

**ÖRGÜTSEL İKLİM VE
İLETİŞİM İKLİMİ ARASINDAKİ
ETKİLEŞİM: OMU VAKFI
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Özkan GÜL

Kütahya - 2012

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜTSEL İKLİM VE İLETİŞİM İKLİMİ ARASINDAKİ
ETKİLEŞİM: OMU VAKFI İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Emre SEZİCİ

Hazırlayan:
Özkan GÜL

Kütahya – 2012

Kabul ve Onay

Özkan GÜL' ün hazırladığı “Örgüt İklimi ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: OMU Vakfı İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

04/06/2012

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Yrd. Doç. Dr. Emre SEZİCİ (Danışman)		
Doç. Dr. Ercan TAŞKIN		
Yrd. Doç. Dr. Aydın KAYABAŞI		

Doç. Dr. Fatih ÇELEBİOĞLU
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Kağızman’da doğdu. İlkokul eğitimine Ankara’ da başladı ve kalan ilkokul eğitimini Tokat’ ta bitirdi. Orta eğitime Tokat’ ta devam ederek ve kalan orta eğitimini de Samsun’ da tamamladı. 2003–2007 yılları arasında yüksek öğrenimini Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümünde başarıyla tamamlamıştır. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, OMKAN İktisadi İşletmesi’ nde halen çalışmaktadır.

Bu çalışmanın oluşturulmasında desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve beni sürekli olarak motive eden tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Emre SEZİCİ’ ye, değerli bilgi ve tecrübeleriyle bakış açımı genişleten Yrd. Doç. Dr. İbrahim GÜL’ e ve verilerin analiz edilmesinde değerli bilgilerini paylaşan Yrd. Doç. Dr. H. Bayram YILMAZ’ a teşekkür ediyor, saygılarımı sunuyorum.

Aynı zamanda, araştırmamın uygulanmasında gerekli izinleri veren OMÜ Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Doç. Dr. Muhammet DERVİŞOĞLU’ na ve değerli üyelerine; zamanlarını ayırarak çalışmama katkıda bulunan değerli Vakıf yöneticilerine ve çalışanlarına; her zaman sevgilerini ve desteklerini eksik etmeyen aileme de teşekkür ediyorum.

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel İklim Ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: OMU Vakfı İktisadi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/06/2012

Özkan GÜL

ÖZET

OMU VAKFI İKTİSADİ İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM İKLİMİNE YÖNELİK ALGILARI

GÜL, Özkan

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Emre SEZİCİ

Mayıs, 2012, 130 sayfa

Günümüzde, örgütler arasında hızlı bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet ortamında, örgütler birbirleriyle yarışmak ve yaşamlarını devam ettirmek zorundadırlar. Bu yarışta başarılı olmanın yolu, etkili bir örgüt yönetiminden geçmektedir. Etkili bir örgütün en önemli özelliklerinden birisi, örgüt çalışanlarının birbiriyle olan ilişkileridir. Bu ilişkilerin iyileştirilmesi, örgütün iletişim iklimine bağlıdır. Örgütün iletişim ikliminin iyileştirilmesi, örgütün verimliliği ve etkinliğine önemli katkılar sağlayacaktır.

Araştırma, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Vakfı' na bağlı işletmelerde yapılmıştır. Araştırmaya 59'u kadın ve 96'sı erkek olmak üzere 159 kişi katılmıştır. Araştırmada Gibb' in "İletişim İklimi Envanteri" kullanılmıştır. Araştırma problemine uygun bir model seçilmiş olup, verilerin toplanmasında yansız örnekleme tekniklerine başvurulmuş ve verilerin analizinde parametrik ve non-parametrik testlerden yararlanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin nötr (yansız) bir iletişim iklimine sahip olduğu, işletmeler arasında savunma ve destekleyici iletişim iklimi açısından bir farklılığın olduğu ancak cinsiyet, hizmet yılı ve eğitim değişkenlilerine göre savunma ve destekleyici iletişim iklimi açısından önemli bir farkın bulunmadığı görülmüştür. Araştırma sonunda bir takım açıklamalar yapılmış olup, iktisadi işletmelerin neler yapması gerektiği ve bundan sonraki araştırmacıların nasıl bir çalışma yapmaları konusunda bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: İletişim, Örgütsel İletişim, İklim, Örgüt İklimi, İletişim İklimi Algısı.

ABSTRACT**EMPLOYEE PERCEPTIONS OF COMMUNICATION CLIMATE IN
FINANCIAL ENTERPRISES WITHIN OMU FOUNDATION****GÜL, Özkan****Masters thesis, Department of Accountancy****Advisor: Asst. Prof. Dr. Emre SEZİCİ****May, 2012, 130 pages**

Today organizations live in a competitive world in which they have to survive. An effective organizational management is key to the success in this competition. One of the most important characteristics of an effective organization is existence of a healthy communication between its members. As the communication climate gets better, it will result in increased productivity and effectiveness.

In this study, communication climate in three financial enterprises within Ondokuz Mayıs University Foundation is examined. Participants of this research consisted of 59 female and 96 male employees who were chosen randomly. As a survey research, this study employed the Turkish version of Gibb's Communication Climate Inventory to collect data. Parametric and nonparametric methods were used to analyze the data.

Findings of the study revealed that the three financial enterprises within Ondokuz Mayıs University Foundation have neutral communication climate. In addition, their climate differ in terms of defensive and supportive communication levels. What is more, employees' views on communication climate within their enterprises found to be not differentiating in terms of their gender, years of experience, and educational background. Based on these findings, this study provides suggestions to have a better communication climate in financial enterprises.

Keywords: Communication, organizational communication, organizational climate, Organizational climate perception.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISATMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1. ÖRGÜT VE İLETİŞİM KAVRAMI	6
1.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI	7
1.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMAÇLARI	10
1.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ.....	11
1.5. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM TÜRLERİ.....	13
1.5.1. Biçimsel İletişim Kanalları	13
1.5.1.1. Dikey İletişim Kanalları	13
1.5.1.2. Yatay İletişim Kanalları	17
1.5.1.3. Çapraz İletişim Kanalları	18
1.5.1.4. Dışa Dönük İletişim Kanalları	19
1.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları.....	20
1.6. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM BİÇİMLERİ VE ARAÇLARI	23
1.6.1. Yazılı İletişim.....	23
1.6.2. Sözlü İletişim	25
1.6.3. Görsel ve İşitsel İletişim	26
1.6.4. Sözsüz İletişim	27
1.6.5. Elektronik İletişim.....	28
1.7. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİ GELİŞTİRMENİN YOLLARI	29

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI.....	33
2.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇEŞİTLİ TANIMLARI.....	34
2.3. ÖRGÜT İKLİM TÜRLERİ	35
2.4. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI	37
2.4.1. Örgüt Boyutlarını Ölçme Yaklaşımı	38
2.4.1.1. Örgütsel Davranışları Çok Boyutlu Ölçme Yaklaşımı.....	39
2.4.1.2. Örgütsel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı.....	39
2.4.1.3. Bireysel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı	40
2.5. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTÜN DİĞER BOYUTLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	42
2.5.1. Örgüt İklimi ve Yönetim Süreçleri İlişkisi.....	42
2.5.2. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi	45
2.5.3. Örgüt İklimi ve Örgüt Sağlığı İlişkisi	48
2.6. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	50
2.6.1. Örgütsel Amaçlar	50
2.6.2. Örgütsel Yapı	51
2.6.3. Ödüllendirme.....	51
2.6.4. Örgütün Coğrafi Konumu ve Fiziki Yerleşimi ve Örgütsel Büyüklük.....	52
2.6.5. Örgütsel Değerler ve Normlar.....	52
2.6.6. Örgütsel İletişim.....	53
2.7. ÖRGÜT İKLİMİ ve ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	54
2.8. İLETİŞİM İKLİMİ	56
2.8.1. Savunma İletişim İklimi.....	58
2.8.1.1. Değerlendirme.....	58
2.8.1.2. Kontrol Etme.....	59
2.8.1.3. Strateji	60
2.8.1.4. Kayıtsızlık	60
2.8.1.5.Üstünlük	61
2.8.1.6. Katılık.....	62

2.8.2. Destekleyici İletişim İklimi.....	63
2.8.2.1. Esneklik.....	63
2.8.2.2. Empati Kurma.....	64
2.8.2.3. Eşitlikçi Olma.....	65
2.8.2.4. Kendiliğindelik (Spontaneity).....	65
2.8.2.5. Soruna Yönelme.....	66
2.8.2.6. Açıklık (Tanımlayıcı).....	67
2.9. İLETİŞİM İKLİMİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OMU VAKFI İKTİSADİ İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İLETİŞİM İKLİMİNE YÖNELİK ALGILARININ İNCELENMESİ

3.1. PROBLEM DURUMU	71
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	73
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	74
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....	76
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ	77
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	85
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Verilerin Yanıtlarının Dağılımı	85
3.6.1.1. Yaş	86
3.6.1.2. Cinsiyet	86
3.6.1.3. Hizmet Yılı.....	87
3.6.1.4. Eğitim Durumu.....	88
3.6.2. Araştırmanın Dayandığı Hipotezlerin Test Edilmesi.....	90
3.6.2.1. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinde Çalışanların Görüşlerine Göre Sahip Olduğu Örgütsel İletişim İklimi	90
3.6.2.2. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin Örgütsel İletişim İklimlerinin Bazı Değişkenlere Göre Değişiklik Gösterip Göstermediği	92
3.6.2.2.1. İşgörenlerin Çalıştığı Kuruma Göre.....	92
3.6.2.2.2. İşgörenlerin Cinsiyetine Göre	97
3.6.2.2.3. İşgörenlerin Hizmet Yılına Göre.....	100
3.6.2.2.4. İşgörenlerin Eğitim Durumuna Göre	102
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
EKLER.....	111
KAYNAKÇA	116
DİZİN.	128

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1. Örgüt İklimi Ve Örgüt Kültürünün Algılanmalarının Karşılaştırılması	48
Tablo 3.1. Araştırma Evrenine İlişkin Bilgiler	77
Tablo 3.2. Araştırma Örneklemine İlişkin Bilgiler	78
Tablo 3.3. Savunucu Ve Destekleyici İklim Davranışları	79
Tablo 3.4. İletişim Ortamını Değerlendirme Puanları	80
Tablo 3.5. Destekleyici İletişim İklimi Ölçeğindeki Faktör Yükleri ve Korelasyon Katsayıları	81
Tablo 3.6. Savunmacı İletişim İklimi Ölçeğindeki Faktör Yükleri ve Korelasyon Katsayıları	82
Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Deneklerin Çalıştıkları Kuruma Göre Dağılımı	86
Tablo 3.8. Araştırmaya Katılan Deneklerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım	87
Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Deneklerin Hizmet Yılına İlişkin Dağılım	88
Tablo 3.10. Araştırmaya Katılan Deneklerin Eğitim Durumuna İlişkin Bilgiler	89
Tablo 3.11. OMU Vakfı İktisadi İşletmeleri Örgütsel İletişim İklimine İlişkin Bilgiler	90
Tablo 3.12. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerine İlişkin Betimleyici İstatistik Bilgiler ...	92
Tablo 3.13. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin Savunma İletişim İklimi Kruskal Wallis Testi Sonuçları	93
Tablo 3.14. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin Destekleyici İletişim İklimi Kruskal Wallis Testi Sonuçları	94
Tablo 3.15. OMKAN ve OMEK İşletmeleri Savunma İletişim İklimi U-Testi Sonuçları	94
Tablo 3.16. OMKAN ve OMEK İşletmeleri Destekleyici İletişim İklimi U-Testi Sonuçları	95
Tablo 3.17. OMKAN ve OMTEL İşletmeleri Savunma İletişim İklimi U-Testi Sonuçları	95

Tablo 3.18. OMKAN ve OMTEL İşletmeleri Destekleyici İletişim İklimi U-Testi Sonuçları	96
Tablo 3.19. OMEK ve OMTEL İşletmeleri Savunma İletişim İklimi U-Testi Sonuçları	96
Tablo 3.20. OMEK ve OMTEL İşletmeleri Destekleyici İletişim İklimi U-Testi Sonuçları	97
Tablo 3.21. OMU Vakfı İktisadi İşletmeleri Örgütsel İletişim İkliminin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	98
Tablo 3.22. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin Savunma İletişim İkliminin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları	98
Tablo 3.23. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin Destekleyici İletişim İkliminin Cinsiyet Değişkenine Göre U testi Sonuçları	99
Tablo 3.24. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel İklimle İlişkin Görüşleri	100
Tablo 3.25. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinde Savunma İletişim İklimini Belirten İşgörenlerin Hizmet Yılına Göre Karşılaştırılmasına Yardım Eden Tek Yönlü Varyans Analizi.....	101
Tablo 3.26. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinde Destekleyici İletişim İklimini Belirten İşgörenlerin Hizmet Yılına Göre Karşılaştırılmasına Yardım Eden Tek Yönlü Varyans Analizi.....	101
Tablo 3.27. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin Eğitim Durumuna İlişkin İstatistik Bilgiler	102
Tablo 3.28. OMU İktisadi İşletmelerinde Savunma İletişim İklimini Belirten İşgörenlerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına Yardım Eden Tek Yönlü Varyans Analizi	103
Tablo 3.29. OMU Vakfı İktisadi İşletmeleri Destekleyici İletişim İklimi Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	104
Tablo 3.30. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	107

ŞEKİL LİSTESİ**Sayfa**

Şekil 1.1. İletişim Darboğazı	12
Şekil 2.1. Indik' e Göre Bağlantılı Model	40
Şekil 2.2. Örgüt Sağlığının Sisteminin Çalıştırılması	49
Şekil 2.3. Örgütün İç Çevresinin İklim Etkisi.....	54
Şekil 4.1. Araştırmaya Katılan Deneklerin Dağılımı	85

KISALTMALAR

OMU	Ondokuz Mayıs Üniversitesi
OMKAN	OMÜ Vakfı Kantin, Kafeteryalar ve Marketler İktisadi İşletmesi
OMEK	OMÜ Vakfı Eğitim Kurumları ve Yurt Hizmetleri İktisadi İşletmesi
OMTEL	OMÜ Vakfı Turistik Tesisler, Otelcilik, Toplu Yemek ve Organizasyonlar İktisadi İşletmesi.

