

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

KURUM İÇİ İLETİŞİM HAREKETLİLİĞİNİN
ÇALIŞAN TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET ŞAHİN

İSTANBUL 2016

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER
TEZ DANIŞMANI: ÇİSİL SOHODOL BİR

KURUM İÇİ İLETİŞİM HAREKETLİLİĞİNİN
ÇALIŞAN TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET ŞAHİN

İSTANBUL 2016

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PAZARLAMA İLETİŞİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER

Tezin Adı: İletişim Hareketliliğinin Çalışan Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri

Öğrencinin Adı Soyadı: Mehmet ŞAHİN

Tez Savunma Tarihi: 25.05.2016

Bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY

Enstitü Müdürü

İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. İdil KARADEMİRLİDAĞ SUHER

Program Koordinatörü

İdil K. Suher İmza

Bu tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Çisil SOHODOL BİR

Doç. Dr. İdil KARADEMİRLİDAĞ
SUHER

Prof. Dr. Serdar PİRTİNİ

İmzalar

İdil K. Suher İmza

S. Pirtini İmza

TEŞEKKÜR

Uzun ve yorucu geçen bir sürecin sonunda ortaya çıkan bu çalışma birçok kişinin yardımı ve desteği ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle bu çalışmada bana destek olup yol gösteren danışmanım Doç. Dr. Çisil SOHODOL BİR ve program koordinatörüm Doç. Dr. İdil KARADEMİRLİDAĞ SUHER'e teşekkür etmeyi borç bilirim. Bunun yanı sıra, bu çalışmada emeği geçen değerli hocalarım Prof. Dr. Ali Atıf BİR, Doç. Dr. Hasan Kemal SUHER ve Dr. Önder YÖNET'e teşekkürlerimi sunarım. Son olarak beni ısrarlı bir şekilde yüksek lisans yapmaya yönlendiren, bu süreçte her daim yanımda yer alan ve desteğini hiç esirgemeyen sevgili eşim Arzu ŞAHİN'e çok değerli katkılarından dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Mehmet ŞAHİN

İstanbul

25.05.2016

ÖZET

KURUM İÇİ İLETİŞİM HAREKETLİLİĞİNİN ÇALIŞAN TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Mehmet Şahin

Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler

Doç. Dr. Çisil SOHODOL BİR

Mayıs 2016, 157

Kurum içi iletişim yöneticinin ve çalışanın birbirlerini karşılıklı etkilediği çift yönlü iletişim sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, yöneticilerce iletilen mesajların, çalışanlara aktarılması, benimsetilmesi ve onların aksiyon almalarını içermektedir. Kurum içi iletişim, aynı zamanda kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için geri bildirimle gelen yanıtları yöneticiye iletmekle de yükümlüdür. Çalışanlarla etkili iletişim kurmak ve bu yolla işletmenin varlığını sürdürmesini ve kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamak yöneticilerin ana görevlerinden birisidir. Diğer bir ifade ile yönetim, kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için: planlama, örgütleme, yürütme, kontrol fonksiyonlarını içeren kavram, ilke, teori, model ve teknikleri etkili bir şekilde uygulamak zorundadır.

Tatmin bireyin beklentilerinin karşılanması sonucunda oluşan memnuniyet hissidir. İş tatmini ise çalışanların beklentileri ile çalışma yaşantısı, iş yerindeki ilişkileri ve iş yeri koşulları arasındaki uyum neticesinde ortaya çıkan memnuniyet hissi nedeniyle çalışanın işine karşı duyduğu pozitif bir tutumdur. Bir çalışanın yaptığı işten beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle eşit olması durumunda iş tatmini sağlanmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ise çalışanın, gelecekteki iş hayatını hali hazırda çalıştığı kurumun dışında geçirmeye eğilimli olması hali olarak tanımlanabilir. Alternatif iş imkânları, tekdüzelik, kurumla ilgili kararlara katılım, etkili ve samimi iletişim, entegrasyon, ücret, adalet, terfi imkânları, yönetimde profesyonellik, eğitim düzeyi, işten memnuniyet ve çalışan bağlılığı işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler olarak sayılabilir.

Kurum içi iletişimden duyulan memnuniyetin artırılması ve bunun için gerekli koşulların sağlanması işletmelerin temel amaçlarından olduğundan bu araştırma, bu konuya açıklık getirmeyi hedeflemiştir. Bu sebeple çalışmamızda kurum içi iletişim memnuniyetinin çalışan tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinden bahsedilecektir.

Bu araştırmanın temel amacı, kurum içi iletişim memnuniyetinin, çalışan tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla, büyük bir firmada çalışan 247 çalışan ve yöneticiden oluşan örneklem grubu ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik olarak hazırlanan hipotezler, SPSS 17.0 programı vasıtasıyla çeşitli istatistik teknikler kullanılarak analiz edilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, kurum içi iletişim memnuniyeti ile çalışan tatmini arasında pozitif, kurum içi iletişim memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, kurum içi iletişim memnuniyeti ile işten memnuniyet arasında pozitif, kurum içi iletişim memnuniyeti ile işteki verimlilik arasında pozitif, çalışan tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif, çalışan tatmini ile işten memnuniyet arasında pozitif, çalışan tatmini ile işteki verimlilik arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile işten memnuniyet arasında negatif, işten ayrılma niyeti ile işteki verimlilik arasında negatif, işteki memnuniyet ile işteki verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurum İçi İletişim, Çalışan Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti.

ABSTRACT

EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION ACTIVITY ON EMPLOYEE SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION

Mehmet Şahin

Marketing Communication and Public Relations

Associate Professor Dr. Çisil SOHODOL BİR

May 2016, 157

This concept denotes the two-way communication process in which the manager and the employee mutually affect each other. This process comprised transferring the messages transmitted through managers, ensuring the adoption thereof by employees and employees' taking action to that effect. Organizational communication, at the same time, covers the obligation of transmitting the responses received back to the manager as feedback for the purpose of achievement of the institution's targets. Establishment of effective communication with employees thereby ensuring the achievement the existence of the institution by virtue of this way and thus accomplishing the targets of the institution are within the main tasks of the managers. In other words, management has to implement planning, organization, execution as well as concepts, principles, theories, models and techniques including control functions in an effective way with an eye to achieve the objectives of the institution.

Satisfaction denotes the feeling of content in people due to meeting their expectations. Accordingly, job satisfaction can be defined as the positive attitude of employees towards their jobs due to the feeling of content arising from the harmony between the expectations of the employees and their workplace relations as well as the conditions of the workplace. Job satisfaction can be achieved when the material and spiritual rewards expected through the employee for a work is equal to the actual material and spiritual rewards received thereby for such work.

Turnover intention can be defined as the employee's intention state as to carrying out his future career at an institution outside the institution such employee is currently working. Alternative job opportunities, uniformity, participation in resolutions as to the institution, efficient and friendly communication, integration, salary, justice, promotional opportunities, professional attitudes of management, education level, job satisfaction and employee loyalty can be listed as some of the factors affecting the turnover intention.

This study aims to discuss and clarify the foregoing issue inasmuch as increasing satisfaction of organizational communication as well as provision of necessary conditions to this end are the main purposes of institutions. As such, we shall discuss the effects of content of organizational communication on employee's satisfaction and the turnover intention thereof in our study.

The main purpose of this research is to reveal the effect of the organizational communication content on employee satisfaction and turnover intention. To this end, a survey was conducted with a sample group comprising 247 employees and managers working in a large company. Hypothesis prepared for the purpose of the research were analyzed by virtue of SPSS 17.0 software through utilization of various statistical techniques and the results obtained were interpreted. As a result of the analysis, the following findings as positive correlation between content of organizational communication and employee satisfaction, negative correlation between content of organizational communication and intention turnover, positive correlation between content of organizational communication and job satisfaction, negative correlation between employee satisfaction and turnover intention, positive correlation between employee satisfaction and job satisfaction, positive correlation between content of employee satisfaction and productivity at work, negative correlation between turnover intention and job satisfaction, negative correlation between turnover intention and productivity at work and positive correlation between job satisfaction and productivity at work were found.

Key Words: Organizational Communication, Employee Satisfaction, Turnover Intention.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	İV
ABSTRACT.....	V
TABLOLAR.....	VI
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	4
2.1 KURUM İÇİ İLETİŞİM VE İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	4
2.1.1 Kurum İçi İletişim Kavramı.....	4
2.1.2 Kurum İçi İletişimin Amacı ve Önemi.....	8
2.1.3 Kurum İçi İletişimin İşlevleri ve İlkeleri.....	14
2.1.4 Kurum İçi İletişimin Türleri	18
2.1.4.1 Amaçlarına göre kurum içi iletişimin türleri.....	18
2.1.4.1.1 Bilgilendirici iletişim.....	18
2.1.4.1.2 Eğitici-öğretici iletişim.....	19
2.1.4.1.3 Değerlendirici-yorumlayıcı iletişim.....	20
2.1.4.1.4 Etkileyici-güdüleyici iletişim.....	20
2.1.4.2 Yapılarına göre kurum içi iletişimin türleri.....	21
2.1.4.2.1 Biçimsel (formel) iletişim	21
2.1.4.2.2 Biçimsel olmayan iletişim.....	31
2.1.4.2.3 Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim arasındaki farklar	34
2.1.5 Kurum İçi İletişim Biçimleri.....	35
2.1.5.1 Yazılı iletişim.....	35
2.1.5.2 Sözlü iletişim.....	36
2.1.5.3 Sözsüz iletişim.....	36
2.1.6 Kurum İçi İletişim Araçları.....	37
2.1.7 Kurum İçi İletişimin Etkili Hale Getirilmesi ve Geliştirilmesi.....	42
2.1.8 Kurum İçi İletişim Memnuniyeti.....	45
2.1.9 Kurum İçi İletişimi Etkileyen ve Engelleyen Faktörler.....	48

2.1.10 Kurum İçi İletişimle İlgili Yapılan Çalışmalar ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....	53
2.2 ÇALIŞAN TATMİNİ.....	59
2.2.1 Çalışan Tatmini Kavramının Tanımı.....	59
2.2.2 Çalışan Tatmininin Önemi.....	65
2.2.3 Çalışan Tatminini Etkileyen Faktörler.....	65
2.2.3.1 Bireysel faktörler.....	67
2.2.3.2 Örgütsel faktörler.....	70
2.2.4 Çalışan Tatminsizliği ve Sonuçları.....	77
2.2.5 Çalışan Tatmini Teorileri.....	80
2.2.5.1 Kapsam teorileri.....	80
2.2.5.2 Süreç teorileri.....	84
2.2.6. Çalışan Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....	87
2.3 İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	91
2.3.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	91
2.3.2 İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	93
2.3.3 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	94
2.3.4 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	99
2.3.5 İşten Ayrılma Niyetini Açıklayıcı Kuramlar.....	101
2.3.6 İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Yapılan Çalışmalar ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....	103
3. VERİ VE YÖNTEM.....	106
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	106
3.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	106
3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	106
3.3.1 Evren ve Örneklem.....	107
3.3.2 Kapsam ve Sınırlılıklar.....	107
3.3.3 Verilerin Toplanması.....	108
3.3.4 Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	109
3.3.5 Verilerin Değerlendirilmesi.....	111
4. BULGULAR.....	114

4.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERE İLİŞKİN FREKANS VE ORTALAMA ANALİZİ.....	114
4.2 DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ GÖSTEREN KORELASYON ANALİZİ.....	121
4.3 CİNSİYETE GÖRE T-TESTİ, ÇALIŞMA SÜRESİ, YAŞ VE EĞİTİM DURUMUNA GÖRE ANOVA ANALİZİ.....	124
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	128
KAYNAKÇA.....	137
EKLER.....	151
EK 1: ARAŞTIRMA ANKETİ SORULARI.....	151



TABLÖLAR

Tablo 3.1:	Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri.....	111
Tablo 4.1:	Cinsiyete göre frekans analizi.....	114
Tablo 4.2:	Yaş'a göre frekans analizi.....	114
Tablo 4.3:	Medeni duruma göre frekans analizi.....	114
Tablo 4.4:	Eğitim durumuna göre frekans analizi.....	115
Tablo 4.5:	Kurumda çalışma süresine göre frekans analizi.....	115
Tablo 4.6:	Gelir aralığına frekans analizi.....	116
Tablo 4.7:	Çalışanların işlerinden memnuniyetini gösteren frekans analizi.....	116
Tablo 4.8:	Çalışanların iş seviyesinde son altı ayda ne gibi değişiklik olduğunu gösteren frekans analizi.....	117
Tablo 4.9:	Çalışanların işteki verimliliklerini nasıl değerlendirdiklerini gösteren frekans analizi.....	117
Tablo 4.10:	Çalışanların son altı ayda verimliliğinin nasıl olduğunu gösteren frekans analizi.....	118
Tablo 4.11:	Çalışanların iletişim memnuniyetini gösteren ortalama değerleri.....	118
Tablo 4.12:	Çalışanların işlerinden tatminini gösteren ortalama değerleri.....	120
Tablo 4.13:	Çalışanların işten ayrılma niyetlerini gösteren ortalama değerleri.....	121
Tablo 4.14:	Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi.....	121
Tablo 4.15:	Cinsiyete göre “yapılan işten memnuniyet”, “işteki verimliliğın derecelendirilmesi”, “iletişim memnuniyeti”, “çalışan tatmini” ve “işten ayrılma niyeti”ne ilişkin T-Testi sonuçları.....	124
Tablo 4.16:	Çalışma süresine göre “yapılan işten memnuniyet”, “işteki verimliliğın derecelendirilmesi”, “iletişim memnuniyeti”, “çalışan tatmini” ve “işten ayrılma niyeti”ne ilişkin ANOVA sonuçları.....	125
Tablo 4.17:	Yaş'a göre “yapılan işten memnuniyet”, “işteki verimliliğın derecelendirilmesi”, “iletişim memnuniyeti”, “çalışan tatmini” ve “işten ayrılma niyeti”ne ilişkin ANOVA sonuçları.....	127

Tablo 4.18: Eğitim durumuna göre “yapılan işten memnuniyet”, “işteki verimliliğin derecelendirilmesi”, “iletişim memnuniyeti”, “çalışan tatmini” ve “işten ayrılma niyeti”ne ilişkin ANOVA sonuçları.....	128
---	-----



1. GİRİŞ

Geniş anlamda iletişim süreci insan davranışını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır. Karar yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa, iletişim de örgüt açısından o kadar önemlidir (Bursalıoğlu 2015, s. 110).

Global rekabet ve iletişimde yaşanan teknolojik gelişmeler kurumları sürekli yeniden yapılanmaya zorlamıştır. Özellikle iletişimde yaşanan gelişmelerle çağdaş kurumlarda yönetimin şeffaf olması gereği ortaya çıkmıştır. Açık ve şeffaf yönetim anlayışı, kurumlarda etkin iletişimi gerçekleştirme koşullarından en önemlisidir. Yönetimin çalışanlara, çalışanların da yönetime karşı daima açık ve samimi davranışları huzurlu bir çalışma ortamı sağlar. Gizlilik ise kurumda başarısızlığın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Candan 2003, s. 72).

Bir işletmenin yapacağı şeylerin başında çalışanlarıyla etkili iletişim kurabilmesi gelmektedir. Çünkü rekabetin arttığı günümüzde başarılı olabilmek ve ayakta kalabilmek için kurumların iletişimi doğru kullanması gerekmektedir. Kurumların veya yönetimlerin sadece bilgiye sahip olması yetmemektedir. Başarıya ulaşmak için bilgiyi paylaşmak, paydaşlarla daha iyi ilişkiler kurmak gerekmektedir. Sağlam ve huzurlu kurum içi iletişime sahip şirketler değişen rekabet ve piyasa koşullarına çok daha hızlı uyum sağlamakta ve kendine olumlu imaj edinmektedir. Bu da kurumlara kâr ve rekabet üstünlüğü olarak geri dönmektedir.

Kurumsal iletişimin içerdiği konular arasında yer alan ast-üst ilişkisinde kişiler arası iletişim konusu ilgi çekmektedir. Ast-üst arasındaki ilişkilerin, iş tatmini ve örgütün etkinliği üzerindeki etkileri düşünüldüğünde; ast-üst iletişiminin giderek artan bir önemle dikkat çekmesinin nedeni anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle, ast-üst arasındaki ilişkinin en önemli ve en gerekli, yani olmazsa olmaz parçası “etkili iletişim”dir (Baransel 1996, s. 1).

Günümüz modern işletmelerinde üretimin, verimliliğin artmasının yanı sıra çalışanların mutluluğu da düşünülmektedir. Her düzeydeki çalışanın işyerinde edindiği değişik deneyimler vardır. Çalışma yaşamı kimi zaman stresli, kimi zaman da motive edici deneyimler yaşatır. Birey tüm bu deneyimler sonucu işinden tatmin olabilir veya yaptığı işten memnun olmayabilir. Bu deneyimlerle işine ve iş yerine karşı çeşitli tutumlar geliştirir. Genellikle işinden memnun, hem mesleki, hem de kişisel yaşamında mutlu ve kişisel olarak geliştiğini hisseden çalışanların işletmelerde daha verimli ve başarılı oldukları bilinmektedir. Bireyin işinden duyduğu memnuniyet onun iş yaşamı açısından son derece önemlidir. Çalışanın iş ve işyerinden duyduğu memnuniyet genel olarak günümüzde “iş tatmini” kavramıyla bilinmektedir (Aliyeva 2005, s. 119).

Gerçekten rekabetin yoğun olduğu bir ekonomik yapıda, müşterinin tatmin olması çalışanın tatmin olmasına bağlıdır, bir başka deyişle, işyerinde mutlu olmayan çalışanın, muhatap olduğu kişileri memnun edebilmesi mümkün değildir. Çalışanlarla iletişimin bir diğer önemli boyutu işletmelerin müşteriler, ortaklar, yerel kuruluşlar ve diğer hedef kitlelerle güvene dayalı iletişim oluşturulabilmesi için tek sesli iletişimin gerekliliğidir. Bu esaslara dayalı kurulan iletişim ise, daha az iş bırakma, daha yüksek verimlilik ve daha az hata anlamındadır (Peltekoğlu 2014, s. 526).

Yılmaz ve Giderler’e (2007) göre, yöneticilerin düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunmaları, karşılıklı etkileşime açık olmaları kararlara katılmayı sağlayan bir örgüt ortamı oluşturmaları, adil ve dürüst olmaları, davranışlarında tutarlılık göstermeleri, vizyon oluşturmaları gibi özellikler, iş görenlerin yöneticilerine duydukları güveni artırmaktadır (Yolaç 2011, s. 65).

Kurum içi iletişimin inandırıcı ve etkili olabilmesi, çalışanların ekonomik ve sosyal alanda beklentilerinin karşılanması ve yönetime katılmalarına zemin hazırlanmasıyla olanaklı hale gelebilir. Endüstriyel ilişkilerin değişime ayak uydurması, kurum içi iletişim stratejilerine etkide bulunurken, rekabet işletmeye bağlılığı temel iletişim stratejilerinin baş aktörü haline getirmektedir (Peltekoğlu 2014, s. 522).

Özellikle son yıllarda gerek insan kaynakları yönetimi ve gerekse örgütsel davranış yazınında işten ayrılma niyetinin sıkça çalışıldığı görülmektedir. Personel devir hızının belirleyici bir unsuru olarak ele alındığında işten ayrılma niyeti, gelecekteki iş gören ihtiyacının belirlenerek insan gücü planlaması yapabilmek açısından insan kaynakları yönetiminin ilgilendiği bir konu haline gelmektedir. İşe ve örgütüne bağlı bireyler olarak devamlılık ve görev başarımları düzeylerinin artırılması ve kişi-örgüt uyumu içerisinde bireysel iş tatmininin sağlanması açısından da örgütsel davranış biliminin ilgilendiği özellikli bir çalışma alanı olarak değerlendirilebilir (Taslak 2015, s. 146).

“Kurum İçi İletişim Hareketliliğinin Çalışan Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri” isimli bu tez çalışmasının esas amacı, kurumlarda iç iletişimin yeterliliğinin/yetersizliğinin önemini göstermektir. Günümüz küresel rekabet koşullarında iletişim, özellikle de kurum içi iletişim konusunun gittikçe daha fazla önem kazanmasından yola çıkılarak böyle bir konu üzerinde çalışılması uygun görülmüştür.

“Kurum İçi İletişim” bölüm başlığı altında kurum içi iletişimin tanımı, amacı ve önemi, işlevleri ve ilkeleri, türleri ve biçimleri, kurum içi iletişim araçları, kurum içi iletişimin etkili hale getirilmesi ve geliştirilmesi, etkileyen ve engelleyen faktörler ile bu konuda yapılan çalışmalar ve çalışanlar üzerindeki etkilerine yer verilmiştir. “Çalışan Tatmini” bölüm başlığı altında çalışan tatmini kavramının tanımı, önemi, etkileyen faktörler, çalışan tatminsizliği ve sonuçları, tatmin teorileri ile bu konuda yapılan çalışmalar ve çalışanlar üzerindeki etkileri bulunmaktadır. “İşten Ayrılma Niyeti” bölüm başlığı altında ise işten ayrılma niyeti kavramının tanımı, önemi, etkileyen faktörler, sonuçları, açıklayıcı kavramlar ile bu konuda yapılan çalışmalar ve çalışanlar üzerindeki etkileri yer almaktadır. “Veri ve Yöntem” bölüm başlığı altında araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi üzerinde durulmuştur. “Bulgular” bölüm başlığı altında “kurum içi iletişimin çalışan tatmini üzerindeki etkileri” ve “kurum içi iletişimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri” ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. “Tartışma” bölüm başlığı altında ise çalışmamızda yapılan anket sonucunda belirtilen konularda elde edilen bulgular irdelenmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 KURUM İÇİ İLETİŞİM VE İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1.1 Kurum İçi İletişim Kavramı

1970’li yıllarda halkla ilişkiler uygulamaları içerisinde önemli yer tutmaya başlayan kurum içi iletişim, modern anlamda 1. Dünya Savaşı ve özellikle 2. Dünya Savaşı yıllarında -sanayi kuruluşlarının savaşı destekleme çabaları sırasında-, işletmelere sadakatle bağlı olmayan çalışanların varlığının farkına varılmasıyla önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanlarının desteğinin önemini hissetmeye başlayan işletmeler, çeşitli iletişim yöntemlerinden yararlanarak, çalışanların kurumları ile özdeşleşmeleri ve bağlılıklarını geliştirmeleri yönünde çaba sarf etmişlerdir (Peltekoğlu 2014, s. 527).

Günümüzde kurumlar açısından verimliliği artırabilmek, toplam kaliteyi yakalayabilmek, kamuoyunda olumlu algı yaratabilmek, nitelikli işgücünü cezbedebilmek için çalışanlarla etkili iletişim kurulması tartışmasız kabul edilen gerçeklerden biridir. Kurumlar açısından verimlilik, kâr, olumlu imaj ve itibar sözcüklerinde karşılık bulan iç iletişim, çalışan açısından aidiyet, önemseme ve kararlara katılma anlamına gelir (Peltekoğlu 2014, s. 522).

İletişim; iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak, ya da davranışları etkilemek amacıyla, sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesidir (Bakan ve Büyükbeşe 2004, s. 3).

Kurum içi iletişim, esas üyelerin eylemlerini örgüt hedeflerini karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretime ilişkin oydaşma yaratmak amacıyla örgüt üyeleri tarafından simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur şeklinde tanımlanabilir. Kurum içi iletişimin daha yalın olan bir diğer tanımı ise, herhangi bir örgüt içinde –örgütün biçimsel olarak

yapılaşmış ve biçimsel olmaksızın oluşmuş kümeleri içinde– gönderilen ve alınan mesajlar şeklindedir (Mutlu 2012, s. 243).

Karakoç’a (1989) göre kurum içi iletişim, birden çok insanı bir amaç etrafında toplayan ve kurum amaçlarına yönelik olarak etkin çalışabilmeleri için kişilerin aralarındaki işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimde bir anlam taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Akıncı 1998, s. 112).

Kurumsal iletişim; üst düzey yöneticilerin, onlara bağlı çalışanların, orta düzey yöneticilerin ve diğer çalışanların bir kurum içinde birbirleriyle iletişim kurma biçimini ifade etmektedir (Çelikkaya 1994, s. 39).

Kurum içi iletişim, iletilmek istenen bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, doğrudan sözlü, yazılı veya sözsüz olarak, veya dolaylı (teknoloji: telefon, faks, bilgisayar, vs.) kanallarla iletilme ve alınma sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe 2004, s. 3).

Gürgen’e (1997) göre kurumsal iletişim yöneticinin çalışanı etkilediği, çalışanın da yöneticiye yanıt verdiği çift yönlü iletişim sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, yönetici tarafından gönderilen mesajların, çalışanlara açıklanması, benimsetilmesi ve onların eyleme geçirilmesini kapsamaktadır. Kurumsal iletişim, aynı zamanda kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için geri bildirimle gelen tepkileri ve yanıtları taşımakla yükümlüdür (Akgöz 2013, s. 76). Çalışanların kurumlarına yönelik tutumları üzerinde iletişimin etkisi olduğu kabul edilmektedir. Bir başka ifadeyle, kurum içi iletişim sosyal tutkal olarak görülmektedir. İletişim, örgütün normlarını, değerlerini, kültürlerini ve paylaşılan anlamı yaratmaya yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, s. 50).

Çalışanlarla etkili iletişim kurmak ve bu yolla işletmenin varlığını sürdürmesini ve kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamak yöneticilerin ana görevlerinden birisidir. Diğer bir ifade ile yönetim, kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmek için: planlama, örgütleme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına yönelik kavram, ilke, teori, model ve teknikleri etkili

bir şekilde uygulamak ve faaliyetlerini yapabilmek için etkili iletişim kurmak zorundadır (Akıncı 1998, s. 113).

Arslan'a (2001) göre kurum içi iletişim; işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse işletme ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân tanıyan toplumsal bir süreçtir. Bu nedenle bir kurumun sinir sistemi olarak kabul edilir ve o kurumdaki insan unsurunu bir arada tutan bir çeşit yapıstırıcı olarak da düşünülür (Yılmaz 2007, s. 6).

Kurumsal yapı içerisinde iletişim, kurum üyeleri arasında ilişkilerin var olmasına ve gelişmesine yarayan en önemli unsurdur. Bu durumda kurum içinde söz konusu olan yalnızca haber ve ileti alışverişi değil, görüşler, olgular ve verilerin iletimi ve paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliktir (Oktay 2000, ss. 220-221).

Örgütsel politika ve kararların iş görenlere duyurulması ve anlatılması, örgütün çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek iletişimle mümkün olabilir (Tutar ve Yılmaz 2013, s. 217).

Kurumun gerek çalışanları ile gerekse çevresi ile sürekli bilgi alışverişinde bulunması çok önemli bir husustur. Kurumdaki çalışanlar arasındaki en doğru etkileşimi sağlayan unsur ise kurum içi iletişimdir (Akıncı 1998, ss. 111-112).

Kurum içi iletişim, kurumda her türlü mesajın her kademeye iletilmesi olup, çalışanlar arasında bağlantı kurduğu gibi karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. Kurumlarda çalışanların, gerek birbirleriyle gerekse amirleriyle iyi iletişim kurmaları motivasyonlarını artırır. Kurum içinde gerçekleşen iletişim, çalışanların amirleriyle serbestçe tartışabilmesi, her konudaki fikirlerini söyleyebilmesi ve kurum hakkında bilgi sahibi olabilmesi gibi imkânlar sağlayarak, kendilerine değer verildiğini hissettirmesi açısından çok önemlidir. Yapılan çalışma sonuçları, çalışanların açık iletişimi tercih ettiklerini, kısıtlanmış iletişimden yana olmadıklarını göstermektedir. Çünkü kurumun

sorunlarını fark eden, yaşayan ve amirlerinin bu sorunları çözmek için ne yapmaya çalıştığını anlayan çalışanlar, genellikle, kuruma karşı daha ılımlı yaklaşıma eğilimlidirler (Akıncı 1998, ss. 119-120).

Kurum içi iletişim biçimi, kişi ve grupların ötesinde, kurumun işleyişi ve amaçların gerçekleştirilmesi ile de yakından ilgilidir (Yılmaz 2007, s. 8). Bu kapsamda Güney (2001) kurum içi iletişimi, “kurumun işleyişini ve amaçlarını gerçekleştirmek için kurumu oluşturan çeşitli bölümler arasında ve kurum ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir” diye tanımlar ve kurum içi iletişimin özelliklerini şöyle sıralar (Yılmaz 2007, ss. 8-9):

- a)** Kurum içi iletişim kurumsal amaçların (resmi ve doğal amaçları) gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.
- b)** Kurum içi iletişim, kurumu oluşturan öğeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlar. Diğer bir deyişle, kurumu canlı tutar.
- c)** Kurum içi iletişim, gelişmelere (toplumsal ve teknolojik açıdan) uyum sağlamaya çalışan bir sistemdir.
- d)** Kurum içi iletişim, kurumun verimli ve etkin olarak yönetilmesine imkân sağlayan araçtır.
- e)** Kurum içi iletişim, tek yönlü değildir. Çünkü kurum dinamik yapı içinde yer almaktadır.

Bir kurumun başarılı olması, kurumların kuruluş aşamasından itibaren, iletişim sürecini nasıl yönlendirip, yöneteceklerini belirlemelerine bağlıdır. Kurumun iletişim yapısı çalışanlar, yöneticiler ve paydaşlar arasındaki ilişkiyi yönlendirmektedir (Akgöz 2013, s. 77).

Aşağı yönlü iletişim ve yukarı yönlü iletişim arasında bir denge bulunmalıdır. Kurum içindeki bağın kuvveti ve dayanıklılığı buna bağlıdır. Liderler çalışanların fikirlerini dinlemeli, iletişime önem vermeli, gereklilik ve ihtiyaçları ile ilgilenmeli, çalışanları önemsemeli, başarıları takdir edip ödüllendirmeli ve geri dönüşler yapmalı; çalışanlar üst yönetime doğru bilgi vermeli, aidiyet ve sahiplenmeyi geliştirmeli, paylaşımcı ve yaratıcı

olmalı, dolayısıyla aşağı ve yukarı yönlü iletişim bir kurumda verimli ve etkin kullanılmalıdır (Cornelissen 2014, s. 168).

İletişim tatmini iletişim etkileşimlerinden ortaya çıkan sosyo-duygusal bir sonuçtur. Örgütlerde iletişim ihtiyacı örgütün misyonuna, çevresine ve teknolojiye göre değişir. Örneğin, örgütün odağı yenilik ve çevresel faktörlere uyum sağlamak olduğunda, yatay iletişim boyutu temel olurken, verimlilik odağında, kişisel geribildirim ve iletişim iklimi ana boyutlar haline gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, s. 51).

İletişim tatminini belirlemek örgütsel iletişimin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracağı için daha iyi ilişkiler, enformasyon aktarımının iyileştirilmesi ve böylece örgütsel etkililiği iyileştirmek için oluşturulacak iletişim stratejisine dayanak teşkil eder (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, s. 51).

2.1.2 Kurum İçi İletişimin Amacı ve Önemi

Kurum içi iletişimin temel amacı; çalışanlar ile var olan iletişim yapısını şekillendirerek olması hedeflenen iletişim yapısının oluşturulmasını sağlamaktır (Akgöz 2013, s. 80).

Kurum içi iletişimin amaçlarından bir tanesi çalışanların istenilen yönde davranmasını sağlamak, örgüt faaliyetlerini yönetmek, koordine etmek ve başarıya ulaşmasını sağlamaktır. Bir diğer amacı ise bilginin sistematik olarak paylaşılmasıdır. Bu bilgiler, çalışanlara, örgütteki görev ve sorumlulukları, performans değerlendirme sistemleri, örgütün işleyiş sistemi ve değerleri konusunda ışık tutar (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 58).

Kurum içi iletişimin amacı hakkında, sorumlu olan birimin sahip olduğu fonksiyona göre farklı görüşler vardır. Bunlardan insan kaynakları yönetimi kurum içi iletişim ile, nihai hedef olan iç etkinliği geliştirmek için bilgi paylaşımı ve personeli güçlendirmeye çalışmaktadır. Halkla ilişkiler departmanı ise verilen mesajların tutarlılığından ve anlaşılabilirliğinden bütün örgüte karşı sorumluluk üstlenmektedir (Smith 2008, s. 55).

Varol'a (1993) göre kurum içi iletişim politikasının genel amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Akıncı 1998, ss. 121-122; Akgöz 2013, ss. 79-80; Er 2013, ss. 7-8):

- a)** Kurumun amaçları, hedefleri ve politikasının çalışanlar tarafından bilinmesini sağlamak,
- b)** İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- c)** Kurumun sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları, genel sosyal ve ekonomik sorunlar, aynı şekilde kurum içi duygusal ve çatışmalı sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak,
- d)** Kurumun çalışma sistemi, ücret ve prim sistemi, terfi imkânları, sosyal haklar gibi konularda bilgilendirme yaparak, kurumun çalışanlar tarafından daha iyi tanınmasını sağlamak,
- e)** Kurum personeli hakkında bilgi vererek bir aile atmosferi yaratmak suretiyle kurumsal bütünlük ve aidiyeti sağlamaya, dostluk ve sevgi duygularını pekiştirmeye çalışmak,
- f)** Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, kurum çalışanlarını deneyim, sezgi ve bilgileri doğrultusunda yönetime bilgi ve geribildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- g)** Çalışanları, örgütün etkinlikleri, başarıları, önemli olaylar ve kararlar konusunda aydınlatmak,
- h)** Bilgilendirme yoluyla da kurumsal yaşama katılımın düzeyini arttırmak,
- i)** Yöneticiler ve elemanlar arasında iki yönlü karşılıklı iletişimi özendirmek,
- j)** Çalışanların iş sırasında ve iş sonrasında, örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,
- k)** Tüm bu hususlar ve diğer iletişim etkinlikleriyle, bir kurum iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak.

Örgütlerde etkin iletişim, iki nedenden dolayı önemlidir; bunlardan ilki, iletişim sayesinde yönetimin plânlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonu başarıyla yerine getirilir; ikincisi, iletişim, yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını ayırdıkları bir yönetsel faaliyettir. Örgütlerde iletişim; departmanlar arasında yönlendirme, planlama, organize etme, motive ve kontrol etmek için bilgi sağlar. Etkin iletişim yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin başarıyla yürütülmesi için zorunludur (Tutar ve Yılmaz 2013, s. 218).

Örgütün hedeflediği ürün ve hizmet sunumunu yapabilmesi, ya da hedeflediği mücadele ortamını yaratabilmesi için öncelikle kendi içyapısını çok iyi örgütlemesi gerekmektedir. Örgütsel içyapının örgütlenmesinde ise uygun iletişim politikalarının oluşturulmasının büyük rolü vardır. Örgüt içinde etkin bir iletişim politikasının uygulanması için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şunlardır (Güngör 2015, s. 202-206):

a) Yöneten-yönetilen iletişimi: Örgütün sağlıklı işleyebilmesi için yöneten ve iş üreten birimler arasında etkin bir iletişimsel ilişkinin bulunması gerekir. Başka bir deyişle örgütlerin yönetimlerinin başarısı, örgütün alt düzeylerinde asıl işi yapanların, ürünü ve hizmeti üretenlerin iş performansına bağlıdır.

b) Empati: Yönetenler kendilerini yönetilenlerin ya da örgütün alt düzey çalışanlarının yerine koyabilmelidir. Emeğe saygı çalışanların en duyarlı oldukları konudur. Emeklerine saygı duyulduğunu hissetmeleri pek çok sorunun da çözümü demektir.

c) Memnuniyet ölçüm çalışmaları: Yönetimler zaman zaman örgüt çalışanlarına veya örgüt üyelerine memnuniyet anketleri uygulayarak onların örgüt içerisindeki konumlarından ne oranda hoşnut olduklarını anlamaya çalışmalıdırlar.

d) Yatay iletişim alanları: Söylenti ve dedikodu tarzı iletişimin söz konusu olduğu bu tür ortamların varlığı kimi zaman yönetimlerin, kendilerine çeki düzen vermeleri açısından yararlı sonuçlar da doğurabilir. Bu nedenle örgüt yönetimlerinin, bu tür dedikodu ortamlarına örgüt çalışanlarının iş performanslarını düşürmeyecek biçimde göz yummaları önemlidir. Yalnız bu tür ortamlarda konuşulanlar, dile getirilen sorunlar vb. hakkında da bir biçimde bilgi alınarak sorunların çözümü sağlanmalıdır.

e) Klikleşmeler: Klikleşmelerin özünde, örgütün bölünüp parçalanması, bütünlüğünün bozulması yönünde zararlı etkileri olacağı biçimindeki düşünceler ağırlıktaysa da bilinçli bir yönetimsel anlayışla etkinin olumlu yönde işlemesi sağlanabilir. Bunun için de yönetimlerin bir klişe yakın olup diğer klikle mesafeli durmaması önemlidir.

f) Örgüt kimliğinin benimsetilmesi: Çalışanların örgütü benimsemeleri iş performansı açısından büyük önem taşır. Bu nedenle de çalışanların, çalıştıkları ya da üyesi oldukları örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri önemlidir. Bu da örgüt kimliğini benimsemekle olanaklıdır.

g) İnsana değer verilmesi: Örgüt çalışanı, kendisine değer verildiğini hissederse kanının son damlasına kadar örgütün çıkarlarını korur, kollar, işini en üst kapasiteyle yapmaya çalışır. Bu nedenle de örgüt iletişiminin belki de en can alıcı noktası insana değer verilmesidir.

h) Teknolojinin kullanımı: Özellikle örgüt içi iletişimde sanal ortamın kullanılması, hem zamansal hem de uzamsal açıdan iletişimsel ilişkide görülen pek çok aksaklığın yaşanmaması açısından önem taşır.

ı) Örgüt içi iletişimde sapkın durumlar: Örgüt içi iletişimde çok sık rastlanan bir durum da örgütte bazı psikopat kişiliğe sahip çalışanların veya üyelerin örgütün diğer elemanları üzerinde baskı kurmaya yönelmeleridir. Bu tür sapkın iletişimsel durumlara çoğu zaman da örgütteki yönetsel hiyerarşinin üstündekilerle altındakiler arasında rastlanabilir.

Kohtes ve Klewes'e (1999) göre, bir kuruluş kurum içi iletişim aracılığıyla çalışanlarını bilgilendirmeli, motive etmeli ve yönetebilmelidir (Okay ve Okay 2014, s. 286):

i) Bilgilendirmeli: Yönetim çalışanları, kuruluşun hedef ve stratejileri, güncel çalışma sonuçları, ürünler, gelişmeler hakkında bilgilendirmelidir. Hedef, çalışanın kendi çalışma çevresini tanıyarak, dışarıdan gelebilecek soruları yanıtlayabilmesi ve verimli olarak çalışabilmesi için gerekli tüm bilgileri alması olmalıdır.

ii) Motive etmeli: Çalışanlara kuruluşun değer yargılarını ileterek, kuruluşun insancıl tarafı gösterilerek ve kuruluşla duygusal bağlantılar oluşturularak motive edilmelidir. Hedef, çalışanların kişisel aktivitesini, yaratıcılığını ve memnuniyetini geliştirmektir. Burada uygulanacak olan tedbirlerin olaya yönelik, şaşırtıcı ve yaratıcı olması beklenmektedir.

iii) Yönetmeli: Çalışanların kendilerine bir yön bulmalarını ve işletme ile bütünleşmelerini sağlamalı, sadakat yaratmalıdır. Yönetimin iletişimi özellikle inandırıcı ve kişisel olmalıdır.

Barret'e göre etkin bir çalışma ortamının sağlanması için kurum içi iletişim stratejik bir öneme sahiptir. Stratejik önemden, iletişimin şirket stratejisi ile uyumlu olması kastedilmektedir. Çalışanlarla, şirket çıkarlarına yönelik iletişim kurulurken, çalışanların da şirket çıkarlarına inanması sağlanıp maksimum verim alınmaya çalışılmalıdır. Önemli değişimlerin yapılacağı durumlarda, etkili bir kurum içi iletişim için aşağıdaki asgari şartların sağlanması gerekmektedir (Oliver 2004, s. 22):

- a) Çalışanlara kurum politikaları, stratejik hedefler ve değişimin ne olduğu çok açık anlatılmalıdır.
- b) Kurumun yeni hedefi için çalışanlar motive edilmelidir.
- c) Çalışanlar daha yüksek bir performans için cesaretlendirilmelidir.
- d) Yanlış anlaşılmalara ve dedikodulara minimize edilmelidir.
- e) Çalışanlar, kurum politikalarının başarıya ulaşması için en uygun şekilde konumlandırılmalıdır.

Yönetimin temel işlevlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, sürekli ve düzenli bir kurum içi iletişimin oluşturulmasına bağlıdır. Kurum içi iletişim, çalışanlar ve bölümleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece çalışanlar ve bölümler uyum ve eşgüdümü sağlayabilirler. Kurum içi iletişim, çalışanların, kurumun ortak amaçları doğrultusunda yaptıkları bir alışverişidir. Kurumda faaliyetlere devam edilmesi, sorunlara çözüm bulunması ve yaratıcı bir ortam oluşturulması kurum içi iletişim ile gerçekleştirilebilir (Barret 2011, ss. 345-346).

Alison Theaker'a (2008) göre, bir kurumdaki iletişim mekanizması, çok çeşitli yön ve doğrultuda yürütülmektedir. İletişim sisteminin işleyişi, kurum kültürüne ve çalışanların katılımına göre şekillenmektedir. Bu sistem iyi çalışmazsa, kurum içi dedikodu başlamaktadır. Bu fısıltı ve söylentiler başladığı zaman, kontrol altına alınması kolay

değildir. Her kurumda görülebilecek bu durumun üstesinden gelebilmenin yolu, iyi bir iletişim sistemine sahip olmaktır (Akgöz 2013, s. 82).

