0,420**	0,260**	1			
Örgütsel Boyut	0,346**	0,338**	-0,114	1		
Ücret Boyutu	0,226**	0,132**	-0,116	0,503**	1	
Toplam İş Tatmini	0,309**	0,196**	-0,132	0,786**	0,929**	1

** . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

* . Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 9. da Örgütsel İletişim ölçeği ortalaması ile İş Tatmini ölçeği ortalaması arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda ölçek puanları arasında istatistiksel açıdan $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Örgütsel İletişim ölçeğine ait boyutların İş Tatmini ölçeği boyutları ile ilişkili ve anlamlı korelasyonlar kurması beklenmektedir. Ölçeklerin kendi boyutları arasında ise ilişki kurmaması istenmektedir, çünkü bu durum çoklu doğrusal bağılılığa neden olmaktadır. İletişim Biçimleri ile Eğitici İletişim değişkenleri, Toplam İş Tatmini ve alt boyutlarıyla 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler kurmuştur. Toplam İş Tatmini, Ücret Boyutu ve Örgütsel Boyut değişkenleri ile İletişim Engelleri arasındaki korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ölçekler altındaki değişkenler arası ilişkiler göz önüne alındığında en yüksek korelasyon katsayısı Örgütsel Boyut ile İletişim Biçimleri ve Eğitici iletişim değişkenleri arasındadır ($r=0,346^{**}$ $r=0,338^{**}$).

3.12. Çoklu Regresyon Analizi

Araştırmanın H₁ hipotezi ve bu hipoteze bağlı alt hipotezleri aşağıdaki çoklu regresyon modeli yönünde değerlendirilmiştir.

Tablo 10. Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: İş Tatmini	Beta	t değeri	Sig. Değeri
Bağımsız Değişkenler			
Sabit	0,526	1,138	0,302
İletişim Biçimleri	0,304	4,251	0,000
Eğitici İletişim	0,294	3,765	0,001
F	22,847		
Sig.	0,000		
R	0,499		
R ²	0,249		
Adjusted R ²	0,260		
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır			

Tablo 10. da, Örgütsel İletişim ile İş tatmini arasındaki korelasyon, F değeri ve determinasyon katsayıları verilmiştir. F değerinin yüksek ve buna ait sig. değerinin $0,000 < 0,05$ olması modeldeki parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Determinasyon katsayısı $R^2=0,260$ olup, Örgütsel İletişim alt boyutlarındaki değişimin İş Tatminindeki artışın %26'lık kısmını açıklayabilmektedir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre İletişim Biçimleri değişkenine ait regresyon denklem katsayısı 0,304, Eğitici İletişim değişkenine ait katsayı 0,294'dir. Bu değişkenlere ait sig. değerleri 0,05'ten küçük olup katsayıların bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. İletişim biçimleri değişkenindeki bir birimlik artışın İş tatminini 0,304 oranında arttıracığı sonucu çıkmaktadır. Eğitici iletişim değişkenindeki bir birimlik artışın da İş tatminini 0,294 oranında arttıracığı anlamına gelmektedir. “H_{1a}: Örgütsel iletişimin alt boyutlarından olan İletişim Biçimleri değişkeni İş Tatminini pozitif yönde etkilemektedir.”, “H_{1b}: Örgütsel

iletişimin alt boyutlarından olan Eğitici İletişim değişkeni İş Tatminini pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezleri kabul edilir. İletişim Engelleri değişkeniyle İş Tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için İletişim Engelleri regresyon modeline dahil edilmemiştir. Bu yönde, modelde iletişim engellerinin iş tatmini üzerindeki etkisi açıklanamamıştır.



SONUÇ

İletişim, toplumda bireylerin kendisini ifade edebilmesini, çevresiyle etkileşim içinde olabilmesini, bir şeyler paylaşabilmesini, örgütlerde ise örgütün işleyişi için örgüt düzenin sağlanmasını, örgütün tüm çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurabilmesini sağlamaktadır.