GİRİŞ

GİRİŞ

Değişim, örgütleri her geçen gün değişime zorlamaktadır. Bu değişimden işletmeler de etkilenmektedirler. Bu günün işletmesi; daha rekabetçi ve daha yaratıcı olmak zorundadır. Bunu sağlamanın yolu; kişilerin kendilerini gerçekleştirebileceği, yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebileceği, hedeflere ulaşabileceği ve hepsinden önemlisi yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulabilecekleri bir örgüt iklimi oluşturmada yatmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 24). Bu bağlamda düşünüldüğünde, yaratıcı ve rekabetçi anlayışla hareket eden işletmelerin, iyi bir örgüt iklimine sahip olması gerektiği söylenebilir.

İletişim iklimi (ortamı) bir örgüt için o örgütün etkililiğinin belirleyicisi anahtar kavramlardan birisidir. Destekleyici örgüt ortamına sahip örgütler işgörenlerin katılımını destekler, bilgiye açıklık ve serbestlik ve uyumsuzlukların çözüldüğü bir yapı vardır. Savunucu bir ortam içindeki örgütler birçok şeyleri saklarlar, sadece mevcut durumunu korurlar, düşük moral gözlenir.

Örgüt ikliminin ilişkili olduğu birçok alan vardır. Endüstri, örgüt psikolojisi, yönetim bilimleri bu alanlardan bir kaçıdır. Örgüt ikliminin ne olduğu konusunda üzerinde, alan uzmanlarının anlaşmış olduğu tek bir tanım bulunmamaktadır. Bir örgütte çalışan kişilerin işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlarına uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi, örgüt iklimi kapsamı içinde değerlendirilmektedir (Aytaç, 2003). Bir başka deyişle, örgüt iklimi örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen iç özellikler olarak görülmektedir.

Bursalıoğlu (1991: 18), örgütün boyutlarını amaç, yapı, süreç ve hava (iklim) olmak üzere dört boyutta ele almıştır. Örgütün iklim boyutu, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür. Yazar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ile üyelerinin gereksemelerinin karşılanması arasında oranın da bu iklim üzerinde etkisinin büyük olduğunu belirtmiştir. Yönetici, bir yandan örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını da göz ardı etmemelidir.

Örgüt İklimi İndeksinde (The Organizational Climate Index), örgüt ikliminin boyutlarını; sorumluluk, işbirliği, çevreye intibak etme yeteneği, örgüt misyonuna ulaşmaya çalışma ve liderlik olarak beş boyutta ele alınmıştır (Everett, 2004: 1). Bu

açıklamalar, örgüt ikliminin işbirliği ve bir grup eylemiyle oluştuğunu, bundan başka örgüte uyum ve amaçlara odaklanmayı gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Örgüt iklimi çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

İletişim, bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 1999: 183). İnsan ihtiyaçlarının karşılandığı kurumlarda iletişim ortak anlaşma ve uzlaşma aracı olmanın yanında önemli işlevlere sahiptir. Bu işlevlerin etkili bir şekilde yürütülmesi örgütte iyi bir iletişim sistemi kurmakla mümkündür.

Örgütsel iletişim, örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt (teknoloji: telefon, faks, bilgisayar, vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Örgütsel iletişim, örgüt içinde işleyen bir iletişim sistemi olup yazılı veya yazısız olabileceği gibi farklı kanalların kullanılmasını gerekli kılar. Kısaca, iletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur.

McNabb ve Sepic (1995: 369), iklimin boyutlarını, örgüt çevresi, örgütsel iletişim, çalışanların rol uyumsuzluğu ve yönetim desteği olarak görmektedirler. Örgüt iklimi, örgütün hem iç hem de dış çevresiyle uyumunu gerektirmektedir. Örgüt içi çatışmaların örgüt iklimini azaltacağı, yönetimin çalışanlara destek vermesinin ise bu iklimi iyileştireceği yönünde kanıtlar bulunmaktadır. Örgütsel iletişim süreci de örgüt iklimine göre biçimlenir. Çalışanların yeteneklerine uygun işleri yapmamaları rol uyumsuzluğunu doğurur. Yönetimin işgörenleri desteklemesi de örgüt ikliminin oluşumuna olumlu bir katkı yapar. Bütün bunların yapılmasında iletişim önemli bir süreç olarak karşımıza çıkar.

Örgüt iklimi ve iklimin çeşitli düzeylerdeki etkileri örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların sürekli olarak ilgisini çeken ve önemini koruyan bir konu olmuştur. Özellikle örgüt ikliminin iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi iş gücü davranışları üzerindeki etkisi ile son yıllarda yaratıcılık üzerindeki etkileri araştırmacılar tarafından incelenmiştir (Çekmecelioglu, 2005: 24). Araştırma sonuçları, örgüt ikliminin çalışanların güçlendirme algısı üzerinde oldukça kuvvetli ve pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

Daha önceki araştırma sonuçları incelendiğinde örgüt ikliminin aynı zamanda çalışanların yaratıcı davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumları açısından

belirleyici bir özellik taşıdığı ve bu sonuçları pozitif etkilediği ortaya çıkmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 36). Bu çalışmalar örgüt ikliminin bir takım örgütsel kavramlarla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Örgüt iklimi ile örgütsel iletişimle ilişkisini ele alan Gibb'e (1961) göre, örgütsel ortamının savunucu ve destekleyici oluşu örgütsel iletişimi etkiler. Gibb, savunuculuk yaratan iletişim ortamına savunucu iklim (defensive climate), bunun tersi olan duruma ise destekleyici iklim (supportive climate) adını vermektedir. Her iletişim ortamı altışar davranış türüyle tanımlanmaktadır. Savunucu iletişim ortamı; değerlendirme, kontrol etme, planlı davranma, kayıtsızlık, üstünlük ve katılık davranışlarından oluşurken destekleyici iletişim ortamı; betimleme, soruna yönelme, spontan davranma, empati kurma, eşitlikçi olma ve esneklik davranışlarından oluşur (Gürüz ve Eğinli, 2008: 79).

Buraya kadar yapılan araştırmalar özetlendiğinde; örgüt ikliminin çeşitli örgütsel kavramlarla ilişkisinin olduğu ve bunların bir kısmının çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınarak incelendiği, örgüt iklimi ile örgüt içi iletişimin de birbirlerini etkileyen iki önemli kavram olduğu görülmektedir. Ancak bu konuda yapılmış araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle örgüt ortamının destekleyici veya savunucu olmasının bir işletmede örgütsel iletişimi ne derecede etkileyeceği merak edilen konulardan birisidir. Bu araştırmada bir işletmenin örgüt iklimi (ortamı) ile örgütsel iletişimi ele alınarak incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Bu bölümde; örgüt ve iletişim, örgütsel iletişim, örgütsel iletişimin amaçları, örgütsel iletişim kanalları, örgütsel iletişim biçimleri ve araçları konularına yer verilmiştir.

1.1. ÖRGÜT VE İLETİŞİM KAVRAMI

Toplumsal yapının bir unsuru olan örgütler, faaliyetlerini ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. Bu ilişkilerin denetim altına alınması, belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi, etkin bir iletişimin kurulmasını zorunlu kılmaktadır (Tutar, 2003: 23). Ayrıca sağlıklı işleyen bir iletişim sisteminin oluşturulması, örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerinde de önemli bir etkidir. Çünkü her örgüt uzun vadeli bir yaşamı hedefler ve bu doğrultuda amaçlarını belirler. Belirlenen amaçlar işgörenlere ancak iyi bir iletişim sistemi ve becerisiyle aktarılabilir.

Örgüt, ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek ereğiyle bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birliktir (Gürgen, 1997: 31). Bu bağlamda düşünüldüğünde, biçimsel örgütlerin oluşabilmesi için örgütü oluşturanların ortak bir amacı, bu amaca ulaşabilmek için de işbirliği ve iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Başka bir kaynakta örgüt, iki veya daha fazla insanın, saptamış oldukları ortak amaçlara ulaşma yolunda, gerek kendi çabalarını, gerek araç ve gereçleri belli bir düzenleme sürecinden geçirdikten sonra, meydana getirdikleri yapı olarak (Aşkun ve Tokat, 2003: 115) tanımlanmıştır. Her iki örgüt tanımı, insanların ihtiyaçlarını gidermeleri için örgütler kurmalarını ve bu örgütlerin devamı için iletişimin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Sürekli olarak değişen ve gelişen bir toplumda var olan birey, her an başkalarıyla az ya da çok ilişki kurmak zorundadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 64). Toplumsal yaşamın her anında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim düzeni, bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgu olarak görülmektedir.

İletişim Latince bir kelime olan “communicare” fiilinden gelmekte ve ortak kılma anlamı taşımaktadır. Aynı şekilde, İngilizcede “communication” kelimesine karşılık olarak kullanılmaktadır ve bu kavramın kökü olan “commun” kelimesi de ortaklaşmak, ortak kılmak anlamı taşımaktadır (Karatepe, 2005: 47). Her iki kavramda

da benzer olan ortak kılma anlamı, iletişimin ortak bir amaçla kişiler arasında gerçekleştiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

İletişim kavramı kullanıldığı alana göre değişik anlamlar taşımaktadır. Genel olarak iletişim, gönderici ve alıcı arasında, anlamlardan sonuç çıkarma ve bilgi değişimi olarak tanımlanabilir (Tutar, Yılmaz, 2002: 5). Bu tanımlamada yer alan gönderici ve alıcı kavramları iki farklı insanı ve bu insanlar arasındaki karşılıklı ilişkiyi temsil etmektedir. En basit anlamıyla iletişim, mesajlar aracılığıyla yapılan sosyal etkileşim olarak tanımlanabilir (Gerbner 1967). Geniş anlamda iletişim ise, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 65). Tanımların bütünü değerlendirildiğinde, iletişimin günlük yaşamımızın önemli bir parçası olduğu; örgütsel açıdan düşünüldüğünde ise, örgüt içerisinde yer alan bireylerin, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri ve örgüte bağlılık duymaları, örgütsel işleyişin düzenli işleyişine katkı sağlayan bir süreç olarak görülür.

Örgütlerde, iletişimin iki temel amacı vardır; ilki, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede aracı olması, ikincisi ise, örgüt üyelerinin iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve şevkli bir biçimde başarmak için canlandırılabilmesidir (Gümüşsuyu: 2000: 191). Belli amaçlar doğrultusunda varlıklarını sürdürmeye çalışan işletmelerin işgörenleriyle kuracakları etkin bir iletişim sistemi, bu amaçlara varmalarını kolaylaştıracak ve hızlandıracaktır.

1.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

Örgütsel iletişim konusu 1960'dan sonra gelişmeye ve işletmecilik yayınlarında yer almaya başlamıştır. Son zamanlarda ortaya çıkan bu kavram, birçok yazarında inceleme alanına konu olmuştur.