Tüm kurum içi iletişim politikalarının ortak noktaları şunlardır (Peltekoğlu 2014, s. 530):

- a) İyi iletişim, çalışanların işletmenin amaçlarını daha iyi anlamalarını sağlayarak bu amaçların gerçekleşmesi için daha çok çaba harcamalarına zemin hazırlar,
- b) Aşağı doğru etkili iletişim, çalışanları cesaretlendirerek daha özgür biçimde görüş bildirmelerine yardımcı olur,
- c) İyi planlanan iletişim, çalışanların işletmenin konumu ve işlevi hakkında daha iyi sözcü olmalarını sağlar.

Öncelikle, konuya önem veren bir yönetim anlayışının bulunması kurum içi iletişimin geliştirilebilmesi için gereklidir. Kurum içi iletişim, yönetim tarafından, hiyerarşinin en üstünden en altına kadar planlanması ve stratejik olarak ele alınması gereken bir konudur (Er 2013, s. 6).

Kurum içi iletişim, kurum çalışanlarına kurumsal amaçlar, ulaşılmak istenen hedefler, görevler, yapılan faaliyetler ve karşılaşılabilen sorunlar konusunda bilgi sağlamaktadır. Ayrıca çalışanlar, kurumun içinde bulunduğu mevcut durumu ve kendilerinin kurum içindeki yerleri ve rollerini yine kurum içi iletişim faaliyetleri sayesinde öğrenebilmektedirler (Er 2013, s. 6).

Akıncı'ya (2001) göre; iş dünyasındaki hızlı değişiklikler, kurum yapıları ile idare yöntemleri, müşteri taleplerindeki değişiklikler ve beklentileri, teknolojideki gelişmeler ve yeni icatlar kurumları da ister istemez bir değişim süreci içine sokmaktadır. Bu sebeple kurumun başarısı da iletişim ağlarının ve kurulan ilişkilerin ne kadar başarılı olduğuna bağlı olmaktadır (Er 2013, ss. 6-7).

Kurum içi iletişimin önemli bir alanı da, bir değişim yaparken ve değişimi yaptıktan sonra çalışanlarla iletişimin devam etmesidir. Büyük kurumlar, yeni bir performans göstergesi kullanmaya başladığı ve/veya yeni bir teknolojiye adapte olmaya çalıştığı gibi örnek

olaylarda bu iletişime ihtiyaç duyarlar. Bu tür durumlarda çalışanların sürece uyum sağlayabilmesi sadece kurum içi iletişime bağlıdır. Değişim ve iletişim birçok farklı yönden birbiriyle alakalıdır. Değişimin nasıl formüle edileceği denkleminin içerisinde kurum içi iletişim yer almaktadır (Cornelissen 2014, s. 224).

Ayrıca, kurum içinde hangi işlerin nasıl yapıldığının ya da hangi işlerin nasıl yapılacağını doğru olarak bilinmesi de gerekir. İşletmede yapılan işlere ve yapılacak işlere ilişkin bilginin aktarılması ve bu bilginin hedefe ulaşp, doğru algılanması, işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için gereklidir. Bir işletmede görev tanımları ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin, bu tanımlar ne denli açık ve net olursa olsun, çalışanlar arasında ve çalışanlarla yöneticiler arasında iletişim olmadan, eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim de mümkün olmaz. Yöneticiler yalnızca, işletme içerisinde yeterli bir iletişim ağı kurabildiklerinde ve bunu etkili bir şekilde çalıştırabildiklerinde, işletmede neler yapıldığını anlayabilirler ve bu bilgilere dayanan sağlam, gerçekçi, geçerli ve doğru kararlar verebilirler (Yılmaz 2007, ss. 4-5).

2.1.3 Kurum İçi İletişimin İşlevleri ve İlkeleri

Kurum içi iletişimin fonksiyonları ile ilgili beş önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar: insan kaynakları departmanı ile işbirliği; halkla ilişkiler departmanı ile işbirliği; halkla ilişkiler ve insan kaynakları departmanları arasında sorumluluk paylaşımı; en üst yöneticilere direk raporlama; insan kaynakları ve halkla ilişkiler departmanları arasında tam entegrasyondur (Smith 2008, s. 55).

Belli kurallar ve dinamik süreçler çerçevesinde gerçekleşen kurum içi iletişimin beklenen işlevlerini ve amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, ss. 98-99):

a) Kurum içi iletişim, örgütteki kişi ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece kişiler ve birimler, uyumlu ve koordineli çalışabilir. Bu açıdan bakıldığında kurumların yoğun bir iletişim ağından oluştuğu görülür.

b) Kurum içi iletişim, dış dünya ile kurum arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre koşulları karşısında kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da kurumsal iletişimle sağlanabilir.

c) Kurum içi iletişim, kurumda hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden mesajlar, belgeler, bilgiler ve dökümanlar kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır.

d) Kurum içi iletişim, kurumda çalışanların kurdukları küçük grupların birbirleriyle ve kurum bütünüyle ilişkilerin sağlanmasında önemli bir rol oynar. Kurumun bütünlüğü ve çalışanların kuruma aidiyet duygularının gelişmesini sağlar.

e) Kurum içi iletişim, kurumdaki kişi ve grupların kurumun amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişidir. Kurumda faaliyetlerin sürdürülmesi, sorun çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması, kurumsal iletişimle gerçekleşebilir.

f) Kurum içi iletişim, kurum yönetiminin en önemli aracıdır. Kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir kurumsal iletişimi gerektirir.

g) Kurum içi iletişim, içsel olarak kurumda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının, dışsal olarak da iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin kaynağıdır.

Kurum içi iletişimin temel işlevi, karşılıklı güven ortamını yaratmak ve hoşnutsuzlukları minimum düzeye indirmektir. Bunun yanı sıra kurum içi iletişim aşağıdaki işlevleri de yerine getirmektedir (Aytekin 1999, ss. 16-19):

- i.** İş görenlerle görüşmek,
- ii.** Kötü haberlerin iyi haberlerle birlikte verilmesi,
- iii.** İş görenlerle iletişimin karmaşıklığının göz önünde tutulması,
- iv.** İşletme politikasının ve yönetimin nasıl gerçekleştirildiğinin açıklanması,
- v.** Yıllık raporların açıklanması,

- vi. Yeni teknolojilerin açıklanması,
- vii. Güvenlik,
- viii. İş görenler hakkında haberler göndermek,
- ix. Düzenli iletişim,
- x. Yönetim yapısı,
- xi. Hisse senetleri,
- xii. İş görenlerin elde ettiği yararlar,
- xiii. Uluslararası pazarlama çalışmaları,
- xiv. İş görenlerin konuşma biçimi,
- xv. Yeni kuralların konması,
- xvi. Geribildirim ve sonuçlar.

Kurum içi iletişimin işlevleri bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emretme ve öğretme, birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevleri olarak dört grupta toplanmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 56):

a) Bilgi Sağlama: Örgütsel iletişimin bilgi sağlama işlevi sayesinde çalışanlara örgütün amaçları, politikaları ve genel yönetimi ile ilgili bilgiler sağlanır (Tutar ve Yılmaz 2013, s. 219). Kurumlarda sürekli bir bilgi akışı söz konusudur. Kurumun amaçlarının ve kurumdaki bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için çalışanların neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmesi gerekmektedir. Çalışanlara her konuda bilgi verilmesi gerek iş tatmini ve verimlilik açısından, gerekse kurumsal bağlılığın sağlanması açısından önem taşımaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, ss. 56-57).

b) İkna Etme ve Etkileme: İkna etme, bireyin karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce, tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını onların istek ve amaçlarına ters düşmeyecek şekilde daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 57).

Çalışanların, kurumun amaçlarına yönelik etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ve başarılı olabilmeleri kurum kültürünü kabullenmelerine ve kurumla özdeşleşmelerine

bağlıdır. Bu kabullenme ve özdeşleşmenin gerçekleşmesi ise ikna ve etkilemeye yönelik iletişim sürecinin doğru bir şekilde işletilmesine bağlıdır (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 57).

c) Emretme ve Öğretme: Yöneticiler, çalışanları ile iletişimde bulunurken onlara neyi, nasıl yapmaları gerektiğini söylemek, yön vermek veya onların davranışlarını yönlendirmek amacıyla da bilgi vermektedirler (Er 2013, s. 9).

Astların iş ve görev tanımlarını, sorumluluk ve yetki sınırlarını bilmeleri işin sürekliliği ve verimliliği açısından oldukça önemlidir. Çalışanların, örgütsel amaçlar doğrultusunda ve iş/görev tanımları çerçevesinde, faaliyet gösterebilmeleri için eğitim gereksinimlerinin yöneticileri tarafından karşılanması gerekmektedir (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 57).

d) Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama: Kurum içi iletişim aynı zamanda yöneticiler ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarında birlik ve eşgüdümü sağlamak, verilen hizmetlerde standardizasyonu oluşturmak gibi çok önemli bir işleve de sahiptir. Kültürel olarak birbirine bağlı olan çalışanların, karşılıklı ilişkilerini ve bağlılıklarını sürdürebilmeleri, etkin bir iletişimle mümkün olmaktadır (Er 2013, s. 10).

Birleştirme işlevi, kurum kültürünün benimsetilmesi ve korunması esnasında kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları açısından büyük önem taşımaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 58).

Bir örgütteki iletişimin etkili ve sağlıklı olabilmesi için aşağıdaki ilkelere uyulmalıdır (Karagözoğlu 1995, s. 63):

- i) Örgüt içinde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi aktaracak bir sistem kurulmalıdır.
- ii) Örgütün içindeki ve dışındaki ünitelere bilgi akımını sağlayacak özel bir ünite kurulmalıdır.
- iii) Gönderilecek mesajlarda kullanılacak terimler, ilkeler, semboller ve dilde birlik sağlanmalıdır.

- iv) Yönetici; herkesle iletişime hazır olduğunu belirtecek biçimde bir anlayışa sahip, gelen açık ve kapalı mesajlara karşı duyarlı olmalıdır.
- v) Yönetici; iletişimi yerinde ve zamanında gerçekleştirmelidir. Yönetici, kurumunun örgütsel yapısına uygun bir iletişim modeli geliştirmelidir.
- vi) Yönetici; mesajını ulaştırabilmek için yazılı, sözlü veya görüntülü olmak üzere birçok yöntemi kullanmalıdır.
- vii) Yönetici; mesajın içeriğinin değişmesine yol açacak durumlar için önlem almalıdır.
- viii) Yönetici; mesajın alıcıya ne kadarının ne biçimde ulaştığını değerlendirmeli ve bu doğrultuda mevcut iletişim sistemini sürekli olarak geliştirmelidir.

2.1.4 Kurumsal İletişim Türleri

Kurumsal iletişim türleri genel olarak amaçlarına göre iletişim türleri ve yapılarına göre iletişim türleri olmak üzere iki başlık altında incelenebilir (Karlı 2007, s. 41).

2.1.4.1 Amaçlarına göre kurumsal iletişim türleri

Örgütsel iletişimin temel amacının insanları etkilemek olduğu çoğunlukla kabul edilmekle beraber, iletişimin sadece etkileme aracı olmadığı da kabul edilmektedir. Çünkü, davranış bilimciler ve yönetim bilimciler iletişim olayını daha geniş boyutlarda ele almaktadır. Bunlar, iletişimi insanların birbirlerinden duygu, fikir ve davranışlarına önem verdikleri bir süreç veya bir bilgi ve düşünce alışverişi olarak adlandırmaktadır. Bu açıklamalara göre, iletişimin, bir değil birden fazla amacı vardır. Thayer de iletişimin amaçlarını dikkate alarak bir iletişim sınıflaması yapmıştır. Thayer bu sınıflamada dört çeşit iletişimden söz etmektedir (Güney 2015, ss. 263-264):

2.1.4.1.1 Bilgilendirici iletişim

Örgütsel bilginin çalışanlar arasında akışını sağlayan iletişime “bilgilendirici iletişim” denir (Tutar ve Yılmaz 2013, s. 222). Bu iletişim biçiminin amacı, organizasyon hayatının devamlılığı için gerekli olan bilgi alışverişini gerçekleştirmektir. Organizasyonlarda yetki ve sorumlulukların dağıtılması, görevler arasında koordinasyonun sağlanması, planlama,

karar verme ve denetim gibi yönetim görevlerinin gerçekleştirilmesi sürekli bir bilgi akışını gerektirmektedir (Güney 2015, s. 264). Kurumların uzun ömürlü olmaları ve verimli bir çalışma performansı yakalamalarında öncelik şart bilgi paylaşımıdır. Takımlar arasında paylaşılan bilgi ve birikim personeli olumlu yönde etkilemektedir. Bu noktada alt kademeli yönetim ve üst kademeli yönetim arasındaki koordinasyon verimliliği artırıcı yönde olmalıdır. Üstlerin alt personele vereceği eğitim üyelere ve onların çevresine yönelik olarak yeterli, açık ve zamanında ulaştırılmalıdır. Yönetim tüm bu süreç boyunca etkililiği göstermeli ve koordinasyonu sağlamalıdır (Karlı 2007, s. 42). Örgütlerde bilgi sağlayıcı iletişimin bazı özellikleri olmalıdır. Bu özelliklerden biri, iletilmek istenen bilginin somut sonuç elde etmeye uygun olması, yani örgütsel yarar sağlayıcı bilgi olması gerekir. Örgütsel bilginin diğer bir özelliği ise, verilen bilgi, çalışanın ihtiyacını karşılayacak nitelikte olmalı, aynı zamanda örgütsel yarar sağlayabilmelidir. Bilginin aynı zamanda hedef açısından herhangi bir karmaşaya neden olmayacak kadar açık ve anlaşılır olması gerekir (Tutar ve Yılmaz 2013, s. 222).

2.1.4.1.2 Eğitici-öğretici iletişim

Bu iletişim biçimi, organizasyonlarda yöneticilerin nelerin yapılması ve nelerin yapılmaması konusunda astlarını eğitmelerini ifade etmektedir (Güney 2015, s. 265). Örgütler aynı zamanda çeşitli tecrübelerin kazanıldığı, bilgilerin edinildiği veya uygulandığı yerlerdir. Örgütlerde astların üstlerden, üstlerin astlardan öğrenecekleri şeyler vardır. Bu birlikte öğrenme sürecinde kurulan iletişime eğitici ve öğretici iletişim denilmektedir (Tutar ve Yılmaz 2013, s. 223). Kurum ortamında, iş başında çalışanların yetkilendirilmesi için tasarlanan formel ya da informal eğitim ortamları bu iletişim için örnek verilebilir. Yeni uygulamaya konulan “ders geçme” yöntemine ilişkin olarak merkez örgütünden gelen bir uzmanın, tüm yönetici ve öğretmenlerle velileri aydınlatan konuşmalar yapması, soruları yanıtlamaları, eğitici bir iletişim olarak nitelendirilebilir (Akıncı 1998, s. 91). Eğitici iletişimin sonunda astların belirli konularda tutum ve davranışlarını değiştirmeleri beklenir. Bu iletişim türü doğrudan sonuç almaya yöneliktir. Bu nedenle otoriter bir yanı vardır ve hiyerarşik düzenek içinde akar (Türkmen 1996, s. 51).

2.1.4.1.3 Değerlendirici-yorumlayıcı iletişim

Kişi kendisine ulaşan mesajı değerlendirdikten sonra mesajın bu yeni değerlendirilmiş ve süzölmüş halini geribildirimde bulunarak iletiyorsa buna “değerlendirici iletişim” denir (Tutar ve Yılmaz 2013, s. 222). Değerlendirici iletişimin amacı, herhangi bir sorun hakkında değerlendirici bir fikir elde etmek ve bir sonuca varmaktır. Bu iletişim biçiminde dikkat edilmesi gereken üç temel nokta mevcuttur: birincisi, girdi olarak kabul edilen bilgilerin değerlendirilmesi; ikincisi, değerlendirme sonuçları yani yöneticilerin algıladıkları bilgileri, mümkün olduğunca değer yargılarının, alışkanlıklarının ve bireysel duyguların etkisinde kalmadan değerlendirebilmeleri; üçüncüsü ise, çıktıların değerlendirilmesi yani kısaca organizasyonun başarısının değerlendirilmesidir (Güney 2015, s. 265). Açık bir toplumsal sistem olan kurumların dış dünyadan gelen bilgileri değerlendirmesi, yorumlaması gerekmektedir. Bu arada kurum içinde geri bildirim süreci sonunda elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi ile yönetim daha sağlıklı karar verme şansına sahip olabilmektedir (Türkmen 1996, s. 52).

2.1.4.1.4 Etkileyici-güdüleyici iletişim

Başkalarını inandırmak ve etkilemek iletişimin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bu iletişim biçimi iki yönlüdür. Birincisi, yöneticiler, üyeleri organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye ve görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmeye inandırmak için çalışırlar. İkincisi, yöneticiler, kişisel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen başkalarının etkileme çabalarına hedef teşkil ederler (Güney 2015, s. 266). Bu iletişim türü kurum ortamında en çok yaşanan iletişim türüdür. Çalışanların iş performansını artırmak amacıyla yöneticinin düzenlediği iletiler, kurumun türüne, kültürüne, yöneticinin yetiştirmişliğine ve yönetim anlayışına göre değişir. Tehdit, korku, cezadan başlayarak; övgü, takdir, ödüle kadar uzanan bir çizgi üzerinde her yönetim biçimi kendi iletişim biçimini bulmaktadır. Ancak bu iletişimin sadece yönetsel bir araç olarak kullanıldığını zannetmek yanıltıcı olur (Karlı 2007, s. 43). Yöneticiler astlarını motive etmek isterken astlar da yöneticilerini etkilemek isterler. Bu nedenle etkileyici ve güdüleyici iletişim çift yönlüdür. Her ast yöneticilerce beğenilmek, takdir edilmek ister. Bu nedenle yöneticileri kendi kişiliği ve işi ile etkileme çabası içindedir. Yönetsel iletişimde astların motive

edilmesi, grup dinamiği içinde çalışmalarının sağlanması önemli bir yer tutmaktadır (Türkmen 1996, s. 52).

2.1.4.2 Yapılarına göre kurumsal iletişim türleri

Kurumsal iletişim yapısal açıdan ele alındığında ise biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim türleri şeklinde gruplandırılabilir. Bogner (1993) bu kanalların işleyişini ve iletilen bilgilerin değerlerini şöyle açıklamaktadır: buna göre biçimsel iletişim yolları, hiyerarşi ile uyum içerisinde gerçekleşir. Bu iletişim hem yatay yönde (aynı hiyerarşi basamağı üzerinde) hem de dikey yönde (çizgi boyunca yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya doğru) gerçekleşebilir. Biçimsel olmayan iletişim yolları ise hiyerarşinin dışında çapraz, enformasyon olarak gerçekleşir. Bu da yine, ya yönetimin isteği dahilinde veya bir tesadüf ürünü olarak ya da kişi/grupların isteğine bağlı olarak iki türlü olmaktadır (Okay ve Okay 2014, s. 282).

2.1.4.2.1 Biçimsel (formel) iletişim

Bir kurumdaki biçimsel iletişim yapısı, hem yönetici ile çalışanlar ve çalışanların kendi aralarındaki bilgi gidiş gelişini düzenler hem de sınırlar. Çünkü doğru iletişim kanalının ve mesaj türlerinin açıklanmaması ve bazı sınırlamalar getirilmemesi, kurum içi iletişimde karışıklığa neden olabilir. Ayrıca artık kurum içi iletişimde kişiler arası iletişim değil, örgüt hiyerarşisine bağlı yönetsel iletişim söz konusudur. Bir başka deyişle, iletişim artık sadece kişiler arasında değil, bu kişilerin hiyerarşi içinde sahip oldukları konumlar arasında oluşur (Akıncı 1998, s. 122). Biçimsel iletişim kanalları bir kurumun amaçları doğrultusunda yönetilen ve yönlendirilen iletişim biçimidir (Akgöz 2013, ss. 83-84). Hiyerarşik bir yapıya sahip örgütlerde bir çalışanın kendi kademesinin/pozisyonunun altındaki ya da üstündeki çalışanla nasıl iletişim kuracağı önceden belirlenmiştir. Bu tür bir iletişimde gayri resmi ilişkilere yer yoktur (Tutar ve Yılmaz 2013, s. 238).

Kurumun çalışanlarıyla birlikte kurumsal amaçlara erişebilmesi ve yüksek performans gösterebilmesi, çalışanlarıyla kuracağı ilişkilere ve kurum kültürünü çalışanlarına başarılı bir şekilde aktarabilmesine bağlıdır. Bu sebeple çalışanlarla kurulan iletişim biçimsel

iletişim yoluyla sağlanmalı şansa ya da biçimsel olmayan iletişim ağlarına bırakılmamalıdır (Akıncı 1998, s. 146).

Biçimsel yapı içerisinde her iş gören kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini, yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilir. İşletmedeki tüm resmi yazılar, raporlar, genelgeler, resmi toplantılar ve komisyon tutanakları vs. resmi iletişim biçimlerini oluşturur (Oktay 2000, s. 360).

O halde kısaca, kurumun kendi içinde ve dış evre ile yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen bilgi akışına biçimsel iletişim denilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe 2004, s. 4).

Biçimsel iletişim kanallarının amaçları üç noktada toplanabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, s. 105; Akgöz 2013, s. 84):

- a) rgtn ana politikasına ilişkin kararları ve bunlarla ilgili emirleri hiyerarşik kademelerin tümüne ve bütün ilgililere iletmek,
- b) Görevlilerin çeşitli düşünce ve tepkilerini yönetime geri getirmek,
- c) rgtn bütün üyelerine, örgütün ana amaçları ve elde edilen başarılar konularında bilgi sağlamak.

Biçimsel iletişim kanallarını kullanmanın kurum açısından birtakım avantaj ve dezavantajları vardır. Avantajlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Aliyeva 2005, ss. 44-45):

- i) Kurumda belirli bir düzeni ve birimler arası bütünlüğü sağlar,
- ii) alışanların görev ve sorumluluklarını belirler,
- iii) alışanlara, kiminle nasıl iletişim kurulacağı konusunda bilgilendirici nitelik taşır.

Dezavantajları da aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- a) Biçimsel iletişim, kurumun bütün iletişim gereksinimlerini tam olarak karşılayamaz,
- b) Biçimsel iletişimin etkili olabilmesi için, çalışanların tümü tarafından kabul edilmesi gerekir,
- c) Kurumda baş vermiş veya verecek olayları önceden tahmin etmek zor bazen de imkânsız olduğundan bunların biçimsel bir şekle getirilmesi de zordur,
- d) Biçimsel iletişim çoğu kez ağır işler ve esnek değildir.

Biçimsel iletişim, biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir. Bu kanallar, işletme içinde ve işletme ile çevresi arasındaki bilgi ve mesaj alışverişini sağlamak üzere, örgütlenme süreci içerisinde belirlenmiştir. Örgüt şemalarına bakıldığında kimin kiminle iletişimde bulunacağı kolayca anlaşılır (Aytekin 1999, s. 29). Biçimsel iletişim kanalları üç başlık altında incelenmektedir:

1) Dikey iletişim: Yukarıdan aşağı ya da aşağıdan yukarıya hiyerarşik basamaklar boyunca ilerleyen iletişime dikey iletişim denir. Yukarıdan aşağıya olan iletişimi emirler, duyurular, genelgeler vs. oluştururken aşağıdan yukarıya iletişimi ise iş raporları, araştırma sonuçları ya da dilek ve istekler gibi mesajlar oluşturur (Türkmen 1996, s. 42). Dikey iletişimin temel problemi, aşağı doğru iletişimde yönetici astlarına mesajı ilettiği zaman, mesajın içeriğinin astlar tarafından bozulması ve onun akışının durdurulmasıdır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise, alt kademedekilerin mesajları orta kademedekiler tarafından özetlenerek ve değiştirilerek, filtrelenerek üst kademelere iletilmesidir (Tutar ve Yılmaz 2013, s. 243).

1a) Yukarıdan aşağıya dikey iletişim: Bu iletişim şekli, üstten asta doğru iletişimi anlatır. Bu sistemde alınan kararlar, iletmek istenen mesajlar yukarıdaki yöneticiden sırayla daha alttaki idarecilere doğru akar. Amaç, bilgilendirme ve etki sağlamaktır. Bu tür iletişim, iş görenleri yönetim ve harcadıkları gücün geribildirimi konusunda bilgilendirme açısından gereklidir. Yönetimin en üst basamağı ile en alt basamağı arasında yer alan çeşitli organların görevlerini etkin ve verimli biçimde yerine getirebilmesi, söz konusu organlar arasında kurulan iletişim sisteminin sağlıklı işleyişine

bağlıdır. Yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve kontrol fonksiyonları bu iletişim sayesinde yerine getirilmektedir. Aşağı doğru iletişim, hiyerarşik basamakları birbirine bağlama ve çeşitli düzeylerdeki faaliyetleri uyumlaştırmaya yardımcı olur. Bu iletişimle hedef ve politikalar ile ilgili bilgiler, yöntemler ve mesajlar alt kademelere doğru açık ve anlaşılır olarak iletilmelidir. Aksi takdirde kişiler mesajları kendi mantık süzgeçlerinden geçirip, kendilerine göre anlamlandırdıkları için birçok yanlış anlaşılma oluşabilir. Bu da iletişimin etkinliğini ters yönde etkileyecektir (Aytekin 1999, ss. 30-31).

Tüm basamakları kapsadığı zaman iletişim yavaş oluşur. Ancak, basamak atlanarak yapılan kısa devre iletişim devre dışı bırakılan ara basamaklarda yer alan organlarda olumsuz etki oluşturabilir. Hızlı ve sağlıklı bir dikey iletişim sağlamak için kurumlarda yönetsel yapının merkezci olmayan bir özellik taşıması önerilmektedir (Tunçel 2007, s. 33).

Yukarıdan aşağıya iletişimi, üstlerin astlarına ne yapmaları gerektiğini anlattıkları bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Kurum kültürüne ilişkin öğelerin çalışanlara aktarılmasında sıkça kullanılan bu iletişim akışı genelde şu bilgileri içermektedir (Şahin 2010, s. 40).

- a) İş emirleri,
- b) Emirlerin gerekçeleri,
- c) İşletme prosedürleri,
- d) İşletme amaçları,
- e) Performans değerlemesi.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin beş unsuru vardır; ilki basit ve geneldir. Astlara verilen iş emirleri, doğrudan emirler, eğitim toplantıları ve iş tanımları gibi yönetsel faaliyetlerdir. Yukarıdan aşağıya iletişimin ikinci unsuru örgütün diğer ilişkileri ve görevlerini içerir. Üçüncü unsuru, örgüt içinde işlem ve uygulamalar için gerekli olan bilgiler oluşturur. Bireyin performansını dikkate alan geri bildirim, iletişim sisteminin dördüncü unsurunu oluşturur. Yukarıdan aşağıya iletişimin son unsuru, örgütsel misyonla

ilgilidir. Astların örgütsel hedefleri kabul etmelerini ve onlara inanmalarını öngörür (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, ss. 107-108).

John W. Williams ve diğ.lerine (1991) göre, yukarıdan aşağı doğru iletişim, hiyerarşik düzeyler arasındaki faaliyetleri koordine eder, ancak kurumsal açıdan bazı olumsuzlukları da içerir (Yılmaz 2007, s. 11):

- i) İş görenlerin moralini bozan otoriter bir atmosferi teşvik eder.
- ii) İşletmedeki hiyerarşik yapının tepesinden aşağıya doğru yayılan bilginin çok sayıda iş göreni etkilemesi nedeniyle, astların sırtına ağır bir yük bindirir.
- iii) Yukarıdan aşağıya iletişim, aşağıdan yukarıya iletişime kıyasla, kurumsal yapıda daha güçlüdür.

1b) Aşağıdan yukarıya dikey iletişim: Çalışanların yöneticileriyle kurdukları iletişimi kapsar. Bu tür iletişimin temel amacı, yönetimi örgütsel çalışmalarla ilgili olarak bilgililiktir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, s. 108). Bu tür iletişim biçimi, iş görenlerce en tatmin edici iletişim biçimi olarak kabul edilmesine karşın, iş görenlerin kendi inisiyatifleriyle başlatmaya en az muktedir oldukları türdür. Yukarı doğru iletişim yavaş olma, gecikmeye maruz kalma, süzülme ve azaltılma eğilimleri göstermektedir. Bunun sebebi, astların sorunları üstlere götürme konusundaki isteksizlikleri ve çekingenlikleri ile açıklanabilir. Başarısızlığın kabulü, üstlerden eleştiri alma, üstün duymak istediği şeyleri söyleyerek problemleri ve zayıflıkları gizleme eğilimi gibi sebeplerle, bilgiler, bir çeşit editörlük vasıtasıyla süzülür, azaltılır ve ancak belirli bilgiler üste aktarılır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde, üstlerin uygun bir geribildirim yapmaları, astların ve örgütün sorunlarıyla ilgilendiklerini göstermeleri, genellikle yukarı doğru iletişimin etkinliğini çoğaltarak, bu tür iletişimi teşvik etmektedir (Oktay 2000, s. 362).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde çeşitli sorunlar ortaya çıkabilir. Çünkü hiyerarşik yapı içerisinde, aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalları sağlıklı bir biçimde oluşturulmamış olabilmektedir. Örneğin, ast-üst arasındaki iletişime ilişkin bazı yargılar nedeniyle astın üstü ile iletişim kurmakta zorluk çekmesi olasılığı bulunmaktadır. Bu olasılık; liderlik ve yönetim tarzına, örgüt ve yönetim felsefesinin çalışanla iletişime

verdiği öneme göre azalabilmekte ya da çoğalabilmektedir. Aynı zamanda astın üste bilgi vermek amacıyla iletişim kurmasının kolaylığı, ancak ikna etmek amacıyla iletişime geçme olasılığının az olması, ast ve üstün gereksinimlerinin asimetrik olması gibi çeşitli faktörler de aşağıdan yukarıya iletişimi zorlaştırmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 62).

Sorunların çözümü için aşağıdan yukarıya doğru iletişimin biçimsel kanallarının oluşturulması gerekmektedir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde kullanılanlar şöyledir (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, ss. 62-63):

- i) Verilen görevlere ilişkin durum raporları,
- ii) Karar almada ya da sorun çözmede yardım istekleri,
- iii) Örgütü geliştirmeye yönelik öneriler,
- iv) Durum raporları.

Bilginin iki yönlü akışı bir elektrik devresine oldukça benzeyen bir iletişim devresi oluşturur. Eğer devre yukarı doğru zayıf bir akım nedeniyle bozulursa, yöneticiler iş gören gereksinimleri ile olan ilişkilerini kaybederler ve doğru kararlar vermek için yeterli bilgiden yoksun kalırlar. Bu nedenle de çalışma grubunu destekleyici bir davranış içinde olamazlar (Davis 1982, ss. 541-542). Dolayısıyla, yukarıya doğru iletişimin önemi, bilgi aktarma sürecini tek boyutlu olmaktan çıkararak iki boyutlu bir etkileşim süreci haline getirmesinden kaynaklanmaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanallarının çalışıyor olması, örgütsel iletişime denge getirecektir. Denge unsurunun varlığı katılımlı karar alma ve katılımlı yönetim kavramları ile bağlantılı olup demokratik ve paylaşımcı bir örgüt kültürü yaratılması açısından önemlidir. Bu yolla kendi sorunlarına ve düşüncelerine önem verildiğine tanık olan iş görenin hem motivasyonu artacak hem de psikolojik olarak rahatlayacaktır (Sabuncuoğlu 1995, s. 65).

Katz ve Kahn (1978) organizasyonlarda ast üst iletişiminin beş genel amacı olduğunu belirtmişler ve bu amaçları şu şekilde sıralamışlardır (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 59; Tutar ve Yılmaz 2013, ss. 241-242):

- a) İş eğitimi hakkında direktifler vermek,
- b) Örgütsel prosedürler ve uygulamalar konusunda bilgi vermek,
- c) İş gerekleri konusunda bilgi sağlamak,
- d) Çalışanların performansı konusunda destek sağlamak,
- e) Amaçların kavranmasını kolaylaştıracak bilgiler sunmak.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde dört tür mesaj taşınmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, s. 109):

- i) Çalışanların performans ve iş ile ilgili sorunlarını yansıtır,
- ii) Örgütsel uygulamalar hakkında tutum ve anlayışı iletir,
- iii) Amaç başarımıyla ilgili faaliyetler ve görevlere ilişkin raporlar sunulur,
- iv) Aksayan personelle ilgili bilgi akışı sağlar (göreve gelmeme, üstlenmeme gibi).

Filiz'e (2007) göre, aşağıdan yukarı doğru iletişim genellikle iş görenlerin verdiği rapor ve tepkilerden oluşur. İş görenler, gerek yaptıkları iş, gerekse yönetim hakkındaki düşüncelerini üst makamlara iletirler. Modern işletmelerde görülen öneri ve şikâyet kutuları, grup toplantıları gibi yöntemler bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir. Ancak, aşağıdan yukarıya doğru iletişimi engelleyen pek çok neden vardır. Bunlar (Yılmaz 2007, s. 12):

- a) Fiziksel uzaklık ve erişilmezlik,
- b) Her kademede bilgilerin değişikliğe uğraması,
- c) Amirin davranış ve tutumu,
- d) Astın statüsü,
- e) Geleneklerdir.

Sonuç olarak denilebilir ki, aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanallarının doğru ve sağlıklı işlediği örgütlerde, çalışanlar sorunlarını, istek ve önerilerini korkmadan, çekinmeden üstlerine aktarabilirler. Bu da örgütteki dedikoduların, söylentilerin önünün kesilmesini, huzursuzluk ve anlaşmazlıkların azalmasını sağlar. Ayrıca, yönetici ve çalışanlar arasında sağlanan güven ve görüş alışverişi sayesinde, hem yöneticilerin hem

de çalışanların morali yüksek tutulur. Doğal olarak bu da etkinliğe ve verimliliğe katkıda bulunur (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, ss. 109-110).

2) Yatay iletişim: Aynı kademedeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan, diğer bir anlatımla, üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde bu yöneticiler arasında meydana gelen iletişimdir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2013, s. 167). Bu iletişim, özellikle yüksek düzeyde koordinasyon ve bütünleşme talebi olduğunda önemlidir. Yatay iletişimin temel işlevi, biçimsel iletişim ağı içerisinde koordinasyon ve problem çözümünü sağlamaktır (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 63). Bu yolla, örgütsel iletişim belli prosedürlerden uzaklaştırılarak, daha yalın ve etkin bir iletişim sağlanır. Yatay iletişimin bir başka yararı ise, örgüt üyeleri arasında kurmay ve fonksiyonel ilişki geliştirmektir (Tutar ve Yılmaz 2013, s. 245).

Aynı düzey elemanlar arasında gerçekleştiğinden, yatay iletişimin dili dikey iletişime nazaran daha sıcak ve daha arkadaşçadır. Ayrıca, bu iletişim türünde bilgiler kısa yoldan gereken alıcıya ulaştığı için süzülme ve kaybolma şansı daha azdır. Fakat bazen çalışanlar yatay iletişimde gerektiğinden fazla bulunduklarından, üst kademe yöneticilerini devre dışı bırakabilirler. Bu ise kurumsal otoritenin sarsılmasına sebep olabilir. Bunu engellemek için yatay iletişim sırasında üstlere mutlaka bilgi verilmelidir (Aliyeva 2005, s. 54).

Yatay iletişim kanallarının kullanmanın gereklilik ve yararları ana hatları ile şu şekilde sıralanabilir (Akıncı 1998, s. 126):

i) Örgüt genelinde yar alan tüm görevlerin, her iş sürecinde eşit düzeydekiler arasında eşgüdümü gereksiz hale getirecek kadar ayrıntılı belirlenmemesi nedeniyle yatay iletişim, öncelikle eşgüdüm amacına hizmet etmektedir.

ii) Aynı düzey ya da durumda yer alan çalışmalar, aynı sonuçları yaşamakta olup, aralarındaki iletişimin, her birine sosyal ve psikolojik destek sağlayacağı düşünülmelidir. Bu iletişim, her birinin örgütlerle ilgili konularda bilgisini artırmasının yanı sıra, örgütün

bölümleri arasında bir topluluk oldukları duygusunu yaratmaya katkıda bulunur. Böylece iş görenler, sadece kendi bölümlerinin hedeflerini düşünmekten çok örgüt hedeflerine odaklanırlar.

iii) Yeni fikirlerin doğuşuna yardım edebilir ve iş görenleri aynı türden çabaların tekrar edilmesinden kurtarabilir.

iv) Baskıcı ve çalışanların inisiyatif kullanmasına olanak tanımayan örgütler, aynı düzeydeki çalışanlara görev eşgüdümü bırakmamakta, bu da aralarındaki iletişim konularının iş yaşamıyla ilgisiz ve hatta o yaşama zararlı konular olarak şekillenmesine neden olmaktadır.

Yatay iletişim, yukarıda belirlenen avantajları sağlarken, yatay kanalları kullananlara düşen önemli sorumluluğu da göz ardı etmemek gerekir. Bu sorumluluk, aynı düzeyde bulunan ve yatay iletişime geçen kişilerin bağlı bulundukları üstlerine iletişim öncesi veya sonrası bilgi vermeleridir. Böylelikle, üstlerin devre dışı bırakılmaları ya da böyle algılamaları önlenmiş olur (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, s. 111).

Yatay iletişimi güçlendirmek için örgütlerde çeşitli yatay bağlantı mekanizmaları kullanılmaktadır. Bunlar arasında yatay enformasyon sistemleri, doğrudan temas, görev güçleri, tam zamanlı bütünleştiriciler ve takımlar bulunmaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, ss. 64-65).

Gürgeç'e (1997) göre, özellikle kurumlar büyüdükçe ve karmaşık yapıya sahip oldukça yatay iletişimin önemi daha da artmaktadır. Ayrıca, kurumlarda performansın iyileştirilmesi fırsatı da yatay örgütlenmede yatmaktadır. Örneğin, pazarlama biriminin yeni fikirleri araştırma geliştirme birimine iletmesi, araştırma geliştirme biriminin tasarımını yaptığı ürünü üretim birimine geçirmesi ve müşteriye ilişkin bilginin satış bölümlerinden finansa aktarılması, bir bütün olarak kurumun daha verimli çalışmasını ve müşteriyi daha fazla memnun etmesini sağlamaktadır (Aliyeva 2005, s. 57).

3) Çapraz iletişim: Farklı fonksiyonel birimlerde çalışan ast ve üstler arasında gelişen bilgi içerikli iletişimdir. Diğer bir tanımla; örgüt hiyerarşisinin farklı düzeyindeki departmanların, basamaklı kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime “çapraz iletişim” denir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, s. 111). Sorun çözme ya da süreç geliştirme amacıyla, çalışan grupların ele aldıkları konuyu tam olarak analiz edebilmeleri ve çözüm üretebilmeleri, sorunu çok yönlü görebilmelerine ve tanımlayabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle, çapraz iletişim ne kadar yoğun olarak kurulursa, eşgüdümleme açısından o kadar yararlı olur (Tutar ve Yılmaz 2013, s. 246). Bu iletişim şekli ile çalışanlar kendilerini çok yönlü geliştirebilirler ve yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirebilirler. Bu durum sorumluluk duygusunun artmasına neden olur. Çapraz iletişimin varlığı insanların kurum içinde empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirir. Bu da hem çalışanlar arasında iletişim ve işbirliğini sağlamakta, hem de yöneten-yönetilen iletişimi ve etkileşimini daha olumlu bir konuma getirmektedir (Aliyeva 2005, s. 57).

Çapraz iletişimde birimler, birbirleri ile iletişim kurabildiği gibi, astlar ve üstler diğer bir birim çalışanı ile doğrudan iletişime geçebilmektedir. Bu iletişim biçimi, bürokratik süreçleri ortadan kaldırmakta ve zamandan tasarruf sağlamaktadır (Akgöz 2013, s. 88).

Çapraz iletişimin kullanılmasının amaçları şu başlıklar altında özetlenebilir (Oktay 2000, s. 365):

- i) **Görev koordinasyonu:** Çeşitli bölüm müdürleri, her ay toplanarak, bölümlerinin örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkılarını tartışabilir.
- ii) **Problem çözme ve bilgi paylaşma:** Belirli bir bölümün tüm çalışanları, başka bir bölümün elemanları ile bilgilerini paylaşmak amacıyla ya da bir problemin çözülmesi amacıyla bir araya gelebilirler.
- iii) **Anlaşmazlık çözümleme:** Belirli bir bölümün elemanları, bölümlerinde veya bölümler arası düzeyde ortaya çıkan bir anlaşmazlığı çözümlemek amacıyla toplanabilirler.

Çapraz iletişimin, avantajları yanında bazı dezavantajları da mevcuttur. Eğer çapraz iletişim, bilgi alışverişi amacını aşarak, bir yöneticinin başka bölümde çalışanlara emirler vermesi şekline dönüşürse ya da bilgi alışverişine gerek olmayan konularda da çapraz iletişime başvurulursa, örgütsel düzen yerini örgütsel düzensizliğe bırakır. Bu açıdan, örgütlerde çapraz iletişimin kullanılması sırasında bu hususlara özen göstermek gereklidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, ss. 111-112).

2.1.4.2.2 Biçimsel olmayan iletişim

Bireylerarası ilişkilerin doğal sonucu olarak doğan doğal bir iletişimdir. Bu tür iletişim, düzenlenmeyen, resmi yolları önceden belirlenmeyen bir iletişim olduğu kadar, söylentileri, dedikoduları ve kasıtlı haberleri de içeren bir iletişim biçimidir. Biçimsel olmayan iletişim, küçük veya büyük her türlü örgütte vardır (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, s. 113). Bazen biçimsel iletişimin etkinliğini artırmak için biçimsel olmayan iletişim yollarına da başvurulabilir. Bazı hallerde de aynı düzeydeki yöneticiler veya görevliler aracısız olarak birbirine gerekli bilgiler aktarabilirler. Bazı hallerde de işin etkinliğini artırmak için biçimsel iletişimin katı kalıplarının dışına çıkılarak hızlı bir şekilde bilgi aktarma yolu seçilebilir. İşte bu çeşit arzulara göre veya biçimsel olmayan gruplara özgü bir tarzda gelişen, bir biçimsel grup içerisinde yetkili örgütleyici tarafından düzenlenmeyen iletişim ilişkisine biçimsel olmayan iletişim denir (Ertürk 2013, ss. 184-185).