Örgütsel iletişim, örgüt içerisinde bilginin paylaşımı ve örgütün sürdürülebilirlik gösterebilmesi için yüksek derecede önem arz etmektedir. Buna ek olarak, örgütün geneli düşünüldüğünde, örgüt içi iletişimin örgüt çalışanları tarafından olumlu sonuçlar doğurdu görülmektedir. Bu olumlu sonuçlardan bazıları, örgütsel bağlılık, performans artışı, işe devamlılık ve iş tatmininin sağlanmasıdır.

Örgütlerde iletişimin kurulabilmesi için yöneticilere ve çalışanlara büyük sorumluluklar düşmektedir. Örgüt çalışanlarının farklı kişilik özelliklerine sahip olması iletişim açısından zorluk yaşanabilmesine neden olmaktadır. Bu zorlukların yaşanmaması için örgüt içi iletişim sürecinin dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Örgütte iletilen mesajların net ve anlaşılır olmasına dikkat edilmeli ve hatalı anlaşılmasına veya anlaşılmasına neden olan unsurlar ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.

Yöneticiler düşüncelerini, çalışanlara verdikleri talimatları ve görevleri, kararlarını iletişim yoluyla çalışanlara anlatmaktadırlar. Aynı zamanda iletişimin geri bildirim kanalı ile birlikte çalışanların düşüncelerini de anlamaktadırlar. Yöneticiler çalışanları ile iletişim kurarak, çalışanların motivasyonlarını yükseltmeleri ve işinden tatmin olmalarını da sağlamaktadırlar.

İş tatmini, iş görenlerin örgütten ve örgütün sağladığı koşullardan memnun olma derecelerini ifade etmektedir. İş görenlerin, çalıştığı yerden ve çalışma koşullarından memnun olmaması ise iş tatminsizliğini oluşturmaktadır. Örgütlerde iletişim eksikliği iş tatminsizliğini de beraberinde getirmektedir. İş tatmini veya tatminsizliği çalıştığı işletmeyi de etkilemektedir. İş tatmini sağlayan bireyler, örgüte

olan bağıllık, işine değer verme, çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler kurma, memnuniyet, performansında artış, kendini örgütün bir parçası olarak görme gibi olumlu sonuçlar görülmektedir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanlarda, işe devamsızlık, işten ayrılma, motivasyon ve performans düşüklüğü, işe olan isteksizlik gibi durumlar görülmektedir.

Örgütler çalışanların yaptığı işten tatmin olabilmesi için, çalışana rutin işler vermek yerine kendini önemli hissedebileceği görevler vermesi, çalışanlarının düşüncelerine ve fikirlerine önem vermesi, çalışanların kendilerini geliştirebilmesi ve yeteneklerini ortaya çıkartabilmesi için uygun iş fırsatları yaratması, kişinin özelliklerine ve vasıflarına göre sorumluluk artışı ve buna uygun eğitimler vermesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma için yapılan anket sonuçlarının analiz edilmesiyle örgütsel iletişimin iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri şu şekildedir; %48,3'ü kadın, %51,7'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların pozisyonları incelendiğinde, %10'u alt kademe yöneticisi, %30,6'sı orta kademe yönetici, %13,3'ü üst kademe yönetici konumundadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %2,8'i lise, %51,1'i ön lisans/lisans, %46,1'i lisans mezunudur. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde ise, %54,4'ü 0-5 yıl aralığında, %23,9'u 6-10 yıl aralığında, %8,9'u 11-15 yıl aralığında, %12,8'i 16 yıl ve daha fazla çalışmaktadırlar.

Örgüt çalışanlarının iletişim biçimleri ise, %10'u yüz yüze görüşerek, %20'si telefonla iletişim, %30,6'sı telefonla, %28,3'ü bilgi verme toplantıları ve %11,1'i ise yazılı iş emirleri almaktadırlar. Elde edilen sonuçlar bu örgütte iletişimin büyük oranda telefonla ve bilgi verme toplantıları ile gerçekleştiğini göstermektedir.