Örgütler, iletişimin en yoğun yaşandığı yerlerdir. Bilgilerin iletilmesi için tüm örgütlerde bir iletişim sistemi vardır (Karatepe, 2005: 65). Burada sözü edilen bilgiler, örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında önemli bir etken olduğundan sağlıklı bir iletişim sisteminin oluşturulması gereği ortaya çıkmaktadır. Örgütler için büyük bir öneme sahip bu kavram araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresi arasında ileti alış-veriştir (Tutar, Yılmaz, Erdönmez, 2004: 75). Bu tanımlamayla bütünleşen bir başka tanıma göre, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü meydana getiren bölümler ve ögeler ile çevresi arasındaki bilgi ve düşünce alış-verişini sağlayan toplumsal bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 74-75). Örgütsel iletişimi bir süreç olarak gören bu yaklaşıma göre iletişim örgütsel amaçlara ulaşmada süreklilik gösteren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını, işgörene anlatmasını, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini kapsar. Örgütsel iletişim, hem yöneticinin işgörene etkilemesini, hem de işgörenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir (Gürgen, 1997: 33-34). Bu bağlamda ele alındığında iletişimin yöneticiden astlara ve astlardan üst yöneticilere doğru giden iki yönlü bir süreç olduğu görülmektedir.

Putnam'a (1982) göre, örgütsel iletişim alanında iletişime pozitivist bakış açısı çok uzun yıllar geçerli olmuşsa da Cheney (2000), Deetz (1997) ve Tierney'e (1992) göre, son zamanlarda farklılık ve çeşitlilik ön plana çıkartılarak 1980'lerde yorumlamacılık, eleştirel perspektif gibi yaklaşımlara dikkat çekilmiştir. 1990'larda çeşitliliği kucaklayan bir tavırla gerçekliğin çok yönlü yorumu, farklılığa dayalı kolektiflik, heterojenlik, çok kültürlülük gibi konular öne çıkmıştır (Durgun, 2006: 123). Bu durum örgütlerin iletişim biçimlerinin yeniden düzenlenmesini zorunlu kılmıştır.

Örgütlerin genişlemesiyle beraber iletişim, örgütün en çok üzerinde durulması ve ilgilenmesi gereken sorunu haline dönüşmüştür. İletişim olmadan örgütsel yapıdan söz etmek mümkün değildir. Örgütsel yapının düzenli ve başarılı işlemesi, örgüt içerisinde ki dikey ve yatay iletişim kanallarının sorunsuz işleyişine bağlıdır. Dikey ve yatay iletişim kanallarında meydana gelebilecek bir tıkanıklık örgütsel mekanizmanın yavaşlamasına hatta durmasına neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 74). Bu çerçevede yönetimin en önemli görevlerinden birisi yatay ve dikey ilişkiler ağını düzenlemek olmalıdır. Bu ilişkiler ağındaki engeller iletişimi engellediği gibi örgütsel amaçların gerçekleşmesini de olumsuz etkiler.

Örgütün her köşesinde varlığını ve önemini kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını da yansıtır. Nitekim bir örgütte etkili ve sürekli

işleyen bir iletişim düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir (Gürgeç, 1997: 4). Bu yaklaşım çerçevesinde düşünüldüğünde, örgütsel düzen ile iletişim düzeni neredeyse eş anlamlı kullanılmaktadır.

Örgütsel iletişim, örgüt sisteminin unsurlarını birbirine bağlayan ve bunları kendi aralarında uyumunu sağlayan süreçlerdir. Örgütsel iletişim, örgüt içinde ve dışında gerçekleşen iletişimdir. Örgütlerde iletişim kişiler arası biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar arasında iletişim şeklinde gerçekleşir (Tutar, 2003).

Örgüt içinde çeşitli bölümler veya kişiler arasında işleyen ilişkiler ya önceden belirlenmiş biçimsel kanallar üzerine ya da önceden kestirilemeyen doğal kanallar aracılığıyla gerçekleşir (Sabuncuoğlu ve Tüz (2001: 75). Böyle bir iletişim ortamında, kim kimden emir alacağını, kime karşı sorumlu olduğunu bilir. Böyle bir iletişim yatay ve dikey kanallar yoluyla sağlanır. Bundan başka örgütte doğal iletişim kanallarının kullanıldığı bir de “informal örgütten bahsedilebilir. Sosyal grupların oluşturduğu bu yapı en az biçimsel örgüt kadar önemlidir. Bu bakımdan yöneticinin her iki kanalları da etkili kullanması gerekir.

Adler ve Elmhors’a (1996) göre, örgüt içinde kuruluşun yapısına bağlı olarak üç tür biçimsel iletişimden bahsedilebilir: Üstten astlara doğru emir ve talimatların iletiliği yukarıdan aşağı doğru iletişim; astlardan üstlere doğru bilgi ve önerilerin iletiliği yukarıya doğru iletişim; bölümler arasında bilgi paylaşımına olanak veren yatay iletişimdir (Eroğlu ve İsbir, 2006: 64). Bu biçimsel kanalların dışında kalan doğal iletişim kanallarının da denetim altında tutulması gerekir.

Örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar yönünde etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel bütünleşmenin gerçekleştirilmesinde son derece önemli bir işleve sahip olan örgütsel iletişimin önemini açığa çıkarmak amacıyla çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda; örgütsel iletişimin örgütsel bütünleşme ve başarının çok önemli bir belirleyicisi olduğu, örgütsel değişim sürecinde de çok önemli rol oynadığı belirlenmiştir (Durgun, 2006:120).

Örgütsel araç olarak nitelendirilen iletişim düzeni, örgüt içinde veya dışında çeşitli organlar, bölümler ve kişiler arası ilişkileri belirli kanallar aracılığıyla düzenler, denetim altında tutar ve kendine özgü araçlarla öğeler arası ilişkilerin kurulması ve geliştirilmesini destekler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 75). Çünkü örgütler gerek içsel gerekse dışsal yapıda sürekli ilişkiler içinde çalışan kuruluşlardır. Bu ilişkiler içinde

örgüt görevlerinin verimli olarak yürütülmesi ve amaçlara en etkin biçimde ulaşılması için iç ve dış ilişkilerin uyumlu olması gerekir.

1.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN AMAÇLARI

Örgütler bir işbirliği sistemidirler ve çeşitli araçları bir araya getirerek bir amaç etrafında onları eşgüdümlemek amacıyla oluşturulurlar. Eşgüdümlemede iletişim belirleyici bir rol oynar (Tutar, 2003: 118). Ayrıca örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve unsurlar, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Gümüşsuyu: 2000: 193). Bu toplumsal süreç, örgütlerde işbirliği kavramını ortaya çıkarmaktadır. İşbirliği, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturdukları bir sistemdir ve işgörenlerin tek başlarına yapamadıkları işleri bir araya gelerek yapmalarıyla ortaya çıkmıştır.

İletişim bir amaca yönelik olarak gerçekleşir. Örgütsel iletişim de örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere örgütlerde uygulanan iletişim biçimidir. Örgüt içi iletişimin genel amaçları şöyle sıralanabilir (Varol, 1993: 128):

1. Örgütün faaliyet alanıyla ilgili konuları duyurarak hataları önlemek
2. Örgütün etkinlikleri ve başarıları konusunda herkesi aydınlatmak
3. İşlere ilişkin bilgi vererek becerilerin eğitimini kolaylaştırmak
4. Örgüt için duygusal çatışmaları azaltmak
5. Yönetime yeni bilgiler sağlayarak yenilik ve yaratıcılığı özendirmek
6. Yönetici ve işgörenler arasında iletişimi özendirmek
7. İşgörenlerin örgütü temsil etme niteliklerini artırmak
8. Örgütte iyi bir kültür yaratmak ve bunu sürdürmek
9. İşle ilgili ilerleme ve gelişmeler hakkında ilgilileri bilgilendirmek

Örgütsel iletişim, örgütteki tüm öğelerin örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak, örgütsel bütünlüğün gerçekleşmesinde son derece önemli bir işleve sahip olduğu görülmektedir. İletişim sistemindeki zayıflamalar, örgütteki tüm sistemlerin çalışmasını etkilemekte, örgütün bütünlüğünü bozmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştırarak çeşitli sorunların doğmasına neden olmaktadır.

1.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞLEVLERİ

Örgütsel iletişimin işlevlerini şöyle sıralamak mümkündür (Çağlar ve Kılıç, 2006: 49):

1. Bilgi sağlama
2. Örgüt üyelerini motive etme
3. Bireysel ve örgütsel çabaları koordine ve kontrol etme
4. Emretme ve öğretme
5. Etkileme ve ikna etme
6. Duygu ve hisleri ifade etme
7. Ast-üst ilişkilerini düzenleme
8. Değişen teknolojik çevreye uyumu kolaylaştırma

İletişim örgüt içerisinde şansa bırakılamayacak kadar önemli bir olgudur. Örgütlerde yapılan işin kalitesi, örgüt içinde bir mesajın iletim kalitesiyle doğru orantılıdır (Kovancı (2001: 224). İyi bir iletişim ortamına sahip örgütlerde işler daha etkili yapılmaktadır. İletişim ortamındaki aksaklıklar yapılan işin kalitesini de olumsuz etkiler. İletişim ortamı iyi olmayan işletmelerde bazı aksaklıkların görülmesi muhtemeldir.

Bu sebeple örgütsel iletişimi geliştirmek için yapılması gerekenler aşağıda özetlenmiştir (Tuna, 2008: 40):

- Alıcı tarafından anlaşılacak uygun dilin kullanılması
- İletişimde duygudaşlık olgusunun uygulanması
- Geri bildirimin teşvik edilmesi
- Güvene dayalı bir iklimin oluşturulması
- Uygun iletişim araçlarının kullanılması
- Etkili dinlemenin teşvik edilmesi

İletişim sisteminde belli aksamalar olan bir örgütün karşılaşılabileceği olası sorunlar şöyle özetlenebilir (Gürgen, 1997: 39-41):

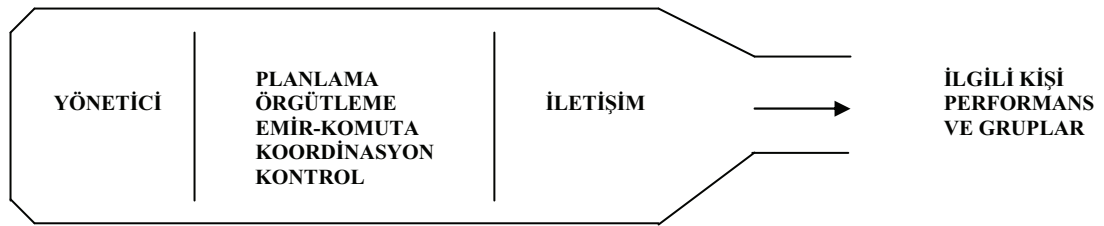
- Emir ve yönergelerin yanlış anlaşılmasından doğan hatalar,
- İşyerinde oluşan kazalar ve disiplin suçlarındaki artışlar,
- İşgörenlerin işe olan ilgisizliği ve işgören devrinin yükselmesi,
- Nitelikli işgören bulunmasında güçlükler ya da işgören bulunamaması,

- İşgören ile yöneticiler arasında sevgi ve saygının azalması,
- Orta düzey yöneticilerde belirgin olarak moral düşüklüğünün görülmesi,
- İşgörenlerin aldıkları emirlerle ilgili sıklıkla sorular sorması,

Bir örgütteki iletişim zayıflığına gösterilebilecek belirtiler arasında yukarıdakiler dışında daha pek çok sorun ya da olay sıralanabilir. Yukarıda belirtilen liste, iletişim zayıflığının tüm belirtilerini içermekten çok bu konuda bir fikir verebilecek niteliktedir. Örgütsel iletişimin, yönetsel faaliyetlerin sürdürülmesindeki önemi oldukça fazladır. Örgütsel iletişimin zayıflığı neticesinde örgütte ortaya çıkabilecek olumsuzluklar artar ve bunun sonucunda örgütsel faaliyetler yavaşlar ve hatta durma noktasına gelebilir. Yönetsel faaliyetlerin bu denli yavaşlaması işletmeyi belirlediği hedeflerden saptırır ve örgüt içerisinde hoşnutsuzluklara neden olabilir.

İyi bir iletişim sistemi olamayan örgütlerin düşeceği durumu Koçel (1998: 355), iletişim darboğazı şekliyle göstermiştir.