Bu tür bir iletişim, örgüt içerisinde doğal olarak gelişir ve çalışanların sosyal tatmin bulmalarındaki etkisi açısından biçimsel iletişimden daha önemlidir. Biçimsel olmayan iletişim, bilgiyi aktarmanın yanı sıra, biçimsel iletişim ile aktarılan mesajların grup amaçları doğrultusunda süzülmesini sağlar (Tutar ve Yılmaz 2013, ss. 249-250).

Biçimsel olmayan iletişimin temel işlevi, sosyal ilişkilerin korunması ve kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin örgüt içinde dağıtılmasıdır (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 66).

Araştırmaların çoğu, dedikoduya ilişkin olarak şunları vurgulamaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, s. 113):

- a) Dedikodu hızlı yayılır,
- b) Dedikodu genellikle doğru çıkar,
- c) Dedikodu fazlaca bilgi taşır,
- d) Dedikodu çalışanların tutum ve duygularının işaretidir,
- e) Dedikodu, söylenti için yaygın bir kanaldır,
- f) Dedikodu kümeler halinde hareket eder.

Tichy ve Fombrun (1979) ile Fombrun'a (1982) göre bilgi kurumun biçimsel olmayan tarafına doğru akar. Söylentiler, kurum içindeki arkadaşlık bağları, iş ilişkileri ve diğer benzeri ilişkiler vasıtasıyla geniş topluluklar ve gruplar arasında yayılır. Johnson'a (1994) göre biçimsel olmayan kanalların etkisi düşündürücü ve önemlidir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi tarafından faydalı hale getirilmesi mümkündür (Van Riel ve Fombrun 2007, s. 190).

Yapılan araştırmalarda, biçimsel olmayan iletişim ağlarının merkezinde bulunan kişilerin çevrelerindeki kişiler üzerinde önemli etkilerinin olduğu, iktidar ve koalisyon ilişkilerinin bu kişiler çevresinde döndüğü saptanmıştır. Ayrıca bu ilişki ağlarının haritası çıkarılmış, kurumda kimlerin kimlere danıştığı, kimlere güvendiği ve bilgi akışının yönünün nasıl olduğu belirlenmiştir. Oluşturulan bu ilişki haritaları aynı zamanda bilgi boşluklarının nerelerde meydana geldiğini de saptayabilmektedir (Erengül 1997, s. 298).

Biçimsel iletişim sistemi ne kadar bozuk olursa, biçimsel olmayan iletişim ve söylentiler o derece artar. Bu söylentiler eyleme geçirme, saptırma, eleme, şiddetlendirme gibi özellik ve etkiler taşır. Sonuç olarak; örgütte asıl görevi kaynaştırma olan iletişim, çözülme görevi yapar. Bunun sonucu olarak, grupların dağılması, klikler oluşması, moral düşmesi vb. olaylar görülmeye başlar (Bursalıoğlu 2015, s. 114).

Biçimsel olmayan iletişimin, kurumun etkin işleyişi ve moral yapısı üzerinde bir takım olumlu katkıları olduğunu da kabul etmek gerekir. Biçimsel olmayan iletişim sisteminde, iletişimde bulunanlar arasındaki statü uyumsuzluğu daha az olduğundan ve kurum elemanlarına çeşitli kaynaklardan gelen aynı bilgiyi karşılaştırma olanağı tanıldığından

daha fazla geri bildirim (feed-back) şansı vardır. Biçimsel olmayan iletişimin işletmelere sağladığı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yılmaz 2007, ss. 15-16):

- i)** Biçimsel olmayan iletişim, kurumsal iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, kurumun iletişim ihtiyaçlarını karşılaması bakımından biçimsel iletişime yardımcı olur ve onu tamamlar.
- ii)** Biçimsel olmayan iletişim, iş görenlerin moralinin yükselmesini ve işletmede birlik ruhunun gelişmesini sağlar ve kuruma olan bağlılık artar.
- iii)** Biçimsel olmayan iletişim iyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olabilir.
- iv)** Yöneticiler biçimsel yollarla öğrenemedikleri; çalışanlarının, kurum içi ve kurumun çevresiyle ilgili çeşitli yakınma, şikâyet ve önerilerini kısa zamanda öğrenip gerekli tedbirleri alabilirler. Böylece bazı olayları iş işten geçtikten sonra öğrenmenin doğuracağı kurumsal zaman kayıpları önlenir.
- v)** Biçimsel olmayan iletişim, özellikle dilek ve yakınmaların üstlere ulaştırılmasında, aşağıdan yukarıya haberleşmenin etkin işleyen bir aracıdır.
- vi)** Biçimsel olmayan iletişim, işletmenin çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasını ve değişen koşullara uymak üzere içyapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde yapmasını sağlar.
- vii)** Biçimsel olmayan iletişim, işletmelerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.
- viii)** Biçimsel olmayan iletişim, işletmelerde takım çalışmasına ve görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine imkân sağlar.

Biçimsel iletişimin yararlı yönleri yanında, zararlı bazı yönleri de vardır (Sabuncuoğlu ve Gümüş 2012, s. 115):

- a) Söylentiler kişiden kişiye aktarılırken, insanın duygusal anlayışına ve çıkarına göre veya eklemeler ve çıkarmalar nedeniyle değişikliğe uğrayabilmekte, böylelikle gerçek dışı mesajlar çalışanlar arasında tedirginlik ve huzursuzluk yaratabilmektedir.
- b) İşletme sırlarının başkaları tarafından öğrenilmesine neden olabilmektedir.
- c) Değişim ve gelişme yönlü çabalara karşı, kendi çıkarlarını korumak üzere biçimsel olmayan grupların geliştirdiği söylentiler direnişe yol açabilmektedir.
- d) Çalışanların örgütle bağlılığını ve yöneticilere güvenlerini zayıflatabilmektedir.

2.1.4.2.3 Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim arasındaki farklar

Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim arasındaki farkları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Koçel 2015, s. 624):

- a) Biçimsel olmayan iletişimde mesajların akış hızı yüksektir,
- b) Biçimsel olmayan iletişim yöneticilere önemli ipuçları verir,
- c) Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişim sisteminin taşımadığı mesajları taşır,
- d) Güvensizlik ve belirsizlik içinde olan kişiler biçimsel olmayan iletişim kanallarından gelen mesajlara daha fazla inanır,
- e) Biçimsel olmayan iletişim örgüt kültürünü kuvvetlendirici rol oynayabilir,
- f) Biçimsel olmayan iletişimde mesajların akış yönü kestirilemez,
- g) Biçimsel olmayan iletişim dedikodu türü mesajlar yayabileceği gibi organizasyon hakkında doğruları da yayabilir,
- h) Biçimsel olmayan iletişim yönetim tarafından kontrol edilemez fakat etkilenebilir,
- i) Biçimsel olmayan iletişim grup dayanışmasını kuvvetlendirebilir,
- j) Biçimsel olmayan iletişim bir yönetim aracı olarak kullanılabilir.

2.1.5 Kurum İçi İletişim Biçimleri

Kurum içinde iletişim üç şekilde kurulabilir: yazılı, sözlü ve sözsüz olarak (Aliyeva 2005, s. 64). Bu doğrultuda örgütlerde bilgi ve haber akışını sağlamak için kullanılan iletişim araçları yazılı, sözlü ve görsel iletişim araçları olarak sınıflandırılabilir (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 68).

2.1.5.1 Yazılı iletişim

İnsanlar birbirlerine mesajları yazılı olarak da iletebilirler. Yazılı iletişimin üç temel amacı vardır. Bunlar: bilgilendirmek, istemek veya ikna etmek, iyi niyet oluşturmaktır. Bilgilendirmek istediğiniz zaman alıcıya açıklamada bulunur veya bir şeyler söylersiniz. Alıcıdan bir şey istediğiniz veya ikna etmek istediğinizde alıcının harekete geçmesini beklersiniz. İyi niyet inşa etmek istediğinizde ise kendiniz veya kurumunuz hakkında iyi bir imaj yaratırsınız (Locker 2000, s. 8; Telman ve Ünsal 2009, s. 115).

Bir kurumda etkili bir yazılı iletişim yapılabilmesi için beş temel kriterin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Locker 2000, s. 12):

- a) Açık ve net olmalıdır:** Alıcı aldığı mesajın ne ifade ettiği üzerinde düşünmemeli ve tahminlerde bulunmamalıdır.
- b) İçerdiği mesaj tam olmalıdır:** Mesaj bütün alıcıların sorularına cevap vermelidir. Okuyucu mesajdan yeterli bilgiyi almalı, değerlendirmeli ve aksiyona geçmelidir.
- c) Düzgün yazılmalıdır:** Mesajda yer alan bütün bilgiler doğru olmalıdır. Bazen çok basit imla kurallarının ihlali büyük yanlış anlamalara neden olabilmektedir.
- d) Alıcıya zaman kazandırmalıdır:** Yazının stili ve yazılış şekli, alıcının mesajı hızla okuyup harekete geçmesini sağlayacak şekilde olmalıdır.
- e) İyi niyet oluşturmalıdır:** Yazı alıcı ve gönderici arasındaki ilişkileri geliştirmeli, göndericinin imajını olumlu bir şekilde temsil etmelidir.

2.1.5.2 Sözlü iletişim

Sözlü iletişim herhangi bir konuda çalışanları bilgilendirmek amacıyla bilginin sözlü olarak akışını sağlayan iletişim şeklidir. Akıncı'ya (2003) göre, aslında kurum açısından sözlü iletişim, resmi olmayan görüşmelerde, iş sırasında, resmi toplantı, konuşma ve sunumlarda her an ve her dakika kullanılmaktadır. Sözlü iletişim, yalnızca konuşmacının mesajlarını değil, ses tonundaki, vurgudaki ve hızdaki değişimleri de içerdiğinden ve alıcıların sözlü mesajları daha iyi anlamalarına imkân tanıdığından etkilidir. Karşılıklı soru cevaba da fırsat tanıyan sözlü iletişim, anlaşılmayan noktaların açıklanabilmesi ve

konunun tekrar edilebilmesi açısından da yarar sağlamaktadır. Özellikle müşterilerin, hissedarların veya çalışanların herhangi bir konuda ikna edilmeleri gerektiğinde bu tür bir iletişim kurum açısından faydalı olmaktadır (Aliyeva 2005, s. 68). Sözlü iletişimi etkileyen başlıca faktörler; konuşmayla ilgili fizyolojik durum, sözsüz işaretler, kişinin kimliği, çevre, kişilerin fiziksel durumu ve kültür olarak sayılabilir (Telman ve Ünsal 2009, ss. 78-79).

2.1.5.3 Sözsüz iletişim

Sözsüz iletişim, sözlü ve yazılı olarak açıklanmayan, insan iletişimiyle ilgili tüm öğeleri içerir. Örgütsel iletişimde önemli bir yeri olan sözsüz iletişim, tek yönlü bir iletişimi temsil eder (Akıncı 1998, s. 117). Sözsüz iletişim beden dili, bedensel temas ve mekân kullanımından meydana gelmektedir. Beden dili; hareketler, duruş, oturma şekli, kolları kullanma, yüz ifadesi, el sıkışma, yürüyüş biçimi, başkaları ile aramızdaki mesafe, giyim, konuşurken yapılan kaş göz işaretleri, yüz ifadelerini oluşturan mimikler, jestler, dudak bükme, kafa sallama vs. gibi hareketleri içermektedir. Bilinçli olarak yapılan yüz ve beden ifadelerinin yanı sıra, heyecan, korku ya da sevinç durumlarında istemsiz olarak yapılan bir takım hareketler de sözsüz iletişim araçları olarak sayılabilir. Bedensel temas ise sözlü iletişimi pekiştirmek ve kuvvetlendirmek adına kullanılan bir yoldur. İki insanın birbirine sarılması, dostluk ifadesi olarak sırtını sıvazlaması, büyüklerin elinin öpülmesi vb. bedensel iletişim örnekleridir. Mekân kullanılması ise insanların konuşurken araya koymak istediği mesafe konusunda ipuçları vermektedir. Tarih boyunca kralların tahtlarının hep yüksekte olması da bunun güzel bir örneğidir. Yine iş yaşamında toplantıyı yöneten ya da statü olarak yüksek kişinin masa başında oturması da statüyü vurgulamak açısından bir mekân kullanım biçimidir. (Oğuz 2001, ss. 81-83).

2.1.6 Kurum İçi İletişim Araçları

Örgütlerde, iletişim yapısının nasıl oluşturulduğu kadar önemli bir diğer nokta bu iletişim yapısı içerisinde kullanılacak iletişim araçlarının seçimidir. Örgütsel amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmada etkili bir iletişim sisteminin kurulması ve en doğru iletişim araçlarının seçilmesi oldukça önemlidir (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 67).

Kurumsal iletişimin sağlanabilmesi amacıyla kullanılan bu araçlar, kurum kültürünün, temel değerlerinin, vizyon ve misyonun çalışanlara aktarılmasında da önemli bir görev üstlenmektedir (Er 2013, s. 11).

Kurumlarda kullanılan iletişim araçları; kurum gazetesi, dergi, broşür, el kitapçığı, afiş, ilan tahtası, örgüt şema ve kılavuzları, diğer yazılı araçlar gibi yazılı araçlar; yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, toplantı, konferans ve seminerler, diğer sözlü araçlar gibi sözlü araçlar; radyo-televizyon, film ve video bant, sergi ve fuarlar, festival ve yarışmalar, açılış ve yıldönümü törenleri, sponsorluk faaliyetleri ve diğer araçlar gibi görsel iletişim araçları olarak sıralanabilir (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 68).

Çetin ve diğ.ne (1998) göre; pek çok mevcut iletişim araçlarının bazıları belirli amaçlara ulaşmak açısından diğerlerinden daha iyidir. En iyi araç mesajın iletildiği ortamın iklimine, alıcının tavır ve tutumlarına, değerlerine, mesajın içeriğine ve göndericinin amacına vs. bağlı olmaktadır. Fakat yine de yöneticiler kurum içi iletişimle ilgili bazı gerçekleri akıllarında tutmak zorundadırlar (Aliyeva 2005, s. 72):

- i)** Yazılı ve sözlü mesajların her ikisini birden paylaşmak, sağlıklı ve etkili bir iletişim için en iyisidir.
- ii)** Yüz yüze iletişim genellikle en iyisidir.
- iii)** Her şeyin yazıya dökülmesi olarak ortaya çıkan gereksinimler gibi aşırı şekilde yazılı iletişime güvenmek yıkıcı olabilir.
- iv)** Geribildirim sağlamak, kullanılan iletişim aracı bakımından gereklidir.
- v)** Farklı duyulara hitap etmek için çeşitli iletişim araçları kullanmak avantajlıdır.
- vi)** Bir iletişim aracına alışkanlık kazanmak belirli iletişim amaçlarını karşılamaya yardımcı olur.
- vii)** Bir mesajı anlayıp izlemek, iyi bir iletişimin amacı olmalıdır. Eğer bunlara ulaşılmaz ise, iletişim aracı başarısız olmuştur.
- viii)** En pahalı iletişim aracını kullanmak bazen en iyisidir. Düşük maliyet nihai bir kriter olmamalıdır.

Kurumlarda yararlanılacak iletişim araçlarını şu başlıklar altında toplayabiliriz (Aliyeva 2005, ss. 73-90; Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 68; Akgöz 2013, s. 93; Peltekoğlu 2014, ss. 533-542):

a) Yazılı Genelgeler ve Duyurular: Örgüt işleyişinin ne durumda olduğunun, iç ve dış tüm hedef kitlelere iletilmesinde kullanılan araçlardır (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s.69).

b) Belgeler ve Raporlar: Kurum yöneticileri astlarından ve danışmanlarından belirli konularda yaptıklarını veya yapmalarını istedikleri araştırma veya belirli bir faaliyet sonuçlarını kendilerine sunmalarını isteyebilirler. İşte o zaman çalışanların üst kademelere yazılı halde bir belge sunması gerekmektedir. Bu belgeler “rapor” adını taşımaktadır. Raporların tipik mektuplardan farkı, mesajın amacını açıklaması, objektif olması ve genellikle bir kademedен diğerine mesaj iletmek için kullanılmasıdır. Raporda yapılan iş anlatılır ve genellikle aşağıdan yukarıya doğru yazılır (Aliyeva 2005, ss. 78-79).

c) Yazılı Yayın Organı: Gazetelerden dergilere kadar konsept olarak demode olan ve güvenilir görünmese de kolayca taşınabilen ve kayıt altında tutulabilen özelliğiyle yazılı yayınlar gözden uzak tutulmamalıdır. Yazılı yayınlar önemli mesajların vurgulanmasını ve detaylandırılmasını sağlamak için mükemmel araçlardır. Bu yayınlar yüz yüze aktiviteleri desteklemek ve önemli noktaları açıklamak için hazırlanabilir (Smith 2008, s. 83). Kurum içi iletişimde, hedef kitlelerini bilgilendirmek ve görüşlerini etkilemek için çeşitli biçim ve içerikte basılı periyodik yayınlardan yararlanılmaktadır. Bu yayınlar; haber mektupları, dergi, gazete, mega-paper olarak dört ana başlık altında toplanabilir (Peltekoğlu 2014, s. 262).

Wilcox ve Nolte’a (1990) göre; bu tür yayınlar, ilgiyle okunabilmesi için hazırlanırken aşağıdaki ilkelere de uyulması gerekmektedir (Aliyeva 2005, s. 74):

- i) Haberler tam ve doğru verilmelidir.
- ii) Abartılı haber başlıklarından kaçınılmalıdır.

- iii) Mümkmn meretebe gñncel haberlere yer verilmelidir.
- iv) Kurumlar arası ilişkileri geliştirici önerilere ve uygulamalara daha fazla yer verilmelidir.
- v) Kurumun kamu yararına yönelik çalışmaları ve hizmetleri abartıya kaçılmadan öne çıkartılmalıdır.
- vi) Yayın, ilk başta okuyucuda kurumun propagandasını yapan bir izlenim bırakmamalıdır.

d) Broşür ve El Kitapları: Örgütün kendisini, ürettiği ürün/ürünleri ve sunduğu hizmetleri tanıtmak için düzenlediği araçlardır. Örgüt kültürüne, kimliğine, tarihine ve felsefesine ilişkin bilgileri de içermektedir (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 69). Broşür genellikle sayfası az olan (8-16 sayfa gibi) ufak bir dergi boyutunda basılan bol resimli bir yazılı araçtır (Aliyeva 2005, s. 74). Çalışanlara firmanın geçmişi, tarihi, yaptığı iş ve kuralları hakkında bilgi veren el kitaplarının amaçları: temel firma politikalarını açıklamak, firmanın ve çalışanların birbirlerine yönelik beklentilerine açıklık getirmek, firmanın felsefesini anlatmak olarak sıralanabilir (Akıncı 1998, s. 116).

e) Yıllıklar: Kurumun bir yıl içerisinde yaptığı çalışmaları anlatan bir yayın türüdür. Kurumun bilançoları, bazen kâr ve zarar tabloları gibi kurum ile ilgili birtakım bilgiler bu yayın aracında yer almaktadır. Kurum bu yıllıkları müşterilerine, kurum hakkında bilgi edinmek isteyen kişilere veya kurumlara gönderebilir (Aliyeva 2005, s. 75).

f) Afişler, Posterler ve Duvar Tabloları: Örgüte ve çalışanlara ilişkin bir takım duyuruların ve ilanların yer aldığı, etkin olarak kullanıldığı takdirde örgüt iletişiminin hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak araçlardır (Akıncı Vural ve Coşkun 2007, s. 69). Kurumlarda kolayca ve her geçtiğinde çalışanların dikkatini çekebilecek bir yere konulan ya da asılan afişlerde görsel malzemeye daha fazla ağırlık verilmelidir. Çünkü uzun uzun cümlelerin yer aldığı afişler hiç kimsenin dikkatini çekmediğinden istenilen amaca ulaşamaz (Aliyeva 2005, s. 75).

g) İlan (Duyuru) Tahtaları: Kontrol edilebilen diğer iletişim araçlarıyla birlikte kullanıldığında güvenilirlik oranı oldukça yüksek olan ilan tahtaları; maliyetinin düşük

olması, sürekliliğinin kolaylıkla sağlanması ve mesajı kısa sürede ulaştırılabilmesi nedeniyle tercih edilmekte ve iç iletişimde yaygın biçimde kullanılmaktadır (Peltekoğlu 2014, ss. 533-534). Sabuncuoğlu'na (2004) göre bu tür araçların en önemli özelliği; iletilmek istenen habere, ilgili ve ilgisiz herkesin dikkatini çekmesidir. (Akgöz 2013, s. 91).

h) Kurum İçi Anons Sistemi: Bazı kurumlarda yeni ve önemli bilgileri sözlü olarak kurum çalışanlarına aynı zamanda iletebilmek amacıyla hoparlörler kullanılmaktadır. Fakat bu sistemi de yerli yersiz kullanmak çalışanları rahatsız edebildiğinden sık sık kullanılmaması önerilmektedir (Aliyeva 2005, s. 83).

ı) Kapalı Devre Televizyon Yayınları: İşletmeyle ilgili olan konularda yayın yapan televizyon, kurumsal iletişimin yeni şekillerinden sayılmakta ve kurumsal içerikler ile belirli bilgilerin hareketli resimler şeklinde, tanımlanmış bir kullanıcı çevresine eşit zamanlı olarak iletilmesi anlamına gelmektedir. Bir kuruluştaki işletmeyle ilgili yayın yapan televizyonun hedefi, mümkün olduğunca çok sayıda çalışana ulaşmak, çalışanı çalışma çevresinden koparıp almak değil, onun işini anlamlı bir biçimde desteklemek; gerçek ve önemli bilgileri mümkün olduğunca hiyerarşi basamaklarını göz önünde bulundurmadan şeffaf ve filtre edilmemiş bir biçimde nakletmek; kurum kültürünün değişimini ve değişim yönetimi sürecini mümkün olduğunca insancıl bir biçimde çalışana ulaştırmak; kurumdaki anonim bilgi akışını büyütmemektir (Okay ve Okay 2014, ss. 297-298).

i) Elektronik Veri Ağı: İnternet, e-mail, blog, intranet/extranet bu kategoriye girmektedir (Akgöz 2013, ss. 91-92). Sadece kurum çalışanlarının dahil olabileceği kurumsal bilginin paylaşıldığı yerel internet ağı olan intranet, kameraların internet ortamında kullanılmasıyla gerçekleştirilebilen video konferanslar ve görüntü olmaksızın sesin internet üzerinden karşıdaki bilgisayara erişmesi olan VOIP gibi yeni teknolojiler, kurum içi iletişim yöntemlerine dahil edilmektedir (Peltekoğlu 2014, s. 539). Bugün internet ile birlikte teknoloji ve iç iletişim iç içe geçmiştir. Yani internet sayesinde hem personel arasında, hem de kurum ile iş ortakları ve bayiler arasında bilgi akışı ve iletişim yapılmaktadır. Kuruma özel bu bilgi ve veri paylaşım ortamı belli şifreleme ve

yetkilendirme yoluyla son derece güvenli bir biçimde iletilebilmektedir (Aliyeva 2005, s. 87). Çalışanlar bu sayede kurumlarıyla ilgili tüm bilgilere en kısa zamanda ulaşabilmekte ve herhangi bir hiyerarşik sistem olmaksızın, isteklerini birbirlerine kurum içi bir e-mail sistemi ile iletebilmektedirler (Okay ve Okay 2014, s. 293).

j) Telefon Görüşmeleri: İletişim, örgütün iç ve dış çevresi arasında bir köprüdür. Bu köprünün en önemli ayağını telefon görüşmeleri oluşturur (Tutar ve Yılmaz 2013, s. 230). Tüm araçlar gibi, telefon da doğru kullanılmadığında olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Karşı tarafa istenen anda ulaşmayı sağlayan bir araç olduğundan, telefonun zaman kazandıran bir araç olduğu düşünülebilir. Fakat çok uzun süren telefon görüşmeleri karşı tarafın zaman kaybına neden olacağı gibi, hattın meşgul olması bazı önemli bilgilerin ulaşımını aksatabilir. Bu yüzden kurumlarda iç ve dış hatların gereğinden uzun meşgul edilmemesi gerekir (Aliyeva 2005, s. 84).

k) Toplantılar: Toplantı ve konferanslar, çalışanları bir araya getirmesi, yönetim ve çalışanlar arasında, yüz yüze iletişime olanak sağlaması açısından önem taşımaktadır. Bazı kurumlar açısından çalışanlar ve yöneticilerin bir araya geldiği, düşüncelerin ses kazandığı, soruların sorulduğu, şikâyetlerin dile getirildiği toplantılar, iletişim stratejisinin temel taşıdır (Peltekoğlu 2014, s. 537). Sıklıkla gözden kaçırılrsa da yapılan bütün anketlere göre, tüm sektörlerdeki çalışanlar için halâ en değerli iletişim şekli yüz yüze iletişimidir. Genel olarak, toplantı yaparken bir amacının ve net bir gündeminin olması önemlidir (Smith 2008, ss. 80-82). Toplantı ne kadar az kişiyle yapılırsa, bir o kadar başarılı olur. Çünkü bir toplantıda karşılıklı tartışma önemlidir. Eğer çok fazla kişi olursa herkesin kendi fikrini söylemesi uzun zaman alır ki, bu da kurum açısından büyük kayıp olur. Bunun yanı sıra, bir toplantıyı yaparken aşağıdakilere de dikkat etmek çok önemlidir (Aliyeva 2005, s. 80):

- i) Toplantının yapıldığı yerin fiziksel koşulları,
- ii) Toplantının zamanı ve süresi,
- iii) Toplantıda başkalarının görüş ve düşüncelerine saygı gösterilmesi ve herkese konuşma fırsatı tanınması,

- iv) Toplantıya katılanların o konuda önceden bilgilendirilmesi ve gerekli verilere sahip olmalarının sağlanması.

l) Konferans ve Seminerler: Konferans ve seminerler belirli konularda daha fazla kişiye aynı anda ulaşmaya olanak veren araçlardır. Konferanslar sayesinde herhangi bir mesajı birkaç saat içinde birçok alıcıya ulaştırmak mümkündür. Fakat bu araç uzun sürdüğü takdirde sıkıcı olabilir. Aynı şekilde karşılıklı konuşma olmadığından mesajın ne derece anlaşıldığının belli olmaması da dezavantaj olarak değerlendirilebilir. Seminerler ise daha uzun süreli olur ve genellikle çalışanların mesleki, teknik, sosyal ve davranışsal bilgi gereksinimlerini gidermek amacıyla yapılmaktadır (Aliyeva 2005, s. 82).

m) Diğer Eğitim-İletişim Araçları: Bilgi terminalleri örnek olarak gösterilebilir. Herkesin bilgisayar kullanma imkânının olmadığı büyük işletmeler için uygundur. Çalışanların sıklıkla geçtiği yerlere konulan bu terminaller, kolayca güncelleştirilebilir. Çalışanlar istedikleri bilgileri bu terminallerden çağırıp, kendilerine yararlı olanları dikkate alabilirler (Okay ve Okay 2014, s. 298).

2.1.7 Kurum İçi İletişimin Etkili Hale Getirilmesi ve Geliştirilmesi

Bayramiç'e (2004) göre; iletişimde, her durumda temel amaç anlama ve anlaşılmayı sağlayabilmektir. İnsanlarla başarılı bir iletişim için iyi bir gözlem, sözlü ve sözsüz iletişim ve açıklık, süreklilik, katılımcılık, anlaşılabilirlik, esneklik ve etkinlik oldukça önemli bir yer tutmaktadır (Aliyeva 2005, s. 98).

Kurumlarda yöneticilerle çalışanlar arasında etkili iletişim kurulabilmenin sırrı, alıcı ve göndericinin mesajları birbirine empoze etmesi değil, birbirinin algılama biçimlerini tahmin ederek o yönde belirli mesajları iletmektir. Bu nedenle “önce dinle ve anla, daha sonra anlaşılmayı bekle” ilkesi etkili iletişimin en önemli anahtarlarıdır (Aliyeva 2005, s. 100).

Kurumlarda iletişimi etkili hale getirmek için yerine getirilmesi gereken bazı unsurlar vardır. Bunlar arasında en sık kullanılanlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Costley, Melgoza ve Todd 1994 ss. 173-174):

- i) Belirli ve özel bir amaç oluşturma,
- ii) Kime, ne için ve ne söyleneceğine karar verme,
- iii) Diğerklerine danışma,
- iv) Düzenlemeyi ve zamanlamayı doğru yapma,
- v) Geribildirim sağlama,
- vi) Eylemi destekleme.

Etkili kurum içi iletişimin işletmelere sağladığı yararlar ise şu açılardan ele alınabilir (Erdil, Keskin ve Akgün 2003, ss. 836-837):

- a) **Stratejik amaçlar:** Başarılı işletmelerde iş grenle etkili iletişim stratejik amaçlara ulaşmayı sağlar.
- b) **Destekleyici yönetim:** st ve orta kademe yönetim, yukarıya doğru ve çapraz iletişimde sorumluluk alır.
- c) **Hedefli mesajlar:** Belirli hedeflere odaklanmış mesajlar; yalın olup alıcı özelliklerini dikkate alır, farklı alıcı grupları için farklı kelimelerle ifade edilir. Böylece bilgi; ilgili, anlamlı ve tutarlı hale gelir.
- d) **Etkin medya araçları:** Alıcı kitlelere ulaşmak için yüz yüze görüşmeler ve doğrudan iletişim başta olmak üzere dolaylı, yazılı ve elektronik medya araçları kullanılır.
- e) **Yetenekli iletişim personeli:** İletişimi sağlayan personel stratejik planlama süreçlerinde yer alır.
- f) **Sürekli değerlendirme:** Kurumun iletişim etkinliği hedeflere ulaşma açısından biçimsel olarak ve ayrıca sık sık ölçülür. Ayrıca her bir iş görenin kişisel performansı iletişim etkinliği açısından değerlendirilir.
- g) **Bütünleştirilmiş süreçler:** İletişim işletme süreçleri ile bütünleştirilir, işletme planı ve planlama sürecinde yer alır.

Akıncı'ya (2001) göre, kurum içi iletişimin geliştirilmesi için etkin bir iletişime ihtiyaç vardır. Etkin bir iletişimde mesajın içeriği, iyi kurgulanması, dikkat dağıtıcı bir unsur olan ve iletişimin etkinliğini olumsuz yönde etkileyen gürültüden temizlenmiş olması, iletişimin zamanlaması ve kullanılan araçlar önemlidir (Er 2013, s. 12).

İletişimin etkinliğini sağlayan koşullar şu şekilde sıralanmaktadır (Er 2013, ss. 12-13; Oskay 2015, ss. 48-50):

- a)** İletişim sürecinde iletinin, hedef kitlenin dikkatini çekecek biçimde dizayn edilmesi gerekir.
- b)** İletinin kodlanmasında kullanılan simgelerin, iletiyi gönderen kadar, iletiyi alacak, algılayacak, açımlayacak hedef kitle tarafından da bilinen simgeler olması gerekir. Yani her iki tarafın ortak deneyimlerinin ürünleri olması gerekir.
- c)** İleti insanların bireysel gereksinimlerine seslenmeli, bu gereksinimlerinin farkına varmalarına ve bunları gidermelerine yaramalı, bu yolda onları aydınlatmalıdır.
- d)** Ayrıca, hedef kitlenin temel değerlerini, tutumlarını, grup standartlarını ve inançlarını bilmekte gerekmektedir.
- e)** İletinin hedef kitleye erişebilmesi için, en uygun iletişim aracı seçilmelidir.
- f)** Alıcıya aynı anda ne kadar çok iletişim aracı ile ulaşılsa, iletişim o derece etkili olur. Örneğin mesajın sözlü olarak iletilmesi ile yetinmeyip bunun yazılı olarak da iletilmesi çok daha etkili bir iletişim kurulmasına olanak tanır.
- g)** İletişim süreci kurgulanmadan önce, hazırlayıcı iletişim süreci ile hedef kitlenin bilgi/algılama düzeyinin yükseltilmesi gerekir.
- h)** Kaynağın inanılır bulunması iletişimin etkisini artırır. Kaynağın alıcılar tarafından inanılır bulunması ya da bulunmaması, iletişimin olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen çok önemli bir özelliktir.
- i)** Mesajın kaynağı, alıcının kendilerini nasıl gördüğünü iyi değerlendirmelidir. Bunun sonucunda kaynak, mesajlarını bu değerlendirmeye göre yani imajının ne olduğuna dikkat ederek hazırlamalıdır. Çünkü kaynağın mesajının, alıcıdaki imajıyla çelişmesi iletişimi olumsuz yönde etkiler.

Özet olarak etkili iletişim, örgüt üyelerinin işe devamsızlığını, işi terk etmelerini azaltmaya ve iş motivasyonlarını ve sonuçta karı artırmaya yardım eden örgütün kan damarları olarak betimlenebilir (Baransel 1996, s.13).

2.1.8 Kurum İçi İletişim Memnuniyeti

Genellikle, iletişim memnuniyeti geniş anlamda, kişilerarası iletişimin çeşitli yönleri, çalışma grubu ve örgütsel yapıdan elde edilen kişisel tatmin olarak tanımlanmıştır (Ming ve Shuang 2009, s.826).

Kurum içi iletişim memnuniyeti ile ilgili ortak özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Downs ve Hazen 1977, s.64):

- i)** Çalışanların merak ettikleri sorulara cevap verilmesi ve kurum politikaları hakkında bilgi aktarılması,
- ii)** Çalışanlardan beklenen iş performansının ne olduğunun anlaşılması,
- iii)** Resmi kaynaklar yoluyla, kurumu ilgilendiren değişikliklerin çalışanlara önceden bildirilmesi,
- iv)** Yöneticilere, kurumu ilgilendiren konularda önerilerde bulunabilme özgürlüğünün bulunması,
- v)** Kurumla ilgili konularda, çalışanlara yeterli ve kabul edilebilir seviyede bilgi verilmesi,
- vi)** Çalışanların, tercih ettiği kaynaklar veya medya tarafından önemli konularda bilgilendirilmesi,
- vii)** Sessizlik karşısında şikâyet etme özgürlüğünün bulunması,
- viii)** Yöneticilere ulaşabilme ve iletişime geçebilme olanağının bulunması,
- ix)** Yöneticilerin, çalışanların sorunlarını ve duygularını anlamak için sarf ettiği çabanın derecesi,
- x)** Yöneticilerin, çalışanların iyi performansı ve karşılığında takdirini ifade etmesinin derecesi,
- xi)** En yüksek seviyedeki yöneticilerin iletişim kurmaya istekli ve açık olmasının derecesi.

İletişim memnuniyeti; kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi, geribildirimi, yatay ve dikey iletişimi, iş ile ilgili bilgileri ve departmanlar arası iletişimi kapsayan genel bir kavramdır. İletişim memnuniyeti, özünde bireysellik taşımaktadır. Aynı bölümde ve aynı şartlar altında çalışan iki kişi bile, farklı görüşlere sahip olabilmektedir (Akgöz 2013, s. 95).

Bir kurumda çalışanlar ve yöneticiler arasında var olan iletişim yapısı, bireylerin birbirleri ile olan iletişimini, iş yapma tarzını ve işe olan bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle iletişim memnuniyetinden bahsedebilmek için, kurum içi iletişimde, çift yönlü bilgi akışının sağlanması önem taşımaktadır (Akgöz 2013, ss. 95-96).

Çalışanların karar alma sürecinde fikirlerinin alınması, yapılan toplantılarda söz sahibi olabilmeleri ve düzenli olarak yönetimle bir araya gelebilmeleri gibi yaklaşımlar, iş performansını da etkilemektedir. Hem çalışan hem de birey olarak değer verildiğini hisseden kurum çalışanlarının, iletişim memnuniyetlerinin de aynı oranda yüksek olacağı beklenmektedir (Akgöz 2013, s. 96).

Ergeneli ve Eryiğit'e (2001) göre, iletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur. Kurum içi iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Demirtaş 2008, s.72):

- a)** Yönetime, karar alması için ihtiyaç hissettiği bilgiyi sağlar.
- b)** Yöneticilerce verilen kararların çalışanlarca anlaşılması ve uygulanmasını sağlar.
- c)** Çalışanların kuruma bağlılığını artırarak, hizmet kalitesinin yükselmesini sağlar.
- d)** Çalışan tatminini, motivasyonu, kurumsal bağlılığı artırarak kurumsal performansı artırır.
- e)** Çalışanların paylaşım duygusunu artırır.
- f)** İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- g)** Kurumsal faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- h)** Kurumsal değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- i)** Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır.
- j)** Kârlılığı ve etkinliği artırır.

Örgütlerde iletişim, karar alma süreçlerinde de önemlidir. Bilginin elde edilmesi ve paylaşılması; sorunların farkına varılması ve tanımlanması, alternatif çözümlerin oluşturulması ve değerlendirilmesi, alınan kararların hayata geçirilmesi, sonuçların kontrol edilmesi ve değerlendirilmesinde gereklidir (Akıncı 1998, s. 119).

Kurum içinde yönetici ve çalışan arasında sağlanan çok yönlü ve etkin iletişim ağı ile çalışanların kurumu ilgilendiren konularda üstleriyle serbestçe tartışabilmesi, fikir ve çözüm önerilerini aktarabilmeleri ve kurum ile ilgili konularda bilgi sahibi olmaları mümkündür. Çalışanların bu tür olanaklara sahip olması, kendilerine değer verildiği hissini yaratması açısından da çok önemlidir (Er 2013, s. 14).

Etkin bir kurum içi iletişim çalışanların üstün performans göstermesini ve iş tatminlerinin artmasını sağlamaktadır. Çünkü etkin ve çok yönlü iletişimin uygulandığı kurumlarda çalışanlar, kurum kültürünü, kurumun ana değerlerini, amaç ve hedeflerini daha iyi anlamaktadırlar. Bunun sonucunda kurumdaki görevlerinin ne olduğunu, bu görevleri nasıl yapmaları gerektiğini iyice benimseyen çalışanlar, bu süreç içerisinde kendilerini ailenin bir ferdi olarak görüp daha fazla katılımcı ve sahiplenici bir tutum geliştirmektedirler (Akıncı 1998, s. 121).

Trombetta ve Rogers'e (1988) göre birçok kurumda, kurum içi iletişim yataydan ziyade dikey olarak hiyerarşik bir akıcılık göstermektedir. Yukarıya doğru bilgi akışından ziyade aşağı doğru akış daha kolaydır. Aşağı doğru akıcılık içinde kararlar, ödevler, öneriler başı çeker. Yukarı doğru akıcılık ise raporlar ve bilgidir. Negatif bilgiler yukarıya doğru daha geç ve zor aktarılır. Çalışanların yukarıya doğru bilgi akışı sağlaması yöneticileriyle aralarındaki ilişkiye duydukları güvenle doğru orantılıdır. Güven sağlanırsa yukarıya daha önemli ve değerli bilgilerin akışı sağlanır. Çalışanlar iletişimde oldukları yöneticilerinden ne kadar çok etkilenir, etki ve ilgi ne kadar fazla olursa, pozitif bilgi paylaşma isteği de o kadar çok olur (Van Riel ve Fombrun 2007, s. 191).

2.1.9 Kurum İçi İletişimi Etkileyen ve Engelleyen Faktörler

Kurum içi iletişimi etkileyen dört temel faktör vardır. Bunlar: formel iletişim kanalları, örgütün otorite yapısı, işte uzmanlaşma derecesi ve bilgi birikimidir (Tutar ve Yılmaz 2013, ss. 223-224).

a) Formel İletişim Kanalları: Bu iletişim kanalları, iki şekilde kurum içi iletişimi etkiler. İlki örgütsel büyüme ve gelişmenin her aşamasında kullanılan kanallardır. İkinci olarak ise, örgütün farklı kademeleri arasında bilginin serbestçe akışını engellerler. İletişimin formel kanalları, mesajın iletilmesini resmi biçimlere sokarak, iletişim etkinliğini engeller.

b) Otorite Yapısı: Örgütlerde otorite yapısı, kurum içi iletişimi etkileyen bir başka faktördür. Örgütlerde statü ve güç farklılıkları, etkin iletişimi engeller. İletişimin doğruluğu ve içeriği de, otorite farklılığı tarafından etkilenir. Örgüt esneklikten uzaklaşıp katılaştıkça, yönetsel ve örgütsel açıdan değişimi gerçekleştiremez. Katı bir örgütsel yapıda, insanlar arasında ve örgütü oluşturan diğer tüm iç ve dış çevresel unsurlar arasında etkileşim zayıftır. Bu nedenle, örgütsel yapı, dış çevre arasındaki etkileşime yeteri kadar fırsat vermez. Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, güçlü iç ve dış karşılıklı etkileşim kurması gereken organizasyonların, bu etkileşimi kurma yetenekleri esneklikleri ölçüsünde olacaktır.

c) İşte Uzmanlaşma: Gruplar, grup üyeleri arasında iletişimi kolaylaştırır. Aynı iş grubunun üyeleri, aynı jargonu paylaştığı gibi, aynı ufukları, görevleri, hedefleri ve kişisel stilleri paylaşırlar. Aralarında önemli farklılıklar bulunan grup üyeleri, iletişim kurdukları zaman daha çekingen davranırlar.

d) Bilgi Birikimi: Bireylerin işleri konusunda geniş bir veri ve bilgi birikimine sahip olmaları demektir. Bilgiye sahip olmak, bireyler arasında bir güç kaynağıdır. Onlar bu sayede diğer meslektaşlarından daha etkin bir konum elde edebilirler.

Sahip olunan bilgiyi filtrelemek, seçici algılar, duygular, gereğinden fazla bilgiye sahip olmak, cinsiyet, kaygı ve kullanılan dil, iletişimi engelleyen faktörler arasında sayılabilir (Robbins 2003, ss. 123-124).