Faktör analizi sonucu Örgütsel İletişim ölçeği üç alt boyutta faktörleşme göstermiştir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında üç değişken Örgütsel İletişimi %43,273 oranında açıklamaktadır. İletişim Biçimleri, İletişim Engelleri, Eğitici İletişim boyutları ile ölçek açıklanmaktadır. Faktör analizi sonucu 1,9,12 ve 16. yargılar düşük yüklere sahip olduklarından faktör analizinden çıkarılmıştır. Bu

yargılar iletişim engelleri ve iletişim biçimleri ile ilgili olan yargılardır. Kişiler düşüncelerinde açık olduğu ve şirketteki dedikodulara sebebiyet verebilecek davranışların olmadığını, yöneticilere ulaşmanın imkânsız olmadığını, yöneticilerinde çalışanlarla iletişim kurmaktan kaçınmadığını ifade etmektedirler.

Tabloda İş Tatmini ölçeği iki alt boyut olarak faktörleşme göstermiştir. Ölçeğin faktör yapısına bakıldığında iki yeni değişken İş Tatmini %42,192 oranında açıklamaktadır. Örgütsel Boyut, İş tatmini %27,416, Ücret Boyutu ise %14,777'lik kadarını açıklayabilmektedir. Diğer kısım ise farklı değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Analiz sonucu 25. ve 26. yargılar düşük yüklere sahip olduklarından faktör analizine dahil edilmeyerek sonuçlar elde edilmiştir. Kişiler terfilerin kıdem esaslarına göre yapılmadığını ve yapılan işlerin sosyal hayattaki saygınlığa büyük bir etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir.

Araştırma ölçeklerinin güvenilirlik analizleri örgütsel iletişim ve iş tatmini ölçeğinin alt boyutlarında uygulanmıştır. Örgütsel iletişimin alt boyutları güvenilirlikleri Cronbach Alpha katsayısına göre; iletişim biçimleri boyutu 0,712, iletişim engelleri boyutu 0,763, eğitici iletişim boyutu 0,689 değerine sahiptir. İş tatminin alt boyutları ise; örgütsel boyut 0,766, ücret boyutu 0,765 değerine sahiptir. Güvenilirlik değerleri 0,70 etrafında olup araştırmamızın oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

İletişim Biçimleri ile Eğitici İletişim değişkenleri, Toplam İş Tatmini ve alt boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler kurmuşlardır. Ölçekler altındaki değişkenler arası ilişkiler göz önüne alındığında en yüksek korelasyon katsayısı Örgütsel Boyut ile İletişim Biçimleri ve Eğitici iletişim değişkenleri arasındadır.

Örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki etkiler regresyon analizleri ile incelenmiştir. İletişim biçimleri ve eğitici iletişimin iş tatmini arttırdığı görülmektedir. İletişim Engelleri değişkeniyle İş Tatmini arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için İletişim Engelleri regresyon modeline dahil edilmemiştir. Bu yönde, modelde iletişim engellerinin iş tatmini üzerindeki etkisi açıklanamamıştır.

Daha büyük örneklem ile araştırma genişletildiğinde iletişim engelleri konusunda olumlu bir yargıya varılabilir.

Örgütlerde, departmanların kendi içinde ve örgütün diğer departmanlarında çalışanların birbirleri ile olan ilişkilerinde iletişimin kurulabilmesi ve bu iletişim düzeyinin yüksek olması hem çalışanın bulunduğu ortamda mutlu olmasını ve işinden tatmin olmasını sağlayacak hem de örgütün başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Bu açıdan düşünüldüğünde örgütsel iletişime ve iş tatmini konularına önem verilmesi gerekmektedir.



EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Size sunulan anket formu İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında Doç. Dr. Tuğba Karabulut danışmanlığında hazırladığım “**Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**” isimli tez çalışmasının araştırma bölümünü meydana getirmektedir. Araştırma sonucunda sağlanan veriler tamamıyla bilimsel amaca hizmet edecek ve değerlendirmeye alınacaktır. Çalışmanın belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, doğru ve geçerli sonuçlar verebilmesi adına hiçbir soru atlanmamalı ve düşüncenizi en iyi şekilde yansıtan seçenekler tercih edilmelidir. Tez çalışmamıza sağlayacağınız katkılardan ve zaman ayırmanızdan ötürü çok teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Neslihan ELMAS
İstanbul Ticaret Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Yüksek Lisans Programı Öğrencisi
E-Posta: neslihanelmas@windowlive.com
Telefon: (0537) 765 84 24