Şekil 1.1: İletişim Darboğazı



Kaynak: Koçel, 1998: 355

Bu durumda mesajın ancak bir kısmı çalışanlara iletebilmektedir. Böyle bir ortamda yönetsel işlevlerinin etkinliği azalır ve bölümler arasında kopukluklar başlar. Örgüt bünyesinde var olan düzenli yönetim anlayışı yerini kargaşa ve hoşnutsuzluklara bırakarak örgüt iklimini olumsuz yönde etkiler.

Örgütsel iletişim, örgüt içi ve örgüt-çevre arasındaki boyutları kapsayacak şekilde inceleme konusu olmuştur ve günümüzde yeni iletişim araçlarının kullanılmaya başlanmasıyla yeni boyutlar ve önem kazanmıştır. Örgütsel iletişimin etkin bir şekilde yapılması işletmelerin başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. İletişim sürecinin temel amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirmektir (Ada, 2007: 544).

1.5. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM TÜRLERİ

Örgütsel iletişim, yapısal olarak biçimsel ve biçimsel olmayan bir tarzda karşımıza çıkar. Biçimsel iletişim, örgütte örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen, örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış statüler arası bir iletişim türüdür. Biçimsel olmayan iletişim ise, işgörenlerin oluşturdukları biçimsel olmayan gruplar ve gruplar arasında gerçekleşen iletişim biçimidir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 82: 2004). Biçimsel iletişim kanalları dikey iletişim, yatay iletişim, çapraz iletişim ve dışa dönük iletişim; biçimsel olmayan iletişim kanalları ise tek hatlı zincir, dedikodu zinciri, olasılık zinciri ve küme zinciri olarak alt gruplara ayrılır.

1.5.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim, örgütsel kurallar içinde ve örgütün amaçları doğrultusunda önceden belirlenmiş ve bir biçimle oluşturulmuş örgütsel iletişim türüdür (Tosun, 2009: 20). Örgüt biçimsel yapısını bir doku gibi ören ve kan damarları gibi saran iletişim kanalları, dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük kanallar olarak incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 76).

1.5.1.1. Dikey İletişim Kanalları

Örgütün amaçlarına en etkin ve en kısa zamanda ulaşılması, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan dikey iletişim kanallarının sağlıklı işlemesine bağlıdır (Gürgen, 1997: 66). Örgütlerde ast-üst ilişkilerini sağlayan ve düzenleyen dikey kanallar sürekli olarak açık tutulmalı ve özellikle de astların bu kanal üzerinden bilgi aktarmasına izin verilmelidir. Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki yönlü çalışır.

Yukarıdan Aşağıya Doğru Dikey İletişim Kanalları: Örgütte bütünlüğün, yöneltme ve denetimin sağlanması her şeyden önce yukarıdan aşağıya doğru gelişen otorite ilişkilerinin iyi düzenlenmesine bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 76). Bu durum, iletişim kanalının sorunsuz olarak bilgi aktarmayı sağlaması, yani düzenleme ve

buyrukların eksiksiz yerine getirilip getirilmediği denetlemeyi akla getirir. Örgütün yönetiminin ve bunun için gerekli olan otoritenin oluşabilmesi, yukarıdan aşağıya mesaj iletiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine bağlıdır. Otoriteden kaynaklanan emir ve talimatlar aşağıya doğru gidildikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek işgörenlere iletilir. Ancak bu kanallar yalnızca bu mesajların iletilmesi için değil, aynı zamanda alt basamakta yer alan işgörenlere gereksinim duydukları konularda bilgi vermek için de kullanılır.

Yukarıdan aşağıya iletişim çeşitli şekillerde gerçekleşir. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Gürgeç, 1997: 67):

İş Emirleri: Bunlar işgörenlerin işlerini ve bunları nasıl yapacaklarını açıklayan emir ve talimatlardır. İşgörenler bu tür mesajları, üstlerinden sözlü veya yazılı olarak alabilecekleri gibi, eğitim amaçlı toplantılardan ya da broşür ve kitap gibi yazılı kaynaklardan da alabilirler. İş emirleri olmadığı durumlarda astlar ne tür bir iş yapacağını bilemezler.

Emirlerin Gereçekçileri: Emir ve talimatların gerekçesi, işgörenlere bir işin neden yapılması gerektiğini, bir işin diğer işlerle ilişkisini açıklar. Verilen emirlerin bir gerekçesinin olması, işgörenlere o işin niçin ve neden öyle yapılması gerektiği konusunda fikir vererek işin mutlaka öyle yapılması gerektiğini anlamalarına yardım eder.

Örgüt Prosedürleri ve Politikaları: Bu örgütsel mesajlar, örgütün genel politikaları, prosedürleri, kuralları ve sosyal haklarla ilgili bilgileri kapsar. Örgüt politikaları işgörenlerle ilgili olabileceği gibi, örgütün ilişkide bulunduğu müşterileriyle de ilgili olabilir. Prosedür, bir amaca ulaşmak için tutulan yol ve yöntem veya sonuca varmak için uyulması gereken kuralların bütünü olarak tanımlanmıştır (www.uludagsozluk.com, 2006). Örgüt politikaları ise örgütün yönetimine yön veren siyaset olarak görülür.

Örgüt Amaçları: İşgörenlerin örgütün genel hedefleri hakkında bilgilenmelerini sağlar. Bu hedefler örgütlerin devamlılığı açısından önemlidir. Örgüt amaçlarının bilinmesi ve işgörenler tarafından kabul edilmesi önemlidir. Üst yönetim yukarıdan aşağı iletişimle bu amaçların benimsenmesinde etkili rol oynar. Örgütsel iletişim sürecinde gerek bireyleri ortak hedef konusunda bilgilendirmek, gerek bahsedilen hedefin diğer bireyler tarafından da sahiplenilmesi adına iletişimi örgüt bünyesinde

sağlıklı kılmak önemlidir. Bu bakımdan örgüt içinde iletişim şansa bırakılmayacak kadar önemlidir (Kovancı, 2001: 224).

Performans Değerlemesi: İşgörenlerin iş sırasında değerlemesi anlamında kullanılan performans değerlemesi, işgörenlerle karşılıklı görüşme yöntemiyle gerçekleşen bir iletişim biçimidir. Performans değerlemesi, işgörenlerin yapmış oldukları işin hangi düzeyde yapıldığının ortaya çıkarılması bakımından önemlidir.

Aşağıdan Yukarıya Doğru Dikey İletişim Kanalları: Dikey iletişim, aşağıdan yukarıya çalışan dikey oluğu, yöneticilerin astlarına gönderdikleri çeşitli iletilerin yansımaları aldıkları oluğu gösterir (Karakoç'a (1989: 86). Kısacası, astlardan yöneticilere doğru çalışan bir iletişim kanalıdır. İşgörenlerin yöneticileriyle kurdukları ilişkilere bağlı iletişimi kapsar. Bu tür iletişimin temel amacı, yönetimi örgütsel çalışmalarla ilgili olarak bilgilileştirmektir. Konuya iletişim süreci açısından bakıldığında aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yöneticiler tarafından iletilen mesajlara işgörenlerin bir tepkisi, yani geribildirim olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler, işgörenlerden olumlu ya da olumsuz geri bildirim alamadığında örgütün işleyişi ile ilgili bilgiyi de edinmemiş olurlar. Bu nedenle bir örgütte, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi, etkin bir yönetimin gerçekleştirilmesi açısından son derece önemlidir.

Örgütlerde etkin bir iletişim sisteminin kurulması, örgüt çalışanları arasında katılımcılık ruhunun geliştirilmesi ve yerleştirilmesi ile sağlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişimi teşvik eder. Başka bir deyişle katılımcı yönetimi, yönetim ile çalışan arasında psikolojik ortaklık kurulmasını öngörür (İbicioğlu, 1999: 12).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, en otoriter yönetim biçimlerinde dahi bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır. Burada yönetimin, işgörenlerin iletişim gereksinimini biçimsel bir iletişim sistemi içinde karşılayıp karşılamadıkları önemlidir. Yönetim, işgörenler ve diğer yöneticilerle örgütsel konuları paylaşmalıdır. Yönetici, biçimsel iletişim kanallarını etkili kılmaz ve iyi bir iletişim sistemi kurmaz ve işletmezse, bu duygular biçimsel olmayan kanallar aracılığıyla iletilecek, belki de söylenti ve dedikodu biçiminde kendisini gösterecektir. Böyle bir uygulama ise örgüte zarar verecektir ve örgüt havasını olumsuz yönde etkileyecektir. İşgörenlerin örgütteki çeşitli konularla ilgili öneri ve yakınmalarını yönetime ulaştırabilecek kanalları

bulabilmesi, onların daha istekli ve gönüllü çalışmalarını sağlayacak dolayısıyla örgüt içerisinde var olan hava yani örgüt iklimi iyileşecektir. İşgörenlerin sözünü ettiğimiz duyguları şu şekilde açıklanabilir (Karakoç, 1989: 86):

İş İle İlgili Duygular: İş yükü dağıtımı adil mi? Çalışma saatleri makul mü? Kullanılan araç-gereç sağlam ve güvenilir mi? Kimin ne yapacağı belli mi? Ödüller adil mi? Bu duygular aynı zamanda motivasyon ile de ilgili olup, bireyin çalışma performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyerek verimliliği etkiler.

Yöneticiyle İlgili Duygular: İyi çalışanlar takdir ediliyor mu? Yönetici işgörenlerin kişisel sorunlarıyla ilgileniyor mu? Yöneticilerin gözdesi olan kişiler var mı? İşgörenlerin şikâyetleri hemen ele alınıyor mu? Yönetici işgörenlerin görüşlerini alıyor mu? İşgörenlerin yöneticiye ilişkin bu duygularını da hafife almamak gerekir. Yöneticiye karşı geliştirilen olumsuz hisler işgörenin işine karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olabilir.

Örgütle İlgili Duygular: İşgörenlerin terfi etme şansı var mı? Örgüt politikaları adil mi? Örgütün sağladığı sigorta, yıllık izin, hastalık izni gibi haklar işgörenleri tatmin ediyor mu? İşgörelere tahsisi edilen dinlenme odası ve tuvaletler yeterli mi? Gelecekte olabilecek büyük değişiklikler konusunda işgörelere bilgi veriliyor mu? Birey çalışma hayatı boyunca örgüt içinde vardır. Bu bakımdan bu duygular onun çalışma hayatı boyunca etkili olur. Bütün bunlar işgörelenin verimliliğini ve etkililiğine etkiler

İşgörelenler, çalışma ortamında karşılaştığı sorunlara en yakın kişiler olarak en iyi çözümleri getirebilecek bireylerdir. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikâyet kutuları, grup toplantıları gibi yöntemler bu tür iletişimi geliştirme amacına yöneliktir (Filiz, 2007). Bu nedenle işgörelenin ileri süreceği görüş ve öneriler anlayışla karşılanır ve değer verilirse, işgörelenin örgütleriyle bütünleşmesi daha kolay gerçekleşebilir. Ancak çoğu zaman bu öneri ve şikâyet kutularındaki iletiler fazla dikkate alınmazlar. Bu durum etkisini uzun bir zaman dilimi içinde hissettirir.

Görüldüğü gibi, örgütlerde yukarıya doğru işleyen iletişim kanallarının işgörelenin görüş ve önerilerine sürekli açık tutulması gerek yönetim, gerekse işgörelenin morali açısından küçümsenemeyecek yararlar getirmektedir (Gürgen, 1997: 69-70). Moral bakımından iyi olan işgörelenin çevresiyle kuracağı sağlıklı iletişim de örgüt havasını olumlu yönde etkileyecektir.

1.5.1.2. Yatay İletişim Kanalları

Yatay ilişkiler, aynı kademedeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmada, diğer bir anlatımla, üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde bu yöneticiler arasında meydana gelen ilişkilere (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 80). En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde faaliyetlerin etkinliğini ve uyumunu sağlamaktır. Modern ve büyük organizasyonlarda aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası uyumun önemini arttırmıştır. Bu uyumda öncelikle yatay iletişim kanallarının düzenli çalışmasıyla sağlanabilir.

Dikey iletişim modelinin kurucusu olarak bilinen H. Fayol, yalnızca hiyerarşik ilişkilerin geçerli olduğu bir örgütte iletişim sorunlarının giderek yoğunlaştığını ve çözüm olarak da yatay ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Fayol, bu sorunları ortadan kaldırmak ya da azaltmak için ‘passerelle-köprü kurma’ yöntemini bir çözüm olarak önermiştir. Bu yöntem, aynı düzeyde görev yapan kişiler arasında karşılıklı, yatay boyutlu bir iletişimi olanaklı kılmaktadır.