Kurum içi iletişimin her koşulda sağlıklı çalışması her zaman mümkün değildir. Çünkü bazen önemsiz görünse de bir takım faktörler işyerlerindeki iletişim sisteminin bozulmasına neden olabilir. İletişimi engelleyen bu faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aliyeva 2005, ss. 91-98):

a) Kişisel Faktörler: Costley ve diğ.'ne (1994) göre zihinsel yetenek, gerçeklerle ilgili karışık semboller, tecrübe ve beklentiler, tutumlar ve değerler ile kişisel farklılıklar iletişimin önündeki engelleri oluşturmaktadır (Costley, Santana-Melgoza ve Todd 1994, ss. 130-133). Her insanın aynı mesajı aynı şekilde algılaması beklenemez. Algılama yeteneği, bireyin zihinsel yeteneği, eğitim düzeyi ve toplumsal çevrenin etkisiyle oluşur. Bovee ve Thill'e (1995) göre; bunların yanı sıra, yönetici ve çalışanların becerileri, duygu ve hisleri, alışkanlıkları, önyargıları ve tutumları da iletişimi engelleyebilir. Bir yönetici astına mesaj gönderirken, kullanacağı kelimeleri onların anlayacağı ve algılayacağı şekle dönüştürmelidir. Aksi takdirde bu bireyler arasındaki iletişim sağlıklı bir şekilde çalışmaz. Ayrıca, çalışanlar arasında güven yaratmamış, onlar üzerindeki otoritesini korku, tehdit ve cezalandırma ile yürütmeye çalışan yönetici de bu tutumu ile kurum içi iletişimi engelleyici bir rol oynar. Çünkü insanlar daha çok güven ve saygı duydukları kişilerle iletişim kurmak isterler (Aliyeva 2005, s. 91).

b) Teknik Faktörler: Amacın ne olduğunu bilmemek kurum içi iletişimi engelleyen faktörlerden biridir. İletişimi başlatan yönetici veya çalışan bir sonuca ulaşmak istiyorsa, mesajları göndermekteki amacının ne olduğunu açık bir şekilde ortaya koymak ve karşı tarafa bildirmek zorundadır (Aliyeva 2005, s. 92).

Dil (lisan) ve kelimeler, tüm iş görenlerin, özellikle yöneticilerin başlıca iletişim aracıdır. Kelime iletişiminin büyük bir kısmı yazılı değil, sözlüdür. Yöneticiler ve birçok diğer iş görenler söz-yoğun bir çevrede yaşarlar ve işlerini iyi yapabilmek için oldukça iyi bir dil

yeteneğine sahip olmaları gerekir. Dilin yarattığı başlıca güçlük hemen hemen her kelimenin çeşitli anlamlara gelmesidir (Davis 1982, s. 515).

Bir işyerindeki dikkat dağıtıcı gürültüler de kurumsal iletişimi engellemektedir. Yetersiz zaman ya da zaman baskısı iletişim engellerinden biri sayılabilir (Aliyeva 2005, s. 93).

Boove ve Thill'e (1995) göre bir mesajın doğru oluşturulmaması da iletişimi engelleyebilir. Mesaj gereksiz bilgi yığını haline getirilmemelidir. Alıcı veya göndericinin bazen zor koşullar altında çalışması sonucunda mesaj kaybı da iletişime bir engel sayılabilir. İş ortamında birey çoğu zaman tanımadığı kişilerle iletişim kurmak zorunda kalabilir. Bazen ise karşısındakini tanısa bile, ondan statü, yaş, meslek vs. açısından farklı olması, onu rahatsız edebilir. Gönderici ve alıcı arasındaki bu farklılıklar da iletişimi zorlaştırabilir (Aliyeva 2005, ss. 93-95).

c) Kurumsal Faktörler: Kurumun büyüklüğü bu engellerden biridir. Kurumda çalışan sayısı ne kadar fazla olursa, yani kurum ne kadar büyük olursa, iletişim kurmak da bir o kadar zorlaşmaktadır (Aliyeva 2005, s. 95). Bazı kurumlarda ise kuruluş amacı gereği kurumsal demokrasi ve katılımdan söz edilemez (ordu veya polis örgütü gibi). Bu tür örgütlerde tek yönlü bir iletişim vardır. Doğrudan sonuç doğuracak mesajlara yer verilir. Geri bildirim önemli değildir. Geri bildirimin alınmadığı, tek yönlü iletişimin temel olduğu bu tür örgütlerde mesajlar çok açık, net ve anlaşılır olarak kodlanır. Örgütteki hiyerarşik yapı, yetki ve sorumlulukların dağılımı ile oluşturulan otorite farklılaşmasının sonucudur. Bu nedenle yukarıdan aşağıya doğru, yetki devri ile yönetim görevi almış kişiler, kendilerinden bir önceki yöneticiye karşı sorumludurlar. Kullanılan yetkiler ise üstlerinin devrettiği yetkilere dir. Bu sorumluluk ve denetim baskısı, yöneticileri, sorunları daha küçük göstermeye iter (Türkmen 1996, ss. 61-62). Yöneticilerin gerek işlerinde gerekse de astları ile kuracakları iletişimde başarısız olmaları bazen de iyi birer dinleyici olmadıklarından ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin bir konuyu dinlemeye karşı gösterdikleri tutum astlar tarafından kolayca anlaşılabilir. Dinler görünüş, söylenenleri ciddiye almama, davranış ve konuşma şekli ile görüşmeyi bir an önce bitirme hevesinde görünme, isteksizlik gösterme gibi davranışlar, çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir ve bu da yöneticiler ile astlar arasında iletişimi olumsuz etkilemektedir

(Aytekin 1999, s. 68). Yanlış iletişim kanal ve araçları da bazen kurulan iletişimin anlaşılmasına sebep olmaktadır (Aliyeva 2005, s. 97).

Dubrin'e (1997) göre kurum içi iletişimin etkin işleyememesinin ana nedeni iletişimde tarafların insan olmasıdır. Her insanın olaylara tepkisi farklıdır. Kurum içi iletişimi engelleyen başlıca faktörler şunlardır (Kurt 2014, ss.18-19):

- i) **Kültürel farklılıklar:** İletişim sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Aynı kültürdeki insanların farklı kültürdeki insanlara göre sahip olduğu daha fazla ortak bilgi ve ortak nokta bulunmaktadır. Bu nedenle iletişim aynı kültür içindeki insanlar arasında çok daha kolay ve hızlıdır. Farklı kültürden insanların iletişiminde ise mesajların iletilmesinde kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı oluşu iletişimi güçleştirir.
- ii) **Geri besleme olmayışı veya yetersiz geri besleme:** Geri besleme örgütte iletilen mesajın alıcının eline zamanında ve doğru olarak geçtiğinin ve doğru anlaşıldığının belirlenmesi için gereklidir.
- iii) **Statü farkı:** Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan yetki farklılıkları iletişimde engel oluşturabilir.
- iv) **Alıcının; motivasyon ve ilgi eksikliği:** Bir çok mesaj, alıcının ilgisizliği ve mesajı alma isteksizliğinden dolayı iletilenmemektedir. Mesaj alıcıya doğru ve zamanında iletilmelidir.
- v) **Fazla bilgi yüklemesi:** Çalışanlara taşımakta zorlanacağı miktarda bilgi vermek iletişime engel oluşturur.
- vi) **Elektronik iletişimden kaynaklanan sorunlar:** Kurumda ileri teknoloji kullanımı bazı durumlarda beklenmeyen sorunlara yol açabilmektedir.
- vii) **Fiziksel koşullar:** Daha çok iletişim kanalı ve bunu engelleyen çevre koşullarıyla ilgilidir. Gürültü sözlü iletişimi etkileyen başlıca engeldir.
- viii) **Güvensizlik:** Alıcının verilmek istenen mesaja inanmaması veya kaynağa güvenmemesidir.
- ix) **Örgütsel hatalar:** Sorumlulukların açıkça tanımlanmaması, yetki eksikliği gibi durumlardır.

- x) **Kişisel farklılıklar:** Kaynak ve mesajı alanın kişisel amaçları, duyguları, alışkanlıkları, algılama farklılıkları gibi bireysel özellikleri verilen mesajın kodlanmasını, algılanmasını ve mesajlara karşı tutumunu etkiler.

Tutar ve Yılmaz'a (2013) göre de örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyebilecek, onu engelleyebilecek birçok faktör vardır. Bu engellerden bir kısmı örgütten, bir kısmı gönderici ve alıcıdan bir kısmı ise kanal, araç-gereçten kaynaklanır. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Tutar ve Yılmaz 2013, ss. 258-261):

a) **Statü farklılığı:** İletişimde statü, mesaj gönderen kişiye karşı alıcıların yargı eğilimlerinden dolayı iletişimi etkileyen bir faktördür. Örgütsel hiyerarşi içinde mesajın kaynağı yükseldikçe mesaj, iş görenler tarafından daha çok kabul görür; bunda üst ve astlar arasındaki statü farkının etkisi vardır.

b) **Değişime direnç:** Temelde insanlar değişime direnç gösterir ve değişimin boyutları arttıkça, gösterilen direnç de o oranda artar. Bu yüzden iletişimin temel kurallarından biri, değişim ne kadar büyük ise bunun mesajı o kadar önceden verilmelidir.

c) **Eğitim düzeyi:** Yüksek eğitimli insanların ele aldıkları konular ve bu konuları işleyiş biçimleri, eğitim düzeyi düşük insanlar tarafından kolay anlaşılmaz ve bu durum örgütsel iletişimin önemli engelidir.

a) **Aşırı uzmanlaşma:** Aşırı uzmanlaşma eğitim farklılığında olduğu gibi uzman olanlarla olmayanların farklı kavramlarla konuşmaları ve farklı olgu düzeylerine sahip olmaları nedeniyle iletişimde önemli olan “ortak dil ve anlayış”ın gelişmesini engelleyecektir.

b) **Merkezileşme derecesi:** Örgütün merkezileşme eğilimi arttığı ölçüde astlarla iletişim o kadar resmi ve sınırlı olur. “Aşırı iletişim yükü” iletişimin etkin bir şekilde kurulmasını engeller.

c) Kişisel engeller: Kendi deneyimlerine ve mesajı gönderen hakkındaki düşüncelerine bağlı olarak alıcı gönderilen mesajı çarpıtarak algılayabilir. İletişim sürecindeki gönderici ve alıcının hisleri, duyguları, ön yargıları, değer yargıları, mesajı oluşturmada seçilen semboller etkiler. Diğer taraftan bireylerin duygusal durumları da iletişimi engelleyebilir.

a) Kanalların karışıklığı: Örgütlerde kademeler de iletişimin etkinliğini azaltan faktörlerden biridir. Bunu önlemek için tampon işlevi gören aracı kişilerden yararlanılır. Bununla birlikte araçların sayısı arttıkça bilgilerin bozulma oranı artar.

b) Örgüt iklimi: Örgütsel iklimin mesaj iletimini etkileyen bir başka yönü de, mesajın biçimsel ve biçimsel olmamasıdır. Bazı örgütlerde, rutin işler dışındaki tüm konuların yürümesi resmi emirlere ve talimatlara bağlıdır. Bu da açık ve çok yönlü iletişime ve doğal iletişime göre iletişimi engelleyici bir faktör olarak ortaya çıkar.

c) Çevre koşulları: Özellikle, sözlü iletişimde çevresel engeller, mesajın yanlış anlaşılmasına neden olabilir. Yazılı iletişimde, gürültünün etkisi az olmakla birlikte, mesajın gürültülü bir ortamda hazırlanması, yazılı iletişimde cümlelerin yanlış kurulmasına, yazışma protokolüne aykırı durumların ortaya çıkmasına neden olabilir.

d) Süzgeçten geçirme (Filtreleme): Astın, üstüne onun duymak istediklerini iletmesi, bilgiyi süzgeçten geçirmesi ve saptırması demektir. Örgütlerde dikey kademeler ne kadar çok ise, süzgeçten geçirmek ve dolayısıyla mesajın çarpıtılma ihtimali o oranda artacaktır.

2.1.10 Kurum İçi İletişim ile İlgili Çalışmalar ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

İletişim örgüt içinde duyguların, düşüncelerin, tutumların, tavırların, haber ve mesajların yayılmasını sağlayan bir süreçtir. Bu sürecin iyi işlemesi çalışanların kendilerini daha iyi ifade etmelerini, kendilerinden beklenenleri doğru olarak anlayabilmelerini, istek ve problemlerini yöneticileri ile paylaşabilmelerini sağlar ki, bunun da iş tatminini artıracığı düşünülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe 2004, s. 12).

Bazı araştırmacılar astların üstleri hakkındaki algılamaları ile bu algılamaların bazı çıktılarla (üretim, performans, iş tatmini gibi) olan ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma bulguları; üstün iletişim kalitesini yüksek olarak algılayan astların yüksek performans gösterdiklerini, az devamsızlık yaptıklarını ve işi terk etmelerinin az olduğunu ortaya çıkartmıştır. (Hain ve Tubbs 1974, ss. 1-14).

Yapılan pek çok araştırma, etkin kurum içi iletişimin işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve diğer şikâyetleri azalttığını, buna karşın iş motivasyonu, iş tatmini, üretkenlik ve bunların sonucunda kârı artırdığını göstermiştir. Örneğin, Tubbs ve Judgings (1978) yaptığı araştırma ile daha yüksek verimliliğe ve ürün kalitesine sahip olan şirketlerin aynı zamanda daha yüksek iletişim etkinliğine de sahip olduğu sonucuna vararak, iletişim kalitesinin verimliliğe doğrudan katkı sağladığına dikkat çekmiştir. Hawkins ve Penley (1978) kurum içi iletişimin motivasyonu ve dolayısıyla çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Oğuz 2001, s. 96) .

Downs ve Hazen'in (1977) yaptıkları araştırma da, iletişimin en önemli boyutlarından olan kişisel feedback, yöneticilerle ilişkiler ve iletişim ikliminin, iş tatmini ile etkileşim içerisinde olduğunu göstermiştir. (Downs ve Hazen 1977, s. 77).

McLaughlin ve Cheatham (1977) iki farklı kategorideki iletişim ağı katılımının banka veznedarlarının iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Yalıtılmış ve nispeten kapalı çalışma ortamında çalışan ve bu sebeple ortak örgütsel kültüre daha az bağlı olan veznedarların; terfi imkânları, idare, yapılan iş, çalışanlar arasında eşitlik ve ücret faktörlerinde kurum üyeleriyle daha düzenli ilişkide bulunanlara göre daha az tatmin oldukları sonucu elde edilmiştir (Gülner 2007, s.137).

Birçok araştırma, iş ortamında iş tatmini ile iletişim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Baird ve Diebold (1976) iş tatmini ile amirlerle olan iletişim sıklığı arasındaki belirgin ilişkiyi bulmuşlardır. Amirleriyle sık sık görüşme şansına sahip çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Kurumsal iletişimin kurum iklimi algılamaları ve iş tatmini ile ilişkisini inceleyen Muchinsky (1977), kurumsal iletişimin birçok boyutunun kurum iklimi ve iş tatmini ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu ortaya çıkartmıştır. Araştırma

bulguları özellikle kurumsal iletişimin “güven ve etki” gibi bireysel iletişim içeren boyutlarının kurum iklimi boyutlarından biri olan “yönetime karşı geliştirilen duygular” ile arasındaki anlamlı ilişkiyi belirlemiştir. Yankelovich (1979) bir çalışmasında, hem üstlerin hem de astların kendilerine saygı duyacakları bir ortam istediklerini göstermiştir. Yankelovich insan kaynaklarının değerli bir unsur olduğu mesajını ileten kurum kültürünün önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmaların hepsi, etkili kurumsal iletişimin kurumun performansını hem üretim, hem de iş tatmini açısından geliştirdiğini vurgulamaktadır (Baransel 1996, ss. 13-14).

Şenses, İstanbul’da faaliyet gösteren Conrad, Hilton, The Marmara ve Sirkeci semtinde yerleşen otellerin çalışanlarıyla yaptığı bir çalışmada, bu kurumların kurum içi iletişim uygulamaları ile çalışanların iş tatmini ve bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. İşin kendisi, ücret, yönetim, terfi ve iş arkadaşları ile bunların toplamından oluşan bütünsel iş tatmini açısından kurum içi halkla ilişkiler uygulamaları etkinlik düzeyini oluşturan üç grup (alt grup: kurum içi iletişim 1-5 puan arası; orta grup: kurum içi iletişim 6-11 puan arası; üst grup: kurum içi iletişim 12-24 puan arası değerlendirilmektedir) arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (Şenses 1999, s. 188).

Bakan ve Büyükbeşe’nin (2004) yaptığı araştırmaya göre iletişim ve işin niteliğinden tatmin arasında aynı yönde bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Yani iletişim ile işin niteliğinden tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Aynı şekilde iletişim ile yöneticiden tatmin arasında aynı yönde bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmış olup, iletişim ile yöneticiden tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Benzer şekilde iletişim ile çalışma arkadaşlarından tatmin arasında da aynı yönde bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmış olup, iletişim ile çalışma arkadaşlarından tatmin arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Son olarak ise iletişim ile ücret tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe 2004, ss. 13-24).

Burke ve Wilcox (1969) çalışanların, üstleri ile gerçekleştirdikleri iletişimin şeffaflığı hakkındaki algıları ile işlerinden elde ettikleri tatmin arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, ast ve üstlerin aralarında gerçekleştirdikleri iletişimde birbirlerine

karşı ne kadar çok şeffaf davranırlarsa, astların çalıştıkları kurumdan, yaptıkları işten, performans değerlendirme sürecinden ve yöneticilerinden duydukları memnuniyetin arttığı görülmüştür. Ast ve üstün gerçekleştirdikleri iletişimin şeffaflık düzeyi birbirine yaklaştıkça her iki tarafın da yaptıkları işten sağladıkları tatminin arttığı bulunmuştur. Kesin olarak tam bir sebep-sonuç ilişkisine varılamasa da, üstlerin astları ile olan iletişimindeki şeffaflık düzeyi arttıkça astların da buna olumlu yönde karşılık verdiği görülmüştür (Burke ve Wilcox 1969, ss. 320-326).

Benzer ilişkileri araştıran bir başka çalışma da beş kamu kurumunda çalışan 87 yönetici ve 432 ast üzerinde yapılmıştır. Araştırmacılar yöneticiler tarafından sergilenen davranışların astlar tarafından algılanış şekli ve yarattığı tatmin üzerindeki etkisini anlamaya çalışmışlardır. Sonuçlar; çalışanların onların üstlerinin “çalışan merkezli” bir liderlik tarzı kullandığını algıladıklarında ve üstleri astlarıyla dostça bir iletişim ilişkisi kurduklarında ast tatmininin daha pozitif olduğunu ortaya koymuştur (Richmond ve diğ. 1983, ss. 31-32).

Farklı şirketlerde çalışan 328 kişi üzerinde yapılan çalışmada ise yöneticiler tarafından kullanılan güce dayalı iletişim stratejisi ile yakınlaşmaya dayalı iletişim stratejileri ve bu stratejilerin çalışan tatmini üzerindeki etkileri anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, yakınlaşmaya dayalı iletişim stratejilerinin 25 parametresinden 17’sinin çalışan tatminiyle pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Fikirlerle açık olma ve güven parametrelerinin göstergesi olan; dinleme, duyarlılık ve güvenilirlik gibi nitelikler çalışan tatminiyle en yüksek düzeyde ilişkiye sahiptir (Richmond ve diğ. 1986, ss. 187-188).

Yüksel’in (2005) yaptığı araştırmaya göre, iletişim düzeyinden memnuniyetin artmasının işten elde edilen tatmin ve çalışan tatmini düzeyini arttırdığı belirlenmiştir. Bu sonuç, örgütsel ortamda üstlerin astlarıyla iletişim içinde olmasının; astların örgütün amaçları, politikaları ve işleyişi hakkında bilgilendirilmesinin; düşüncelerinin ve önerilerinin sorulmasının işten elde edilen tatmin düzeyi ve çalışan tatmini düzeyini olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir (Yüksel 2005, s. 303).

Aliyeva'nın yaptığı araştırmaya (2005) göre, örneklemin demografik (cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum ve milliyet) ve mesleki (çalışma süresi ve konum) özellikleri konusunda da veriler toplanmış ve bu özelliklerle kurum içi iletişim ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında, çalışmaya katılan kadın ve erkek çalışanların biçimsel iletişim, üstlerle iletişim, dışsal iş tatmini ve genel tatmin puanları arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Kadınlar biçimsel iletişimi daha yüksek değerlendirirken, erkeklerin üstlerle iletişim konusunda daha iyi oldukları, dışsal ve genel tatmin düzeylerinin de kadınlara nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür (Aliyeva 2005, s. 242).

Gülner'in (2007) yaptığı araştırma sonucunda; iletişim memnuniyeti genel ortalama puanıyla iş tatmini genel ortalama puanı arasında pozitif, güçlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca iletişim memnuniyeti genel ortalama puanıyla; terfi, yönetim, performansla bağlı ödüller, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim faktörleri arasında orta kuvvette, pozitif ve anlamlı ilişki vardır (Gülner 2007, s. 277).

Karcıoğlu ve diğ.nin (2009) yaptığı araştırmaya göre iş tatmininin, genel iletişim ile anlamlı ve aynı doğrultuda (pozitif) bir ilişkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bir başka ifade ile genel iletişim etkinliğinde meydana gelen artış ve azalış, çalışanların iş tatminini artırıp azaltmaktadır. Bu sonuç; kurum içi iletişimin istenilen düzeyde olduğu organizasyonlarda çalışanların iş tatmininin de istenilen seviyede olduğu görüşünü destekler niteliktedir. (Karcıoğlu ve diğ. 2009, s. 72).

Allen (1996) yaptığı çalışmada iletişim memnuniyeti ile gönüllü işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin farklı yönlerine odaklanmıştır. Bu kapsamda iletişim değişkeni ile gönüllü işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki saptamıştır. Bu çalışma üst-ast ilişkisi hakkında daha pozitif düşüncelere sahip olan çalışanların daha az olasılıkla işten ayrılma eğilimi gösterdiğini bulmuştur (Allen 1996, ss. 204-207).

Baransel'in (1996) yaptığı araştırmaya göre, iletişim kalitesi ile astın işi terk etme niyeti arasında anlamlı düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre; iletişim kalitesi

yükseldikçe astların örgüt iklimi ile ilgili olumlu algılamaları, örgüte bağlılıkları artmakta ve işi terk etme niyetleri azalmaktadır (Baransel 1996, s. 84).

Çalışanlar pozitif bir iletişim algısına sahip oldukça yaptıkları işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bu da çalışanların işten ayrılma niyetlerini daha da azaltmaktadır. Çünkü yaptıkları işten tatmin olan ve işlerini severek yapan çalışanlar, bu tür kurumlarda kalmak isteyeceklerdir (Akkirman ve Harris 2005, ss. 402-406). Araştırmalar, kurum içindeki zayıf iletişimin düşük verimlilik, yüksek devamsızlık ve ayrılma niyetine sebep olduğunu göstermektedir (Ünler ve diğ. 2014, s. 241).

Allen'a (1996) göre iletişimin niteliği ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca kurumun yönetim kademesinde ve/veya merkezinde çalışan insanlar daha az işten ayrılmaktadırlar. Ancak bu çalışmalar, iş görenlerin işten ayrılma niyeti ve kurum içi iletişim arasında önemli ilişkiler olduğunu ortaya çıkarmasına rağmen, iş arkadaşları arasındaki değişen iletişimsel mesajı tanımlamakta başarısız olmuş ve bu nedenle iletişimin gönüllü işten ayrılma niyeti sürecini nasıl etkilediği konusuna çok az açıklama getirebilmiştir (Cox 2009, s. 183).

Ming ve Shuang'ın (2009) yaptığı araştırma, toplam iletişim memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmadaki elde edilen bulgular, çalışanların iletişim memnuniyetinin derecesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki yakın ilişkiyi işaret eden önceki araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir (Ming ve Shuang 2009, s. 829).

Ünler ve diğ.'nin (2014) yaptığı araştırmaya göre; tüm iletişim iklimi boyutları (yönetici-çalışan iletişimi, dikkate alma, iletişimde güven ve şeffaflık) ile işten ayrılma niyeti arasında ters ilişki olduğu bulunmuştur. Yöneticileri ile iletişimi iyi ve kurum içindeki iletişim şeffaf olup güven verdikçe iş doyumu yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetleri (bu tür iletişim iklimi özelliklerine sahip olmayan kurumlara kıyasla) daha fazla azalmaktadır. Bu durum iletişim ikliminin olumlu olarak değerlendirilmesinde yöneticinin, çalışanlarla iletişim kanal ve kaynaklarının şeffaf ve güven verici nitelikte olmasının önemli bir rolü bulunduğunu göstermektedir. Çalışanlar işyerini yönetici ile

özdeşleştirmekte ve bu nedenle yönetici ile yaşanan iletişim sorunları kişinin işten ayrılma niyetini arttırabilmektedir. Aynı zamanda, olumlu bir iletişim iklimi, işlerinden doyum alan çalışanların işlerini daha fazla severek yapmalarını sağlayarak bu tür bir kurumu bırakmak istememelerine sebep olmaktadır (Ünler ve diğ. 2014, ss. 244-247).

Sadece birkaç araştırmacı iletişim memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında direkt olarak negatif bir ilişki raporlamıştır. Örneğin, Gargie, Tourish ve Wilson'a (2002) göre, kurum içi iletişim memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Rubin (1993) ise çalışanların iletişim memnuniyeti arttıkça daha etkili iş ilişkileri kurabileceklerini belirtmiştir. Bunun yanında birçok araştırma iletişim memnuniyetinin işten ayrılma niyetini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık vasıtasıyla dolaylı olarak etkilediğini göstermiştir (Ming ve Shuang 2009, s. 827).

2.2 ÇALIŞAN TATMİNİ

2.2.1 Çalışan Tatmini Kavramının Tanımı

Bir görüş, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi adı verilen motivasyon teorisinin, iş tatmini teorileri için temel teşkil ettiği şeklindedir (Ökten 2008, s. 26). Tatmin terimi bireyin beklentilerinin karşılanması sonucunda oluşan memnuniyet hissini ifade etmektedir. İş tatmini ise bir çalışanın beklentileri ile çalışma yaşantısı, iş yerindeki ilişkileri ve iş yeri koşulları arasındaki uyum neticesinde ortaya çıkan memnuniyet duygusu dolayısıyla bireyin işine karşı geliştirdiği olumlu bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng 2000, s. 254). İş tatmini, çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Kişinin işten bekleyişleriyle, işin sağladığı ödüller eşitlik kuramı ve psikolojik anlayışla da yakından ilgilidir (Davis 1982, s. 96). Locke'a (2001) göre iş tatmini, bir çalışanın verilen görevi başarmasıyla sonuçlanan ve kişiye zevk, mutluluk ve haz veren duygusal bir durum olarak tanımlanmaktadır (Schwepker 2001, s. 41). Buhian (2002) iş tatmini kavramını, bir iş görenin işi ile ilgili içsel veya dışsal durumlarına ilişkin pozitif ya da negatif olarak hissettiği duygu olarak tanımlamaktadır (Keleş 2006, s. 3). İş tatmini, bir işin karakteristiğinin değerlendirilmesi sonucunda ulaşılan pozitif bir

duygudur (Robbins ve Judge 2013, s. 79). Spector, iş tatminini “insanların işlerini ne ölçüde sevdikleri (tatmin) veya sevmedikleri (tatminsizlik) şeklinde tanımlamıştır. Spector’un bu tanımı insanların duygusal olarak işleri hakkında ne düşündüklerine işaret etmektedir. Spector’a göre yüksek düzeydeki iş tatmini çalışanın esenlik içinde olduğunu gösterir (Ünler ve diğ. 2014, s. 239). Özdevecioğlu’na (2003) göre iş tatmini, bireyin işine iş çevresine ilişkin beklenti düzeyindeki duygu, düşünce ve eğilimleri ile gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı olan tutumudur (Poyraz ve Kama 2008, s. 147). Bunlardan farklı olarak iş tatminini iki boyutta ele alan bir yaklaşım daha vardır. Bu yaklaşımda iş tatmini iç kaynaklı ve dış kaynaklı olmak üzere iki boyutludur. İç kaynaklı iş tatmini işin özerk oluşu, çeşitliliği, topluma katkısı, sorumluluk duygusu, yaratıcılık, başarıma duygusu ve prestij gibi bir çalışanın işin kendisinden elde ettiği doyum olarak tanımlanabilir. Dış kaynaklı iş tatmini ise, çalışma koşulları, örgütün uyguladığı politikalar gibi işin doğrudan doğruya kendisiyle ilgili olmayan özelliklerinden ne derece doyum elde edildiği ile ilgilidir (Ünler ve diğ. 2014, s. 239).

Schweper’e (2001) göre, iş tatmini duygusu içsel ya da dışsal bir tatmin olabilmektedir. İşin kendisi, tatmin, kişisel gelişim, iş başarısı, alınan sorumluluklar içsel tatmini oluştururken; alınan ücret, şirket politikaları, üst yönetimin astlara olan desteği, terfi fırsatları gibi durumlar da dışsal tatmini oluşturmaktadır (Çalkın 2014, s. 23).

İş tatmini, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, “beraber çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” akla gelmektedir (Şimşek ve diğ. 2015, s. 164; Bakan ve Büyükbeşe 2004, s. 7)

Bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır. Eğer, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda iş tatminsizliği gündeme gelmektedir (Erdil ve diğ. 2004, s. 18).

İş doyumu, işin özellikleri ile çalışanın beklenti ve isteklerinin kesiştiği noktada gerçekleşir. Dolayısıyla iş doyumu düzeyinin, işin, çalışanın ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı olarak geliştiği söylenebilir. Çalışanların iş doyum düzeyleri, yaptıkları işin gereksinimlerinin ne kadarının doyurulduğuna bağlı olarak değişir (Aşık 2010, s. 32).

İş tatmininden söz etmek için işin tamamına ilişkin bir yargıya ulaşmak zorunlu olmayıp, birey işin bazı yönlerinden tatmin olurken bazı yönlerinden tatminsizlik duyabilir. Dolayısıyla iş tatmini, bir işin ve iş ortamının farklı yönlerinden memnuniyeti ifade eder (Bakan 2011, s. 242).

Güven ve diğ.'ne (2005, s. 7) göre çalışanlar için büyük önem taşıyan iş tatmininin sağlanması ve çalışanların yaşam kalitelerinin yükseltilmesi ile işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma yaşamı kalitesinin artırılması; çalışma ortamının ve koşullarının düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, çalışma yaşamında ortaya çıkacak sorunların en aza indirilmesi ve dolayısıyla iş tatmininin sağlanmasıyla mümkün olabilecektir (Büyükbeşe 2012, s. 52).

Tatmin bireylerin sahip oldukları birbirinden farklı beklentilere bağlı olarak değişebilen bir algı olduğu için aynı koşullar altında birisi tatmin olabilirken, bir diğeri tatmin olamayabilmektedir. İş tatmini bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilediği için bir motivasyon unsuru olarak, işten ayrılmayı azaltıcı bir etken ve örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden birisi olarak görülmektedir. (İşcan 2005, s. 313). Bu nedenle, iş tatmininin çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarının gelişimi ve verimlilik artışı üzerine önemli katkılarının bulunduğu öne sürülmektedir (Hamermesh 2001, ss. 1-24).

Solmuş'a (2004) göre, iş tatmini ile ilgili olarak yapılan tanımların temel olarak üç ortak noktası bulunmaktadır (Eğinli 2009, ss. 36-37; Özkalp ve Kırel 2013, ss. 114-115):

- i) İş tatmini, çalışanın işe ilişkin subjektif ve içsel duygularını ifade eder, genel olarak gözlenemez ancak kişinin davranışlarından anlaşılabilir.

- ii) İş tatmini, çalışanın elde etmek istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentilerinin ötesinde kazanımlar elde ettiği durumda yaşanır.
- iii) İş tatmini, birbirlerinden ayrı ama birbiri ile ilgili birkaç tutum objesini kapsamaktadır.

İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine, iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Çekmecelioğlu 2005, s. 84). İş tatmini, işin tanımı ve işin karakterinden daha çok çalışan kişilerin karakterleri ile daha alakalıdır. Okpara (2004), işi tatmini için ücret, terfi, kontrol, işin kendisi ve iş arkadaşları olmak üzere 5 unsur gerektiğinden bahsetmiştir (Bushra, Usman ve Naveed 2011, s. 262).

Schneider ve Snyder'e göre (1975) iş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşur (Çekmecelioğlu 2005, s. 84).

Rusbelt ve diğ. (1988); bireylerin iş tatminsizliğine karşı geliştirdiği farklı tepkileri içeren bir model geliştirmişlerdir. Model, çalışanların iş tatminsizliğine karşı gösterdikleri tepkilerin; organizasyondan ayrılma, dile getirme, sorunu görmezden gelme ve sadakat olmak üzere dört sınıftan oluştuğunu belirtmektedir. Bu tepki sınıflarından dile getirme ve sadakat, bireyin istihdam şartlarının tatmin ediciliği karşısında gösterdiği yapıcı tepkiler iken, organizasyondan ayrılma ve ihmal ise yıkıcı tepkilerdir (Çekmecelioğlu 2005, s. 85).

İş tatmini; işten duyulan genel doyum, ücretten duyulan doyum, güvenlikten duyulan doyum, sosyal çalışma koşullarından duyulan doyum, denetimden duyulan doyum, gelişme olanaklarından doyum olmak üzere farklı biçimlerde incelenmektedir. Çalışanın iş tatminsizliği yaşaması ise, işe geç gelme, devamsızlık, sık iş değiştirme, performans düşüklüğü gibi sonuçlara neden olmaktadır. Bu bağlamda, bir çalışanın işinden memnun

olması işyerini de olumlu yönde etkilerken, memnun olmaması da işyerine yönelik olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir (Eğinli 2009, s. 36).

İş tatmininin duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenleri bulunmaktadır (Bernstein ve Nash 2008, s. 298). Araştırmacılar, duygusal bileşenin iş ile ilgili sıkıntı, endişe ve coşku gibi hislerle; bilişsel bileşenin iş ile ilgili zahmet gerektirme, kalıcı olmama gibi inanışlarla; davranışsal bileşenin ise geç gelme eğilimi, işten kaytarma çabası, işine yenilikler katma eğilimi, işine sahip çıkma çabası gibi kişisel hareketlerle ifade edilebileceğini öne sürmektedirler (Yanık 2014, s. 106).

İş tatminine ilişkin tanımlamalar incelendiğinde, kavramın bir anlamda çalışanların algısı sonucunda oluşan duygusal bir tepki olduğudur. Direkt olarak çalışanların algısı ile ilgili olan bu kavram, günümüz rekabet yoğun iş dünyasında örgütler için önemli bir kavram halini almıştır. Örgütlerin rekabet yoğun iş dünyasında sürdürülebilirliklerini korumaları için çalışanlarının örgüt hedefleri ve amaçlarına yönelik verimli ve etkin çalışması gerekmektedir. Bu gerekliliğin yerine getirilmesi bir anlamda çalışanların mevcut işlerinden tatmin olması ile sağlanabilir. Bu noktada iş tatmininin sağlanması yani çalışan istek, beklenti ve umutları ile reel iş arasında denge sağlanabilmesi gerekmektedir. Ancak iş tatmini kavramının kişisel bir durum olması nedeni ile bu kavramın sadece örgütsel süreçler ile yönetilemeyeceği diğer bir ifade ile iş tatmininin bir takım bireysel faktörlerden de etkilendiği göz önünde bulundurulmalıdır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu 2014, s. 278).

Gürbüz'e (1998) göre; işi bireyin gereksinimlerini karşılıyor ve yanı sıra bireyin iş ve değer yargılarını olumlu etkiliyorsa, iş tatmini oluşuyor demektir. Tatmin olma durumu bireysel mutluluğu artırıp, çalışanın işine bağlanmasını, hataların ve iş hareketliliğinin azalmasını sağlayabilmektedir. Tatmin olan bireylerin işe zamanında gelip devamsızlık yapmadıkları, işten ayrılma isteklerinin düşük olduğu, daha az doktora gidip daha az rapor aldıkları belirtilmektedir (Aliyeva 2005, ss. 119-120).

İş tatmini, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. Bu da en çok işçilerin çalışma hayatında görülebilir.

İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir. İşçi, çalışması sonucunda oraya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı işçilik gururu onun için bir tatmin kaynağı olacaktır. Aşırı tekniğin ve iş bölümünün doğurduğu otomasyon şekli ve seri halinde üretime gidilmesi işçiyi emeğinin karşılığını görme, kendisi ile iftihar etmek zevkinden yoksun bırakacaktır (Eren 2015, s. 202).

Anderson ve diğ. (2011), farklı iş tatmini teorilerini üç farklı kategoride toplamaktadır. Bu kategoriler; durumsal teoriler, kişiliğe bağlı yaklaşımlar ve etkileşimsel teorilerdir. Durumsal teorilere göre iş tatmini, işin veya diğer çevresel etmenlerin sonucudur. Kişiliğe bağlı yaklaşımlar iş tatminini cinsiyet, yaş, zekâ düzeyi gibi bireye bağlı özelliklerle açıklarken, etkileşimsel teoriler iş tatminini çevresel etmenlerle kişilik özelliklerinin etkileşiminin sonucu olarak değerlendirmektedir (Akca 2012, s. 123).

Herzberg iş tatmini faktörlerini iki grupta toplamıştır. Birinci grup motive edici faktörler adı altında toplanmış olup, işin kendisini, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. İkinci grup faktörler ise hijyen faktörleri adı altında toplanmış olup, ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, uygulanan nezaret tarzı gibi faktörleri içermektedir (Koçel 2015, s. 737).

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı 2002, s. 3).

2.2.2 Çalışan Tatmininin Önemi

Çalışanların iş tatmininin sağlanmasının, öncelikle kişilerin psikolojik ve fiziksel sağlıkları üzerindeki olumlu etkileri nedeniyle yaşam tatminlerinin ve bu doğrultuda toplumsal huzur ve mutluluğun sağlanması açısından önemi bulunmaktadır. Bireylerin tatminleri, tamamen gereksinimleri ve bu doğrultudaki beklentileri ile ilgili olup, söz konusu gereksinimler fizyolojik ve psikolojik olmak üzere sınıflandırılmışlardır. Fizyolojik gereksinimler tatmin edildikçe azalırken, psikolojik gereksinimler tatmin edildikçe artmaktadır. Bu paralelde, çalışanların iş tatminlerinin ve buna bağlı olarak güdülemelerinde süreklilik sağlanmasının, iş yerlerine olan bağlılığı da olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. İş tatminsizliği durumunda ise çalışan uygunsuz iş davranışları sergilemekte, etkinlik ve verimliliğinin olumsuz etkilenmesiyle birlikte bozulan sağlığı nedeniyle de örgüte bir maliyet getirmektedir (Poyraz ve Kama 2008, s. 147).

Genellikle iş tatmini iki nedenden dolayı önemli bir tutumdur. Birincisi çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri, yani tatmin edici ya da hayal kırıcı, sıkıcı ya da anlamlı bulmaları hem kendileri hem de işleri için önem taşır. İkincisi yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş tatmini işe devam, performans, ruhsal ve fiziksel sağlık ve iş hareketliliği davranışlarını etkiler (Aliyeva 2005, ss. 123-124).

2.2.3 Çalışan Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışan tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin çalışan tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır (Erdil ve diğ. 2004, s.19).

Bingöl'e (1997) göre; çalışan tatmini kavramı kısmında verilen tanımlardan yola çıkılarak iş tatminiyle ilgili faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aliyeva 2005, ss. 126-127):

- i)** Tatmin, çalışanın işten elde ettiği maddi çıkarla ilgilidir. Bir çalışan, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır.
- ii)** Tatmin, iş güvenliğiyle ilgilidir. Çalışan sağlığı için tehlike yaratan bir ortamda çalışmak istemez, bunun yerine her türlü güvenlik önlemi alınan bir ortamda daha huzurlu ve mutlu bir şekilde çalışır.
- iii)** Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir. Bir çalışan becerileri, deneyimleri ve kişisel ilgilerini karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin elde edebilir. Ayrıca, çalışanın yaptığı görevin gerektirdiği niteliklerle kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekmektedir.
- iv)** Tatmin, üretimden doğan gururla ilgilidir. İş çok iyi bir şekilde tasarlanır ve sonuç sağlanırsa, çalışan hoşnut olacaktır.
- v)** Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir. Eğer çalıştığı işyerinde ona yükselme fırsatları veriliyorsa, çalışanın duyacağı tatmin yüksek olacaktır.
- vi)** Tatmin, işin akışını ve hızını denetleyecek çalışanın yeteneği ile ilgilidir. Çalışan yaptığı işin düzenlenmesinde ve denetiminde yeteneklerini kullanacak söz hakkına sahipse bu doğrudan onun tatmin düzeyi ve başarısına yansıyacaktır.
- vii)** Tatmin, işyerindeki olumlu kişisel ilişkilerle ilgilidir. Çalışanın iş arkadaşlarına karşı sevgi ve bağlılığı mevcutsa, o, böyle bir ortamda çalışmaktan memnun olacaktır.
- viii)** Tatmin, işletmenin genel durumuyla ilgilidir. Çalışanın tatmin duymasında işletmenin başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü önemli rol oynar.
- ix)** Tatmin, amirin tutumuyla ilgilidir. Amirin çalışanına karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve ikisi arasındaki sıcak ilişkiler bireyin işten tatmin duymasını etkiler.
- x)** Tatmin, sendikal ilişkilerle ilgilidir. Sendika, çalışanların genel olarak arzularına hitap eden bir toplu iş sözleşmesi için yoğun çaba gösterip bunları gerçekleştirmişse, doğrudan olmazsa bile, çalışanların işlerinde tatmin duymalarına katkıda bulunur. Öte yandan toplu iş sözleşmesinin işverence tam uygulanması da bu duyguyu etkiler.

Çalışanlarının tatmin olanaklarını etkileyen etmenler şöyle sıralanabilir (Eren 2015, ss. 508-510):

- a) İnsanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmen, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır.
- b) İhtiyaçlar dizisinde tatmini etkileyen veya sınırlayan başlıca etmenlerden birisi de toplumsal çevredir.
- c) İleri sanayi ülkelerinde, sırasıyla, fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçları karşılanmış olduğu için, şimdi bu ihtiyaçların üstünde olanlar tatmin edilmek istenmekte, toplumun değer verdiği ihtiyaçlar arasında gelmektedir.
- d) Başka bir husus da, paranın tatmin olanakları üzerinde yapmış olduğu etkilerdir.

Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkündür (Bakan ve Büyükbeşe 2004, s. 7; Varol 2010, s. 41). Bunlardan demografik ve kişilik özellikleri bireysel faktörlerden bazıları iken; çalışana nasıl davranıldığı, yaptığı işin özellikleri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri ve ödüller örgütle (iş ortamı) ilgili unsurlardan bazılarıdır (Karakuş ve Yardım 2014, s. 22).

2.2.3.1 Bireysel faktörler

İş tatmininin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan itibaren getirdiği çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimler temelinde belirlenmektedir (Eğinli 2009, s. 38). Cinsiyet, yaş, unvan, iş tecrübesi, öğrenim durumu ve kişilik gibi pek çok bireysel özellik iş doyumunu ve işle ilgili tutumları etkilemektedir (Yelboğa 2007, s. 2). Aşağıda çalışan tatminini etkileyen bireysel faktörler kısaca anlatılmıştır:

a) Bireysel Farklılıklar: İş tatmini konusunda unutulmaması gereken bir gerçek de, bir bireyi tatmin eden bir iş özelliğinin diğer biri için sıkıcı olabileceğidir. Bunun dışında işe yeni başlayan birisi için tekdüze bir iş tatminsizlik yaratmazken, tecrübeli bir çalışana bu tür bir iş tatminsizlik kaynağı olabilir. Yani iş tatminini sağlayan etkenler kişiden kişiye değişmektedir (Aliyeva 2005, ss. 127-128). Bu açıklama kişilikle ilgili farklılık ve

tutarlılık olmak üzere iki önemli özelliği vurgulamaktadır. Her bireyin düşünme, hissetme ve davranış tarzı onun diğer bireylerden farklı olmasını sağlamaktadır (Varol 2010, s. 44).

Dorman ve Zaph'a (2001) göre, kişilik faktörlerinin yüksek iş tatmini elde etmede önemli role sahip olduğu varsayımı ile yapılan bir çalışmada, kişiliğin iş tatmini elde etmede doğrudan etkisi olmadığı, kişinin iş şartlarını etkilediği, iş şartlarının da iş tatminini etkilediği belirlenmiştir (Varol 2010, s. 44).

b) Yaş ve Deneyim: Erdoğan'a (1991) göre, yaş ve deneyim iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Bununla ilgili değişik çalışma sonuçları vardır. Birçok araştırmacı yaşça büyük çalışanların iş tatmininin genç çalışanlardan daha fazla olduğunu gösterirken, bazıları da yaş ve aynı zamanda deneyim arttıkça iş tatmininin azaldığını savunmaktadırlar. Bazı araştırmacılara göre ise yaş ve iş tatmini ve aynı şekilde iş deneyimi arasında hiçbir ilişki mevcut değildir (Aliyeva 2005, s. 128).

Goldberg ve Waldman meslekteki çalışma süresi arttıkça işten duyulan tatminin de arttığını gözlemlemiştir. Onlara göre bunun nedeni işten beklentilerin daha gerçekçi temellere oturmaya başlaması ve kişinin kendisini iş ortamına uydurması olabilir (Goldberg ve Waldman 2000, s. 667).

c) Cinsiyet: Yapılan çalışmalar cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar göstermektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Hulin ve Smith (1967), iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından kadın ve erkek arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadır (Biçer 2005, s. 47).

Çalışan tatminini etkileyen en önemli etkenlerden birisi de cinsiyettir. Tang ve Talpade, üniversitede çalışan akademik personel üzerinde yaptıkları bir çalışmada cinsiyet farklılığının kazanılan ücret ve sosyal ilişkilerden elde edilen tatminler üzerindeki etkisini de incelemiştir. Çalışma sonucunda, elde edilen ücret konusunda erkeklerin kadınlara göre daha fazla tatmin yaşadığı, kadınların ise çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler

konusunda erkeklere göre daha fazla tatmine ulaştığı tespit edilmiştir. Aile ve ev geçindirmek zorunda olan erkeklerin paraya, kadınlara göre daha fazla önem vermesi, kadınların ise bu tür sorumlulukları olmadığından sosyal çevreye ve çalışma arkadaşlarına daha fazla önem atfetmesi bu sonucun sebebi olarak belirtilebilir (Tang ve Talpade 1999, s. 345).

Sonuç itibarıyla cinsiyet farklılığının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi yanlış olabilmekte, ancak kadınların toplumda üstlenmiş oldukları eşlik ve annelik gibi sosyal rolleri ile aynı yetiştirme düzeyindeki ve aynı işi yapan erkek iş görenlere göre aldıkları ücret iş tatmin düzeylerini etkileyebilmektedir (Samadov 2006, s. 16).

d) Eğitim ve Zekâ Düzeyi: Eğitim, zekâ düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmacılar farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Bazı araştırmacılar zekâ ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu savunurken (Aliyeva 2005, s. 130); bazı araştırmacılar da bireylerin, daha ilginç, daha iyi ve kendilerine daha uygun iş seçtiklerinde bu ilişkinin olumlu, özellikle işin zorluk derecesinin arttığında ise olumsuz olduğunu belirtmişlerdir (Ganzach 1998, s. 530).

Eğitim düzeyi, iş görenlerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim düzeyi iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, aynı zamanda iş görenin tatmin düzeyini de etkilemektedir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır (Öztürk ve Güzelsoydan 2001, s. 338).

e) Meslek ve İş Konumu: Baycan'a (1985) göre; yüksek seviyede çalışanların iş tatmini düzeylerinin alt seviyede çalışanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca iş tatmininin yapılan görevlere göre de değiştiği ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde, ilgi noktasına ve ilerleme fırsatlarına dayanarak iş seçimi yapan bireylerin iş tatmininin aile baskısı ve ücrete dayanarak iş seçimi yapanların iş tatmini düzeylerine oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Kendi rızasıyla işinden ayrılmak isteyenler, işine devam etmek isteyenlerden daha düşük iş tatmini yaşamaktadırlar. Bu da gönüllü olarak işi bırakmak

ile işi tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Aliyeva 2005, s. 132).

2.2.3.2 Örgütsel faktörler

İş, bireyleri bazı çıkarlar için bir araya getiren bir faktördür ve bireyler yaptıkları işten zevk aldıkları sürece daha etkin ve verimli çalışırlar. İşin yaşamlarında bu kadar önemli yer almasıyla bireyler, yapmaktan hoşnut olmadıkları ve kendilerini mantık, duygu ve değerleri açısından tatmin edebileceğine inandıkları işleri üstlenmeyi seçmek, uygulamak ve sonuç almayı istemekte ve bu şekilde mutlu olacaklarını düşünmektedirler (Gürbüz 1998, s. 8). Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş tatmini ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler, işin gerektirdiği bilgi düzeyi ve becerilerden işin çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir. İş tatmininin oluşmasında temel örgütsel faktörler arasında; ücret, iş ortamı, ast-üst ilişkileri, bir iş yerinde çalışma süresi, örgütün büyüklüğü, kamu/özel sektör ayrımı, iş güvenliği vb. yer almaktadır (Eğinli 2009, ss. 41-43). Aşağıda çalışan tatminini etkileyen örgütsel faktörler kısaca anlatılmıştır:

a) İşin Niteliği: İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi çalışan tatminini artırmaktadır. Çalışanlar, yeteneklerini kullanma fırsatı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça ve başarılı oldukları yönünde geribildirim aldıkça işlerinden tatmin olurlar (Robbins 2003, s. 20). İşin bazı özellikleri çalışanın iş tatminini arttırmaktadır. Çalışanın yaptığı işi sevmesi, kendisini örgüt içerisinde faydalı hissetmesi, yaptığı işin önemsenmesi, işte yaratıcılığını kullanabilmesi ve işin geliştirilmesine katkıda bulunabilmesi, iş tatminini arttıran işe ilişkin özelliklerin başında gelmektedir. Bunun yanında çalışanın işle ilgili sorumluluk alabilmesi ve karar alma sürecine katılabilmesi de iş tatminini arttıran özellikler arasında sayılabilir. Fakat bu durum, sorumluluk almak isteyen çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratırken,

sorumluluktan kaçınan ve risk almayı sevmeyen çalışanlar için tatminsizliğe yol açan bir özellik olarak karşımıza çıkabilir (Alica 2008, ss. 9-10).

Sonuç itibari ile yapılan çalışmalar, iş görenlerin baskı altında çalışmayı sevmediğini, her konuda işlerine karışılmasından ve kendilerine emir verilmesinden hoşlanmadıklarını göstermektedir. İş görenlerin büyük bir çoğunluğu benlik duygularını tatmin etmek veya kişisel gelişme güçlerini artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem vermektedir (Varol 2010, s. 46).

b) Ücret: Ücret konusu iş tatmininde temel faktörlerden birisidir, fakat çalışanların yaptıkları işlerden dolayı değişmektedir. Kişinin işinden beklediği ücreti alabilmesi veya elde ettiği ücreti ile ekonomik beklentilerini karşılayabilmesi onun işine karşı tutumunu olumlu kılmakta, kişi açısından iş tatminini artırmaktadır. Ücretin beklentilerle uyuşmamasının bir tatminsizlik nedeni olduğu bilinmektedir (Aliyeva 2005, s. 135).

Diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi çalışan tatminini artırmaktadır. Erdoğan'a (1996) göre, çalışanların çok azı elde ettiği ücreti yeterli bulmaktadır. Çalışanlar genellikle çok nadir aldıkları ücretten yüksek tatmine ulaşırlar. Ülkemizde alınan ücret erkekler için kadınlardan, mavi yakalılar için beyaz yakalılardan, evliler için bekârlardan daha önemli bir değişken olarak görünmektedir (Biçer 2005, s. 48).

Ücret; kamuda, özelde, küçük, orta ya da büyük ölçekli firmalarda çalışan bütün iş görenler açısından en önemli faktör olarak değerlendirilmektedir. Ücret ödemelerinde, firma içerisindeki bütün iş görenlere eşit politikalar uygulanması, iş tatminini yükseltmekte ve firmaya olumlu etki yaparak verimliliği artırmaktadır (Saif, Nawaz ve Jan 2012, s. 36).

Elde edilen ücretin çalışanın ihtiyaçlarını gidermeye yetip yetmemesi de iş tatminini etkiler. Çalışan, yaptığı işin karşılığı olan ücreti aldığını düşünüyorsa, işinden duyduğu tatmin duygusu yüksek olmaktadır. Ücret konusunda önemli bir konu da ücret adaletinin sağlanmasıdır. Çalışanlar elde ettikleri ücretleri aynı veya benzer işleri yapan başka

Çalışanların elde ettikleri ücretlerle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda olumlu düşüncelere sahip olan çalışanların iş tatmini de artacaktır. Bu sebeple çalışanın ücret seviyesi; beklentisine, performansına ve piyasa ücret sistemine uygun bir şekilde adil olarak belirlenmeli ve çalışanın iş tatmininin ve dolayısıyla iş başarısının artırılması sağlanmalıdır (Bozkurt ve Bozkurt 2008, s. 5).

Yapılan alışmalar, ücret ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmaktadır. cret, iş görenin örgüte giriş nedenlerinden biri olduğu kadar, onun işletmeye bağlanmasında da etkili bir faktör olmaktadır. Bununla birlikte günümüzde işin devamlılığı ve işletmelerin mevcut rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi açısından ücret konusundaki uygulamaları önem arz etmektedir. Bu yüzden ücretin çalışanların motivasyonu ve performansı açısından öneminin yanı sıra, işletmelerin çıkarlarının gözetilmesi de önem taşımaktadır. Çalışanların ücretlerinde artış yapılması ve prim verilmesi gibi uygulamalar iş görenin iş tatminine olumlu etki yapmaktadır. Fakat işletmelerin bunu yaparken kaynaklarını doğru kullanmaları ve ücrete ayırabilecekleri ekonomik gücü aşmamaları gerekmektedir. Çünkü ekonomik dllendirilmeye alıştırılmış olan iş görenlerin bundan vazgeçirilmesi halinde tatminsizlik, isteksizlik ve moral bozukluğuna sürüklenmesi de kaçınılmaz olmaktadır (Yiğenoğlu 2007, ss. 44-45).

c) Terfi İmkânları: Hiyerarşide yükselme olanağının bulunması çalışan tatminini artırmaktadır. Örgütlerin iş görenler için terfi firsatları sunması, terfi uygulamalarını adil bir şekilde yapması iş görenlerin iş tatmininin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır (alkın 2014, s. 25). Terfi edecek pozisyonların sınırlı sayıda olduğu işletmelerde bazı çalışanların hayal kırıklığına uğramaları kaçınılmazdır. İşletmelere düşen görev, terfi edilecek pozisyon için gerekli aday özelliklerini nesnel biçimde belirlemek ve bu kriterlere uyan adaylar arasında adil bir değerlendirme yapmaktır. Seçilen kişilerin niçin seçildiğinin ve seçilirken adil olunduğunun herkes tarafından bilinmesine zen gösterilmelidir (Telman ve nsal 2004, s. 42). Eren (2015), terfi olanaklarının iş görenlerin gayret ve şevklerini artıran teşvik edici bir araç olduğunu belirtmekte, terfinin liyakat esaslarına göre yapıldığı örgütlerde çalışan tatmininin yüksek olacağını vurgulamaktadır (Eren 2015, s. 248). Terfi etme çalışanlara sadece ücret artışı getirmemektedir. Aynı zamanda daha fazla saygınlık, itibar, sorumluluk, yetki, g,

inisiyatif, sosyal çevre de kazandırmaktadır. Bu nedenle çalışanların sayılan olanaklara kavuşabilme fırsatları arttıkça işlerinden daha fazla tatmin olabilecekleri de söylenebilir (Yanık 2014, s. 110).

d) İş Arkadaşları: Bir örgütteki iş görenlerin birbirleriyle olan iletişimleri onların sosyalleşmesini sağlamakta ve daha sağlıklı bir iş ortamı oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Başaran (1998), iş görenler arasındaki olumlu yönde gelişen ilişkilerin iş tatminini artırdığını ve dolayısıyla işten ayrılmaları da azalttığını belirtmektedir (Çalkın 2014, s. 26).

İlişkilerdeki çarpıklıklar bazen o kadar dayanılmaz boyuta ulaşmaktadır ki; çalışanlar geriye dönüp bakmadan tüm haklarını ve imkânlarını bırakarak örgütü terk edebilmektedirler. Beşeri ilişkilerin çok iyi olduğu örgütlerde ise çalışanlar işlerine daha sıkı sarılmaktadırlar ve işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır (Yanık 2014, s. 110).

Tatmin, işyerindeki beşeri ilişkilerle ilgilidir ve bu nedenle bir iş görenin, görevlerini yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna ait olmasından dolayı duyduğu tatmin de, iş tatmini içinde düşünülür (İşcan ve Timuroğlu 2007, s. 127). Birbirleriyle iletişim kuramayan iş görenlerin ise iş tatminleri azalmakta ve bu bireyler sosyal yalnızlığa itilmektedir. Bu durum işten ayrılmalara yol açabilmektedir (Erdil ve diğ. 2004, s. 20).

e) İletişim: Schweiger ve Denisi'ye (1991) göre; kurum içi iletişim sayesinde çalışanlar kendilerinden beklentileri, neler yapmaları gerektiği ve amirleri ile çalışma arkadaşlarının kendileri ile ilgili düşüncelerini öğrenme fırsatı bulurlar. Kurumsal hayatta gerek yönetsel açıdan gerekse çalışanların pozitif tutum edinmesinde iletişimin önemli rolü vardır. İletişim hattında yaşanan yetersizlik kurum içinde belirsizliğe neden olmaktadır. Bu durum da çalışanların stres yaşamasına, iş tatminsizliği, kuruma karşı güvensizlik, düşük düzeyde kurumsal bağlılık, düşük verimlilik, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinde artışa sebep olmaktadır. İletişimde yetersizliğin bulunmaması ise çalışanlara sayılan olumsuzluklarla başa çıkabilme imkânı tanımaktadır (Bozkurt ve Bozkurt 2008, s. 3).

f) Takdir Edilme Duygusu: Yapılan çalışmalar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir. Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir iş tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Ancak takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir. Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptığı işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyerde ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Bozkurt ve Bozkurt 2008, s. 5).

g) İşletme ve Yönetim Biçimi: Çalışanların iş tatminini sağlayan kurumlar eleman bulmakta zorlanmazlar. Bireysel tutumların yöneticilerce bilinmesi, sonuçta oluşabilecek olumlu ya da olumsuz durumların önceden kestirilebilmesi bakımından iş tatmini önemlidir. Güven verici, dürüst, adil davranılan, iyi ilişkilerin olduğu, az çatışmalı ortamlar, yönetimin sorun çözme yeteneği ve başarısı çalışanın tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, çalışma koşullarının yeterliliği ve düzeni, temiz, modern olması, yeterli araç-gereci içermesi, hem kişisel rahatlık, hem de iyi iş yapmak için önemli olmaktadır (Gürbüz 1998, s. 9). Amirlerin çalışanlarına eşit davranıyor olarak algılanması, tüm çalışanlarıyla ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutması, yapılan hataları ve çalışanlardan beklediklerini yapıcı bir dille aktarması, çalışanların fikir ve önerilerine açık olup, eleştirilerinde dikkatli bir üslup kullanması, amir-çalışan ilişkilerinin iyi olması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır (Telman ve Ünsal 2004, s. 43).

Çalışanların tatmini üzerinde yönetim biçimi iki şekilde etkili olmaktadır. Feldman ve Hugh'a (1986) göre bunlardan ilki, çalışanların kurumla ilgili konularda karar verme sürecine katılımını sağlamaktır. Karar verme sürecine çalışanların katılması kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacının karşılanmasına yardımcı olacaktır. Yaptıkları işte bu ihtiyaçlarını gideremeyen çalışanlar, bu ihtiyaçlarını başka yerlerde ve ortamlarda tatmin etmeye çalışacaklardır. Bu durum ise, çalışanların iş tatminini etkileyecektir. Örgütlerde çalışanları karar verme süreçlerine dâhil etmek, çalışanların iş tatminini

artırmanın yanı sıra kurum içinde nihai kararların iyileştirilmesi ve kalitesinin artmasına da yardım edecektir. Kurumla ilgili kararlara katılan çalışan, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri daha da artacaktır (Erdil ve diğ. 2004, s. 19). Luthans'a (1973) göre ikincisi, yönetim biçiminin çalışan merkezli olmasıdır. Yani, yönetim anlayışının çalışanlara yönelik olması ve onları destekleyici ilişkiler geliştirmesidir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Erdil ve diğ. 19; Özkalp ve Kirel 2013, s. 115).

İşyeri kuralları iş görenin iş ortamına ilişkin tutumunu etkilemektedir. İş görenler işyerlerindeki kurallara uymak zorundadırlar. Bu kuralların çok ağır ve baskıcı olması, örgütte çalışmak zorunda olan iş görenleri işlerinden soğutabilmektedir. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışan iş görenlerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka örgütlere geçmek istedikleri bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2013, s. 128).

h) Kurum Büyüklüğü: Erol'a (1998) göre, iş tatmininin kurum büyüklüğü ile orantılı olduğu birçok araştırmacı tarafından belirtilmektedir. Bu araştırmalara göre küçük kurumlarda iş tatmini arkadaşlık, küçük gruplarla çalışmak ve bireysel yakınlığın fazla olması nedeniyle daha yüksektir (Aliyeva 2005, s. 133).

ı) Güvenlik: Fournet ve arkadaşlarına (1970) göre, güvenlik çalışanların iş tatminini etkileyen en önemli faktör olarak savunulmaktadır. Güvenliğin önemlilik derecesi, onun olmadığı durumlarla olduğu durumlar arasındaki büyük farklılıktan da anlaşılabılır. Bireyin, örgütün kendisine değer verdiğini, istenen özelliklere sahip olduğunu, yasal durumlar dışında işten atılmayacağını, kendine bilinmedik biçimde davranılmayacağını bilmesi, gelecekte emin olması iş tatminini önemli bir şekilde etkileyecektir (Aliyeva 2005, s. 134).

Uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilen bir çalışanın geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olması, işi hakkında olumlu duygular içinde olmasına ve dolayısıyla iş tatmininin artmasına yol açar (Telman ve Ünsal 2004, s. 47).

Yapılan araştırmalar iş güvenliğinin yeterli olduğunu hisseden çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Blanchflower ve Oswald'ın yaptığı bir araştırmada, Amerika'da son yıllarda sendikal hareketin zayıflaması ve sendikalı çalışanların sayısındaki azalışla doğru orantılı olarak sendikaların giderek g kaybetmesi nedeniyle, çalışanların iş güvenliği konusunda daha karamsar oldukları ve dolayısıyla da iş tatminlerinde önemli bir azalış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, sendika üyeliğinin de iş güvenliğinin önemli bir parçası olduğunu ve dolaylı olarak çalışanların iş tatmin düzeyini etkilediğini göstermektedir (Gazioğlu ve Tansel 2006, s. 1169).

i) Tekdüzelik: Görevin işin bütününü kapsaması, çeşitliliği, anlamlılığı, özerkliği, geribildirim olanağı, sorumluluk gerektirmesi, bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olması, ilgi çekici olması, öğrenme ve yeteneklerini kullanma olanağı vermesi, yenilikçi olması, yaratıcılık istemesi, özel yetenek gerektirmesi, tekdüze olmaması iş tatmininde önemli rol oynayan etkenlerdir. İşin standart hale getirilmesi verimliliği ve bu şekilde iş tatminini artırmaktadır. Fakat işin standartlaştırılmasında aşırıya kaçmak bazen iş tatminini azaltmaktadır. İş belirli standartlara göre yapıldığında çalışanlar neyi nasıl yapacaklarını bilirler ve bu yüzden de güçlük çekmezler. Fakat iş, kişinin yaratıcılık yönünü yok edecek hale getirilirse bu durumda bazı çalışanların iş tatmini azalacaktır (Aliyeva 2005, ss. 134-135). Monotonluk, heyecansızlık ve yalnızlık gibi çalışma ortamı özellikleri çalışanların bu tür işlerden duyacağı tatmini de azaltmaktadır (Yanık 2014, s. 111).

j) alışma Koşulları: Çalışanların işlerinden tatmin olabilmeleri için öncelikle çalışma koşullarından memnun olmaları gerekmektedir. Olumsuz alışma koşulları altında mutlu olunabilmesi ise oldukça zordur. Çalışma koşullarından duyulan tatminin en önemli belirleyicileri olarak işin güvenli olması, sağlığı tehdit etmemesi ve insan bedenine veya ruhuna uygun olması gösterilebilir (Yanık 2014, s. 109).

İş görenler çalıştıkları işlerinde hem kişisel konfor hem de yaptıkları işi kolaylaştıracak bir çevreyi tercih etmektedirler. Yapılan araştırmalar iş görenlerin tehlike arz etmeyen ve rahatsız edici olmayan fiziksel ortamlarda çalışmak istediklerini göstermektedir. Isı, ışık, ses ve diğer çalışma şartları iş görenleri rahatsız etmeyecek şekilde ayarlanmalıdır. Pek

çok iş gören hijyenik ve modern işyerleriyle, yeterli alet ve donanıma sahip çalışma ortamlarını tercih etmektedir (Robbins 2003, s. 20; Varol 2010, s. 47).

Luthans'a (1973) göre çalışma koşulları çalışanların iş hayatı dışındaki yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, çalışanların fazla mesaiye kalması veya uzun çalışma saatleri aile fertleri veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamalarına ve kendilerini geliştirememelerine sebep olabilmektedir. Çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık veya uzunluk, göreceli olarak çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırması veya ayıramaması sonucunu doğuracaktır (Erdil ve diğ. 2004, s. 19).

2.2.4 Çalışan Tatminsizliği ve Sonuçları

İş tatmini, çalışma ortamında insan davranışlarını etkileyen en önemli tutumlardan biridir. Temel olarak bir insanın işini sevmemesi, kişinin beklentileri ve mevcut gerçeklik arasındaki farka bağlıdır. Bu nedenle önemli olan kişinin işinden beklediği ve işin ona ne verdiğini bulmak, yani tatmin ve tatminsizlik arasındaki farkı belirleyebilmektir (Aliyeva 2005, s. 141).

İşlerinde tatminsizlik yaşayan bireyler duygusal dengesizlik yaşamakta, daha az sosyal ilişkide bulunmakta ve sürekli yorgunluk, gündüz uyuklamaları, ilgisizlik sergilemektedir. Bu bireyin iş standartlarına uyum sağlaması ve ayak uydurması çok zordur (Aliyeva2005, s. 141).

Pusat (1992), İstanbul'daki 23 yiyecek işletmesinden (McDonalds', Wimpy, Wendy's, KFC, Pizza Hut gibi) 656 çalışanın katılımıyla yaptığı bir araştırmada, personelin iş tatmininde rol oynayan etkenlerin önem derecelerini ve iş tatminsizliği sonuçlarını incelemeyi amaçlamıştır. Bulgular iş tatminsizliği sonuçlarının daha fazla devamsızlık, hayal kırıklığına uğrama, üretim aksamaları, saldırgan davranışlar, sürekli şikâyetler, iş arkadaşları ve yöneticilerle anlaşmazlıklar, grevler, makine ve donanımın kötü kullanılması, iş görme isteksizliği, iş kazaları ve iş başında dikkatsizlik olduğunu ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan personeli iş tatminine ulaştıran etkenlerin de çoğunlukla ücret, işin kendisi, yükselme olanakları, çalışma grubu, çalışma koşulları ve yönetim biçimi

olduğu saptanmıştır. Isı, nem, ışık, gürültü, çalışma saatleri, çalışma yerinin temizliği, yeterli araç-gereç gibi özelliklerin iş tatmini üzerinde büyük etkisi olduğu belirtilmiştir (Aliyeva 2005, s. 145). Çalışanların işlerinden sağlayamadıkları doyum gerek örgütsel düzeyde (işgücü devri, devamsızlık, düşük performans, sabotaj gibi) gerekse bireysel ve psikolojik düzeyde (stres ve yabancılaşma gibi) olumsuz etkilere neden olmaktadır (Telman ve Ünsal 2004, ss. 64-76). Miner (1992), iş doyumu düşük çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı, vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) oluştuğunu ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki saptandığını söylemektedir (Karakuş ve Yardım 2014, s. 24). Çalışan tatminsizliğinin sonuçları aşağıda başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır.

a) İşe Devamsızlık: Devamsızlık kısaca bir çalışanın çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. Ancak bu arada bir hususu da belirtmek gerekir: devamsızlık, izin veya yıllık normal tatiller dışında iş programında işe gelmeme nedeniyle aksama doğuran tüm hususlardır (Eren 2015, s. 267). İş doyumsuzluğu ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi ele alırken, mazeretsiz devamsızlığın göz önüne alınması daha uygun olabilir. Özellikle kişiler yorgunluk, can sıkıntısı, bıkkınlık, ara verme isteği gibi nedenlerle devamsızlık yapıyorlarsa devamsızlığın nedeninin iş doyumsuzluğu olabileceği düşünülebilir (Telman ve Ünsal 2004, s. 73).

Goldberg ve Waldman yaptıkları çalışmalarda iş tatmini ve devamsızlık arasında bir ilişki bulamamış, bu sonuçlarla daha önceleri de yapılan ve bu iki değişken arasındaki ilişkinin çok düşük olduğunu savunan araştırmacıların fikirlerini doğrulamışlardır (Goldberg ve Waldman 2000, s. 673).

Çalışanlar işlerinden tatmin olduklarında, işine son verilmesi halinde kaybedebileceği çok fazla şey olacağını bildiklerinden, işe devamsızlık etmemeye özen göstermektedirler. İşini sevmeyen, çalışma koşullarından memnun olmayan ve iş yerinde mutsuz olan bir çalışanın ise muhtemel iş kaybı halinde kaybedecek çok fazla şeyi olmayacağı için işine devamsızlık eğilimi fazla olacaktır. (Yanık 2014, s. 115).

b) Verimsizlik/Düşük Performans: Genel olarak bakıldığında, iş tatmini ile iş performansı arasında doğrudan bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Bununla ilgili yapılan birçok araştırmada bu değişkenler arasında çok zayıf bir ilişki bulunmuş, bazılarında ise hiçbir ilişki bulunamamıştır. Fakat iş tatmininin artmasıyla verimliliğin de arttığı, yani iş tatminsizliğinin verimsizliğe neden olduğu birçok araştırma ile kanıtlanmıştır (Aliyeva 2005, ss. 147-148). Davis (1982) ve Luthans (1995) iş tatmininin örgütsel verimliliği artırdığı sonucuna ulaşmıştır (Davis, 1982, s. 97; Yanık 2014, s. 115). Saari ve Judge ise iş tatminiyle çalışma performansı arasındaki ilişkinin kolay işlerle karşılaştırıldığında zor işlerde çok daha fazla güçlü olacağı sonucuna varmıştır (Saari ve Judge 2004, s. 398).

c) İşten Ayrılma (İş Hareketliliği): Genel olarak iş hareketliliği veya personel devri adıyla tanımlanan süreç, bir kuruma giren ve çıkan iş gücü hareketleridir. Çalışanların bir kuruluşun kadrosuna yerleştirdikten sonra emeklilik, ölüm, göç, işten uzaklaştırma ve işi terk etme gibi nedenlerle ayrılma bu kapsamdadır. Emeklilik, ölüm ve işten çıkarılma dışında, bireylerin isteği ile işten ayrılmalarının, daha iyi koşullarda başka bir örgüte geçme eğilimlerinin çoğunluğunun tatminsizlik ve stresten kaynaklandığı bilinmektedir (Aliyeva 2005, s. 148).

İş tatmininin azalması halinde kişide bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliği artmaya başlar. Ayrıca, düşük ücret de personel devrini hızlandırmaktadır. Düşük ücret alan çalışanlar daha iyi parasal olanaklar arama peşinde koşturur. Bu nedenle de fırsat bulan kişi bu baskıların sonucunda işini terk eder (Aliyeva 2005, s. 148).

İşlerinden tatmin olan çalışanlar, tatminkâr bir işi bırakıp gitmek istememektedirler. Çünkü yeni bir işin kendilerine neler getirebileceği konusu belirsizdir. İşlerinden tatmin olamayan çalışanların başvurabilecekleri son çare ise işten ayrılmaktır. İşten ayrılabilmek, karmaşık ve zor hesaplamalar neticesinde işten ayrılma niyeti geliştirilmesini ve örgüt ile bağların kopacağı son noktaya gelinceye kadar bu niyetin artmasını içermektedir. Bu nedenle, iş tatminsizliğinin derecesi büyük ölçüde işten ayrılma niyetini belirleyecektir. İşten ayrılma niyetinin derecesi de çalışanların işten ayrılma noktasına olan konumunu ifade edecektir (Yanık 2014, s. 116).

d) İş Kazaları: İş tatmini düşük olan personel, işinde beklentilerini karşılayamadığından iş görme isteksizliği içinde bulunabilir. Bu da, iş kazasıyla neticelenen, kendini, yaptığı işe vermemesine yol açabilir. Ayrıca, iş kazaları işyerinde kaygı düzeyini artırır ve işin çekiciliğini kaybetmesine neden olur (Aliyeva 2005, s. 149).

İş tatminine ilişkin verilen bilgilere ek olarak iş tatmini ile ilgili olarak geliştirilen başlıca teoriler aşağıda açıklanmıştır.

2.2.5 Çalışan Tatmini Teorileri

Çalışan tatmini teorilerini kapsam (içerik) ve süreç modelleri olmak üzere iki temel grup içerisinde incelemek mümkündür. Kapsam teorileri kişilerin gereksinimlerinin bir ifadesi olan motiflere, yani kişileri motive eden faktörlerin neler olduğuna odaklanırken, süreç modelleri teşviklere yani kişinin dışında olan, davranışın nasıl ortaya çıktığı ve uygulandığı konusuyla ilgili faktörlere ağırlık vermektedir (Büyükebeş 2012, s. 35).

2.2.5.1 Kapsam teorileri

i) Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi: Maslow (1943), insan davranışının biyolojik, kültürel ve durumsal şartlardan etkilendiğini ileri sürmüştür. İhtiyaçlar hiyerarşisinin en alt seviyesini fizyolojik ihtiyaçlar, en üst seviyesini ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı oluşturmaktadır. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında, bir üst basamaktaki ihtiyaçlar motive edici olmaktadır (Büyükebeş 2012, s. 35).

Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip bulunduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır. Maslow, insan gereksinimlerini niteliklerine göre fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, takdir ve saygı görme, kendini gerçekleştirme olmak üzere beş grupta incelemektedir (Eren 2015, ss. 30-31).

Ateş'e (2012) göre; Maslow'un modeli çeşitli yönlerden eleştiriye uğramıştır. Bunlar içinde en önemlisi bütün kişilerin ihtiyaçlarını aynı sırayı izleyen kalıp içine koymanın zorluğudur. Ayrıca bunları birbirinden ayıracak kesin çizgiler koymak oldukça zordur. Son olarak tatmin edilen ihtiyacın ortadan kalkacağı düşüncesi alt kademedeki ihtiyaçlar için geçerli olabilir ama aynı şeylerin üst kademeler için de geçerli olduğunu önermek kuşku doğurucu niteliktedir (Büyükbeşe 2012, s. 36).

ii) Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Güdüleme) Teorisi: Bu kuram tatmin ve motivasyon (güdüleme) konusuna daha çok özendirme (teşvik) araçları yönünden yaklaşmaktadır (Eren 2015, s. 32).

Herzberg ve arkadaşları özendirme araçlarını iki kısma ayırmaktadır. Bunlar, hijyen faktörleri ile güdüleyici faktörlerdir. Herzberg iş görenlerin örgüt içinde kalmalarını ve onu benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının yetersizliğine dikkati çekmektedir. Aşağıda belirtilen özendirme araçları sağlanamamışsa astları örgüt içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir (Eren 2015, ss. 32-33):

- a) Genel işletme politikası ve yönetimi yetersiz ve beceriksizse,
- b) En yakın yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değilse,
- c) En yakın yöneticilerle astlar arasındaki ilişkiler iyi değilse,
- d) İşyerindeki ücret ve maaş koşulları ve bunlarda artış düzeyleri iyi değilse,
- e) İşyerindeki fiziksel çalışma koşulları ve fabrika organizasyonu yetersiz ve sorunlar yaratıyorsa,
- f) Çalışanların iş güvenliği yeterince sağlanamamışsa.

Herzberg'in incelemelerine göre hijyenik koşullar sağlandıktan sonra bile tatmin ve motivasyon sağlanamamaktadır. Çünkü bu etmenlerin varlığı yalnız başına güdüleyici olamamaktadır. Bu nedenle, ikinci gruba giren ve iş görenleri güdüleyici bir rol oynayan etmenlere temas etmektedir. Bu etmenler (Eren 2015, s. 33):

- a) İş görenin tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi,
- b) İş yerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi,

- c) İşi sevmesi ve onu yapmaktan zevk alması,
- d) İşin iş görene belirli yetki ve sorumluluklar kazandırması,
- e) İşin bir terfi etme ve sosyal statü kazandırma aracı olması,
- f) İşin iş göreni mesleki bakımdan geliştirmesi ve olgunlaştırması.

Güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışları ölçme ve değerlendirme çalışmalarını güçleştirmektedir. Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Kısaca, Herzberg kuramı, her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir (Eren 2015, s. 516).

Porter ve diğ.ne (2003) göre Herzberg'in çalışmasının en önemli katkılarından biri, çalışma yaşamındaki motivasyon konusunda deneysel araştırma ve düşünceyi uyandıran güçlü bir etkide bulunmuş olmasıdır. Ayrıca çalışmasında kullandığı sistematik dil ve tarzı, uygulamadan gelen yöneticiler tarafından kolaylıkla anlaşılmış, çalışanları motive etmede basitçe kullanılabilecek tarzda yöneticilere eylemsel belirli öneriler sunmuştur. Modele yönelik büyük eleştiriler olmasına rağmen Herzberg'in kuramı günümüzde hala yöneticiler arasındaki popülerliğini korumakta ve uluslararası çekiciliğini sürdürmektedir (Özer ve Topaloğlu 2008, s. 93).

iii) Alderfer'in E.R.G. Teorisi: Alderfer, Maslow'un yaklaşımını değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir. ERG teorisi yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir (Eren 2015, ss. 510-511):

- a) Varolma ihtiyaçları:** İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.
- b) İlişkisel ihtiyaçlar:** İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir.
- c) Gelişme veya büyüme ihtiyaçları:** İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.

Bu teoriye göre öncelikle alt seviyede yer alan var olma ihtiyacı tatmin edilmeli, sonra sırasıyla ilişkisel ihtiyaçlar ve gelişme/büyüme ihtiyaçları karşılanmalıdır (Büyükbeşe 2012, s. 36).

iv) McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi: McClelland'a göre, insanın en büyük ihtiyacı başarılı olmaktır. Bu nedenle başarılı olmak diğer ihtiyaçlardan daha fazla insanı motive eder. Para, makam ve benzeri diğer motive edici faktörler başarıya oranla daha az insanı motive eder. Başarılı olmak insanı duygusal yönden ödüllendirir. Yüksek başarı elde eden insan, sorunları çözmede bireysel sorumluluk alır, tehlikeleri hesaplayarak girişimde bulunur, durumu değerlendirerek sonucu görür ve hedefe ulaşmak için yüksek enerji harcar (Güney 2000, s. 170).

McClelland insan ihtiyaçlarını kendince üç grup altında toplamıştır. Bunlar, başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. McClelland bu üç ihtiyaç ve motivasyon içinden en çok başarı motivasyonunun birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir (Eren 2015, s. 526).

McClelland'a göre; bireyleri örgütlerde başarılı hale getirmek için başarısızlıkların kaynağı olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunlar (Eren 2015, s. 528):

- a) Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek. Amaç ve standartlarda aşırı sıklığa ya da aşırı gevşekliğe kaçmamak,
- b) İş ortamında belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek kişisel görev ve sorumluluklar bakımından bireyleri özendirmek,
- c) Örgütlerde başarı değerlendirme ve buna dayalı ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personele somut bir geri besleme sağlamak.

2.2.5.2 Süreç teorileri

Süreç kuramları, davranışın ortaya çıkışından durduruluşuna kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Ayrıca, süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır (Eren 2015, s. 532).

i) Vroom'un Bekleyiş Teorisi: Süreç kuramlarından ilki Vroom'un Bekleyiş (ümit) kuramıdır. Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Bekleyiş kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir (Eren 2015, ss. 532-533):

- a) Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.
- b) Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
- c) İnsanlar, arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasında algılarına göre seçim yapmak zorundadır.

Bu kuramda başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır (Eren 2015, s. 535).

Vroom'un modelinde motivasyon ile ilgili başlıca ödüller içsel ve dışsal ödüllerdir. İçsel ödüller, bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir. Dışsal ödüller ise, bireye, çevresi, çoğu kez de üstleri tarafından verilmektedir (Eren 2015, s. 536).

Victor H. Vroom'a göre modelin üç temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Valens olarak adlandırılan ve kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. İkinci temel kavram bekleyiştir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği

hakkındadır. Üçüncü kavram ise araçsallık kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder: kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç (maaş artışı gibi) olarak düşünülmelidir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç (daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak gibi) olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu sübjektif olasılığı ifade etmektedir (Koçel 2015, ss. 744-745).

Bu modeli kullanarak çalışanlarını motive etmek isteyen bir yönetici; kişi için hangi çeşit ve hangi düzende bir sonucun önemli olduğunu, örgüt için ne tür bir davranış ve performansın arzulandığını tespit etmeli ve performans ile ödül arasında ilişki kurmalıdır (Büyükbeşe 2012, s. 38).

ii) Davranış Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi: Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde; belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir, böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır sonucuna varmışlardır. Buradan hareketle belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek, alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır (Eren 2015, s. 545). Belirtilen pekiştirme araçlarından her biri, yönetimce istenen veya istenmeyen bir durumun sonucu olup bireyin davranışını izleyen zaman aralığında uygulanan veya uygulanmasından vazgeçilen yöntemler olarak görülebilir (Şimşek ve Çelik 2015, s. 106).

Kuram, bireyin davranışlarıyla bunların karşılaştıkları sonuçlar arasındaki ilişkiler üzerinde durur. Bu kuram, bireyin sergilediği davranışları zaman geçirmeden kabul gören ödüllerle ödüllendirmek, hiç ödüllendirmemek veya kabul edilebilir sınırlar içinde cezalandırmak suretiyle söz konusu davranışları değiştirmeyi ve/veya pekiştirmeyi esas alır (Şimşek ve Çelik 2015, s. 106).

Davranış değiştirme ve/veya pekiştirmenin çeşitli araçları vardır. Davranış değiştirme, pekiştirme kuramlarının insan davranışlarını değiştirmede kullandıkları yöntemin ya da sürecin adıdır. Bu kavramın temelinde yatan şey “etki yasası”dır. Etki yasası, bir kurumda iş görenlerce ortaya konan davranışlardan kabul görenlerin güçlendirilerek tekrarlanmalarını sağlamak üzere ödüllendirilmeleri ve istenmeyen davranışların ödüllendirilmemesi veya gerektiğinde cezalandırılması yoluyla tekrarlanmalarının önlenmeye çalışılması şeklinde ifade edilebilir. Güçlendirme ya da pekiştirme, veri bir davranışın tekrarlanması veya tekrarlanmamasına neden olan olgu şeklinde belirtilebilir (şimşek ve Çelik 2015, s. 106).

iii) Adams’ın Eşitlik Teorisi: Adam’s adlı düşünür, incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren 2015, s. 542).