Katılımcı Kişisel Bilgileri

Aşağıda yer alan kişisel bilgilerinize yönelik soruları size uygun seçeneğe (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

1. Yaşınız: () 18-30 yaş arası () 31-40 yaş arası () 41-50 yaş arası
() 51 ve daha fazla
2. Medeni durumunuz: () Evli () Bekar
3. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
4. Eğitim durumunuz: () Lise () Ön Lisans/Lisans () Lisansüstü
5. Toplam çalışma süreniz: () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve daha fazla
6. Mevcut şirketteki çalışma süreniz: () 0-5 yıl arası () 6-10 yıl arası
() 11-15 yıl arası () 16 yıl ve daha fazla
7. Mevcut şirketteki pozisyonunuz: () Alt Kademe Yönetici () Orta Kademe Yönetici () Üst Kademe Yönetici () Diğer.....

Şirket Bilgileri

Aşağıdaki çalıştığınız şirkete yönelik soruları size uygun seçeneğe (X) işareti koyarak veya boşlukları doldurarak cevaplandırınız.

1. Şirketinizin çalışan sayısı: () 1-9 () 10-49 () 50-249 () 250 ve daha fazla
2. Şirketinizin cirosu: () 1 Milyon TL'ye kadar () 8 Milyon TL'ye kadar () 40 Milyon TL'ye kadar () 40 Milyon TL'den fazla
3. Şirketinizin faaliyet süresi () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve daha fazla
4. Şirketinizin sektörü
5. Şirketinizde, yöneticiniz daha çok hangi yöntemi kullanarak size bilgi ve emir verir?
() Yüz yüze görüşerek () Telefonla () İnternetle () Hoparlör Sisteminden
() Bilgi verme toplantıları () Yazılı iş emirleri () Diğer, açıklayınız.....

2. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Ölçeği

Aşağıdaki soruları bağlı bulunduğunuz kurumu düşünerek cevaplayınız. 5’li ölçekte düşüncenizi en doğru şekilde yansıtan seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE İŞ TATMİNİNE YÖNELİK İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Yöneticiler çalışanlarla sadece iş ile ilgili konularda iletişim kurar.					
2. Çalışanlara kurumun amaçları, politikaları, hedefleri ve sorunları açıklanır.					
3. Yöneticilere işle ilgili konularda rahatça ulaşılır.					
4. Yöneticiler çalışanların düşünce ve fikirlerine önem verirler.					
5. Çalışanlar iş ile ilgili konularda birbirlerini destekler.					
6. Çalışanlar arasında deneyim ve fikirler paylaşılır.					
7. Çalışanlar üst kademe yöneticilerle yüz yüze görüşebilirler.					
8. Üst kademe yöneticilerle görüşmek hiyerarşik yapılar izlenerek gerçekleşir.					
9. Bu işyerinde yapılan birtakım işlerin gizli tutulması dedikodulara sebep olur.					
10. Bu işyerinde her türlü uygulamada açıklık ve şeffaflık vardır.					
11. Bu işyerinde yoğun olarak dedikodu yapılır.					
12. Yöneticiler çalışanlarla iletişim kurmaktan kaçınırlar.					
13. İşimle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşırım.					
14. Bu iş yerinde bilgi almak ve vermek için tüm iletişim teknolojilerinden (e-posta, msn, skype, vb.) faydalaniyorum.					
15. Çalışanlar arasındaki çatışmalar daha çok kişiseldir.					