Örgütte yatay iletişimin en önemli işlevi, aynı düzeyde çeşitli işlevleri yüklenmiş birimleri zaman zaman bir araya getirerek örgüt için son derece gerekli bulunan eşgüdümün sağlanmasına yardımcı olmaktır. Bir örgütte yatay iletişim aksadığında, yönetim eşgüdüm işlevi de aksar (Gürgeç, 1997: 74). Yatay iletişimin verimli çalışması için taraflar arasında bir anlaşmanın ve uyumun olması şarttır. Ortaya çıkabilecek bir anlaşmazlıkta basamaksal mekanizma ister istemez devreye girecektir. Fayol köprüsünde de görüldüğü gibi aynı düzeyde ki birimler arasında gerçekleşen yatay iletişim örgütler açısından büyük öneme sahiptir ve sürekli olarak açık tutulması gerekmektedir.

Örgütsel iletişim olmadan herhangi bir örgütsel eylemin ya da yönetim sürecinin başarılması imkânsızdır. Simon’a (1958) göre, örgüt bir iletişim sistemi olarak tanımlanabilir (Kaya, 1986: 175). Bu bağlamda düşünüldüğünde, özellikle üretim alt sistemlerinde çalışan ve alt düzey yöneticilerin birbirleriyle işbirliği yapmaları ve birbirleriyle yatay iletişim kurmaları örgütün geleceği açısından önem taşımaktadır.

Görüldüğü üzere yatay iletişimin amacı, sadece bilgilendirmek değil aynı zamanda birbirine bağımlı birimler arasındaki faaliyetleri koordine etmek, desteklemek ve kolaylaştırmaktır (Gencan, 2007: 17). Başka bir ifadeyle, yatay iletişim, bölüm içindeki problemlerin çözümü, bölümler arası koordinasyon ile inisiyatiflerin değişimi ve gelişimini kolaylaştıran ve düzenleyen mesajları içermektedir.

1.5.1.3. Çapraz İletişim Kanalları

Örgüt içerisinde, gerekli görüldüğü durumlarda, bir yönetici kendi bölümü dışında diğer bölümlerle doğrudan ilişki kurabilir. Örneğin: işletmede çıkan bir yangında güvenlikten sorumlu müdür yardımcısı, alt kademelerini kullanmadan örgüt çalışanlarına emir verebilir. Amaç olağanüstü durumlarda zaman kazanmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 82). Klasik yönetim biçimine göre yetişmiş insanlara ters gelen bir iletişim biçimi olmakla beraber işlerin yapılmasında ve karar süreçlerinde etkili bir iletişimdir.

Çapraz iletişim, teorik olarak doğru olmakla beraber geleneksel hiyerarşik örgütlerde uygulanması zordur. Ancak yönetimin çapraz iletişimi güçleştirmek ya da engellemek yerine, onu bazı koşullara bağlayarak iyi bir yönetim aracı olarak özendirmesi gerekir. Bir örgütte çapraz iletişimi en çok uzmanlaşmış kurmay birimler ve bölümler kullanırlar. Öte yandan, çapraz iletişimde emir-komuta ilişkisi yoktur. Sadece bilgi ve görüş alış-verişi söz konusudur. Bir örgütteki kurmay görev yapan kişilerin ve bölümlerin emir verme yetkileri bulunmaması, onların iletişim becerilerinin gelişmesine neden olur (A.Ö.F., 2011)

Fayol, çapraz iletişimin özellikle komuta zincirinin tabanına yakın olanlar için, hem gerekli hem de uygun olduğunu savunmuştur. Çapraz iletişim olağanüstü durumlar dışında, bilgi alışverişini hızlandırmak içinde kullanılır. Ancak bilgi alış-verişinin dışında, yöneticinin başka bir bölümde bulunan işgörenlere emir vermesi şekline dönüşürse amacından uzaklaşır ve örgütte düzensizliğe yol açar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 83). Bu nedenle zorunlu olmadıkça çapraz iletişimden kaçınmak gerekir. Ancak günümüz örgütlerinin bazılarında hiyerarşiden çok işin hızlı yapılmasına önem verilir. Böyle durumlarda böyle bir iletişim biçimi rahatlıkla kullanılabilir. Örneğin, Toplam Kalite Yaklaşımı gibi yönetim biçimlerinde böyle bir iletişim sorun olmaz.

Özellikle grupsal çalışmalara ağırlık veren işletmelerde katılımın yararlı sonuçlar doğurabilmesi için çapraz iletişimin yoğun olarak kullanılması gerekmektedir. Sorun çözme ya da süreç geliştirme amaçlı çalışma gruplarının, ele aldıkları konuyu tam olarak analiz edebilmeleri ve çözüm üretebilmeleri için sorunu çok yönlü görebilmeleri ve tanımlayabilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle çapraz iletişim ne kadar yaygın olarak uygulanırsa o kadar yararlı olacaktır (Türkmen, 2003: 57; Tevrüz vd., 1999: 181–182).

1.5.1.4. Dışa Dönük İletişim Kanalları

Sürekli değişen ve gelişen çevre içerisinde yer alan işletmelerin, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için, yeni koşullara ayak uydurmaları ve toplumsal ilişkilerde bulunmaları zorunludur. İç yapıyı oluşturan iletişim düzeni kurmak ve işletmek yeterli değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 83). Dışardan gelen bilgilere de önem verilmeli ve doğru bilgileri edinmek için iyi bir iletişim kanalı kurulmalıdır. Dışardan gelen bilgiler, örgütün karar merkezinde, yapısında, programlarında ve davranış biçimlerinde sürekli düzenleme ve ayarlama yapmalarını gerekli kılmaktadır. Bu bilgiler değerlendirilerek gerekli olan düzenlemeler ve iyileştirmeler zamanında yapılmalıdır.

Bir örgütün yürüttüğü faaliyetler nedeniyle örgüt dışı iletişime de ihtiyaç duyulmaktadır. Müşteriler, rakipler ve diğer gruplarla etkileşim, örgüt dışı iletişimle kurulmaktadır. Özellikle kriz zamanlarında dış iletişim önem kazanır ve daha dikkatli biçimde yönetilir (Tutar, 2009: 163). İşletmeler, örgüt dışı iletişime özel bir önem vermelidirler. Bu durum, hem örgütün ürünlerini pazarlaması hem de rakipleriyle mücadele etmesi açısından önemlidir. Bütün bunların etkili olarak yerine getirilebilmesi için işletmenin Halkla İlişkiler Birimi olmalıdır. Genellikle örgütlerin dış iletişimi bu birimler aracılığıyla sağlanır. Bu birimlerde çalışanlar iletişimin etkisini iyi bilen kişilerden oluşturulmalıdır.

Örgütler çağın gereklerine uygun olarak, örgüt dışı ilişkilerini de belirli bir düzen içerisine sokması gerekir. Örgütün dış çevresiyle iç örgüt yapısı sürekli iletişim içerisinde. Örgüte dışarıdan gelen bilgiler, örgüt içerisinde yeni düzenlemelere ve ayarlamalara olanak sağlar. Örgütün çevreden aldığı bilgiler ışığında karar alma başarısı, çevresiyle kuracakları sağlıklı iletişime bağlıdır (Gürgen, 1997: 76). Örgütün çevresinden edindiği bilgileri kullanmasındaki başarısı, bilgilerin doğru ve

kullanılabilir olmasına bağlıdır. Örgüt çevresi ile ilgili bilgileri doğru bir şekilde işgörenlere yansıtılmalı ve yanlış bilgiler edinmelerini önlemelidir.

1.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Örgütler, yapısal ilişkiler çerçevesinde belli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. İşgörenler arasında çeşitli ilgiler ve ihtiyaçlar biçimsel olmayan yani doğal örgütleri ortaya çıkarır. Biçimsel olmayan iletişimde bu doğal örgütlenmelerde kurulan iletişim biçimidir (Tutar, 2003: 133). Bu tür iletişim, örgütün iletişim sistemini tamamlayan, birbirinin eksikliğini gideren bir işlev üstlenirler ve işletmeler için belirli ölçülerde gereklidir. Biçimsel iletişim yapısının eksik kalan yönlerini tamamlama, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere doğal gruplar tarafından oluşturulur.

Genellikle söylenti ve dedikodu terimleriyle anılan, biçimsel olmayan iletişim kanalları, her zaman örgütsel amaçların gerçekleşmesine hizmet etmez. Söylenti ya da dedikodular, daha çok işgörenlerin kişisel amaçlarını tatmin etmelerine yardım eder. Bu iletişim türü örgüt amaçlarını ya güçlendirir ya da zayıflatır. Örgütün hem yararına hem de zararına olabilecek mesajlar iletilebilir (Gürgen, 1997: 77). Bunun önüne geçmek için yöneticiler ilgili konularda işgörenleri bilgilendirmeye özen göstermeli ve işgörenlerin bu iletişim kanallarını sık olarak kullanmalarının önüne geçilmeye çalışılmalıdır. Yönetimin kararlı tutumuna bireyler inanmalıdırlar.

Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişimin diğer bir ifade ile örgütün hiyerarşik yapısı dışında oluşan, çalışanların çeşitli ortamlarda bir araya geldiklerinde sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütsel faaliyetlere hız ve etkinlik kazandırmak maksadıyla kendi aralarında arkadaşlığa dayalı olarak kurdukları iletişim olarak tanımlanabilir (Eroğlu, 2011: 123).

Doğal iletişim kanalı olarak da bilinen bu iletişim kanalına yönelik yapılan araştırmalarda dört model ortaya koymuştur. Bunlar, tek hatlı zincir, dedikodu zinciri, olasılık zinciri ve küme zinciridir (Gürgen, 1997: 77).

Tek Hatlı Zincir: Bu modelde mesajı alan A, B' ye; B C' ye söyler ve iletişim böyle sürer gider. En fazla değişime uğramış bilgiyi yaratır. A, B' ye söylediğinde mesaj doğru olsa bile C' ye vardığında farklılaşır (Gürgen, 1997: 78). İletişim kanalında birtakım sorunlara yol açan tek hatlı zincir modeli, bireylerin yanlış

bilgilendirilmelerine neden olur. Böyle bir durumda gerek ast-üst ilişkileri gerekse de birimler arasında ki ilişkiler olumsuz yönde etkilenir ve örgütün içerisinde var olan olumlu hava bir anda aksi yönde değişir.

Dedikodu Zinciri: Birçok insan dedikodunun söylentileri yaymaya yarayan bir sistem olduğuna inanır. Bu kısmen doğrudur çünkü dedikodu iletişimi; zaman zaman iyi, doğru haber ve bilgileri içererek örgüt üyelerine yardımcı olan bir iletişim türüdür de (Williams ve Eggland; 1991: 134). Biçimsel olmayan iletişim (dedikodu, söylenti) öncelikle çalışanların işleri, kendileri ve firmaları hakkında konuşma konusundaki psikolojik ihtiyaçlarını giderir, örgüt ve çalışanlar hakkında yönetime ihtiyaç duyduğu hayati geri bildirimi sağlar ve de örgütün ruhu ve sağlığı konusunda üst yönetimi bilgilendirir

Doğal iletişim olarak da adlandırılan bu iletişim türü, biçimsel iletişimi destekleyerek örgüt amaçlarına hizmet eden yararlar sağlamaktadır. Hatta günümüzde bazı işletme yönetimleri, örgüt içinde çabuk yayılmasını istedikleri mesajlar ve duyurular için bu iletişim kanalını tercih etmektedir. Birçok şirkette ‘kulak gazetesi’ çalışanların şirkette olup bitenlere ilişkin tek bilgi kaynağıdır (Walsh, 1987: 37).

Olasılık Zinciri: Bu modelin gerçekçilik payı yüksektir ve dedikodunun nasıl kolayca yayıldığını gösterir. Mesajların, düşüncesizce konuşmalar arasında başkalarına aktarılması, istenmeyen bilgilerin paylaşılmasına yol açar (Gürgen, 1997: 78).