Eşitlik duygusu; algılanan çıktı ve girdilerinin eşit olmasını gerektirmemekte, sadece girdi/çıktı oranlarının aynı olmasını ya da eşit olmasını gerektirmektedir. Girdiler, eğitim, tecrübe, çaba ve sadakat vb. konularda çalışanların kuruma katkılarını, çıktılar ise ücret, tanınma/itibar, sosyal ilişkiler, ödöl vb. konularda çalışanların kurumdan elde ettiklerini ifade etmektedir. Bireyler kendisini başkalarıyla kıyaslarken çok sıkı çalıştığından dolayı daha yüksek ücret almayı hak ettiğini düşünebilir. O zaman bu bireyin girdi/çıktı oranı daha yüksek kabul edilmektedir. İşte birey örgüte sunduğu girdiler sonucu elde ettiği ödülleri diğer kişilerle karşılaştırır. Burada şunu belirtmek gerekir ki bu karşılaştırmalar, ortalamalar ve karşılaştırılan gruplar bireyin subjektif algıları olmaktadır (Griffin ve Moorhead 2014, ss. 101-102).

Eşitlik duygusu; kişinin statüsünü ya da pozisyonunu koruması ve onu sürdürmesine yönelik motive edici bir faktördür. Yöneticiler çalışanlarının motivasyonunu artırmak için astlarına eşit muamelede bulunmalı ve adil bir ödüllendirme sistemi uygulamalıdır (Büyükeşe 2012, s. 40).

iv) Locke'un Amaç Teorisi: İnsan davranışları ve performans düzeyleri arasındaki ilişkileri araştıran Edwin Locke, çalışmaları sonucunda amaç teorisini geliştirmiştir. Amaç Teorisine göre, davranışın temel sebebi bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Bu amaç ve niyetler kişinin tatmin ve motivasyon derecesini de belirler. Ulaşılması zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi kolay amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Dolayısıyla kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi tatmin ve motivasyon düzeylerinde belirleyicidir. Yöneticilerin örgüt amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırmaları ve bütünleştirmeleri başarılı sonuçlar sağlayacaktır (Büyükbeşe 2012, ss. 40-41).

2.2.6 Çalışan Tatmini ile İlgili Yapılan Çalışmalar ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

İş tatmininin örgütteki birçok değişkenle ilişkisi vardır. Yapılan çalışmalarda iş tatmini yüksek çalışanların özgüveninin, moralinin, performansının ve verimliliğinin iş tatmini düşük olanlara oranla daha yüksek olduğu; hastalık, stres, gerginlik, endişe, şikayet, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Davis 1982, ss. 97-100).

Yüksek iş tatmini ekip çalışmasında önemli bir öğedir. Bu nedenle hemen tüm yöneticiler iş görenlerde iş tatminini geliştirmeye çalışırlar. İş tatmini ile verimlilik arasında, bazen bir ölçüde ve görünürde birbirini karşılıklı olarak etkileyecek biçimde bir korelasyon vardır. Ancak, bu korelasyonun fazla bir istatistiksel önemi yoktur. Yüksek iş tatmini ile düşük işgücü devri arasında ve devamsızlık arasında korelasyon vardır. Daha yaşlılar gençlere oranla daha çok iş tatminine sahiptirler ve daha yüksek meslek gruplarında, daha düşük meslek gruplarına oranla daha çok iş tatmini görülür (Davis 1982, s. 110).

İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan iş görenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı iş gören iş gücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır (Akıncı 2002, s. 8).

Lu ve diğ. hemşirelerin iş tatmini, mesleki bağlılıkları ve ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı çalışmalarında iş tatmini ve mesleki bağlılığın örgütten ayrılma niyeti ile negatif ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışmada ayrıca örgütten ayrılma niyeti ile meslekten ayrılma niyeti arasında pozitif ilişki olduğu vurgulanmıştır (Lu ve diğ. 2002, ss. 214-219).

Boselie ve Van der Wiele (2002) ise, çalışma arkadaşları, bilgiye ulaşma kolaylığı, yönetim tarzı, maddi imkânlar, çalışma koşulları ve kurumla ilgili karar ve faaliyetlere katılım gibi etmenlerin iş tatminine ve kurumda kalma isteğine yol açtığını ileri sürmüşlerdir (Boselie ve Van der Wiele 2002, s. 170).

İş tatminin işten ayrılma davranışı ile ilişkisine dair Porter ve Steers'in yaptıkları bir araştırmada iş tatmini ile işten ayrılma davranışı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur (Porter ve Steers 1973, ss. 151-176). Özdevecioğlu'nun yaptığı araştırmaya göre de iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Özdevecioğlu 2004, s. 109). Allen ve diğ.'nin (2003) yaptığı çalışmaya göre de iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Allen ve diğ. 2003, s. 105).

Poon'a (2004) göre, çalışanların işgücü devir oranları ve iş tatminleri arasındaki ilişki incelendiğinde; iş tatmini yüksek olan çalışanların işgücü devir oranlarının düşük olduğu, işe gelmeme ve işten ayrılma oranları fazla olan çalışanların iş tatminlerinin de düşük olduğu görülmektedir (Poon 2004, s. 325).

Shalley ve diğ. (2000) ve Witt A.'ya (1989) göre; genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır. Çekmecelioğlu'nun yaptığı araştırmaya göre, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Düşük iş tatmininin, büyük ölçüde işten ayrılma niyeti oluşturduğu, yüksek düzeyde tatmin olmuş bireylerin ise, örgütlerinde kalma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği ve işin iddialı olması gibi yaratıcılığı destekleyen bir örgüt ikliminin iş tatminini olumlu yönde

etkilediğini ve işten ayrılma niyetini zayıflatıldığını ileri sürmüştür (Çekmecelioğlu 2005, ss. 85-94).

Çekmecelioğlu (2006), iş tatmini ve üç bileşenli örgütsel bağlılık (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerine ilişkisini incelemiş, duygusal bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini, duygusal ve normatif bağlılık ile iş tatmininin, verimliliği pozitif etkilediğini ortaya koymuştur (Çekmecelioğlu 2006, ss. 159-164).

Vidal ve diğ. (2007), iş tatminini ile işten ayrılma niyeti arasında yakın ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. İlâveten, düşük iş tatminine sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığını ve aynı zamanda mevcut pozisyonlarında görevlendirilmeden önceki işlerine tekrar dönme isteğinin de ortaya çıktığını belirlemişlerdir (Vidal ve diğ. 2007, ss. 1277-1280).

Locke (1975) yaptığı araştırmada iş memnuniyeti ve işten ayrılma eğilimi arasında tutarlı ve önemli bir ilişki olduğunu ama bu ilişkinin çok yüksek olmadığını belirtmiştir. Tett ve Meyer (1993) iş memnuniyeti ve ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişki olmasına rağmen, bu ilişkinin büyüklüğünün tutarlı olmadığını vurgulamıştır. Çakır (2001) da işten ve çalışma koşullarından duyulan tatminsizliğin işten ayrılma eğilimini artırdığını belirtmiştir (Yıldız 2008, s. 42).

Gül ve diğ.nin (2008) Tokat Devlet Hastanesi'nde görevli 87 sağlık personeli üzerinde yaptığı araştırmaya göre iş tatmininin, işten ayrılma niyetini ters yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Gül ve diğ. 2008, ss. 4-8).

Alıca'nın (2008) yaptığı araştırmaya göre, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğu ve istatistiksel olarak bu ilişkinin anlamlı düzeyde olduğu gözlemlenmiştir (Alıca 2008, ss. 100-101).

Poyraz ve Kama'nın (2008) Ankara'da özel sektörde faaliyet gösteren bir iletişim firması ile Kırıkkale'de faaliyet gösteren bir kamu kurumunda çalışan 211 kişi üzerinde yaptığı

araştırmaya göre; çalışan tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu ilişki ve etki anlamlıdır (Poyraz ve Kama 2008, ss. 150-158).

Aydoğdu'nun (2009) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, dış iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır. Dış iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ters yönlü bu ilişki, dış iş tatmini arttıkça işten ayrılma niyetinin olasılık düzeyinin azalması anlamına gelmektedir. Ancak bu araştırmaya göre iç iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Aydoğdu 2009 s.105).

Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında, Karanlı ve diğ.ne (2005) göre iş tatminin önemi işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olmasından kaynaklanmaktadır. Benzer biçimde Çekmecelioğlu (2006, ss. 153-168) iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ve bu iki kavramın işten ayrılma niyeti üzerinde de etkili olduğunu öne sürmektedir. Yazıcıoğlu ve diğ. (2009, ss. 3-16) iş tatmini yüksek olan iş görenlerin işten ayrılma niyetinin düşük olacağını ortaya koymaktadır (Varol 2010, ss. 66-67).

Varol'a (2010) göre, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri çalışanların eğitim seviyesi, çalıştıkları pozisyon, çalışma süresi bakımından değerlendirildiğinde anlamlı farklılığa rastlanamamışken, gelir düzeyi bakımından değerlendirildiğinde iş tatmini boyutunda gelir grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Diğer yandan işten ayrılma niyeti bakımından gelir grupları arasında anlamlı farklılık gözlenmemiştir (Varol 2010, ss. 80-82).

Çalışır vd. (2011) Türkiye'deki bilgi teknolojileri uzmanları arasında yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetini etkilediğini belirtmişlerdir (Büyükbese 2012, s. 53).

Bilindiği gibi iş tatmini, çalışanların işe, işyerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere karşı geliştirdikleri olumlu tutumu ifade etmektedir. İşten ayrılma niyetini açıklamaya çalışan çalışmalar, iş tatmininin tek başına açıklayıcılık rolünün olmadığını (Krausz ve diğ., 1998) ya da zayıf olduğunu, diğer değişkenlerle (mesleki bağlılık, Lu ve diğ., 2002;

duygusal bağıllık, Çekmecelioğlu 2006; normatif bağıllık ve devam bağıllığı, Chen 2006; iş bağıllığı, Udo ve diğ. 1997; mesleki bağıllık, Van Der Heijden 2007, ss. 1-23; değerlendirme notunda manüpilasyon ve ceza niyetinin varlığı, Poon 2004, ss. 329-331) bir arada değerlendirildiğinde işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif etkisinin oluştuğunu ileri sürmektedir (Taslak 2015, s. 156).

2.3 İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.3.1 İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Bir çalışanın büyük ölçüde işiyle ilgili gerekçelere dayalı olacak şekilde (özel hayatındaki zorlayıcı unsurları geri planda tutarak) işini bırakmaya niyetlenmesi işten ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir. İşten ayrılma niyeti, yönetim literatürünün dikkatini üzerine çektiği yıllarda o kadar büyük önem kazanmıştır ki; 1980’li yıllara gelindiğinde hali hazırda kavram üzerine 1500’den fazla araştırma gerçekleştirilmiş bulunmaktadır (Shaw, Delery, Jenkins ve Gupta 1998, s. 511). İşten ayrılma niyeti; Krausz ve diğ.’ne (1998) göre motivasyonel bir kavramdır, Geartner’e (1999) göre bir bireyin kendi inisiyatifi ile sosyal bir sistemden çıkma eğilimidir, Rusbelt vd.lerine (1988) göre çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Ökten 2008, s. 35). İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın işletmede kalmama arzusudur (Porter, Steers ve Boulian 1974, s. 604).

Hwang ve Kuo’ya (2006) göre bireyler örgütten ayrılmayı düşündükleri zaman, işine olan davranışlarını değiştirmekte ve dış çevreden gelen alternatif iş olanaklarını aramaya ve değerlendirmeye ihtiyaç duymaktadır (Ökten 2008, s. 37). Bu tanımlamaya dayanarak işten ayrılma niyetini, iş görenin gelecekteki iş yaşantısını hali hazırda çalıştığı işletmenin sınırları dışında geçirmeye eğilimli olması hali olarak ifade etmek mümkündür (Souza-Poza ve Henneberger 2004, s. 113).

Örgüt içindeki iş görenlerin işten ayrılmak istemelerinin çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Hardy’e (1987) göre çalışanlar, örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakarlar; çalışanlar, kendi ve şirketi için muhtemel başarıları yeterli görürse,

işten ayrılma niyeti taşımazlar. Eğer başarı yeterli görülmez ise çalışanların verimlilikleri düşebilmekte, örgüte bağlılıkları azalabilmekte ve çalışanlar bu durumda örgüt dışında iş fırsatları araştırabilmektedirler (Biçer 2005, s. 57).

Bir iş görenin kendi isteğiyle işini bırakmasına etkisi olan işten ayrılma niyeti, zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere önemli maliyetler getirebilir. Bu olumsuz etkilere ve maliyetlere bakıldığında bir iş görenin işten ayrılmasının, hem nitelikli bir insan gücünün kaybı hem de yerine yeni bir iş görenin istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitime ve uyum sağlama açısından olumsuz etkileri vardır. Bununla beraber, bir iş görenin işten ayrılması örgütteki diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin ve iletişimin bir anda kesintiye uğramasına ve uyumun bozulmasına neden olabilir (Süner 2014, s. 28).

Sanderson (2003) işten ayrılmanın meydana getirdiği maliyetleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Ökten 2008, ss. 37-38):

- a)** Yeniden işe yerleştirmenin ve işçi seçmenin maliyeti,
- b)** Yeniden eğitim masrafları,
- c)** Çalışanın tam kapasite ile çalışmadığı işi öğrenme sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,
- d)** İşe alışma sürecindeki meydana gelebilecek kırılma, hasar veya kazaların maliyeti,
- e)** Kişinin işe alışı tam kapasitede çalışıncaya kadar geçen sürede diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri,
- f)** Yeni işçinin işe alımı ile eski işçinin işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,
- g)** Bireyin kendi departmanındaki işleri aksatan negatif davranışlarının maliyeti.

Bu yüzden konularında yetişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından son derece önemlidir (Poyraz ve Kama 2008, s. 149).

Bireyin çeşitli tutumları çerçevesinde ortaya çıkan işten ayrılma niyeti, bir çalışanın işten ayrılmasını ifade etmez, yani davranışı göstermez, sadece uygun bir fırsat ortaya çıktığında hemen ayrılabilceğini ifade eder. Bazı durumlarda, niyetler davranışa dönüşmeyebilir. Çünkü, bireylerin kişisel özellikleri, içinde bulundukları psiko-sosyal durum ve diğer çevresel faktörler, bu davranışın ortaya çıkmasına izin vermeyebilir (Özdevecioğlu 2004, s. 99).

Daloğlu'na (2002) göre işten ayrılma niyeti, iş tatmini ile negatif bir ilişki içerisinde olup, iş tatmini veya tatminsizliğine bağlı olarak oluşan ayrılma niyeti paralelinde, çalışan öncelikle işini değerlendirerek, iş tatminini sorgulamaktadır. Sonucun olumsuz olması halinde, işe işyerine karşı isteksizlikle birlikte uygunsuz iş davranışları görülmekte, daha sonraki aşama ise oluşan niyet paralelinde işten ayrılmayı düşünmektedir (Poyraz ve Kama 2008, s. 149).

Çalışanların işten ayrılmayı düşüncelerinin birçok sebebi vardır. Bazı çalışanlar işten çıkarılma düşüncesiyle strese girmekte ve bu durum işten ayrılma niyetine neden olmaktadır. İşten çıkarılma korkusuyla iş stresine giren çalışanların, işe gelme eğilimi azalmakta, yaptıkları işin kalitesi düşmekte, bazıları elinden geldiğince az çalışmakta ve dışarıda iş aramaktadırlar. Çalışanların beklentilerinin gerçekleşmemesi sonucunda işe bağlanmalarında ve performanslarında düşme dolayısıyla işten ayrılma niyetlerinde artış olmaktadır (Agin 2010, s. 34).

2.3.2 İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma konusu ekonomik açıdan incelendiğinde, işgücünün işletmeler arasında ve bölgeler arasında iş değiştirme hareketine “emek seyyaliyeti” denilmektedir. İşgücü piyasasında arz ve talep dengesi bu hareketliliği belirleyen en önemli etkidir. Emek seyyaliyeti, iş piyasalarında emek, arz ve talebinin buluşmasını ve denge haline gelmesini sağlamaktadır. Belli bir düzeydeki emek seyyaliyeti, gelişen dinamik bir ekonomik yapının sonucudur. Böyle bir hareketlilik her ne kadar örgüt açısından kayıp gibi görünse de, ülke ekonomileri açısından yarar sağlamaktadır (Şimşek ve diğ. 2015, s. 319).

Belirli bir seviyedeki işgücü devir hızının, örgüte taze kan sağlaması açısından faydaları olacağı da öne sürülmektedir. İş gören devir hızının belirli bir düzeyde tutulması, örgütte iş gören devrinin dinamizmi olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu 2013, s. 47).

Belirli bir oranda işgücü devir hızının olması, her şeyden önce işgücü maliyetlerini düşürmektedir. Yüksek maliyetli kıdemli iş görenlerin yerine genç ve dinamik bir kadroyu daha düşük maliyetlerle kurma olasılığı bulunmaktadır. Burada, zayıf performanslı iş görenlerin yerine daha yüksek performansla çalışacak kişilerin işe alınması da söz konusu olmaktadır. Ayrıca, işten ayrılanların yerlerine yenilerini almayarak iş görenlerin toplam sayısı ve dolayısıyla işgücü maliyetlerini düşürme imkânı da doğmaktadır. Yenilikçiliğin ve yaratıcılığın desteklenmesi, daha fazla farklılıklara değer verilmesi, iş görenlerin yaş, cinsiyet, kültürel ve etnik köken vb. dağılımların yenilenmesi, işgücü devir hızının belirli bir düzeyde olması ile daha da kolaylaşmaktadır (Barutçugil 2004, s. 475).

İşten ayrılmaların, örgütler üzerindeki başlıca olumsuz etkisi hiç şüphesiz örgütlere yüklediği yüksek maliyetler olmaktadır (Şimşek ve diğ. 2015, s. 320). Parasal maliyetlerin yanı sıra, yetenekli iş görenlerin kaybedilmesi, bunlardan bazılarının rakip işletmelere geçmesi ve kalan iş görenlerin stres düzeylerinin yükselmesi ve morallerinin düşmesi de maliyet kalemleri arasında düşünülmelidir (Barutçugil 2004, s. 474).

2.3.3 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Price ve Mueller'e (1981) göre, işten ayrılma literatürü incelendiğinde işten ayrılma eğilimini etkileyen pek çok değişken olduğu görülmektedir. Bunlar arasında alternatif iş fırsatı, monotonlaşma, katılım, etkili iletişim, entegrasyon, ücret, dağıtım adaleti, terfi fırsatı, profesyonellik, genel eğitim gibi unsurlar yer almaktadır. Bunlara ek olarak iş memnuniyeti ve çalışan bağlılığı da işten ayrılma eğilimini etkilemektedir (Yıldız 2008, s. 44).

İşten ayrılma niyetini ortaya çıkaran psikolojik faktörler oldukça çeşitlidir. Nitelikli bir çalışanın hiç hesapta yokken işinden ayrılması tüm örgütsel dengeleri alt üst

edebilmektedir. Bu durum, yönetim bilimiyle meşgul olan araştırmacıların dikkatini bu yöne çekebilmeyi başarmıştır. Bu kapsamda çalışanları işlerinden ayrılmaya niyetlendiren faktörler genel bir sınıflandırmaya tabi tutulmak suretiyle uygulamacıların (yöneticilerin) önüne sunulmaktadır (Yanık 2014, ss. 120-121).

McBey ve Karakowsky (2001) diğer sınıflandırmalardan farklı olacak şekilde, çalışanların işten ayrılma sebeplerinden bazılarını işten ayrılmaya iten –işe ilişkin- faktörler, bazılarını da işten ayrılmaya çeken –iş harici- faktörler olarak belirlemiştir. Örgütlerin işten ayrılma sebeplerini bu bakış açısıyla değerlendirmesi ve sadece örgütten ayrılmayı çekici hale getiren (büyük ölçüde dışsal) faktörleri değil, işten ayrılmaya iten (büyük ölçüde içsel) faktörleri de göz önünde bulundurması gerekmektedir (McBey ve Karakowsky 2001, ss. 39-47; Yanık 2014, s. 121).

Kaynak’a (1990) göre işten ayrılma niyetinin doğmasının nedenleri başlıca üç grupta incelenebilir (Ökten 2008, s.38-40):

a) Genel Ekonomik Faktörler: Makro ekonomik ve sosyal kaynaklı bu nedenler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Aşağıda sayılan nedenlerden ötürü işgücü çıkışlarını engellemek çoğu zaman işletmeler için mümkün olmamaktadır (Ökten 2008, s. 38; Varol 2010, ss. 59-60):

- i. Genel ekonomik durum ve işgücü piyasasına etkisi,
- ii. Genel ekonomik durum ve refah düzeyinin yükselmesi,
- iii. Mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması,
- iv. Özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisi,
- v. Mevsimsel dalgalanmalar ve ekonomik daralma veya genişleme gibi konjonktürel etkenler,
- vi. Gelişmekte olan ülkelerde oturmuş bir iş gören sınıfının yerleşmemiş olması dolayısıyla, tarım ile sanayi arasında görülen gidiş gelişler,
- vii. Malzeme yokluğu veya sipariş azlığı gibi piyasa değişimleri,
- viii. Kıdem tazminatının yüksek maliyeti,

ix. Başka mesleklerin toplumda daha çekici ve gelecek vadeden meslekler haline gelmesi.

b) İşletme İçi Faktörler: İşletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde oluşan nedenlerdir. Bu nedenler; işletmenin kuruluş yeri (şehrin merkezinde veya dışında olması), ulaşım olanakları (servisten veya kamu taşıtlarından faydalanabilme, park yapabilme imkânları), işin türü ve güçlük derecesi (pis işler, ağır işler vb.), olumsuz örgütsel koşullar (işte sık yer değiştirme, çalışma koşullarında aşırı katılıklar), ücretlendirme sisteminin bozukluğu (adil ücretlendirme yapılmaması, performans değerlendirmenin yapılmamış olması vb.), kötü iş koşulları (kaza olasılığının yüksekliği, iş zamanlarının iyi ayarlanmamış olması), iş görenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları, kötü personel yönetimi uygulanması, iş yerlerinde sosyal hizmetlerin bulunmaması veya yetersizliği, üretim sürecinin iyi işlememesi (yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler vb.) olarak sayılabilir (Ökten 2008, ss. 38-39).

Yapılan işin niteliğine ilişkin olumsuz faktörler işten ayrılma niyeti üzerinde oldukça fazla etkili olan ve çözüme kavuşturulması çok zor olan konulardan birisidir. Doğası gereği büyük tehlike arz eden, insan hayatını olumsuz etkileyebilecek şekilde ağır yorgunluk yaratan ve insanları monotonluğa, yalnızlığa iten işler bu kapsamda değerlendirilebilir. İş tatminini de büyük ölçüde azaltan bu tür işler, yarattığı tatminsizlik vasıtasıyla işten ayrılma niyetini de etkileyebilmektedir. Bir işin meslekleşebilme derecesi ve mesleki tutumlar da işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Toplum tarafından tam anlamıyla bir meslek olarak görülmeyen işlerin bırakılması, çalışanlar açısından daha kolay olabilmektedir (Yanık 2014, s. 122).

Yapılan işin kendi niteliğinden kaynaklanan faktörlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini aydınlatmaya yönelik çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Mowday ve Spencer işin gerektirdiği yüksek seviyeli otonominin ve sorumluluğun işten ayrılma niyetini azalttığını ortaya koymuştur (Mowday ve Spencer 1981, ss. 634-642). Arnold ve Feldman ise algılanan iş güvencesinin işten ayrılma niyetini etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Arnold ve Feldman 1982, s. 350).

Örgüt içi ortamın bizzat kendisi de çalışanların işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisidir. Örgüt içerisindeki mevcut güven ve adalet ortamı, çalışanların işlerinden ayrılmayı arzulamamalarını sağlayabilmektedir. Yönetici konumundaki liderlerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışları da çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Örgütün sahip olduğu kültürel özellikler ise işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. Sahip olduğu bireysel değerler ile mensubu olduğu örgütün kültürel değerleri örtüşmeyen bir çalışanın işinde kalmaya gönülden niyetli olabileceğini düşünmek fazlaca iyimser bir yaklaşım olacaktır. Ücret, terfi imkânları, ödüller gibi örgütsel kazanımlar da çalışanların işlerinde kalmaya karar vermeleri üzerinde etkilidir. Bunların yanı sıra işletmenin çalışanlar hakkındaki tüm uygulamaları (insan kaynakları uygulamaları) da çalışanların işten ayrılma niyetinin belirleyicisi olabilmektedir (Yanık 2014, ss, 122-123).

Udo ve diğ.ne (1997) göre iş ve üstlenilen görev özellikleri açısından bir değerlendirilme yapıldığında, sahip olunan karar verme yetkisi, ilgi çekici-meydan okuyan bir işte çalışma, geri bildirim elde etme, görev çeşitliliği ve algılanan otonomi faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Taslak 2015, s. 151).

Yukarıda belirtilen nedenlerin yanı sıra moral, iş arkadaşları, örgütün büyüklüğü, performans düzeyi ve başka nedenler, işten ayrılma nedeni olarak belirtilebilir (Varol 2010, s. 61).

c) Kişisel Yaşam Şartlarına İlişkin Faktörler: Bireyin kişisel yaşam standartları ile ilgili olan etmenlerdir. Bu nedenlerden bazıları şöyle sıralanabilir (Ökten 2008, s. 40):

- i. İş görenin demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, yaş vb.),
- ii. Hayat şartlarındaki değişiklikler,
- iii. Başka bir işe duyulan sempati,
- iv. Aile ilişkilerindeki değişimler (evlenme, ölüm vb.),
- v. Yaşla ilgili zorunluluklar (emeklilik, maluliyet vb.),
- vi. Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları (kendisi veya çocukları için),

- vii. Çeşitli psikolojik veya fiziksel nedenler (sağlık durumu, iş çevresi vb.),
- viii. İş görenin bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı,
- ix. İşle ilgili olan beklentilerin gerçekleşmemesi.

İşten ayrılma niyetini etkileyen ve işletmenin elinde olmayan bir diğer faktör de alternatif iş imkânlarıdır. Alternatif iş imkânları çalışanları örgüt içerisindeki terfi imkânlarından daha fazla cezbedebilmektedir (Arnold ve Feldman 1982, s. 350).

İşten ayrılma niyetini hemen hemen tüm bireysel faktörler etkileyebilmektedir. Bu kapsamda, Arnold ve Feldman demografik değişkenlerin, görev süresinin, bulunulan mevkiye uyumun, mevki değiştirme niyetinin ve alternatif işlerle ilgilenmenin işten ayrılma niyetinin birer belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Arnold ve Feldman 1982, s. 350).

Belirli işlerin belirli yaşlardan sonra yapılamayacağına dair toplumda yaygın bir kanı bulunmaktadır. Buna karşın, yaş ilerledikçe insanların işlerine daha sıkı sarıldıkları da ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, yaş ile işten ayrılma niyetinin negatif yönlü ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşılan araştırmalar bulunmaktadır (Mobley ve diğ. 1979, ss. 493-522; Porter ve Steers 1973, ss. 151-176). Cinsiyet ise iş seçiminde önemli bir etkidir. Bazı işler erkekler tarafından, bazı işler ise kadınlar tarafından daha fazla tercih edilebilmektedir (Yanık 2014, s. 124).

Eğitim seviyesi arttıkça birey mevcut işini değiştirmeyi düşünebilmektedir. Brief ve Aldag yaptıkları araştırmalar sonucunda, eğitim seviyesinin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu saptamıştır (Brief ve Aldag 1980, ss. 210-221). Çalışma süresinin fazlalığı ise işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Çünkü çalışma süresi arttıkça örgüte olan emeklerini ve kaybedebilecekleri kazanımlarını göz önünde bulunduran çalışanlar işinden ayrılmaya daha az niyetlenmektedirler. Bu kapsamda, Steers, görev süresi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığını tespit etmiştir (Steers 1977, ss. 45-56).

Yaş açısından hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinde farklılıklar olduğunu ileri süren Flinkman ve diğ. (2008), genç hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğunu, bu durumun ise tükenmişlikle birlikte kendini geliştirme niyetlerinde

zayıflama, duygusal bağılılıkta düşüş, düşük iş tatmini ve iş-aile çatışması olduğunu ileri sürmüştür (Flinkman ve diğ. 2008, ss. 737-738).

Örgütüne bağılılık hissetmeyen bir çalışanın işinden kolayca kopabileceği aşikârdır. İşinden tatmin olmayan bir çalışanın yeni bir iş imkânı ortaya çıktığında bu alternatifi değerlendirmek isteyebileceği de açıktır. Bu olumsuz durum ise çalışanın performansına doğrudan doğruya yansiyacaktır. Bu kapsamda, Jackofsky çalışma performansı ile işten ayrılma niyeti arasında önemli bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Jackofsky 1984, ss. 74-81). İnsan psikolojisini bozan stres, tükenmişlik ve yorgunluk gibi iş kaynaklı psikolojik faktörler de işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Yanık 2014, s. 125).

İşten ayrılma niyeti üzerinde bazı diğer faktörler de etkilidir. Bazı kişiler başka bir yerde çalışmalarının imkânsız olduğunu düşünüyorlarsa, kendilerini ne kadar tatminsiz hissederlerse etsinler, bu hayatı devam ettireceklerdir. Diğer bir faktör ise genel ekonomik koşullardır. Eğer ekonomik konjonktür olumlu bir gelişim sergiliyorsa, işsizlik çok az ise, bu durumda işten ayrılma oranlarında yükselmeler olabilir. Çünkü, insanlar daha iyi fırsat arayışı içine girer ve diğer örgütlere bakarlar. Hatta işyerinde tatminkâr olsalar bile, işlerini bırakma eğilimleri yüksektir. Eğer başka yerlerde daha iyi fırsatlar yakalama şansları var ise işlerini bırakabilirler. Diğer bir deyimle iş değiştirme oranları yüksektir. Başka bir açıdan, eğer iş bulma olanağı kısıtlı ise, çalışanlar işyerlerinde tatminsiz bile olsalar çalışmalarını sürdürmeye devam edeceklerdir (Özkalp ve Kirel 2013, ss. 118-119).

2.3.4 İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyetinin ortaya konulması genellikle örgütler üzerinde aşağıda ifade edilen olumsuz etkileri yaratmaktadır.

a) Örgütsel Maliyetlere Olan Etki: İşten ayrılmaların çok çeşitli maliyetleri ortaya çıkabilmektedir. Bazen bir çalışanın işten ayrılması dahi örgütü temelden sarsabilmekte, bazen de sonunu hazırlayabilmektedir. Tziner ve Birati'ye (1996) göre, Cascio bu

maliyetleri işten ayrılmanın yarattığı maliyetler, yeni çalışan temin maliyetleri ve yeni çalışanın eğitim maliyetleri adı altında üç grupta toplamaktadır (Yanık 2014, s. 126).

Bunların dışında (işten ayrılmanın dolaylı bir maliyeti olarak) temini zor olan ve yapılan işin çekirdek bilgisine (know-how) sahip olan çalışanı kaybetmenin rakip işletmelere sağlayacağı katkı kadar uğranılan bir zararın mevcudiyeti de söz konusudur. Dahası, sırf kaybedilen çalışanın katkılarından dolayı işletmeyle ticari ilişkiler kurmayı sürdüren müşterilerin kaybedilmesi gibi bazı dolaylı maliyetlerin ortaya çıkabilmesi de söz konusu olabilmektedir (Yanık 2014, s. 126).

b) Örgütsel İşleyişin Bozulması: Örgütün elinde tutmak istediği bir çalışanı kaybetmesi, işleyişi mükemmel olan dişliden bir dişin kopup gitmesine benzemektedir. Yerine yeni bir parça takılmadığında sistem faaliyetine devam edememe tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir veya sonradan monte edilen dişli sistemi eski işleyiş seviyesine geri getiremeyebilmektedir. Staw (1980), bu tehlikenin en çok hiyerarşik yapıda üst kademelerde bulunan çalışanların kaybedilmesi açısından geçerli olduğunu vurgulamaktadır ve çare olarak çoklu görev dağılımının (ikiz görev dağılımı) gerçekleştirilmesini önermektedir (Yanık 2014, s. 126).

c) Örgüt Üyelerinin Yaşayacağı Motivasyon Kaybı: İşten ayrılmanın geriye kalan çalışanlar açısından oldukça moral bozucu neticeleri olabilmektedir. Örneğin, işten ayrılan bir çalışanın bütün iş yükü ya geriye kalan bir çalışana verilmektedir ya da geriye kalanlar arasında paylaştırılmaktadır. Bu durum örgüt içerisinde huzursuzluk yaratabilmektedir. İşten ayrılan bir çalışanın kalanlardan daha iyi iş imkânlarına kavuşacağı görüşü hâkim olduğunda ise moral bozucu ortam daha da belirginleşebilmektedir. Bu durum geçici bir çözüm olarak iş yükü artan çalışanlara ilave ücretler ödenmesi düşünülebilse de vade uzadıkça iş yükü artan çalışan bu durumun altından kalkamayabilmektedir (Yanık 2014, s. 126).

2.3.5 İşten Ayrılma Niyetini Açıklayıcı Kuramlar

Liden ve Maslyn'e (1998) göre işten ayrılma niyetini açıklamaya çalışan kuramlardan bir tanesi sosyal etkileşim kuramıdır. Sosyal etkileşim kuramına göre liderler izleyicilerini, bir kısmını iç gruba bir kısmını ise dış gruba alarak iletişim kurarlar (Liden ve Maslyn 1998, s. 43). Farmer ve Fedor'a göre, iç grupta yer alan izleyiciler liderleriyle kurdukları samimi ve sağlıklı ilişkileri sonucunda sahip oldukları adalet ve güven ortamının da etkisiyle işlerinden tatmin olabilmektedirler, işlerine ve kurumlarına daha çok bağlanmaktadır ve neticede işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Dış grupta yer alan izleyiciler ise bu algısal faydalardan yararlanamamaktadırlar. Kuruma faydaları oranında kazanım elde edemediklerini düşünerek adaletsiz bir iş ortamında çalıştıklarını düşünebilmektedirler ve yöneticilerine ve örgütlerine olan güvenleri azalabilmektedir. Bu olumsuz algılar iş tatminini ve bağlılık duygusunu da azaltabilmektedir. Neticede, dış grupta yer alan çalışanlar bu olumsuz ilişkilerden ve çalışma ortamından kurtulabilmek için işten ayrılmaya giderek daha fazla niyetlenebilmektedirler (Yanık 2014, s. 127).

İşten ayrılma niyetini açıklamaya yarayan bir diğer kuram ise kuramsal çerçevesi Becker tarafından çizilen İnsan Kaynağı Kuramıdır (Human Capital Theory). Bu kuramın temeli insanın öğrenme güdülerinin, diğer örgütsel değişkenler ve iş ile ilgili algılar üzerinde etkili olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Buna göre, işine eğitimsel anlamda yatırım yaptıkça çalışanın saygınlığı ve değeri artmaktadır. Bu durum, kendisini sürekli geliştirme yönünde çalışanı daha fazla motive edebilmektedir. İşine yatırım yapmayan çalışanlar ise bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir ve işten ayrılmaya daha meyilli olabilmektedir (Yanık 2014, s. 129).

Çalışanların işten ayrılmaya niyetlerini açıklamaya çalışan kuramlardan bir tanesi de Stigler (1961) tarafından geliştirilen Arayış Kuramıdır (Search Theory). Gerçek ekonomik ilişkilere odaklanan kuram, alıcıların ve satıcıların en uygun fiyatın ne olduğunu ortaya çıkarabilmek için sürekli bir arayış içerisinde olduklarını savunmaktadır (Stigler 1961, ss. 213-214). Benzer bir arayış çalışma hayatına da uyarlanmıştır. Buna göre, çalışanlar mevcut işlerine katkılarını ve karşılığında elde ettikleri kazanımlarını karşılaştırabilmek ve alternatif işleri ortaya koyabilmek için devamlı referans iş arayışı

içerisindedirler. Bu arayış sonucunda piyasadan elde edilen geribildirimler ise işine devam edip etmeme konusundaki niyetini etkilemektedir (Yanık 2014, s. 129).

Çalışanlarının işten ayrılma niyetinin nasıl ortaya çıktığı sorusuna cevap verebilecek bir diğer kuram ise Uyum Kuramıdır (Matching Theory). Uyum Kuramına göre insanlar ortaya çıkan gereksinimlerine cevap verebilecek şekilde tutum ve davranış geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Buna göre, işine uyum sağlayamayan bir çalışan kendi gereksinimlerini karşılayamayacaktır ve bu durumu giderebilmek için bazı tutum ve davranışlar geliştirebilecektir. Kısacası, uyum sağlanamayan işler ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına davetiye çıkarabilmektedir (Yanık 2014, ss. 129-130).

Eşitlik kuramı da çalışanların işten ayrılmaya niyetlenmesinin nedenlerine bazı açılardan açıklama getirebilmektedir. Eşitlik kuramına (Equity Theory) göre birey işine olan yatırım-kazanım oranını başkalarınıninkiyle karşılaştırmaktadır ve bu oranlar ancak birbirine eşit bir şekilde algılandığında adalet duygusu ortaya çıkmaktadır. Bu oranlar eşit bir şekilde algılanmadığında ise, eşitliğin bozulma derecesiyle orantılı olacak bir şekilde işten ayrılma niyeti de artabilmektedir (Yanık 2014, s. 130).

Sistem kavramı içerisinde değerlendirilebilecek olan örgütün bekasına ilişkin algıları ifade eden Örgütsel Denge Kuramı da (Organizational Equilibrium Theory) işten ayrılma niyeti üzerindeki karanlık hususları aydınlatıcı bazı unsurlar barındırmaktadır. Kurama göre, örgütün faaliyetlerine devam edebilme ihtimali çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan önemli faktörlerden birisidir. Örgütün bekası ise tüm çalışanların yeterli katkıyı sağlayıp sağlamamasına bağlıdır. Kendi çabalarına rağmen diğer çalışanların katkısını örgütün bekası için yeterli görmeyen bir çalışan bu durumdan endişe duyacaktır. Zaman içerisinde örgütten elini ayağını çekme ihtiyacı da duyabilmektedir. Örgütün faaliyetlerini sürdürememesi nedeniyle işini kaybetme tehlikesi sezinleyen bir çalışan ise işini kaybetmeden önce işten ayrılmayı düşünebilmektedir. Köklü ve sağlam bir finansal yapıya sahip bir işletmede çalışanlar ise en azından örgütün bekası açısından endişelenmediğinden dolayı işine devam etmeyi daha fazla arzulayabilmektedir (Yanık 2014, s. 130).

2.3.6 İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Yapılan Çalışmalar ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Cotton ve Tuttle (1986) yaptıkları meta analizde iş algısı ve sendikaların varlığı gibi çevresel etmenlerin işten ayrılma eğilimiyle güçlü ilişkiler içerisinde olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışılabilecek başka işlerin bulunması işten ayrılma eğilimi ile pozitif yönde ilişkili; sendikaların varlığı ise negatif yönde ilişkilidir. İşsizlik oranı da işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde güçlü bir ilişki içerisinde (Cotton ve Tuttle, 1986, s. 60).

Cotton ve Tuttle (1986) iş ile ilişkili faktörlerin işten ayrılma eğilimi ile güçlü ilişkilerinin olduğunu bulmuşlardır. Ücretin işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkisi tespit edilmiştir. Çalışanların işin tamamından, ücretten ve yöneticiden memnuniyeti ile kurumsal bağlılıkları işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkilidir. İş performansı, çalışma arkadaşlarından ve terfi olanaklarından memnuniyetleri ile rol açıklığının işten ayrılma eğilimiyle ilişkisi diğer faktörlere göre daha düşüktür ancak, güvenilir sonuçlar vermektedir. Performans, rol açıklığı ve memnuniyetin işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkisi bulunmaktadır. Rol tekrarlarının ise işten ayrılma niyetiyle zayıf ilişkisi olduğu görülmüştür (Cotton ve Tuttle, 1986, s. 60).

Cotton ve Tuttle (1986) çalışanların demografik özelliklerinden yaş, tecrübe ve bakmakla yükümlü olunan kişi sayısının işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Eğitim durumu ve davranış eğilimi, işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişki içerisinde (Cotton ve Tuttle, 1986, s. 60). İşten ayrılma eğilimi ve cinsiyet arasında güvenilir ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Erkekler kadınlara göre daha fazla örgütten ayrılma niyeti taşımaktadırlar. Evli olmayan çalışanların evli çalışanlara göre işten ayrılma ihtimallerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak, zekâ ile işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Cotton ve Tuttle, 1986, s. 60).

Krackhardt ve arkadaşları (1981) üst yönetici iletişimi ve işten ayrılma niyeti arasında karışık bir ilişki olduğu sonucuna varmışken, Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) bu ilişkinin uyumlu olduğu sonucuna varmıştır. Jablin ise işten ayrılma ve iletişim sıklığı,

geri bildirim ve ast-üst iletişimi içindeki kalıpların değişimi arasında negatif ilişkilerin olduğuna dair çok sayıda araştırma ortaya koymuştur (Allen 1996, s. 200).

Geçmiş çalışmalarda üst-ast iletişimi ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan ilişki bulunmuştur. Jablin'e (1987) göre iletişim değişkeni ile gönüllü işten ayrılma niyeti arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler, iletişim-işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin karmaşıklığı nedeniyle gerçek anlamda bir noktadan sonrası keşfedilememiş alan olarak kalmıştır (Allen 1996, s. 207).