16. Çatışmalar yöneticilere kolay ulaşamamaktan kaynaklanır.					
17. Çalışanlar arası çatışma kültürel farklılıklardan kaynaklanır.					
18. Kurumun birimlerinin birbirine uzak olması iletişimi engeller.					
19. Bu kurumda statüsü yüksek olanlara ulaşmak zordur.					
20. İş ile ilgili yeterince toplantı yapılır.					
21. Çalışanlara iş ile ilgili eğitim programları düzenlenir.					
22. İşimi severek yapmaktayım.					
23. İşim yetenek ve becerilerimi kullanmamı sağlıyor.					
24. İşimde terfi etme ve ilerleme imkânım var.					
25. Bu kurumda terfiler kıdem esasına göre gerçekleşir.					
26. Yapığim işin sosyal hayatta saygınlığımı arttırdığını düşünüyorum.					
27. Bu kurumda çalışanlara yapılan işle ilgili teknik destek verilir.					
28. Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarının (ısı, aydınlatma, temizlik, sağlığa uygunluk vb.) uygun olduğunu düşünüyorum.					
29. Bu işyerinde çalışanların iş güvenliği açısından gerekli tüm önlemlerin alındığını düşünüyorum.					
30. Aldığım ücret fizyolojik (yeme, içme, barınma, sağlık, vb.) ihtiyaçlarımı karşılamakta.					
31. Aldığım ücret sosyal ihtiyaçlarım (tatil, sinema, sosyal faaliyetler) açısından yeterlidir.					
32. Bu kurumda çalışmaktan memnunum.					

Anketimiz tamamlanmıştır. Çalışmamıza sağlamış olduğunuz değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- Ayça, B. (2016). Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, ss.1-30.
- Bozkurt, F. (2010). Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı.
- Budak, A. (2006). Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.
- Bülbül, S. (2016). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.
- Çakmak, B. (2016). Biçimsel Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Demir, M. T. (2016). Kurumsal İletişim Açısından Şirketlerin Spor Faaliyetleri Yönetimi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.

- Demir, S. (2014). Eskişehir İlindeki Temel Eğitim Okulu Öğretmenlerinin İşbirlikli Sorun Çözme Yaklaşımlarının Örgütsel İletişim ile İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi ve Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı.
- Demirkaya, Y. (2012). Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stratejileri ve İletişim Tarzlarına Yönelik Öğretmen Algıları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftisi Planlaması ve Ekonomisi Programı.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, ss.411-444.
- Dereli, Ö. (2010). Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Dinçer Aydın, H. U. (2012). Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Emre, G. (2016). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Eroğlu, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış*, ss. 121-136.
- Ertay, G., & Töre , E. (2016). Örgüt İçi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* (3), ss.85-100.

- Eyidoğan, Ö. (2013). Etik İklimin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı.
- Geçikli, F., Serçeoğlu, N., & Üst, Ç. (2011). Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* (33), ss.163-184.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişimTatminine İlişkin Bir Araştırma. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, ss.217-230.
- Haman, Ö. (2016). Örgüt Yapısı ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (4), ss.195-216.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim Ve İş Tatmini İlişki: Bir Uygulama. *Yönetim* (63), ss.59-76.
- Kaya, B. (2016). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı.
- Küçük, M., Eriş, U., Oğuz, T., Dal, A., Aydın, C. H., & Orhon, N. (2012). *İletişim Bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkan, S. (2016). Taşeron Personel ile Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve İletişim Bilim Dalı.

- Özpehlivan, M. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramarı Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.
- Öztürk, M. H. (2014). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı.
- Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2016). *Örgütsel İletişim* (1 b.). Bursa: Aktüel Yayınevi.
- Sağbaş, N. Ö. (2013). İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi: Güngören İlçesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı.
- Sarıkamış, Ç. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı.
- Sat, S. (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alan ya da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, ss.81-102.
- Tavman, E. B. (2016). Çevrimiçi Topluluklarda Tüketicilerin Elektronik Ağızdan Ağıza İletişim Motivasyonlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Pazarlama Bilim Dalı.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türk, F. (2016). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı.

Uygun Takmaz, Ş. (2009). İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Düzeyi ile Öğretmenlerin Karara Katılma Davranışları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

Vural, H. (2015). Elektronik Ticaret (E-Ticaret) Yapan İşletmelerin Alan Adlarının, Bireylerin Bu İşletmeleri Tercih Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı.

Yılmaz, İ. (2006). Verimlerin Çözümlemesi-İlişki-Korelasyon. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi Ve Planlaması Bilim Dalı.