Olasılık zinciri, örgütlerde en çok rastlanan bir dedikodu yapma türüdür. Bu yolla belki insanlar psikolojik olarak rahatlarlar ancak örgüt içinde istenmeyen dedikodular da kolayca yayılabilir. Fısıltı gazetesinin haber taşıma kapasitesi çok yüksektir. Bu haberler ve bilgiler örgüt için yararlı ya da sakıncalı olabilir. Fısıltı gazetesinin esnek ve kişisel oluşu nedeniyle, yönetimin kullandığı öteki iletişim kanallarına göre fısıltının çok daha hızlı yayılmasına yardımcı olur

Küme Zinciri: A üç işgörene bu mesajı iletir. Bu üç işgörenden en az biri bilerek iki iş arkadaşına mesajı iletir. Daha sonra da bu iki işgörenden birisi başka bir çalışana mesajı bu mesajı iletebilir. Böylelikle mesaj geniş bir çevreye yayılır. En yaygın dedikodu modelidir. Diğer modellerden farkı seçici olmasıdır. Mesajı herkesle değil seçtiği kişiyle ve ya kişilerle paylaşır (Gürgen, 1997: 78).

Küme zincir, en yaygın dedikodu modelidir. Hemen her örgütte rastlanan bir iletişim biçimidir. Küme zincir modelinin diğer modellerden farklı iki özelliği vardır.

Biri, iletişimde seçim sürecini içermesidir. İnsanların çoğu bazı konularda bilgi sahibi olmalarına rağmen bu bilgiyi herkesle paylaşmazlar. Bilgiyi sadece ilgilenebileceklerini düşündükleri arkadaşlarına ya da özel kişilere söylerler. İkincisi ise, bazı insanlara bilgi verildikten sonra bu bilgiyi dedikodu olarak başkalarına iletmediklerini göstermesidir (A.Ö.F., 2011)

Örgütlerde biçimsel olmayan iletişimin ortaya çıkmasında, kişilerden çok içinde bulunulan durum etkilidir. Herkesin kişiliği farklı olduğundan, iletilecek mesajlarda bu kişilikten etkilenerek o kişinin anlayışına göre şekillenir ve iletilir. Gruplar, güvensizlik ve endişe dönemlerinde, dedikodu iletişim sistemini aktif olarak kullanırlar (Gürgen, 1997: 78). Bu gibi durumlarda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. İşgörenlere formal iletişim kanallarıyla doğru bilgiler aktararak yanlış fikirlere varmaları engellenmelidir. Bu gibi durumlarda ortaya çıkabilecek dedikodu ve söylentiler çoğu zaman işletmeleri zora sokabilmektedir. Böyle bir olumsuzluğa zamanında müdahale edilmesi ve gerekli çalışmaların yapılması şarttır.

Biçimsel olmayan iletişim ortadan kaldırılacak ya da göz ardı edilecek bir iletişim biçimi de değildir. Örgütün bu iletişim biçimini kendisine göre ayarlaması gerekir. Yöneticiler biçimsel olmayan iletişimi görmezden gelmek yerine ne tür haberler taşıdığını anlamak için dinlemek ve incelemek zorundadırlar. Böylece çalışanların kaygılarının neler olduğunu, nelere önem verdiklerini, nelerden etkilendiklerini, iletişim boşluklarını ve bu boşlukların hangi bölümlerde ya da hangi alanlarda oluştuğunu öğrenebilirler (A.Ö.F., 2011).

Biçimsel olmayan iletişim modeli, örgütün geleneksel yapısını ve örgüt içerisindeki aksaklıkları yansıtan bir ayna gibidir. Biçimsel olmayan iletişim kanallarının örgüt içerisinde çok kullanılması, örgütün yapısında bozukluk olduğunun, biçimsel iletişim kanallarının iyi işlemediğinin göstergesidir. Bu aksaklıklar örgüt içerisinde gruplaşmalara yol açar. Gruplar arasında da sık sık çatışma ve sürtüşmelere rastlanır. Oluşan bu gruplar, yönetimin aldığı kararlara da karşı çıkarak, direniş ve tepki gösterirler (Gürgen, 1997: 79). Ortaya çıkan bu gibi durumlar örgüt içerisinde var olan ılımlı havayı bir anda değiştirip yerini korku ve tedirginliklere bırakabilir. Örgüt içerisinde ortaya çıkacak moral bozuklukları da şüphesiz örgütün üretkenliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

1.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ VE ARAÇLARI

Örgütlerde hemen her gün hatta her an kurulan ilişkiler, örgütsel ve bireysel çıkarları dengede tutacak şekilde kurulmalıdır ki; işletmelerin amaçlarına varmaları kolaylaşsın. Örgüt içerisinde ilişkiler düzenli ve bilinçli bir şekilde kurulmalı ve ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleşeceği belirlenmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 84).

Örgütte kullanılacak iletişim araçları, bilgi kullanmayı kolaylaştırıcı ve birimler arasında iletişim sorunu yaratmayacak nitelikte olmalıdır. Aracın, mesajın biçimini ve özünü değiştirmemesine, mesajı anlaşılır ve hızlı bir biçimde iletmesine dikkat edilmelidir. Örgütlerde geçerliliği ve etkinliği kabul edilen iletişim araçları; yazılı, sözlü ve görsel-işitsel iletişim araçlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 84).

1.6.1. Yazılı İletişim

Örgütlerde mesajın kalıcı olması gerekiyorsa, yazılı iletişim araçlarından yararlanılır. Örgütlerde yazılı iletişim, hiyerarşik basamaklarda mesajın niteliğini kaybetmesini önlediği için önemlidir. İşgörene, sorumluluk yükleyen görevler verilirken de yazılı iletişim araçları kullanılır. Bu araçlara başvurmadan sorumluluk devri gerçekleşmez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 84). Ast-üst ilişkilerinde de yazılı iletişimin kullanılması yararlıdır. Emirlerin daha açık ve anlaşılır şekilde yazılı olarak iletilmesi, bu emirlerin eksiksiz yerine getirilmesine imkân sağlar. Böylece ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmaların ve hatalı uygulamaların önüne geçilir.

Etkili bir iletişim için yazılı mesajların içeriği anlaşılır ve yanlış anlaşılmalara yol açmayacak nitelikte olması gerekmektedir (Robbins, 2005: 140). Yazılı iletişim grubu içinde raporlar, mektuplar, hatırlatmalar, bilgisayarda elektronik ortamda yazışmalar, sohbetler, e-mail mesajları girmektedir.

Yazılı iletişimin üstünlüklerinin yanında bazı sakıncaları da vardır. Bunlardan en önemlisi kırtasiyeciliğe ve basamaksal yapıyı izlediğinden dolayı zaman kaybına yol açmasıdır. Alıcının mesajı almakta güçlük çekmesi ve sistemin ağır işlemesi durumlarında kararların etkinliği azalmaktadır (Gürgen, 1997: 94). Böyle bir uygulama,

sürekli olarak belgelerin gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini gerektirmektedir. Kırtasiye masraflarını azaltmak ve zaman kaybını önlemek için teknolojik yeniliklerden yararlanılmalıdır. İşletmelerde kullanılan yazılı iletişim araçları şunlardır:

İşletme Gazetesi: Örgüt bünyesinde çıkarılan bu yayın organıyla işgörenler, işletmenin ekonomik, sosyal ve teknik sorunlarını öğrenme ve özellikle kendilerini yakından ilgilendiren konuları bilme olanağı elde ederler. İşgörenlerin boş zamanlarının değerlendirilmesi, eğitilmesi ve eğlendirilmesi amacıyla genellikle ücretsiz dağıtılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 85).

Broşür ve El Kitapları: Broşürler, küçük dergi boyutlarında, az sayfalı ve bol resimli olarak hazırlanırlar. Genel ve özel amaçlı olarak tasarlanabilirler. Genel amaçlı broşürler, örgüt için olumlu imaj yaratmaya yönelik, örgütün tarihçesi, uğraşı gibi genel konuları ele alır. Özel amaçlı broşürler ise belirlenmiş bir hedef kitleye yönelik olarak örgütün ihracatı, teknolojisi, ürün çeşitleri gibi özel konularda bilgi vermeyi amaçlar. Broşürlerin ilgi çekici olabilmesi için yazılar fotoğraf, resim gibi görsel öğelerle süslenmeli ve bu malzemeler etkileyici bir grafik düzeniyle sunulmalıdır (Gürgen, 1997: 99).

Afiş, İlan Tahtası, Bültenler: Afiş, insanların yürürken veya taşıtlarında hareket halindeyken bir bakışta görebilecekleri, mesajı algılayabilecekleri ve mesajdan etkilenebilecekleri nitelikte olan iletişim aracıdır. Örgüt içi olduğu kadar örgütün dış çevresiyle de iletişim kurmada kullanılan önemli bir iletişim aracıdır (Gürgen, 1997: 102).

Yazılı Raporlar: Örgütte üst yöneticiler, astlarına ya da danışmanlarına belirli konularda araştırma yapmaları ve bunu yazılı olarak raporlamaları isteğinde bulunabilirler. Raporlar basit bir dille hazırlanmalı, kısa, doğru, eksiksiz ve gizli olmalıdırlar. Raporlar gereği yerine getirilerek, belirli yöntemler çerçevesinde düzenlenmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 86).

Mektuplar: Örgüt yöneticileri tarafından işgörelere yazılırlar ve örgüt içerisinde etkin bir iletişim aracıdırlar. Kişisel ve iş mektupları olmak üzere iki gruba ayrılırlar. İş mektupları, örgütteki yeniliklerin duyurulmasında, işgörelerin kişisel görüşlerinin alınmasında ve çeşitli etkinliklere davetlerde kullanılırlar (Gürgen, 1997: 100-101).

Dilek Kutuları: İşgörenlerin örgüt yöneticilerine ve yönetime ilişkin düşüncelerini, fikirlerini, şikâyetlerini ve önerilerini sunabilecekleri; örgüt iletişimde önemli bir yere sahip iletişim aracıdır. Dilek kutularında toplanan istek ve dilekler, yöneticiler tarafından ciddiyetle ele alınmalı ve değerlendirildikten sonra sonuçları açıklanmalıdır (Gürgen, 1997: 102).

1.6.2. Sözlü İletişim

Herhangi bir konuda işgörenleri aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim aracıdır (Filiz, 2007). İletişim daha hızlıdır ve bireyler arasında ki her türlü konuşmalardan oluşur. Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesini ve pekiştirilmesini sağlar. İletişim yüz yüze veya sesli ileti gönderimiyle olabilir. Sözlü iletişimin tartışmalarda belgelenememesi, kademelerde amacını ve özünü yitirmesi olumsuz taraflarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 86).

Konuşma dili olarak da adlandırılan sözlü iletişimde kişilerin ne söyledikleri önemlidir. Sözlü iletişimin kendisine göre bazı üstünlükleri vardır. Bu üstünlükler şöyle sıralanabilir (Can vd., 2006: 346):

- Haberin anlaşılma derecesi denetlenebilir.
- Karşılıklı soru sorulabilir.
- Verilen cevaplar kontrol edilebilir.
- Anlaşılamayan bir durum varsa açıklık getirilebilir.
- Eş zamanlı olarak geri bildirimde bulunulabilir.

Bazı durumlarda geniş kitleye hitap ettiğinden dolayı verilmek istenen bilgilerin anlaşılması güç olabilir ama şüphesiz zaman bakımından örgüte birçok yararı vardır. Çoğu zaman belli bir konuda çalışanların hepsini yazılı olarak bilgilendirmek mümkün olamayabilir veya fazla zaman alabilir. Bu gibi durumlarda devreye girerek bu kayıpları aza indirir. Konferans ve seminerler, görüşme ve toplantılar sözlü iletişime örnek gösterilebilir. Önemli nitelik taşıyan sözlü iletişim araçları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 86- 87):

Konferans ve Seminerler: Herhangi bir konuda, belirli bir süre içinde işgörenleri aydınlatmak amacıyla, geniş dinleyici kitlesine dönük sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim araçlarıdır (Özezen, 2003: 4). Konferans ve seminerlerde, işle ilgili

konuların yanı sıra aileyi ilgilendirecek konuların da işlenmesi, işgören yakınlarının da katılımına olanak sağlar (Gürgen, 1997: 103). Bu gibi çalışmalar işgören ve örgüt arasındaki bağları kuvvetlendirir. Kendisinin yaşamına ve sorunlarına değer verildiğinin farkına varan birey işletmesini daha fazla benimser. Örgüt içerisinde var olan örgüt havasını da olumlu yönde etkileyecek bu gibi çalışmalara belirli zamanlarda daha çok yer verilmelidir.

Görüşme ve Toplantılar: Görüşme, iki veya daha çok kişi arasında gerçekleşen, karşılıklı konuşma, soru sorma, diyalog ortamı olarak tanımlanabilir. İş ve işgören değerlendirilmesinde, işgören seçiminde, halkla ilişkilerde kullanılan bir araçtır. Görüşme yüz yüze veya telefonla görüşme şeklinde gerçekleşebilir (Onal, 1997: 70). Görüşmenin başarısı, iki tarafın üstlendikleri rolleri ve sorumlulukları yerine getirmesine ve aktif olarak iletişime katılmasına bağlıdır (Gürgen, 1997: 105). Samimi bir hava oluşturulması görüşmenin başarısını artırır ve sonuçlarının olumlu olmasını sağlar. Yazılı araçlarla kazandırılmayan bir takım alışkanlıklar ve uygulamalar görüşme yöntemiyle daha kolay bireye kazandırılabilir.