Price ve Mueller (1993) askeri örgütlerde çalışanların örgütte kalma eğilimi ve demografik faktörler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Burada onbir demografik değişken ele alınmıştır. Bunlar; meslek, eğitim, derece, kıdem, soy, cinsiyet, din, yaş, doğum yeri, medeni durum ve etnik kökendir. Price ve Mueller (1993) kıdem ve derece dahil edilmediğinde yaşlı personel, kadın ve üniversite bitirmemiş çalışanlar arasında yüksek derecede işte kalma eğilimi bulmuşlardır. Price ve Mueller'in (1993) hava kuvvetlerinde yaptıkları bu araştırmada çıkan sonuçlar (Yıldız 2008, ss. 45-46);

- a)** Erkeklerin kadınlara göre işte kalma eğilimlerinin daha düşük olduğu,
- b)** Yaşlı personelin genç personele göre işte kalma eğilimlerinin daha yüksek olduğu,
- c)** Diğer değişkenler sabit tutulduğu zaman, bir mesleki alanda profesyonel olarak çalışan kişilerin yöneticilere göre kalma eğilimlerinin daha düşük olduğu,
- d)** Genellikle yüksek eğitim yapmış kişilerin kalma eğilimlerinin daha düşük olduğu,
- e)** Hizmet uzunluğu belirli bir noktaya ulaşınca kadar işte kalma eğiliminin yavaş yavaş arttığı, o noktadan sonra hızlı hızlı arttığı,

şeklindedir.

Pizam ve Thornburg (2000) yapmış olduğu araştırmaya göre çalışanların gönüllü işten ayrılmasını etkileyen faktörler; kişisel özellikler ve iş ilişkili faktörlerin bir birleşiminden oluşmaktadır. Yaş, çalışma saati, ücret, iş memnuniyeti, hizmet süresi, istihdam öncesi işten beklenti, ücret memnuniyeti, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin kalitesi çalışanın gönüllü işten ayrılmasını etkileyen faktörlerdir. Ancak adı geçen araştırmacılar ücretten

elde edilen memnuniyet, iş memnuniyeti ve çalışma arkadaşlarından memnuniyetin gönüllü işten ayrılmayı daha fazla etkilediğini bulmuşlardır (Yıldız 2008, s. 47).



3. VERİ VE YÖNTEM

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu tez çalışmasının amacı, kurum içi iletişim memnuniyetinin, çalışan tatmini, çalışanın işinden memnuniyet derecesi, verimlilik düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

3.2 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Literatürde kurum içi iletişim memnuniyetinin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak kurum içi iletişim memnuniyetinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmaların daha sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle hem önceden yapılan çalışmaları teyit etmek hem de ortaya çıkan yeni durumları test edebilmek amacıyla söz konusu araştırmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Sonuçların kurum yöneticilerine, yönetim danışmanlarına, halkla ilişkiler departmanlarına, kurum çalışanlarına ve bu alanda bilimsel çalışma yapan araştırmacılara yol göstereceği ve sonraki çalışmalarda uygulanabileceği düşünülmektedir.

3.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma modeli olarak tarama modeli seçilmiştir. “Kurum İçi İletişim Memnuniyetinin Çalışan Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti” üzerindeki etkileri anket yolu ile test edilmiştir. Söz konusu araştırma literatürde değinilen unsurlarla, araştırma sonucunda elde edilen bulguları karşılaştırmak üzere yapılandırılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri şöyledir:

H1: İletişim memnuniyeti ile çalışan tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: İletişim memnuniyeti ile çalışanın işinden memnun olma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: İletişim memnuniyeti ile çalışanın işindeki verimliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H4: İletişim memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

3.3.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni belirlenirken, Türkiye’de faaliyet gösteren bir bankanın çalışanları evren olarak belirlenmiştir. Banka yetkilileri çalışmada banka isminin açıklanmasını istememiştir. Örnek olarak bu bankanın genel müdürlük/şube yöneticileri ile çalışanları seçilmiştir. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Toplam 304 kişiye anket dağıtılmış olup, 272 (dağıtılan anketlerin % 89, 4’ü) adedi geri dönmüş, geri dönen anketlerden 247 adedi (dağıtılan anketlerin % 81,2’si) tam ve eksiksiz doldurulduğundan araştırma kapsamına alınmıştır.

3.3.2 Kapsam ve Sınırlılıklar

Bulgular, evren olarak seçilen bankanın yönetici ve çalışanlarının görüşlerinden oluşmaktadır. Çalışmada yer alan kişiler, bu bankanın bütün yönetici ve çalışanları değil, genel müdürlük ve şube çalışanlarının bir kısmından oluşmaktadır. Başka bir deyişle örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığı için sonuçlar sadece seçilen örneklem üzerinde geçerlidir. Bu sebeple verilerin tek bir kurumdan toplanmış olması, elde edilen sonuçların tüm kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşları için genellenememesi araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Anket sayısının çok yüksek olmayışı ve anket yönteminin kısıtları, mülakat gibi diğer veri toplama tekniklerinin kullanılmayışı da çalışmanın kısıtları arasındadır. Ayrıca ölçeklerdeki ifadelerin araştırmaya katılanlar tarafından doğru anlaşıldığı, verilen cevapların gerçeği

yansıttığı ve herhangi bir baskı altında kalmadan verildiği varsayılmakta olup, araştırmanın önemli kısıtlarından bir tanesi de bu husustur.

3.3.3 Verilerin Toplanması

Araştırma modeli olarak tarama modeli seçilmiştir. Kurum içi iletişim memnuniyeti ile çalışan tatmini, çalışanın işinden memnun olma düzeyi, çalışanın işteki verimliliği ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik bir anket formu geliştirilmiştir.

Soru formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların iletişim memnuniyet düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almış ve çalışanlara bu ifadelere ne oranda katıldıkları sorulmuştur. İkinci bölümde çalışan tatmini ile ilgili görüşleri almaya yönelik sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların iş verimliliklerini nasıl değerlendirdikleri ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmeye yönelik sorular vardır. Dördüncü bölümde ise demografik sorular bulunmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümü olan “İletişim Memnuniyeti” kısmında Downs ve Hazen’in (1977) geliştirdiği “iletişim memnuniyeti anketi” uygulanmıştır. Cal W. Downs ve Michael D. Hazen’in “The Journal of Business Communication”da 1977 yılında yayınlanan “A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction” başlıklı çalışmaları temel alınarak hazırlanan soru formu Akgöz’ün (2013) çalışmasında kullandığı haliyle alınmıştır. Ölçekte 39 ifade bulunmaktadır (Downs ve Hazen 1977, ss. 63-73; Akgöz 2013, ss. 156-157). 34 adet likert tipi ifadeye verilen cevaplar, “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4=Katılıyorum”, “5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

Araştırma formunun ikinci bölümünde ise çalışanların tatminini ölçmek amacıyla Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen “Minnesota iş tatmin ölçeği” kullanılmıştır. Bu bölümde çalışan tatmini ile ilgili 20 tane ifade bulunmaktadır (Weiss ve diğ. 1967, s. 110). Bu ölçekte sorgulanan boyutlar; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, şirket politikaları, güvenlik, statü,

yeteneklerden faydalanma, yapılan faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardımdır (Bakan ve Büyükbeşe 2004, s. 7). “Minnesota iş tatmin ölçeği” içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 ifadeden oluşmaktadır. İçsel tatmin 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20. ifadeleri, dışsal tatmin 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19. ifadeleri, genel tatmin ise 20 ifadenin tamamını da içermektedir. Genel tatmin puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20’ye bölünmesi elde edilmektedir. Ölçeğin nötr doyum puanı 3’tür. Ölçekten alınan puan 3’ten küçük ise iş tatmini düşük, 3’ten büyük ise iş tatmini yüksek olarak değerlendirilmektedir (Çam ve diğ. 2005, s. 215). İfadelere verilen cevaplar, “1=Hiç Memnun Değilim”, “2=Memnun Değilim”, “3=Kararsızım”, “4=Memnunum”, “5=Çok Memnunum” şeklinde kodlanmıştır. Bu bölümde ayrıca ek iki soru ile çalışanın işinden memnuniyet derecesini “1=Kesinlikle Memnun Değilim”, “5=Kesinlikle Memnunum” ve kendi verimliliğini “1=Çok Düşük”, “7=Çok Yüksek” ölçeğinde değerlendirilmesi istenmiştir.

Üçüncü bölümde çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmeye yönelik sorular vardır. İşten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1979) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeğinden (Michigan Organization Assessment Questionnaire – MOAQ) yararlanılmıştır (Cammann ve diğ. 1979; Akca 2012, ss. 176-290). İfadelere verilen cevaplar, “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4=Katılıyorum”, “5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

Sonuç olarak, kurum içi iletişim memnuniyetinin ayrıntılı olarak açıklanmasından yola çıkılarak çalışan tatmini, çalışanın işinden memnuniyet derecesi, çalışanın işteki verimlilik düzeyi ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

3.3.4 Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir (Büyüköztürk 2013, ss. 181-182). Üretilen bilgilerin bilimsel bir nitelik

kazanması doğru olmasına ve her seferinde yapılan gözlem ve deneylerle kanıtlanmasına bağlıdır. Belirli bir varsayımın test edildiği değişkenler arasında nedensellik ilişkisi kurulduğu araştırma verileri eğer güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine dayanıyorsa güven verir. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmadan herhangi bir araştırmanın analiz sonuçlarını tablolaştırmak, bu araştırmayla ilgili yorum yapmak, bir hipotezi kabul ya da reddetmek doğru değildir (Varol 2010, s. 71).

Güvenilirliği test etmek için farklı yöntemler bulunmakla birlikte çalışmada, özellikle Likert tipi toplamalı ölçeklerde maddelerin birbiriyle tutarlı olup olmadığını ve maddelerin hipotetik bir değişkeni ölçüp ölçmediğini belirleyen Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilmesi için bu yöntemle hesaplanan Alpha değerinin, 0.70 değerinin üzerinde olması gerektiği genel olarak kabul edilmektedir. Öte yandan ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulmaması için her sorunun bütün ile ilişkisini veren bütün korelasyonlarının da negatif olmaması ve 0.25'in üzerinde olması gerekmektedir. Son olarak bir sorunun ölçekten silinmesi kararını vermek için soru silindiğinde Alpha katsayısındaki değişimin ne olacağına bakmak gerekmektedir (Akgül ve Çevik 2005, s. 440; Varol 2010, s. 72).

Geçerlik ise testin, bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır (Büyüköztürk 2013, s. 179). Kullanılan ölçüm aracının ölçülmek istenilen özelliğe uygun olması, verilerin ölçülmek istenilen özelliğin niteliğini tam olarak yansıtması ve aynı zamanda verilerin amaca yönelik olarak yararlı olması gerekmektedir. Uygun geçerlilik analizi yöntemi kullanılan ölçüm aracının türüne göre farklılık göstermektedir (Varol 2010, s. 72).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri Tablo 3.1'de gösterilmiştir. Cronbach's Alpha katsayıları yorumlandığında her üç ölçek için de yeterli ve oldukça yüksek düzeyde güvenilirlik sağlandığı söylenebilir.

TABLO 3.1: Ankette kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri

Ölçek ismi	Soru sayısı	Cronbach's Alpha değeri
İletişim Memnuniyeti Ölçeği	39	0,960
Çalışan Tatmini Ölçeği	20	0,905
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	0,903
N=247		

3.3.5 Verilerin Değerlendirilmesi

Anket formu aracılığıyla elde edilen veriler “SPSS 17.0” paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarının ne ölçüde güvenilir olduğunun belirlenmesi için veriler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha değerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, araştırmada çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi, tanımlayıcı istatistik analizler; iletişim memnuniyeti ile çalışan tatmini arasındaki ilişki, iletişim memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, iletişim memnuniyeti ile çalışanın işinden memnun olma düzeyi arasındaki ilişki, iletişim memnuniyeti ile çalışanın işindeki verimliliği arasındaki ilişki, çalışan tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, çalışan tatmini ile çalışanın işinden memnun olma düzeyi arasındaki ilişki, çalışan tatmini ile çalışanın işindeki verimliliği arasındaki ilişki, işten ayrılma niyeti ile çalışanın işinden memnun olma düzeyi arasındaki ilişki, işten ayrılma niyeti ile çalışanın işindeki verimliliği arasındaki ilişki ve çalışanın işinden memnun olma düzeyi ile çalışanın işindeki verimliliği arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi; çalışanın işinden memnuniyet derecesi, çalışanın işindeki verimliliğini derecelendirmesi, iletişim memnuniyeti, çalışan tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin cinsiyet, çalışma süresi, yaş ve eğitim durumu gibi demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin ölçülmesi için T-Testi ve ANOVA Testleri kullanılmıştır.

T-Testi ile gruplar arasında gözlenen farkların istatistiksel olarak manidar olup olmadıklarını ya da bu farkların basit bir şekilde şansla oluşup oluşmadığı, hipotez testleri

kullanılarak test edilir. Örneklem için t-testi, iki ilişkili/ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın sıfırdan (birbirinden) anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek için kullanılır. Varsayımları (Büyüköztürk 2013, s. 39-67):

- a)** Bağımlı değişkene ait ölçümler ya da puanlar, aralık ya da oran ölçeğindedir ve karşılaştırmaya esas iki grup ortalaması aynı değişkene aittir.
- b)** Bağımlı değişkene ilişkin ölçümlerin dağılımı her iki grupta da normaldir.

Tek faktörlü One-Way Anova (varyans) analizi, ilişkili/ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması puanlarının birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere uygulanır. ANOVA'nın uygulamaya ilişkin başlıca varsayımları (Büyüköztürk 2013, s. 48-71):

- a)** Bağımlı değişkene ait puanlar (ölçümler) en az aralık ölçeğinde ve sürekli.
- b)** Puanlar bağımlı değişken etkisi araştırılan faktörün her bir düzeyinde normal dağılım gösterir.
- c)** Fark puanları evrende çok değişkenli normal bir dağılım gösterir.
- d)** Bağımlı değişkene ilişkin varyanslar her bir örneklem için eşittir.
- e)** Bir denek için hesaplanan fark puanı, diğer denekler için hesaplanan fark puanlarından bağımsızdır.

İlişkili/İlişkisiz örneklem için iki faktörlü ANOVA tekniğinin amacı ise, gruplararası iki faktörün bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini ayrı ayrı test etmek yerine, faktörlerin temel etkilerini ve iki faktörün bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisini eş zamanlı olarak test etmektir (Büyüköztürk 2013, s. 55).

İki değişken arasındaki ilişki, ikili ya da basit korelasyon ismi verilen korelasyon teknikleriyle bulunur. Bir değişkenin iki ya da daha çok değişken ile olan ilişkisi çoklu korelasyonun, bu değişkenlerden birinin kontrol edilerek (sabitlenerek) diğer değişkenlerle olan ilişkisi ise kısmi korelasyon tekniklerinin konusudur. Korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ya da miktarını ve yönünü açıklayan bir sayıdır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00

olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılabilir aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabileceği not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.30-0.70 arasında olması, orta; 0.00-0.30 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk 2013, ss. 31-32).



4. BULGULAR

Çalışmada toplanan verilerin analizi iki aşamada gerçekleştirilmiş ve raporlanmıştır. Birinci aşamada, toplanan bilgilerin tanımlayıcı istatistikleri raporlanmıştır. İkinci aşamada, hipotezlerin test edilmesi için korelasyon yapılmış ve sonuçlar raporlanmıştır.

4.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERE İLİŞKİN FREKANS VE ORTALAMA ANALİZİ

Tablo 4.1: Cinsiyete göre frekans analizi

Cinsiyet	F	%
Kadın	137	55,47
Erkek	110	44,53
Toplam	247	100

Ankete katılanların % 55, 47'si (137 kişi) kadın, % 44,53'ü (110 kişi) ise erkektir.

Tablo 4.2: Yaşa göre frekans analizi

Yaş	F	%
20 – 30 yaş arası	98	39,68
31 – 40 yaş arası	110	44,53
41 – 50 yaş arası	39	15,79
Toplam	247	100

Ankete cevap verenlerin % 39,68'i (98 kişi) 20-30 yaş aralığında, % 44,53'ü (110 kişi) 31-40 yaş aralığında ve % 15,79'u (39 kişi) ise 41-50 yaş aralığındadır.

Tablo 4.3: Medeni duruma göre frekans analizi

Medeni durum	F	%
Evli	156	63,16
Bekâr	91	36,84
Toplam	247	100

Ankete katılanların % 63,16'sı (156 kişi) evli, % 36,84'ü (91 kişi) ise bekârdır.

Tablo 4.4: Eğitim durumuna göre frekans analizi

Eğitim durumu	F	%
Lise	10	4,05
Ön lisans	1	0,40
Lisans	196	79,35
Lisansüstü/Doktora	40	16,19
Toplam	247	100

Ankete katılanların % 79,35'i (196 kişi) lisans diplomasına, % 16,19'u (40 kişi) yüksek lisans ve doktora diplomasına, % 4,05'i (10 kişi) lise diplomasına, % 0,40'ı (1 kişi) ise ön lisans diplomasına sahiptir.

Tablo 4.5: Çalışma süresine göre frekans analizi

Çalışma süresi	F	%
1 – 5 yıl arası	93	37,65
6 – 10 yıl arası	109	44,13
11 – 15 yıl arası	8	3,24
16 – 20 yıl arası	14	5,67
21 – 25 yıl arası	12	4,86
25 yıl üstü	11	4,45
Toplam	247	100

Çalışanların % 44,13'ü (109 kişi) 6-10 yıl aralığında, % 37,65'i (93 kişi) 1-5 yıl aralığında, % 5,67'si (14 kişi) 16-20 yıl aralığında, % 4,86'sı (12 kişi) 21-25 yıl aralığında, % 4,45'i (11 kişi) 25 yıl üstü ve % 3,24'ü (8 kişi) 11-15 yıl aralığında bu kurumda çalışmaktadır.

Tablo 4.6: Gelir aralığına göre frekans analizi

Gelir aralığı	F	%
1.000 TL – 3.000 arası	94	38,06
3.001 TL – 5.000 arası	123	49,80
5.001 TL – 6.000 arası	7	2,83
6.001 TL – 7.000 arası	7	2,83
7.001 TL – 8.000 arası	4	1,62
8.001 TL – 9.000 arası	1	0,40
9.001 TL – 10.000 arası	2	0,81
10.000 TL üstü	9	3,64
Toplam	247	100

Çalışanların % 38,06'sı (94 kişi) 1.000-3.000 TL. aralığında, % 49,80'i (123 kişi) 3001-5.000 TL. aralığında, % 2,83'ü (7 kişi) 5.001-6.000 TL. aralığında, % 2,83'ü (7 kişi) 6.001-7.000 TL. aralığında, % 1,62'si (4 kişi) 7.001-8.000 TL. aralığında, % 0,40'ı (1 kişi) 8.001-9.000 TL. aralığında, % 0,81'i (2 kişi) 9.001-10.000 TL. aralığında, % 3,64'ü (9 kişi) 10.000 TL.nin üstünde gelir elde etmektedir.

Tablo 4.7: Çalışanların işlerinden memnuniyetini gösteren frekans analizi

İşten memnuniyet	F	%
Kesinlikle katılmıyorum	4	1,62
Katılmıyorum	20	8,10
Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	82	33,20
Katılıyorum	119	48,18
Tamamen katılıyorum	22	8,91
Toplam	247	100

Ort: 3,55 Std. Sap: 0,829

Kurum çalışanlarının % 8,91'i işinden çok memnun, 48,18'i memnun, % 33,20'si kararsız, % 8,10'u memnun değil, % 1,62'si ise hiç memnun değildir.

Tablo 4.8: Çalışanların iş seviyesinde son altı ayda ne gibi değişiklik olduğunu gösteren frekans analizi

Son altı aydaki iş seviyesi	F	%
Aynı mevkide kaldım	212	85,83
Daha üst mevkiye yükseldim	33	13,36
Alt kademeye düştüm	2	0,81
Toplam	247	100

Çalışanların % 85,83'ü aynı mevkide kalmıştır. Sadece % 13,36'sı daha üst mevkiye yükselmiştir. % 0,81'i ise alt kademeye düşmüştür. Açıkça görüldüğü üzere ankete katılanların büyük çoğunluğu aynı mevkide kalmıştır.

Tablo 4.9: Çalışanların işteki verimliliğinin nasıl olduğunu gösteren frekans analizi

İşteki verimlilik	F	%
Çok düşük	0	0
Düşük	4	1,62
Ortalamanın çok az altında	1	0,40
Ortalama	42	17,00
Ortalamanın çok az üstünde	72	29,15
Yüksek	114	46,15
Çok yüksek	14	5,67
Toplam	247	100

Ort: 5.35, 1-Çok Düşük 7-Çok Yüksek

Ankete katılanların % 5,67'si (14 kişi) verimliliğini çok yüksek, % 46,15'i (114 kişi) yüksek, % 29,15'i (72 kişi) ortalamanın çok az üstünde, % 17'si (42 kişi) ortalama, % 0,40'ı (1 kişi) ortalamanın çok az altında, % 1,62'si (4 kişi) düşük, olarak derecelendirmiştir. Yani ankete katılanların % 80,97'si kendisini verimli olarak derecelendirmektedir. Verilen cevapların ortalaması da 5,35 olup, oldukça yüksektir.

Tablo 4.10: Çalışanların son 6 aydaki verimliliğinin nasıl olduğunu gösteren frekans analizi

Son altı aydaki verimlilik	F	%
Aynı kaldı	116	46,96
Üretkenliğim arttı	99	40,08
Üretkenliğim azaldı	32	12,96
Toplam	247	100

Ankete katılanların % 46,96'sı (116 kişi) son 6 ay içerisinde üretkenliğinin aynı kaldığını, % 40,08'i (99 kişi) üretkenliğinin arttığını söylerken, % 12,96'sı (32 kişi) ise üretkenliğinin azaldığını ifade etmiştir.

Tablo 4.11: Çalışanların iletişim memnuniyetini gösteren ortalama değerleri

İletişim memnuniyeti	Ort.	Std. Sap.
3- İşimdeki gelişimim hakkında bilgilendirme	3,06	1,106
4- Personel haberleri	3,25	1,045
5- Kurumun politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi	3,33	0,977
6- İşimin diğer çalışanlarla nasıl karşılaştırıldığı hakkında bilgi	2,93	1,043
7- Nasıl değerlendirildiğim hakkında bilgi	2,75	1,154
8- Çabalarımın tanınması/fark edilmesi	2,99	1,057
9- Bölüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi	3,36	0,966
10- İşimin gereksinimleri ile ilgili bilgi	3,50	0,907
11- Kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleri hakkında bilgi	2,87	1,081
12- Kurumdaki değişiklikler hakkında bilgi	3,03	1,020
13- İşimdeki sorunların nasıl ele alındığı hakkında rapor/bilgi	2,88	1,048
14- Kurumda çalışanların yararı/faydası ve ödemeleri hakkında bilgi	3,07	1,010
15- Kurumdaki kar ve mali durumla ilgili bilgi	3,66	0,979
16- Kurumun başarı ve/veya başarısızlıkları hakkında bilgi	3,45	0,922
17- Üstlerimin astlarının karşılaştığı sorun ve problemleri bilme ve anlama derecesi	3,16	1,079
18- Kurumun hedeflerine ulaşması için istek uyandırmasında iletişimin motive ve teşvik etme derecesi	2,93	1,039
19- Üstlerimin beni ne kadar dinlediğinin ve dikkate aldığına derecesi	3,27	1,071

İletişim memnuniyeti	Ort.	Std. Sap.
20- Kurumumdaki kişilerin iletişimci olarak üstün kabiliyetli/yetenekli olma derecesi	3,00	1,016
21- Üstlerimin iş ile ilgili problemlerimi çözmemde rehberlik sunma derecesi	3,31	1,029
22- Kurumsal iletişimin beni olduğum gibi tanımlama ya da kurumun önemli bir parçası gibi hissettirme derecesi	2,97	1,032
23- Kurumun yayınlarını ilgi çekici ve yardımcı bulma dereceniz	2,90	1,023
24- Üstlerimin bana güvenme düzeyinin derecelendirilmesi	3,52	0,907
25- İşimi yapmak için gerekli olan bilgiyi zamanında alma derecelendirilmesi	3,37	0,911
26- Kurumdaki çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma derecesi	3,07	0,964
27- Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olma derecesi	3,25	1,219
28- Üstlerimin fikirlere açık olma derecesi	3,39	0,995
29- Kurumda diğer çalışanlarla yatay iletişimin (eş düzey) doğru ve serbest akışlı olma derecesi	3,40	0,877
30- İletişim uygulamalarının acil durumlara uyarlanabilirliğinin derecesi	3,23	0,855
31- Çalışma grubumla uyumumun derecesi	3,79	0,923
32- Toplantılarımızın iyi organize edilmesi derecesi	3,44	0,849
33- Denetimlerin miktarı hakkında bana doğru bilgi verilme derecesi	3,23	0,917
34- Yazılı talimat ve raporların net ve anlaşılır olması derecesi	3,50	0,860
35- Kurumda iletişime yönelik tutumların temelde sağlıklı olmasının derecesi	3,24	0,923
36- İnformel (gayri-resmi) iletişimin aktif ve kesin olmasının derecesi	3,26	0,812
37- Kurumdaki iletişim miktarının doğruluğunun derecesi	3,18	0,878

n=247, Alfa=0.960, Genel Ortalama=3,22

İletişim memnuniyeti ölçeği 34 adet 5’li likert tipi ifadeden oluşmaktadır. Mevcut araştırmada iletişim memnuniyeti ölçeğinin Cronbach’s Alfa değeri 0.96’dır. En yüksek ortalama değerine sahip ifade “Çalışma grubumla uyumumun derecesi” (M: 3.79, sd: 0.923) iken en düşük ortalamaya sahip ifade “Nasıl değerlendirildiğim hakkında bilgi” (M: 2.75, sd: 1.154) olmuştur. İletişim memnuniyetinin genel ortalaması 3.22’dir ve bu değer kurumda çalışanların kendileriyle kurulan iletişim miktarı ve kalitesinden ortalamanın üzerinde bir değerle memnun olduklarını göstermektedir.

Tablo 4.12: Çalışanların işlerinden tatminini gösteren ortalama değerleri

Çalışan tatmini	Ort.	Std. Sap.
40- Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	3,41	0,896
41- Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	3,64	0,980
42- Ara sıra değişik işler yapabilme şansının olması bakımından	3,19	1,091
43- Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	3,48	0,941
44- Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	3,52	1,070
45- Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,72	1,038
46- Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	3,51	1,028
47- Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	3,99	0,776
48- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	3,70	0,878
49- Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	3,37	0,964
50- Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması bakımından	3,30	1,059
51- İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	3,41	0,912
52- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	2,84	1,065
53- İş içinde terfi olanağının olması bakımından	2,89	1,086
54- Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	3,10	0,999
55- İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,29	0,976
56- Çalışma şartları bakımından	3,51	0,920
57- Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	3,73	0,969
58- Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından	3,19	1,058
59- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	3,47	0,962

n=247, Alfa=0.905, Genel Ortalama= 3.41

Çalışan tatminini tespit etmeye yönelik olarak kullanılan mevcut ölçeğin Cronbach's Alfa değeri 0.90'dır. İletişim memnuniyeti ölçeğine benzer bir şekilde kurumda çalışanların tatmin düzeyinin nötr değer kabul edilen 3'ün üzerinde olduğu tespit edilmiştir (M= 3.41). Katılımcılar en yüksek oranda (M= 3.99, sd= 0.776) "Bana sabit bir iş sağlaması bakımından" ifadesine katıldıklarını belirtirken en düşük düzeydeki katılım "Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından" tatmin oluyorum ifadesine olmuştur (M= 2.84, sd= 1.065).

Tablo 4.13: Çalışanların işten ayrılma niyetlerini gösteren ortalama değerleri

	Ort.	Std. Sap.
60- Sık sık işimi bırakmayı düşünüyorum.	2,40	1,118
61- Büyük ihtimalle gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	2,16	1,057
62- Gelecek yıl bu iş yerinden ayrılacağım.	2,09	1,015

n=247, Alfa=0.903, Genel Ortalama= 2.22

Mevcut ölçeğin Cronbach's Alfa değeri 0.90 olarak tespit edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan üç ifadeye de katılım oranları ortalamanın altında kalmış yani katılımcılar işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu göstermişlerdir. İşten ayrılma niyetini belirlemeye yönelik ifadelerin ortalama değeri 2.22'dir.

4.2 DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ GÖSTEREN KORELASYON ANALİZİ

Tablo 4.14: Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi

	İletişim Memnuniyeti	Çalışan Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti	İşinizden Ne Kadar Memnunsunuz?	İşinizdeki Verimlilik
İletişim Memnuniyeti					
Çalışan tatmini	0,737**				
İşten Ayrılma Niyeti	-0,389**	-0,424**			
İşinizden Ne Kadar Memnunsunuz	0,582**	0,638**	-0,434**		
İşinizdeki Verimlilik	0,341**	0,355**	-0,263**	0,299**	

**p<0,01, *p<0,05

H₁ hipotezi iletişim memnuniyeti ile çalışan tatmini arasında pozitif anlamda olumlu bir ilişki olacağını varsaymıştır. Pearson korelasyon sonuçları istatistiki olarak anlamlı bir biçimde H₁ hipotezini desteklemektedir. İletişim memnuniyeti ve çalışan tatmini arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r= 0.737$).

H₂ hipotezi iletişim memnuniyeti ile çalışanın işinden memnun olma düzeyi arasında pozitif anlamda olumlu bir ilişki olacağını varsaymıştır. Pearson korelasyon sonuçları istatistiki olarak anlamlı bir biçimde H₂ hipotezini desteklemektedir. İletişim memnuniyeti ile çalışanın işinden memnun olma derecesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r= 0.582$).

H₃ hipotezi iletişim memnuniyeti ile çalışanın işindeki verimliliği arasında pozitif anlamda olumlu bir ilişki olacağını varsaymıştır. Pearson korelasyon sonuçları istatistiki olarak anlamlı bir biçimde H₃ hipotezini desteklemektedir. İletişim memnuniyeti ile çalışanın işindeki verimliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak söz konusu ilişki iletişim memnuniyeti ile çalışan tatmini ve iletişim memnuniyeti ile çalışanın işinden memnun olma derecesi arasındaki ilişkilerden daha zayıftır ($r= 0.341$).

H₄ hipotezi iletişim memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olacağını varsaymıştır. Pearson korelasyon sonuçları istatistiki olarak anlamlı bir biçimde H₄ hipotezini desteklemektedir. Sonuçlara göre iletişim memnuniyeti düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İletişim memnuniyetinin yükselmesi çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmaktadır ($r= -0.389$).

Hipotezlerimiz arasında yer almasa bile “Tablo 5.14: Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon tablosu”nda yer alan değişkenler arasındaki diğer ilişkilerde, küçük de olsa bilime katkı sunması ve bu konularda araştırma yapacak olanlara yol göstermesi amacıyla aşağıda belirtilmiştir. Korelasyon tablosu incelendiğinde:

a) Çalışan tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon katsayısı $r= -0.424$ bulunmuştur. Bu sonuç iki değişken arasında orta kuvvette ve negatif yönlü bir ilişki

olduğunu göstermektedir. Yani çalışan tatmini artan bireylerin işten ayrılma niyetleri de azalmaktadır.

b) Çalışan tatmini ile işten memnuniyet arasındaki korelasyon katsayısı $r= 0.638$ bulunmuştur. Bu sonuç iki değişken arasında orta kuvette ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani çalışan tatmini artan bireylerin işten memnuniyetleri de artmaktadır.

c) Çalışan tatmini ile işteki verimlilik arasındaki korelasyon katsayısı $r= 0.355$ bulunmuştur. Bu sonuç iki değişken arasında orta kuvette ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani çalışan tatmini artan bireylerin işteki verimlilikleri de artmaktadır.

d) İşten ayrılma niyeti ile işten memnuniyet arasındaki korelasyon katsayısı $r= -0.434$ bulunmuştur. Bu sonuç iki değişken arasında orta kuvette ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani işten ayrılma niyeti artan çalışanların işten memnuniyetleri de azalmaktadır.

e) İşten ayrılma niyeti ile işteki verimlilik arasındaki korelasyon katsayısı $r= -0.263$ bulunmuştur. Bu sonuç iki değişken arasında düşük kuvette ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani işten ayrılma niyeti artan çalışanların verimlilikleri de daha düşük oranda azalmaktadır.

f) İşteki memnuniyet ile işteki verimlilik arasındaki korelasyon katsayısı $r= 0.299$ bulunmuştur. Bu sonuç iki değişken arasında düşük kuvette ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani işteki memnuniyeti artan çalışanların verimlilikleri de daha az oranda artmaktadır.

4.3 CİNSİYETE GÖRE T-TESTİ, ÇALIŞMA SÜRESİ, YAŞ VE EĞİTİM DURUMUNA GÖRE ANOVA ANALİZİ

Tablo 4.15: Cinsiyete göre “yapılan işten memnuniyet”, “işteki verimliliğin derecelendirilmesi”, “iletişim memnuniyeti”, “çalışan tatmini” ve “işten ayrılma niyeti”ne ilişkin T-Testi sonuçları

	Cinsiyetiniz nedir?	N	Ort
İşinizden ne kadar memnunsunuz?	Kadın	137	3,540
	Erkek	110	3,555
İşinizdeki verimliliğinizi nasıl derecelendirirsiniz?	Kadın	137	5,445
	Erkek	110	5,227
İletişim Memnuniyeti Toplu	Kadın	137	3,250
	Erkek	110	3,172
Çalışan Tatmini Toplu	Kadın	137	3,430
	Erkek	110	3,393
İşten Ayrılma Niyeti Toplu	Kadın	137	2,153
	Erkek	110	2,294

p>0,05

Ankete katılanların cinsiyetlerine göre yaptıkları işten memnuniyetleri, verimlilikleri, kurum içi iletişimden duydukları memnuniyet, çalışan tatmini ve işten ayrılma niyeti araştırılmıştır. Yapılan T-testleri sonucunda tablodan da görüleceği gibi her bir araştırma konusu değişken için cinsiyet bazında bulgular birbirine çok yakın çıkmıştır. Dolayısıyla yapılan T-testi sonucunda belirtilen konularda cinsiyete göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Tablo 4.16: Çalışma süresine göre “yapılan işten memnuniyet”, “işteki verimliliğin derecelendirilmesi”, “iletişim memnuniyeti”, “çalışan tatmini” ve “işten ayrılma niyeti”ne ilişkin ANOVA sonuçları

	Çalışma Süresi	N	Ort.
İşinizden ne kadar memnunsunuz?	1-10 Yıl	202	3,51
	11-20 Yıl	22	3,82
	20 Yıl Üstü	23	3,57
	Toplam	247	3,55
İşinizdeki verimliliğinizi nasıl derecelendirirsiniz?*	1-10 Yıl ^{ab}	202	5,35
	11-20 Yıl ^a	22	5,77
	20 Yıl Üstü ^b	23	4,96
	Toplam	247	5,35
İletişim Memnuniyeti Toplu	1-10 Yıl	202	3,23
	11-20 Yıl	22	3,19
	20 Yıl Üstü	23	3,15
	Toplam	247	3,22
Çalışan Tatmini Toplu	1-10 Yıl	202	3,38
	11-20 Yıl	22	3,66
	20 Yıl Üstü	23	3,49
	Toplam	247	3,41
İşten Ayrılma Niyeti Toplu*	1-10 Yıl ^{ab}	202	2,25
	11-20 Yıl ^a	22	1,70
	20 Yıl Üstü ^b	23	2,39
	Toplam	247	2,22

*p<0,05

Ankete katılanlar kurumda geçirdikleri çalışma yılı sürelerine göre gruplandırılmış ve yaptıkları işten memnuniyetleri, verimlilikleri, kurum içi iletişimden duydukları memnuniyet, çalışan tatmini ve işten ayrılma niyeti araştırılmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda tablodan da görüleceği gibi genel olarak kurumda geçirilen çalışma yılı sürelerine göre her bir araştırma konusu değişken için bulgular birbirine çok yakın çıkmıştır. Dolayısıyla, aşağıda yer alan farklılıklar dışında belirtilen değişkenler için çalışma yılı sürelerine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

“İşinizdeki verimliliğinizi nasıl derecelendirirsiniz?” sorusuna 1-10 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların verdikleri cevapların ortalaması 5.35, 11-20 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların verdikleri cevapların ortalaması 5.77, 20 yıl üstü çalışma süresine sahip olanların verdikleri cevapların ortalaması ise 4,96’dır. 1-10 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların verdikleri cevapların ortalaması ankete katılanların toplamının ortalaması ile aynıdır. 11-20 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların cevaplarının ortalaması 20 yıl üstünde çalışma süresine sahip olanların cevaplarının ortalamasına göre dikkat çekici biçimde yüksektir. Yani 11-20 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan çalışanlar kendilerini diğer gruplara göre çok daha fazla verimli hissetmektedirler.

Benzer şekilde “İşten ayrılma niyeti” sorusuna 1-10 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların verdikleri cevapların ortalaması 2.25, 11-20 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların verdikleri cevapların ortalaması 1.70, 20 yıl üstü çalışma süresine sahip olanların verdikleri cevapların ortalaması 2.39, tüm örneklem grubunun verdikleri cevapların ortalaması ise 2.22’dir. 20 yıl üstü çalışma süresine sahip olanların verdikleri cevapların ortalaması 11-20 yıl aralığında çalışanların verdikleri cevapların ortalamasından dikkat çekici biçimde yüksektir. Yani 20 yıl üstü çalışanlar, 11-20 yıl aralığında çalışanlara göre daha fazla işten ayrılmayı düşünmektedirler.

Tablo 4.17: Yaşa göre “yapılan işten memnuniyet”, “işteki verimliliğin derecelendirilmesi”, “iletişim memnuniyeti”, “çalışan tatmini” ve “işten ayrılma niyeti”ne ilişkin ANOVA sonuçları

	Yaş	N	Ort.
İşinizden ne kadar memnunsunuz?	20 – 30 yaş arası	98	3,55
	31 – 40 yaş arası	110	3,50
	41 – 50 yaş arası	39	3,67
	Toplam	247	3,55
İşinizdeki verimliliğinizi nasıl derecelendirirsiniz?	20 – 30 yaş arası	98	5,41
	31 – 40 yaş arası	110	5,35
	41 – 50 yaş arası	39	5,21
	Toplam	247	5,35
İletişim Memnuniyeti Toplu	20 – 30 yaş arası	98	3,30
	31 – 40 yaş arası	110	3,15
	41 – 50 yaş arası	39	3,17
	Toplam	247	3,22
Çalışan Tatmini Toplu	20 – 30 yaş arası	98	3,41
	31 – 40 yaş arası	110	3,36
	41 – 50 yaş arası	39	3,56
	Toplam	247	3,41
İşten Ayrılma Niyeti Toplu	20 – 30 yaş arası	98	2,16
	31 – 40 yaş arası	110	2,32
	41 – 50 yaş arası	39	2,07
	Toplam	247	2,22

$p>0,05$

Ankete katılanlar yaşlarına göre gruplandırılmış ve yaptıkları işten memnuniyetleri, verimlilikleri, kurum içi iletişimden duydukları memnuniyet, çalışan tatmini ve işten ayrılma niyeti araştırılmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda tablodan da görüleceği gibi çalışanların yaşlarına göre her bir araştırma konusu değişken için bulgular birbirine çok yakın çıkmıştır. Dolayısıyla belirtilen değişkenlerde yaşa göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Tablo 4.18: Eğitim durumuna göre “yapılan işten memnuniyet”, “işteki verimliliğin derecelendirilmesi”, “iletişim memnuniyeti”, “çalışan tatmini” ve “işten ayrılma niyeti”ne ilişkin ANOVA sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ort.
İşinizden ne kadar memnunsunuz?	Lise	11	4,00
	Lisans	196	3,52
	Lisansüstü/Doktora	40	3,58
	Toplam	247	3,55
İşinizdeki verimliliğinizi nasıl derecelendirirsiniz?	Lise	11	5,73
	Lisans	196	5,33
	Lisansüstü/Doktora	40	5,35
	Toplam	247	5,35
İletişim Memnuniyeti Toplu	Lise	11	3,42
	Lisans	196	3,23
	Lisansüstü/Doktora	40	3,06
	Toplam	247	3,22
Çalışan Tatmini Toplu	Lise	11	3,70
	Lisans	196	3,40
	Lisansüstü/Doktora	40	3,38
	Toplam	247	3,41
İşten Ayrılma Niyeti Toplu	Lise	11	1,91
	Lisans	196	2,18
	Lisansüstü/Doktora	40	2,46
	Toplam	247	2,22

$p>0,05$

Ankete katılanlar eğitim durumlarına göre gruplandırılmış ve yaptıkları işten memnuniyetleri, verimlilikleri, kurum içi iletişimden duydukları memnuniyet, çalışan tatmini ve işten ayrılma niyeti araştırılmıştır. Yapılan ANOVA testi sonucunda tablodan da görüleceği gibi eğitim durumunun; çalışanların yaptıkları işten memnuniyetlerinde, verimliliklerinde, kurum içi iletişimden duydukları tatminde ve işten ayrılma niyetinde anlamlı farklılıklara yol açmadığı görülmüştür.

5 TARTIŖMA VE SONUÇ

KüreselleŖmenin doğal bir sonucu olarak kurumların; rekabet üstünlüğü kazanabilmek için, en etkili kaynağı olan insan kaynağını, kurumsal amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmeleri gerekmektedir. Bunun için de alıŖanlarının iŖ tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içerisinde olmaları gerekmektedir. Dolayısıyla bu tür alıŖmalar kurumların, bu faaliyetleri yerine getirebilmeleri için alıŖanları ile iletişime büyük önem vermeleri gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır.

alıŖan eğer iŖini sevmezse, iŖine karŖı yabancılaŖmakta ve uzaklaŖmaktadır. alıŖanın elde ettiği maddi imkânların yanı sıra, güvende hissettiren, varolma ihtiyacına cevap veren, huzur veren iŖler iŖ tatmini sağlamakta ve alıŖanın iŖe motive olmasını ve daha verimli alıŖmasını sağlamaktadır. alıŖtıkları kurumun yapı taŖı olan alıŖanların tatmin edilmesi yöneticiler için önemsenmesi gereken bir husustur. Yöneticilerin alıŖanlarıyla sürekli ilgilenmesi hem verimi hem de alıŖan tatminini artıracaktır. Bunun için de kurum içi iletişim kanallarının açık olması ve iŖletilmesi zorunludur. Diğer bir deyiŖle yöneticinin, alıŖanların nelere ihtiyaç duyduğunu, sorunlarını nasıl çözebileceğini, iŖinden tatmin olup olmadığını onunla iletişim kurarak öğrenmesi ve onun tatmin olması için gerekeni yapması zorunludur.

Herhangi bir kurumda alıŖanların kurum içi iletişimin kalitesine yönelik algıları, alıŖtıkları kurumda kendilerini ne kadar mutlu hissettikleri ve yaptıkları iŖten sağladıkları mesleki tatminle yakından ilgilidir. Çünkü kurum içi iletişimin kalitesi arttıkça hem yönetici ile alıŖanlar arasındaki hem de alıŖanların kendi aralarındaki iletişim geliŖecek, iletişim memnuniyeti artacak ve tatmin düzeyi yükselecek, bunun sonucunda da alıŖanlar kendilerini kurumun ayrılmaz bir parçası olarak görecekler ve alıŖtıkları kurumdan ayrılmak istemeyeceklerdir. Ayrıca bu durum alıŖanların kurumu ve iŖi sahiplenmelerini sağlayacağı için uzun vadede kurumun hedeflerine ulaşmasını kolaylaŖtıracak ve verimlilik artışını da beraberinde getirecektir.

Çalışanlarıyla sağlıklı iletişim kuramayan yöneticilerin genellikle bunu iki sebepten dolayı başaramadıkları görülmektedir. Bunlar; yöneticilerin iletişimin önemini göz ardı etmeleri ve çalışanlarıyla nasıl iletişim kurulacağını bilmemeleridir. Yöneticilerin çalışanları ile aralarındaki iletişimsizliğin sebepleri arasında bazı bilgilerin gizli kalması gerektiği gibi gerekçeler de bulunmaktadır. Ancak bu gerekçeler tüm bilgiler için genellenmemeli, kural halini almamalı, istisna teşkil etmelidir.

Çalışanlarla üstleri arasında sağlıklı bir iletişim sağlamak için yöneticilerin sadece açık kapı politikası uygulaması yeterli değildir. Çünkü bu politikaya rağmen çalışanlar, hoşagitmeyecek eleştiri almaktan korktukları için üstlerine sadece onların duymak istediği şeyleri söyleyip, problem veya zayıflıkları gizlemektedirler. Bunun sebepleri arasında ise üstlerinden çekinme, korkma veya onlara sorun taşımama isteği yatar. Bu yüzden üstlerin çalışanlardan gelen mesajlara önem vermesi, güvenilir ve inandırıcı geribildirimlerde bulunması, onların ihtiyaç ve isteklerine saygı göstermesi, onlarla ilgilendiğini ve değerli olduklarını hissettirmesi, etkili iletişim planı uygulaması gerekmektedir.

Çalışanlarla sağlıklı ve doğru iletişim kurmak aynı zamanda yüksek motivasyon, yüksek moral, üretkenlik, kuruma bağlılık, yüksek performans ve iş tatmini sağlar. Motivasyonu yüksek, yaptığı işten zevk alan, tatmin olmuş, kurumuna bağlı bir çalışan ise sadece üretkenliğini artırıp kâr kazandırmaz, aynı zamanda benimsediği kurumun kültürünü de dışarıya yansıtarak kurumun iyi bir kimliğe ve imaja kavuşmasına vesile olur.

Araştırmamızın yapılma amacı olan, kurum içi iletişim memnuniyetinin; çalışan tatminine, çalışanın işinden memnun olma düzeyine, çalışanın işindeki verimliliğine ve işten ayrılma niyetine etkilerini anlayabilmek için 4 adet hipotez oluşturulmuş ve iletişim memnuniyeti, çalışan tatmini ve işten ayrılma niyetini test etmek üzere 3 ölçekten oluşan 62 soruluk bir anket formu hazırlanarak 247 çalışanın görüşleri alınmıştır. Yapılan anket sonucunda hazırladığımız 4 adet hipotezimiz test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

İletişim memnuniyeti ve çalışan tatmini arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r= 0.737$). Dolayısıyla “iletişim memnuniyeti ile çalışan tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklindeki H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

İletişim memnuniyeti ile çalışanın işinden memnun olma derecesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r= 0.582$). Dolayısıyla “iletişim memnuniyeti ile çalışanın işinden memnun olma düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklindeki H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

İletişim memnuniyeti ile çalışanın işindeki verimliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak söz konusu ilişki iletişim memnuniyeti ile çalışan tatmini ve iletişim memnuniyeti ile çalışanın işinden memnun olma derecesi arasındaki ilişkilerden daha zayıftır ($r= 0.341$). Dolayısıyla “iletişim memnuniyeti ile çalışanın işindeki verimliliği arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklindeki H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

İletişim memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İletişim memnuniyetinin yükselmesi çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmaktadır ($r= -0.389$). Dolayısıyla “iletişim memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” şeklindeki H_4 hipotezi kabul edilmiştir

H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezlerinin kabul edilmesi ile birlikte iletişim memnuniyeti ile çalışan tatmini arasında yüksek kuvette ve pozitif yönlü, iletişim memnuniyeti ile çalışanın işinden memnun olma düzeyi arasında orta kuvette ve pozitif yönlü, iletişim memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında orta kuvette ve negatif yönlü, iletişim memnuniyeti ile çalışanın işindeki verimliliği arasında orta kuvette ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş olması, bugüne kadar yapılan diğer araştırma sonuçlarını da destekler niteliktedir.

Ayrıca hipotezlerimiz arasında yer almasa bile “Tablo 5.14: Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon tablosu”nda yer alan diğer ilişkilerde, bilime küçük de olsa bir katkı sunması ve bu konularda araştırma yapacak olanlara yol göstermesi amacıyla incelenmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda; çalışan tatmini ile işten ayrılma

niyeti arasında orta kuvette ve negatif yönlü, çalışan tatmini ile işten memnuniyet arasında orta kuvette ve pozitif yönlü, çalışan tatmini ile çalışanın işteki verimliliği arasında orta kuvette ve pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile çalışanın işinden memnun olma düzeyi arasında orta kuvette ve negatif yönlü, işten ayrılma niyeti ile çalışanın işteki verimliliği arasında düşük kuvette ve negatif yönlü, çalışanın işinden memnun olma düzeyi ile çalışanın işteki verimliliği arasında düşük kuvette ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anketin iletişim memnuniyeti kısmında yer alan “işinizden ne kadar memnunsunuz?” sorusuna ankete katılan 247 çalışanın % 57,09’unun memnun olduğunu belirtmesine rağmen % 33,20’sinin kararsız olması % 9,72’sinin ise memnun olmadığını belirtmesi ise kurumun üzerinde durması gereken bir husus olarak değerlendirilmelidir. Kararsız olanların ve memnun olmayanların oranı yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin ve insan kaynaklarının bu memnuniyetsizliğin sebeplerini araştırması ve çözümlerini geliştirerek çalışan memnuniyetinin oranını artırmaları gerekmektedir.

Yine iletişim memnuniyeti anketinde “nasıl değerlendirildiğin hakkında bilgi”, “kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleri hakkında bilgi”, “işimdeki sorunların nasıl ele alındığı hakkında rapor/bilgi”, “işimin diğer çalışanlarla nasıl karşılaştırıldığı hakkında bilgi”, “kurumun hedeflerine ulaşması için istek uyandırmasında iletişimin motive etme ve teşvik etme derecesi” ve “çabalarımın tanınması/fark edilmesi” sorularına verilen cevapların ortalamaları 3’ün altında kalmıştır. Belirtilen sorularda ortalamaların düşük çıkması kurumun bu konuda memnuniyeti artırmak için yapması gereken daha çok şeyin olduğunu göstermektedir. Kurumun rekabette avantaj yakalayabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için; çalışanlarını nasıl değerlendirdiğini, onların hakkında ne düşündüğünü ve değerlendirme kriterlerinin objektif ve adil olduğunu göstermesi, performansı yüksek, verimli, önemli fikirler üreten ve kuruma katkı sağlayan çalışanlarının çabalarını gördüğünü hissettirmesi, onları takdir etmesi ve ödüllendirmesi gerekmektedir. Çalışanların işte karşılaştığı sorunları önemsemeli ve ilgilenmeli, çözülmesi için gerekeni yapmalıdır.

İletişim memnuniyeti anketinde yer alan sorulara verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde; çalışanlar, iş arkadaşları ile olan iletişimden, şirketin kâr ve mali durumu ile ilgili bilgilendirmesinden, üstlerinin kendilerine güven düzeylerinin derecelendirilmesinden ve yapılan işin gereksinimleri ile ilgili bilgilendirmeden nispeten daha çok memnuniyet duymaktadırlar. Bu da çalışanların iş arkadaşları ile olan iletişime, kurumun mali yapısı ile ilgili bilgilendirmeye, kurumun çalışanlarıyla iletişimde şeffaf olup olmasına ve kendilerine güven duyulmasına önem verdiklerini göstermektedir. Geçmiş çalışmalarda bu hususu doğrular nitelikte sonuçlar üretmiştir.

İletişim memnuniyeti anketinin soruları ile çalışan tatmini anketinin sorularına verilen cevapların genel ortalaması sırasıyla 3,22 ve 3,41 çıkmıştır. Bu ortalamalar orta noktanın biraz üzerindedir. Sonuç, çalışanların genel olarak kurum içi iletişimden memnun olduğunu ve çalışanların işlerinden doyuma ulaştıklarını ifade etmekle birlikte çalışılan kurum açısından katedilebilecek daha çok mesafe olduğunu da göstermektedir. İletişim memnuniyeti ve çalışan tatmininin orta düzeyde seyretmesi sonucunda iş bölümü ve işbirliği konularında istenilen seviyelere ulaşılamamakta ve bu durum çalışanların bir bölümünü mutsuzluğa itmektedir. Aynı zamanda bu durum kısmen de olsa iletişim sorunlarının yaşandığının bir göstergesidir. Yöneticilerin ve insan kaynaklarının iletişim memnuniyetinin ve çalışan tatmininin genel ortalamasını artıracak yöntemleri bulması ve çalışanların verimliliğini artırması gerekmektedir.

Çalışan tatmin anketinde bulunan sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde “bana sabit bir iş sağlaması bakımından” sorusuna verilen yanıtların ortalaması 3.99 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. “Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından”, “yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından”, “başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından”, “tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından” soruları da ortalamaları en yüksek olan gruptadır. Bu ortalamalara bakıldığında; çalışanların güvenliklerine çok önem verdikleri, istikrarlı ve işten çıkarılma korkusu yaşamayacakları bir işe sahip olmak istedikleri ve kurumlarının da kendilerine bu konuda sağladığı güvenlik hissi nedeniyle de en fazla tatmine, çalıştıkları kurumun kendilerine sabit bir iş sağlaması nedeniyle ulaştıkları görülmüştür. Bu sonuç geçmişte bu konuda yapılmış araştırma sonuçları ile de uyumludur.

Yine çalışan tatmin anketinde “yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” sorusuna verilen yanıtların ortalaması 2.84 ile en düşük ortalamaya sahiptir. “İş içinde terfi olanağımın olması bakımından”, “kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından”, sorularının ortalamaları da en düşük gruptadır. Bu ortalamalara bakıldığında kurum çalışanlarının, yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretten en az tatmini sağladıkları görülmüştür. Bir bakıma çalışanlar yaptıkları işin karşılığı olan ücreti almadıklarını düşünmektedirler. Ayrıca çalışanlar terfi olanağı konusunda da düşük tatmin yaşamaktadırlar. Terfi imkânlarının adil olmaması, çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması, adam kayırılması, terfi politikası konusunda şeffaf olunmaması gibi hususlar bu tür tatminsizlik ya da düşük tatmin sonuçlarına yol açabilmektedir. Kurum yöneticilerinin ücret ve terfi imkânları konusunda çalışan tatmininin ortalamasını artırmak için daha adil ve şeffaf bir yönetim sergilemesi, çalışanlarına bu konulardaki uyguladığı politikayı açıklıkla anlatması, yürütülen politikanın doğruluğu konusunda onları ikna etmesi, eğer doğruluğu konusunda şüpheler varsa uygulanan politikaları gözden geçirmesi, her çalışana, yaptığı işin, aldığı sorumluluğun, sağladığı katkının karşılığı olan ücreti vermesi; çalışanlarına verimliliği, performansı, üretime ve kâra katkısı, gelişim seviyesi vb. özelliklerine göre adil bir terfi imkânı sunması yerinde bir karar ve uygulama olacaktır. Bu önerilerin yapılması hem kurumun kârlılığını artıracak, hem çalışanların genel tatmin düzeyini artıracak hem de çalışanların kurumlarına karşı güven ve bağlılığını artıracaktır.

11-20 yıl aralığında çalışma süresine sahip olan çalışanlar, kendilerine göre hem daha az çalışma süresine sahip olan ve özellikle de daha fazla çalışma süresine sahip olan bireylerden daha verimli olduklarını düşünmektedirler. Benzer şekilde 11-20 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanlar, kendilerine göre hem daha az çalışma süresine sahip olan ve özellikle de daha fazla çalışma süresine sahip olan bireylerden daha az işten ayrılma niyetine sahiptirler. Ulaşılan bu sonuçlar benzer konuda daha önce yapılan ve çalışma süresi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulan araştırma sonuçları ile kısmen uyumludur. Bu farklılıklarının sebepleri arasında ise; 11-20 yıl aralığında çalışma süresine sahip olanların, yaptıkları işte tecrübe sahibi olmaları, işi nasıl yapacaklarını öğrenmiş olmaları, kendilerine güvenlerinin artmış olması, geleceğe dair terfi, ücret artışı, kendini ispat etme gibi beklentilerinin devam ediyor olması, kurum kültürünün oluşması;

20 yıl üstü çalışma süresine sahip olanların ise terfi, ücret artışı, kendini ispat etme gibi geleceğe dair beklentilerinin nispeten azalmış olması, emeklilik psikozunun hâkim olması gibi hususlar sayılabilir.

Uygulanan ve çalışanlar tarafından kabul gören bir yönetim şekli iletişim memnuniyetinin yükselmesine neden olacaktır. Araştırma; işini doğru yapan, kararlarında ve yönetiminde adil olan, astların çalışmasını yeteri kadar takdir eden, düşüncelerine saygı gösteren bir yönetici ile çalışan bireylerin iletişim memnuniyetlerinin yüksek olacağını ortaya koymaktadır. Ayrıca, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler geliştiren, becerikli ve yetenekli insanlarla çalışan ve onları sevip, kendi aralarında mutlu olan çalışanların da iletişim memnuniyetleri artacaktır.

İletişim faaliyetleri bütün kurumlar ve çalışanları için gereklidir. Bunun için kurum içi iletişim memnuniyeti ile çalışan tatmini arasındaki ilişki kurumlarca üzerinde çalışılması gereken bir konu olmalıdır. Kurumlar, hedeflerine ulaşabilmek ve daha yüksek başarı elde edebilmek için iletişim memnuniyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkiye daha fazla önem vermelidirler.

Çalışanların terfi imkânları, kariyer planlamaları, sosyal hakları konularında bilgilendirilmeleri, gelecek kaygısı duymalarını engeller ve kendilerini güvende hissetmelerine ve kuruma bağlanmalarına sebep olur. Güvenlik sorunu yaşamayan çalışanlar ise tüm enerjisini ve zamanını işine harcayarak kendisini işiyle ilgili konularda yenilemeye ve geliştirmeye çalışır. Çalıştığı kurumun kendisini koruduğunu, faydalı ve lehine haklar sağladığını bilen çalışanlar ise çalıştığı kuruma daha yararlı olmak için kendisini borçlu hisseder. Bu bilgilerin çalışanlara düzenli ve resmi olarak iletilmesi ve ayrımcılık yapılmadan ve adaletli bir şekilde uygulanması da çalışanlar arasında ayrımcılık yapıldığı hissini ortadan kaldırır.

Çalışanların yaptıkları işten tatmin olması, kurumun iyi yönetildiği, iletişimin sağlıklı ve şeffaf olduğu, kimin ne iş yapacağını bildiği, adil bir yönetimin olduğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle kurumda şartların bozulduğunu gösteren en önemli unsurlardan bir tanesi de çalışan tatmininin düşük olmasıdır. İş tatmini düşük olan çalışanlar alternatif

işler aramaya başlar ya da mevcut işinde tatmin seviyesini artıracak başka yollar araştırır. Genel olarak çalışan tatminsizliği yaşanan ya da tatmin düzeyi olan kurumların amaçlarına ulaşması da zorlaşmaktadır. Çünkü kurumlar kendi amaçlarını çalışanlarına benimsetebildikleri ölçüde başarılı olabilmekte ve amaçlarına ulaşabilmektedir.

Bu çalışmada kullanılan veriler sadece bir kurumun çalışanlarından elde edilmiştir. Bu sebeple, sonuçların genelleştirilebilmesi için benzer konuda yapılacak araştırmalar ile daha fazla sayıda kurumdan veri toplanması ve aynı ve/veya benzer hipotezlerin yeniden test edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. İlaveten, benzer araştırma sonuçlarının diğer sektörlerde de geçerli olup olmadığını görebilmek için benzer araştırmaların diğer sektörlerde de yapılması gerekmektedir. Bilindiği gibi veri toplama yöntemi olarak sadece anket yöntemi kullanılmıştır. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda anket ile veri toplama yöntemine ilave olarak diğer yöntemler de kullanılmalı ve araştırma sonuçlarının doğruluğu kontrol edilmelidir. Teknolojik gelişmeler, yeni bilgilerin sürekli artan oranda öğrenilmesi ve keşfedilmesi, dolayısıyla bu bilgilerin paylaşılması ve kullanılmasının önemi de göz önünde bulundurulduğunda, iletişim değişkenine ilişkin araştırmalarda yer verilmesi gerektiğinin önemi daha da artmaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akıncı, Z. B., 1998. *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akıncı, V. Z. B. ve Coşkun, G. 2007. *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakan, İ., 2011. *Yöneticiler için başarı stratejileri*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Barret, D. J., 2011. *Leadership communication*. Third Edition. New York: McGraw Hill, International Edition.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bernstein, D. and Nash, P., 2008. *Essentials of psychology*, 4. Edition. Boston: Cengage Learning.
- Bursalıoğlu, C., 2015. *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., 2013. *Veri analizi el kitabı*. 18. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Cornelissen, J., 2014. *Corporate communication, a guide to theory & practice*. Fourth Edition. London: SAGE Publications Inc.
- Costley, D. L., Melgoza, C. S. and Todd, R., 1994. *Human relations in organizations*. Fifth Edition. Saint Paul/Minneapolis: West Publishing Company.
- Davis, K., 1982. *İşletmede insan davranışı-örgütsel davranış*. K. Tosun (Çev.), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını (orijinal basım tarihi 1977).
- Eren, E., 2015. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. 15. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erengül, B., 1997. *Kültür sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Ertürk, M., 2013. *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, ss. 369.
- Güney, S., 2000. *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Güney, S., 2015. *Davranış bilimleri*. 9. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör, N., 2015. *İletişime giriş*. 3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Koçel, T., 2015. *İşletme yöneticiliği*. 16. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Locker, K. O., 2000. *Business and administrative communication*. Fifth Edition. Boston: Irwin/McGraw Hill Inc.
- Griffin, R. W. and Moorhead, G. 2014. *Organizational behaviour*. Eleventh Edition. South_Western Cengage Learning, ss. 598.
- Mutlu, E. 2012. *İletişim sözlüğü*. Ankara: Kıta Basın Dağıtım.
- Okay, A. ve Okay, A., 2014. *Halkla ilişkiler*. 7. Basım. İstanbul: DER Yayınları.
- Oktay, M., 2000. *İletişimciler için davranış bilimlerine giriş*. İstanbul: Der Yayınları, ss.365.
- Oliver, S.M., 2004. *Handbook of corporate communication and public relations*. New York: Routledge Taylor and Francis Group.
- Oskay, Ü., 2015. *İletişimin ABC'si*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., 2013. *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Peltekoğlu, F. B., 2014. *Halkla ilişkiler nedir?* 8. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Robbins, S. P., 2003. *Essentials of organizational behavior*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. and Judge T. A., 2013. *Organizational behavior*. Fifteenth Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Ssbuncuoğlu, Z., 2013. *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M., 2012. *Örgütlerde iletişim*. 2. Basım. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V, 2013. *Örgütsel davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.

- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A., 2015. *Yönetim ve organizasyon*. 17. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., 2015. *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. 9.Baskı. Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Smith, L., 2008. *Effective internal communication*. Philadelphia: Chartered Institute of Public Relations, ss.274.
- Telman, N ve Ünsal, P., 2009. *İnsan ilişkilerinde iletişim*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Telman, N. ve Ünsal, P., 2004. *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K., 2013. *İletişim, genel ve örgütsel boyutuyla*. 10. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkmen, İ., 1996. *Yöneticiler için etken iletişim modeli*. Ankara: MPM Yayını.
- Van Riel, C. B. M., and Formburn C. J, 2007. *Essentials of corporate communications*. First Published. New York: Routledge Taylor and Francis Group.

Sürekli Yayınlar

- Akıncı, Z., 2002. Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: (4), ss. 1-25.
- Akkirman, A. D., and Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *The Journal of Management Development*, Vol: 24 (5), ss. 397-409.
- Allen, D. G., Shore, L. M. and Griffeth, R.W., 2003. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, Vol: 29 (1), ss. 99-118.
- Allen, M. W., 1996. The relationship between communication, affect, job alternatives, and voluntary turnover intentions. *The Southern Communication Journal*, Vol: 61 (3), ss. 198-209.
- Arnold, H. J. and Feldman, D. C., 1982. A Multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), ss. 350-360.
- Aşık, A. N., 2010. Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 467, ss. 31-51.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T., 2004. Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 7, ss. 1-30.
- Boselie, P. and Van Der Wiele, T., 2002. Employee perceptions of HRM and TQM and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, Vol: 12 (3), ss. 165-172.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ., 2008. İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c. 9, s. 1, ss. 1-18.

- Brief, A. and Aldag R., 1980. Antecedents of organizational commitment among hospital nurses. *Work and Occupations*, Vol: 7 (2), ss. 210-221.
- Burke, R. J. and Wilcox D. S., 1969. Effects of different patterns and degrees of openness in superior-subordinate communication on subordinate job satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol: 12 (3), ss. 319-326.
- Bushra, F., Usman, A. and Naveed A., 2011. Effect of transformational leadership on employees job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, c. 2, s. 18, ss. 261-267.
- Cammann C., Fichman M., Jenkins D. and Klesh, J. 1979. The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor*.
- Cotton, J. L. ve Tuttle J. M., 1986. Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, Vol:11 (1), ss. 55-70.
- Cox, S. A. 1999. Group communication and employee turnover: how coworkers encourage peers to voluntarily exit. *Sothern Communication Journal*, Vol: 64 (3), ss. 181-192.
- Çam, O., Akgün, E., Babacan, G. A., Bilge, A. ve Keskin, G. Ü., 2005. Bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, S. 6, ss. 213-220.
- Çekmecelioğlu, G. H., 2006. İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: bir araştırma. “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, C. 8 (2), ss. 153-168.
- Çekmecelioğlu, G. H., 2005. “Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 6 (2), ss. 23-39.

- Çelikkaya, H., 1994. Okulda iletişim. *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergileri*, Sayı: 6, ss. 39-51.
- Downs, C. W. ve Hazen, M. D., 1977. A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, V.14 (3), ss. 63-73.
- Eğinli, A., T., 2009. Çalışanlarda iş doyumu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, C.28 (3), ss. 35-52.
- Erdil, O., Keskin, H. ve Akgün, A. E., 2003. İletişim, katılım, geri besleme, güçlendirme ve çalışanlar arasındaki güven ilişkilerinin örgütsel verimlilik üzerine etkileri: deneysel bir çalışma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 836-837.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu S. Z. ve Erat, S. 2004. Yönetim tarzı ve çalışma Koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.5 (1), ss.17-26.
- Flinkman, M., Laine, M., Leino-Kilpi, H., Hasselhorn, H. M. and Salanterä, S., 2008. Explaining young registered finnish nurses' intention to leave the profession: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*. V.45 (5), ss. 727-739.
- Ganzach, V., 1998. Intelligence and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 41 (5), ss. 526-540.
- Gazioğlu, Ş. ve Tansel, A., 2006. Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, V. 38, ss. 1163-1171.
- Goldberg, C. B. and Waldman, D. A., 2000. Modeling employee absenteeism: testing alternative measures and mediated effects based on job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21 (6), ss. 665-676.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe H., 2008. İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı. 15, ss. 1-11.

- Hain, T. and Tubbs, T., 1974. Organizational development: the role of the communication in diagnosis, change and evaluation. *Paper Presented at the Meeting of the International Communication Association*, ss. 1-14.
- Hamermesh, D., 2001. The changing distribution of job satisfaction. *The Journal of Human Resources*, Vol: 36 (1), ss. 1-30.
- İşcan, Ö. F., 2005. Yönetişel değler ve örgütsel siyasetin ahlakılığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 19 (1), ss. 307-324.
- İşcn, Ö. F. ve Timuroğlu M. K., 2007. Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, S. 21 (1), ss. 119-136.
- Jackofsky, E. F. 1984. Turnover and job performance: an integrated process *Academy of Management Review*, Vol: 9 (1), ss. 74-83.
- Karakuş, Ş. ve Yardım, M., 2014. Algılanan örgütsel değışim, belirsizlik, iş doyum ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler. *İş ve İnsan Dergisi*, C. 1 (1), ss. 21-31.
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K. ve Çınar, O., 2009. Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkileri. *Yönetim*, Yıl. 20, Sayı. 63, ss. 59-76.
- Liden, R. C. and Maslyn, J. M., 1998. Multidimensionality of leader-member exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, Vol: 24 (1), ss. 43-72.
- Lu, K. Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y.L. and Chng Y. Y., 2002. The relationships among turnover intentions, professional commitment and satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*, Vol: 18 (4), ss. 214-219.
- Mcbey, K. and Karakowsky, L., 2001. Examining sources of influence on employee turnover in the part-time work context. *Career Development International*, Vol: 6 (1), ss. 39-47.
- Ming, T. T. and Shuang, S. C., 2009. An integrated process model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality*, Vol: 37 (6), ss. 825-834.

- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. and Meglino, B. M., 1979. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, V. 86 (3), ss. 493-522.
- Mowday, R. and Spencer, D., 1981. The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism incidents. *Academy of Management Journal*, V. 24 (3), ss. 634-642.
- Özdevecioğlu, M., 2004. Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, C. 37, Sayı: 4, ss. 97-115.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S. 2001. Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumu üzerine Çukurova Bölgesinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 15, S. 1-2, ss. 333-345.
- Poon, J. M. L., 2004. Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, V. 33 (3), ss. 322-334.
- Porter, L. W. and Steers, R. M. 1973, Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, V. 80, No. 2, ss. 151-176.
- Porter, L. W., Steers, R. M. and Boulian, P. V., 1974. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, V. 59, ss. 603-609.
- Poyraz, K. ve Kama, B., 2008. Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2, ss. 143-166.
- Richmond, V. P., Wagner, J. P., McCroskey, J. C., 1983. The impact of perceptions of leadership style, use of power, and conflict management style on organizational outcome. *Communication Quarterly*, V. 31 (1), ss. 27-36.
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C., Davis, L. M., 1986. The relationship of supervisor use of power and affinity-seeking strategies with subordinate satisfaction. *Communication Quarterly*, V. 34 (2), ss. 178-193.

- Saari, L. ve Judge, T., 2004. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, V. 43 (4), ss. 395-407.
- Saif, K.S., Nawaz, A. ve Jan, F.A., 2012. Predicting job-satisfaction among the academicians of universities in Kpk, Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, Vol 2 (2), ss. 34-45.
- Shaw, D. J., Delery, J. E., Jenkins, G. D. and Gupta, N., 1998. An organization – level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, V. 41 (5), ss. 511-525.
- Souza-Poza, A. and Henneberger, F., 2004. Analyzing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study. *Journal of Economics Issues*, V. 38 (1), ss. 113-137.
- Steers, R., 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, V. 22 (1), ss. 46-56.
- Stigler, G., 1961. The economics of information. *The Journal of Political Economy*, V. 69, ss. 213-225.
- Schweper, C. H., 2001. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, V. 54, ss. 39-52.
- Tang, T. L. and Talpade, M., 1999. Sex differences in satisfaction with pay and co-workers: faculty and staff at a public institution of higher education. *Public Personnel Management*, V.28 (3), ss. 345-350.
- Taslak, S., 2015. Banka çalışanlarının işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olan faktörlere yönelik bir araştırma: Muğla ili örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 7, Sayı: 12, ss. 145-160.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu S., 2014. Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, V.13, Sayı: 50, ss. 274-293.

- Ugboro, I. and Obeng, K. 2000. Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, V.5, ss. 247-272.
- Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, J. C., 2014. İletişim ikliminin, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkisine etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, C. 11, Sayı: 41, ss. 237-250.
- Van Der Heijden, B., Van Dam K. and Hasselhorn, H. M., 2007. Occupational turnover: understanding nurses intent to leave the nursing profession. *New York: 22 nd Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, ss.1-23.
- Vidal, M. E. S., Vale, R. S. and Aragon, R. I. B., 2007. “Antecedents of repatriates” job satisfaction and its influence on turnover intentions: evidence from spanish repatriated managers. *Journal of Business Research*, V.60, ss. 1272-1281.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. and Loftquist, L. H., 1967. Manual for the minnesota satisfaction questionnaire. Minneapolis: *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, University of Minnesota Industrial Relations Center*, Vol. 12, ss. 1-119.
- Yelboğa, A., 2007. Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, S.4 (2), ss. 1-18.
- Yolaç, S., 2011. Yöneticinin algılanan liderlik tarzı ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü. İstanbul: *Öneri Dergisi*, C. 9, Sayı: 36, ss. 63-72.
- Yüksel, İ., 2005. İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S. 6 (2), ss. 291-306.

Diğer Yayınlar

- Agin, Ö., 2010. İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Akca, B., 2012. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü: İSO işletmelerinde bir araştırma. Adana: T.C. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*.
- Akgöz, B. E., 2013. Denison'un kurum kültürü modeli bağlamında iletişim memnuniyetinin kurumsal bağlılığa etkisi. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*.
- Alıca, E. 2008. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması: bir kamu bankası örneği. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Aliyeva, S., 2005. Kurum içi iletişim: ölçülmesi ve çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Aydoğdu, S., 2009. An empirical study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. İstanbul: Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, *Master Thesis*.
- Aytekin, N. Z., 1999. İşletme içi etkili iletişim ve uygulamadan bir örnek. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Baransel, Ş. K., 1996. İletişim kalitesi ile örgüt iklimi, örgüte bağlılık ve işi terk etme niyeti arasındaki ilişkiler. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- Biçer, M., 2005. Satış elemanlarının iş tatmini, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklim ile ilişkisi: sigorta ve ilaç sektörlerinde bir araştırma. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.

- Bozkır, H. S., 2014. Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Büyükbeşe, T., 2012. Güçlendirici liderliğin çalışan performansı ve işten ayrılma niyetine etkisi: bir model önerisi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*.
- Candan, M., 2003. Örgütsel iletişim kavramı ve küçük ölçekli bir işletmede uygulama. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Çalkın, Ö., 2014. Otel çalışanlarının etik lider algılaması, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle demografik ve istihdam özellikleri arasındaki ilişki. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Demirtaş, T., Z., 2008. İlköğretim okulları öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları ile kurum içi iletişim algıları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. İstanbul: T.C. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Er, G., 2013. Kurum içi iletişimi geliştirmede “iletişim” temalı hizmet içi eğitimlerin rolü: Ankara Esenboğa Havalimanı Devlet Hava Meydanları İşletmesi üzerine bir değerlendirme. Ankara: Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Gülınar, B., 2007. Araştırma görevlilerinin iş tatmini sağlama aracı olarak örgütsel iletişim ve iletişim doyumu: kamu ve özel üniversite karşılaştırması. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*.
- Gürbüz, Y., 1998. Birinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan sağlık personelinin iş tatmin düzeyleri ve bunun örgütsel stres kaynakları ile karşılaştırılması. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Karlı, C., 2007. İlköğretim okullarında yönetici öğretmen iletişimi: öğretmen algılarına göre İstanbul ili Tuzla ilçesi örneğinde bir araştırma. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, ss.1-137.

- Kurt, F., 2014. Ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin kurum içi iletişim algılarının kurumsal itibar algıları üzerindeki etkisi: bir araştırma. Kocaeli: Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Oğuz, B., 2001. Örgütsel iletişim ve önemi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Ökten, S. S., 2008. Güçlendirilmiş iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde kalite kültürünün ara değişken olarak incelenmesi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Samadov, S. 2006. İş doyumu ve örgütsel bağlılık: özel sektörde bir uygulama. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Süner, Z., 2014. İş yükümlülüklerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Şahin, E., 2010. Sağlık kurumlarında örgüt içi iletişim düzeyinin belirlenmesi: kalite belgeli hastanelerde hastane çalışanları üzerinde bir uygulama. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Şenses, Ş., 1999. Kurum içi halkla ilişkiler ve iş tatmini. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Tunçel, H., 2007. Halkla ilişkiler alanı olarak kurum içi iletişim: Türkiye ve İngiltere halkla ilişkiler sektörlerinde karşılaştırmalı bir araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Lisans Tezi*.
- Varol, F., 2010. Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.
- Yanık, O., 2014. Ahlaki liderliğin çalışanların iş tatminine, örgütsel bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisi: örgütsel güven ve örgütsel adalet algısının aracı rolü. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*.

Yıldız, S., 2008. Örgüt kültürünün, işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerindeki etkisi: bir ara değişken olarak örgütsel destek algısı. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.

Yılmaz, E., 2007. Kurum içi iletişim ortamı ile kurumsal güven arasındaki ilişki ve bir alan araştırması. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*.

Yiğenoğlu, E., 2007. Orta öğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre mesleki etkinliklerindeki güdülenmişliklerini sağlayan etmenler. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*.



EKLER

EK 1: Araştırma Anketi Soruları

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Programı bünyesinde hazırlanan “**Kurum İçi İletişim Hareketliliğinin Çalışan Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi**” adlı yüksek lisans tezi için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketi titizlikle cevaplamanız araştırmanın bilimselliği ve geçerliği açısından önemlidir. Elde edilen bilgiler kişi bazında değil yığın olarak değerlendirilecek, tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu çalışmaya veri sağlamanız, işletmeniz ve sizin için herhangi bir risk oluşturmamaktadır. Vereceğiniz bilgiler kişisel bazda kesinlikle gizli kalacak, hiçbir kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır.

Araştırmamıza ilgi gösterip, anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Mehmet ŞAHİN
Bahçeşehir Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen, aşağıda belirtilen her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı, katılma oranınızı gösteren sayıları kullanarak işaretleyiniz (**1-Kesinlikle katılmıyorum: En üst seviyedeki memnuniyetsizliği, 5-Tamamen katılıyorum: en üst seviyedeki memnuniyeti ifade etmektedir**).

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	İşinizden ne kadar memnusunuz?	1	2	3	4	5

2. Son altı ay içerisinde iş seviyenizde ne gibi bir değişiklik oldu?

(sadece bir maddeyi seçiniz)

- ☐ Aynı mevkide kaldım.
- ☐ Daha üst mevkiye yükseldim.
- ☐ Alt kademeye düştüm.

İşyeriniz tarafından sağlanan, bilginin miktar ve kalitesine ilişkin olarak, kurumunuzun ve işinizin farklı yönlerini göz önüne alarak, **kurumunuzun sizi ne kadar memnun etmekte olduğunun seviyesini** lütfen belirtiniz (**1-Kesinlikle katılmıyorum: En üst seviyedeki memnuniyetsizliği, 5-Tamamen katılıyorum: en üst seviyedeki memnuniyeti ifade etmektedir**).

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
3	İşimdeki gelişimim hakkında bilgilendirme	1	2	3	4	5
4	Personel haberleri	1	2	3	4	5
5	Kurumun politikaları ve hedefleri ile ilgili bilgi	1	2	3	4	5
6	İşimin diğer çalışanlarla nasıl karşılaştırıldığı hakkında bilgi	1	2	3	4	5
7	Nasıl değerlendirildiğim hakkında bilgi	1	2	3	4	5
8	Çabalarımın tanınması/fark edilmesi	1	2	3	4	5
9	Bölüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi	1	2	3	4	5
10	İşimin gereksinimleri ile ilgili bilgi	1	2	3	4	5

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
11	Kurumumu etkileyen hükümet faaliyetleri hakkında bilgi	1	2	3	4	5
12	Kurumdaki değişiklikler hakkında bilgi	1	2	3	4	5
13	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığı hakkında rapor/bilgi	1	2	3	4	5
14	Kurumda çalışanların yararı/faydası ve ödemeleri hakkında bilgi	1	2	3	4	5
15	Kurumdaki kar ve mali durumla ilgili bilgi	1	2	3	4	5
16	Kurumun başarı ve/veya başarısızlıkları hakkında bilgi	1	2	3	4	5
17	Üstlerimin astlarının karşılaştığı sorun ve problemleri bilme ve anlama derecesi	1	2	3	4	5
18	Kurumun hedeflerine ulaşması için istek uyandırmasında iletişimin motive ve teşvik etme derecesi	1	2	3	4	5
19	Üstlerimin beni ne kadar dinlediğinin ve dikkate aldığına derecesi	1	2	3	4	5
20	Kurumumdaki kişilerin iletişimci olarak üstün kabiliyetli/yetenekli olma derecesi	1	2	3	4	5
21	Üstlerimin iş ile ilgili problemlerimi çözmemde rehberlik sunma derecesi	1	2	3	4	5
22	Kurumsal iletişimin beni olduğum gibi tanımlama ya da kurumun önemli bir parçası gibi hissettirme derecesi	1	2	3	4	5
23	Kurumun yayınlarını ilgi çekici ve yardımcı bulma dereceniz	1	2	3	4	5
24	Üstlerimin bana güvenme düzeyinin derecelendirilmesi	1	2	3	4	5
25	İşimi yapmak için gerekli olan bilgiyi zamanında alma derecelendirilmesi	1	2	3	4	5
26	Kurumdaki çatışmaların uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınma derecesi	1	2	3	4	5
27	Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olma derecesi	1	2	3	4	5
28	Üstlerimin fikirlere açık olma derecesi	1	2	3	4	5

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
29	Kurumda diğer çalışanlarla yatay iletişimin (eş düzey) doğru ve serbest akışlı olma derecesi	1	2	3	4	5
30	İletişim uygulamalarının acil durumlara uyarlanabilirliğinin derecesi	1	2	3	4	5
31	Çalışma grubumla uyumumun derecesi	1	2	3	4	5
32	Toplantılarımızın iyi organize edilmesi derecesi	1	2	3	4	5
33	Denetimlerin miktarı hakkında bana doğru bilgi verilme derecesi	1	2	3	4	5
34	Yazılı talimat ve raporların net ve anlaşılır olması derecesi	1	2	3	4	5
35	Kurumda iletişime yönelik tutumların temelde sağlıklı olmasının derecesi	1	2	3	4	5
36	Informel (gayri-resmi) iletişimin aktif ve kesin olmasının derecesi	1	2	3	4	5
37	Kurumdaki iletişim miktarının doğruluğunun derecesi	1	2	3	4	5

38. İşinizdeki verimliliğinizi nasıl derecelendirirsiniz?

(sadece bir maddeyi seçiniz)

- ☐ Çok düşük
- ☐ Düşük
- ☐ Ortalamanın çok az altında
- ☐ Ortalama
- ☐ Ortalamanın çok az üstünde
- ☐ Yüksek
- ☐ Çok yüksek

39. Son 6 ay içerisinde verimliliğiniz nasıldı?

(sadece bir maddeyi seçiniz)

- ☐ Aynı kaldı.
- ☐ Üretkenliğim arttı.
- ☐ Üretkenliğim azaldı.

Lütfen, aşağıda belirtilen her bir ifadeye; çalıştığınız kurumdaki iş tatminini göz önüne alarak ne ölçüde katıldığınızı, katılma oranınızı gösteren sayıları kullanarak işaretleyiniz.

	Aşağıdaki her bir ifade için memnuniyet derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
40	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
41	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
42	Ara sıra değişik işler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
43	Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
44	Yöneticimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından	1	2	3	4	5
45	Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
46	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
47	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
48	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
49	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
50	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
51	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından	1	2	3	4	5
52	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
53	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
54	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5

	Aşağıdaki her bir ifade için memnuniyet derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
55	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
56	Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
57	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından	1	2	3	4	5
58	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından	1	2	3	4	5
59	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

Lütfen, aşağıda belirtilen her bir ifadeye; *çalıştığınız kurumdaki işten ayrılma niyetinizi göz önüne alarak ne ölçüde katıldığınızı, katılma oranınızı gösteren sayıları kullanarak işaretleyiniz.*

	İFADELER	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
60	Sık sık işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
61	Büyük ihtimalle gelecek yıl yeni bir iş arayacağım.	1	2	3	4	5
62	Gelecek yıl bu iş yerinden ayrılacağım.	1	2	3	4	5

Demografik Bilgiler

Anketin bu bölümünde demografik özellikleri belirlemeyi amaçlayan sorular yer almaktadır. Lütfen, size en uygun şekilde doldurunuz.

63. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐

Erkek

64. Yaşınız:

Yaş Aralığı	
20 – 30 yaş arası	
31 – 40 yaş arası	
41 – 50 yaş arası	
50 yaş üstü	

65. Medeni durumunuz:

☐ Evli ☐ Bekâr

66. Eğitim durumunuz:

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü/Doktora

67. Kaç yıldır bu firmada çalıştığınızı lütfen belirtiniz:

Çalışma Yılı Aralığı	
1 – 5 yıl arası	
6 – 10 yıl arası	
11 – 15 yıl arası	
16 – 20 yıl arası	
21 – 25 yıl arası	
25 yıl üstü	

68. Gelir Durumunuz:

Gelir Aralığı	
1.000 TL – 3.000 arası	
3.001 TL – 5.000 arası	
5.001 TL – 6.000 arası	
6.001 TL – 7.000 arası	
7.001 TL – 8.000 arası	
8.001 TL – 9.000 arası	
9.001 TL – 10.000 arası	
10.000 TL üstü	

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