Toplantı, bir grup insanın bilgi ve görüş alışverişi yapmak ya da bir karara varabilmek için önceden kararlaştırılmış konuları görüşmek amacıyla bir araya gelmeleridir. Toplantıları üç gruba ayırmak mümkündür. Birincisi kurum içi yapılan teknik, ticari veya yönetim toplantılarıdır. ikincisi sempozyum, panel tarzında yapılan toplantılardır. Üçüncüsü ise, genel kurul şeklinde yapılan toplantılardır (Akat vd., 2002: 363).

1.6.3. Görsel ve İşitsel İletişim

İnsanların duygusal varlıklar olması nedeniyle, karar ve davranışlarını duyguları yönlendirir. İletişimin etkili ve inandırıcı olmasında duyguların payı büyüktür. Çoğu zaman insanın düşüncelerini, bilgilerini ve duygularını iletmesinde konuşma dili yani sözlü iletişim yetersiz kalır. Bu nedenle insan konuşurken, duygu ve heyecanlarını ifade etmek için, farkında olmadan mimikler ve el kol hareketleri kullanır (Gürgen, 1997: 84). Belirli ölçülerde kullanılan bedensel hareketler iletişimin akıcılığını sağlar ve duyguların daha iyi aktarılmasına yardımcı olur. Beden dili olarak adlandırılan bu davranışlar bütünü yöneticilerin astlarını etkilemesinde önemli bir araçtır.

Görsel araçlar fikirleri güçlendirir, berraklaştırır ve açıklığa kavuşturur. Öğrenmeyi kolaylaştırır, zamandan tasarruf sağlar, insanların dikkatini canlı tutar. Bunlara ek olarak, görsel araçlar dinleyicilerin konu üzerinde yoğunlaşmasına, rahatlamasına ve bilgiyi akılda tutmasına yardımcı olur. Sunuşa yardımcı araçlar üç kategoriye ayrılır (MEGEP, 2006: 14):

- Sessiz görsel araçlar; yazı tahtaları, yazı levhası, posterler, broşürler, projeksiyonlar, slâytlar, film kareleri ve bilgisayar çıkışlı şekiller.
- İşitsel araçlar; teypler, makaralı teypler, plaklar
- Görsel ve işitsel araçlar; rol canlandırmaları, filmler, videoteyp, video diskler

Görsel ve işitsel araçlardan işletmelerde çeşitli şekillerde yararlanılabilir. Özellikle ise yeni giren işgörenlere üretimin fiziksel görünümü, çalışma koşulları, iş akışı, servisler ve sosyal faaliyetler sinematik araçlarla kolaylıkla gösterilebildiği gibi mevcut işgörenlere yeni çalışma yöntemini ayrıntılarıyla tanıtmak ve öğretmek amacıyla da bu araçlar kullanılabilmektedir (Gürsel vd., 2003: 48).

Görsel-İşitsel teknikleri, eğitim ve iletişim alanında kullanılan, modern buluşlar olan ses ve resim prodüksiyonları oluşturur. Bunlar, işitsel iletişimde (radyo), işitmeli konuşmalı iletişimde (teyp), sadece görsel iletişimde (sesiz film), sesli ve resimli iletişimde (televizyon) ve odio matris denilen öğrenme makineleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 88).

1.6.4. Sözsüz İletişim

Sözsüz (nonverbal) ileti, renk, çizgi, biçim gibi araçlarla anlam taşır. Sözsüz iletiler, alıcının daha çok dokunma, görme duyularıyla hissedilir. Sözsüz iletişim, tıpkı sözlü iletişim gibi kişiler arası iletişimde ve örgütsel iletişim de gerekli bir araçtır. Sözsüz iletişim sözlü iletişimi tamamlayıcı ve destekleyici niteliktedir (Özkılıçcı, 2001: 70). Ortak değerleri paylaşan, aynı kültürel ve toplumsal çevrede yaşayan, aynı yaşlarda olan insanlar sözsüz iletişim yoluyla daha rahat ve anlamları aynı olacak şekilde anlaşabilirler. Konuşan kişinin yüzünü (mimiklerini) ve bedenini kullanması sözsüz anlatımı destekler.

Sözsüz iletişim “beden dili” olarak da bilinir. Sözlü iletişimde olduğu gibi sözsüz iletişim yoluyla da kişi birtakım anlamlar karşı tarafa iletebilir. İletişim sürecinin çok önemli bir yönü olan sözsüz iletişimde, yüzdeki anlamlar, mimikler, göz hareketleri, kişinin duruş biçimi, giyinmesi, özellikle sesinin tonu gibi nitelikler sözsüz ileti kaynakları olarak kullanılır (Özgüven, 2001: 24). Dinleyenin sergilediği yüz ve beden ifadeleri, konuşana geri bildirim sağlayarak onu yönlendirir; dileyicinin sıkılıp sıkılmadığını, anlatmak istediklerinin dinleyici tarafından anlaşılıp anlaşılmadığının tespit edilmesinde yardımcı olur.

Tüm iletişim biçimlerinden çalışan için belki de en önemli ikisi, sözlü iletişim ve sözsüz iletişimin birlikte kullanılmasıdır. Bu iletişim biçimleri yeni değildir ancak yönetimin daha iyi bir iletişim için bunların nasıl etkili kullanılacağı hakkında kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Özkılıçcı, 2001: 71).

1.6.5. Elektronik İletişim

İletişim teknolojileri, bireyler, organizasyonlar ve ülkeler arası etkileşimi hızlandıran, küreselleşme sürecinin katalizörü olarak değerlendirilen bilgi tabanlı teknolojik gelişmelerdir (Öğüt, 2001: 176). İletişim teknolojilerinde gerçekleşen hızlı gelişme, kurum içi ve kurum dışı iletişimi ve bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırmıştır.

Elektronik iletişim, sözlü ve yazılı iletişimin her ikisini de kapsadığı için gelişime son derece açık olup örgütsel iletişim içinde önemli bir yere sahiptir. Öğüt, elektronik iletişime göre düzenlenmiş bu tip yapılanmalar ile bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kullanan sanal bir takım halini almaktadır (Eryılmaz, 2002).

Elektronik iletişim araçları olarak fax, telefon, çağrı cihazları ve telsizler, elektronik posta, video, telekonferans, desktop konferans, net meeting, elektronik belleten sayılabilir. Elektronik iletişim, yazılı iletişimin tamamına yakın bir kısmını geleneksel yüz yüze iletişimin ise önemli bir kısmını kapsamaktadır. Bu nedenle elektronik iletişim çok özel durumlar hariç sözlü iletişim ve yazılı iletişimin yerini alabilen örgütsel iletişim yöntemidir (Coşkun, 2009).

Bilişim teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla, örgütlerde iletişimin niteliği değişime uğramıştır. Organizasyonların büyüüp karmaşık hale

gelmesiyle, iletişim ağlarının gerekli bilgiyi anında sağlayacak şekilde çeşitlendirilmesi gereği ortaya çıkmıştır (Gümüştuyu, 2010: 193).

Günümüzde örgütsel iletişim, ağ/network denilen yapısal bir iletişim sistemi ile sağlanmaktadır. Bilgisayarların birbirine bağlanmasıyla oluşturulan ağlar, hızlı ve etkin bir iletişim ortaya çıkarmaktadır. Bilgi teknolojilerinin son yıllarda güncel hale gelen avantajları verinin; çok hızlı, doğru, mükemmel, ekonomik ve esnek bir şekilde toplanılmasını, iletilmesini, kaydedilmesini, işlenmesini, geri getirilmesini ve gösterilmesini sağlamaktır (Özkılıçcı, 2001: 71).

1.7. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİMİ GELİŞTİRMENİN YOLLARI

İnsanlar, etkileşimi sağlayan iletişimle algılarını, isteklerini, duygu ve değerlerini, tutumlarını ve ihtiyaçlarını açığa vurabilirler (Can, 2002: 271). Örgütsel iletişimin geliştirilmesi için özellikle yönetim kademesinde bulunanların iletişim sürecinin daha etkin ve iyi olmasını sağlamaları gerekmektedir. İletişimi engelleyen etmenleri gören yönetici bu engelleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Örgütsel iletişimin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve geliştirilmesi için başvurulabilecek yollardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Özkılıçcı, 2001: 74-75).

Takip Etme: Alıcıya iletilen mesajın mümkün olduğunca aslına uygun olup olmadığının kontrol edilmesini içermektedir. Alıcının, mesajdan kastedilen anlamı anlayıp anlamadığı geribildirim sayesinde rahatlıkla anlaşılabilir.

Bilgi Akışının Düzenlenmesi: İletişim akışını düzenleyen yöneticilerin çok yoğun bir şekilde mesaj bombardımanına uğradığı dikkate alınmalıdır ve yukarıya doğru iletişim gerçekleştirilirken optimum düzeyde bilgi iletimi gerçekleştirilerek yöneticinin yükü azaltılabilir.

Geribildirime Önem Verilmesi: Geribildirim özellikle iki yönlü iletişimde büyük önem taşımaktadır. Alıcı mesajın alındığını belirtmek için bir kanal aracılığıyla kaynağa tepkisini göstermektedir. Gönderici geriye bilgi akışı sayesinde mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenebilir. Geribildirim sağlanması iletişim açısından çok önemlidir. Çünkü geribildirim, iletişimden sonra başarının sağlanıp sağlanamadığının belirlenmesine yardımcı olur.

Empati: Empati, bir kişinin, diğer bir başka kişinin bakış açısını ve duygularını üstlenebilme yeteneği olarak tanımlanır. İletişim ilişkisine girecek yönetici de göndereceği mesajı belirlemeden önce, olayları alıcının açısından değerlendirebilmelidir.

Kullanılan Dilin Basitleştirilmesi: Karmaşık bir dilin kullanılması etkili iletişimin önündeki en büyük engellerden biridir. Yöneticiler, etkili iletişimin bilgi aktarımının yanı sıra anlaşılmayı içerdiğini de unutmamalıdır. Eğer alıcı mesajı anlamamışsa iletişim gerçekleşmemiş demektir.

Etkili Dinleme: İletişimi geliştirmenin yollarından birisi de etkili dinlemedir. Yöneticilerin anlaşılmalari ve iletişim kurduklari kişileri anlamaları dinlemeye önem vermeleri gerekmektedir. Konuşma ve anlama, dinleme ile birleşip bütünleşir. Karşımızdakini anlamak için dinlemek gerekir.

Etkili dinleme aşağıda sıralanan dört farklı şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar:

- *Bütün Bedeniyle Dinlemek:* Etkili dinleme sade kulakla dinlemeyi değil tüm bedenle dinlemeyi içermektedir. Böylece sadece sözlü mesajlar değil beden diliyle verilen mesajlarda algılanacaktır.

- *Gerektiğinde Soru Sormak Üzere Dinlemek:* Konuşmacının konuşması dikkatle dinlenerek gerektiğinde anlaşılmayan tarafların açıklığa kavuşturulması için sorular sorarak, dinlerken anlama sağlanabilir.

- *Geribildirim Vererek Dinleme:* Konuşmacıyı dinlerken onunla göz teması kurmak ve beden diliyle geribildirim vermeyi içermektedir.

- *Önemli Görülen Kısımları Not Almak:* Etkili dinlemenin bir göstergesi de dinleyicinin elindeki kâğıda gerekli notları almasıdır. Bütün not alma şekilleri etkili dinlemeye olumlu katkılar sağlamaktadır.

Sağlıklı ve etkili bir iletişim iklimi oluşturulması: İletişim iklimi ifadesi, bir organizasyondaki kişisel ilişkilerin niteliğini anlatmaktadır. İnsanlar saygı gördüklerini hissediyorlar mı? Birbirlerine güveniyorlar mı? Takdir edildiklerine inanıyorlar mı? İletişim ikliminin işyerinin durumuna ilişkin, sakın soğuk ve fırtınalı vb. ifadelerle açıklandığı görülmektedir. Organizasyonların içinde bulunduğu durumu ifade eden iletişim iklimi, bireylerin yaptığı özel görevlerinden değil daha çok bu görevler ve birbirleriyle ilgili olan hislerinden ileri gelir (Gürüz, 2008: 200).

Etkili bir kişiler arası iletişim için kişilerin sahip olması gereken becerilerin yanı sıra kişilerin bu becerileri kullanarak, kendinin ve diğerlerinin davranışlarını doğru olarak algılaması, bunu kendisine ve diğer insanlara nasıl yansıttığına ilişkin kişilerarası iletişim sürecini geliştirmesine dayanmaktadır. Kişilerarası iletişim süreci içinde kişiler sözlü iletişim özelliklerine dikkat ettiği gibi sözsüz iletişim unsurlarını da önemsemelidirler. Kişilerarası iletişimin bu iki boyutu özünde kişilerin iletişim davranışlarına yansiyarak ortaya çıkmaktadır. (Gürüz, 2008: 205).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

Bu bölümde örgüt iklimi kavramı, örgüt iklimi boyutları, örgüt iklimi ölçme yaklaşımları ve örgüt iklimi ile örgütün diğer boyutları arasındaki ilişkiler konularına yer verilmiştir.

2.1. ÖRGÜT İKLİMİ KAVRAMI

Örgüt iklimi, 1950’li yılların sonlarına doğru işyerleri ile ilgili çalışan sosyal bilimciler tarafından ortaya atılan bir kavramdır. Araştırmacılar ilk olarak örgüt ikliminin tanımlanması ve boyutlarının ölçülmesi üzerine çalışmalar yapmışlardır (Altun, 2001: 9).

Kouzes ve Posner’e (1993) göre, örgütsel iklim tartışmaları aşağıdaki dört temel varsayım üzerine başlamıştır. Bunlar şunlardır:

1. Benzer durumdaki örgütlerde üretim önemli derecede farklı olabilir
2. Verimlilik sıklıkla bireysel ve grup normlarıyla ilgilidir
3. Örgütsel iklim motivasyonu artırır veya azaltır
4. Yöneticiler örgütsel iklimi biçimlendirirler.

Örgüt iklimiyle ilgili ilk makale Lewin, Lipit ve White’ ın (1939) makalesidir. Bu makale, genç çocukların oluşturduğu grupların bir bölümünde sosyal iklim yaratma denemeleriyle ilgilidir. Fakat ne yazık ki yazarlar, örgüt iklimini ölçme ve örgüt iklimini boyutlandırmayı başaramamışlardır. Bu makalede sosyal iklim ile liderlik stilleri arasındaki ilişki vurgulanmıştır. İklim, Fleishman (1939) tarafından yeniden başka bir makalede ele alınmıştır. Bu makalede liderlik davranışlarının geliştirmesi ve bu davranışların ölçülmesi üzerinde durulmuştur. Fleishman, liderlik iklimini bir yapı olarak görmesine rağmen, ayrıntılı olarak iklim kavramını açıklayamamıştır. İklim ilk defa kapsamlı olarak Argyris (1958) tarafından kapsamlı şekilde açıklanmıştır. Bu çalışmalarda örgüt ikliminin bir grup dinamiği içinde ele alınması gereken kavram olduğunu ortaya çıkmıştır. Argyris, iklimi formal örgüt politikaları, işgören ihtiyaçları, değerleri ve kişiliği ile ilgili bir kavram olarak tanımlamıştır. Bu çalışma, yetmişli yıllara kadar örgüt çalışmalarında iklim ve kültür arasındaki ilişkiyi en gerçekçi şekilde ortaya koyan açıklama olarak görülür (Kundu, 2007: 100).

Örgüt iklimi ve örgüt havası kavramları Türkçe araştırma ve yayınlarda çok kullanılan bir kavramdır. Hatta günlük hayatta “havasına giremedi”, “havası bozuk” gibi

örgüt havası kavramına ilişkin deyimlerin veya “çok soğuk davranılıyor”, “fırtınalı günler yaşıyoruz”, “aramızda ki buzlar çözüldü” ve “hava bulutlu” gibi örgüt iklimi kavramını çağrıştıran deyimlerin çokça kullanıldığı görülmektedir. Örgüt iklimi, örgütün amaç, yapı, süreç ve iklim boyutlarından biridir (Bilgen, 1990: 22).

2.2. ÖRGÜT İKLİMİNİN ÇEŞİTLİ TANIMLARI

Örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından genellikle Örgüt İklimi (Organizational Climate) olarak, bazen de “örgüt havası” diye adlandırılan ve örgütün psikolojik yanını oluşturan bu boyuta, “örgüt iklimi” de denilmektedir. Örgüt ikliminin değişik araştırmacılar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardaki farklılık iklimin çok boyutlu özelliğinden ileri gelmektedir.

Örgüt ikliminin ilişkili olduğu birçok alan vardır. Endüstri, örgüt psikolojisi, yönetim bilimleri bu alanlardan bir kaçıdır. Örgüt ikliminin ne olduğu konusunda üzerinde, alan uzmanlarının anlaşmış olduğu tek bir tanım bulunmamaktadır. Bir örgütte çalışan kişilerin işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlarına uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi, örgüt iklimi kapsamı içinde değerlendirilmektedir (Aytaç, 2003). Bir başka deyişle, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen iç özellikler olarak görülmektedir.

McNabb ve Sepic’e (1995: 373-374) göre; örgütsel iklim, bir örgütün içindeki insanların hislerini ve davranışlarını, tutumlarını, normlarını, mevcut değerlerinin gücünü ve kapsamını yansıtır. O örgütsel desteğin biçimi ve düzeyidir, örgütün açıklığıdır, o yönetim stilidir, üyeler arasında çatışma, özerklik ve ilişkilerin kalitesidir (Leewicki, Bowen, Hall ve Hall, 1988) ve normlara, hislere ve davranışlara galip gelir bir başka ifade ile atmosferdir (Dastmalchian, Blyton ve Adamson, 1991).

Forehand ve Gilmer’e (1964) göre örgütsel iklim; (a) örgütü tanımlayan ve başka örgütlerden ayıran (b) belli bir süre ilişkili olarak devam eden (c) örgütün içindeki insan davranışlarını etkileyen özellikler olarak görülür. Gregopoulas (1963) örgüt iklimini yönetim aktivitelerini etkileyen ve durumları açıklayan insan tutum ve davranışlarının düzgüsel bir yapısı olarak tanımlamıştır. McGregor, iklimi yönetsel bir faaliyet olarak, yönetici ve onun astları arasında ki ilişkiler olarak tanımlamaktadır (Kundu, 2007: 100).

Ertekin'e (1977) göre, örgüt kültürü örgüt iklimine göre daha geniş bir kavramdır. Örgüt iklimi, "örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisi" olarak tanımlamıştır. Bazı yönetim bilimciler tarafından da örgüt iklimi, (Hoy ve Miskel (1982) tarafından örgütün kişiliği; Gorden, (1988) tarafından, işgörenlerin iş çevresinin çeşitli görünümüleriyle ilgili olan doyum düzeylerinin bir ölçüsü; Başar (1985) tarafından örgütteki kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir sonucu ve Varol (1989) tarafından örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlar dikkate alındığında her bir araştırmacının örgüte değişik anlamlar yüklediği görülmektedir.

Bursalıoğlu'na (1967: 16) göre örgüt iklimi, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ile örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanma derecesinin ve örgütün içinde bulunduğu ortamın örgütle etkileşiminin ürünüdür. Gilmer, (1972: 36), örgüt iklimini örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve örgütü başka örgütlerden ayıran özellikler bütünü olarak tanımlamıştır.

Örgüt iklimi, örgüt açısından örgütün sahip olduğu koşulların işgörenler tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ortaya koyar. Bu nedenle daha çok psikolojik bir kavram (Şişman, 2002) olarak görülür.

Örgüt iklimine yönelik yapılan tanımlar birbirini destekler nitelikte olmakla birlikte ortak bir tanımlama yoktur. Araştırmacılar örgüt iklimine değişik boyutlardan bakarak belli açıklamalarda bulunmuşlardır.

2.3. ÖRGÜT İKLİM TÜRLERİ

Açık İklim: Bu, birlikte çalışmaktan ve söz konusu örgütte olmaktan gurur duymak anlamına gelir. Çalışanlar, birbirleriyle ve yöneticileriyle birlikte çalışmaktan, dostça ilişki geliştirmekten dolayı örgütsel iklimi olumlu algılarlar (Kuyumcu, 2001: 18). Yöneticiler eleştirilere ve fikirlere açıktır. Yöneticiler kişisel kurallar koymaz ve çalışanların kararlara katılmalarına önem verirler. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir (Cerit, 2009: 24). Çalışanlar arasında samimi ilişkiler vardır ve çalışanların iletişim becerileri yüksektir.

Kapalı İklim: Bu iklim türünde de moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutları çok düşüktür. Personelin arkadaşlık ve samimi ilişkileri söz konusu değildir. Bu iklim türünün olduğu örgütlerde çalışanlara karşı pek anlayışlı davranılmamaktadır (Özdemir, 2006: 48). Örgüt içerisinde yüksek düzeyde münakaşa ve çatışma vardır. Buna karşın işgörenlerin moral düzeyi, iş doyumunu ve çalışanlar arasındaki samimiyet oldukça düşük düzeylerde. Yönetici emredici niteliğindedir ve çalışanların başarılı olması için kolaylık sağlamaz. Verimlilik vurgusu yüksektir ancak uygulamada verim çok düşüktür (Halis, 2008: 107).

Yaratıcı (Yenilikçi) İklim: Yaratıcı iklimler risk alan, sonuç odaklı, baskın, gayretli, meydan okuyan, girişimci ve etkin olarak tanımlanabilir. Yaratıcı iklimler, karar vermedeki paylaşımda ekip çalışmasından ve iletişimden yararlanırlar. Yenilikçi iklim fikirler için destek sağlama, açık ilişkiler, ortak sorumluluk ve güven, meydan okuma ve motivasyon, örgütün çalışmasına ve hedeflerine bağlılık, bilgiyi arama ve inisiyatif göstermede özgürlük, bilgi, deneyim ve görüşlerde çoğulculuğu sağlama, fikir ve düşüncelerin değişiminde açıklık gibi özellikleri kapsar (Cerit, 2009: 25).

Güvenlik İklimi: Güvenlik iklimi, çalışanların işyerinde güvenlik ile ilgili inanç ve algılarının özeti ve işyerindeki güvenliğe göre çalışanların davranış biçimlerinin tahminidir. Güvenlik iklimi, çalışanların güvenlik politikaları, prosedürleri ve uygulamalarına yönelik paylaşılan algılarıdır (Tüzüner ve Özaslan, 2011: 143). Örgüt içindeki güvenlik hem fiziksel hem de psikolojiktir. Fiziksel yönleri yeterli donanım sağlanmasını, güvenli fiziksel yapıları ve uygun bir çalışma ortamını içermektedir. Güvenliğin psikolojik unsuru çalışanlar için ödül ve teşvikleri içerir ve çalışanların azarlanma korkusu olmadan soru sorabilecek rahatlığa sahip olmalarını gerektirir (Cerit, 2009: 25).

Destekleyici İklim: Destekleyici iklimlerde paylaşımcı değerler söz konusudur. Destekleyici iklimin özellikleri arasında açık ilişkiler, dostluk, işbirliği, cesaret verme, sosyalleşme, kişisel özgürlük ve güven vardır. Örgüt yönetiminin çalışanlarına verdiği destek, örgütsel çabaların merkezindedir. Destekleyici iklim, işbirliği ve açıklık havası yaratarak, ekip çalışmasına ve iletişime kalite getirmektedir (Cerit, 2009: 25). Hem çalışanlar hem de yönetici arkadaşça ilişkiler kurar. Sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön plandadır. Yönetici çalışanlarına mutlu bir aile oldukları imajını vermeye çalışır (Halis, 2008: 107).

Öğrenme İklimi: Öğrenme iklimi, bireyin kendisi için olduğu kadar örgüt için de neyin öğrenmeye yardımcı olduğunun, neyin öğrenmeye engel oluşturduğunun algılanması olarak tanımlanmaktadır. Öğrenme iklimi olumlu ve güvenli bir çalışma ortamı için zemin hazırlar (Cerit, 2009: 25). Kişisel gelişime özel olarak önem verilir. Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için grup toplantıları düzenlenir. Bu iklim tipi örgüt üyeleri arasında birlik ve beraberlik duygusunu öne çıkarır (Halis, 2008: 107). Örgütler profesyonel gelişmeyi ve karşılıklı bilgi paylaşımını destekleyerek yaşam boyu öğrenmeyi teşvik ettikleri zaman, öğrenme iklimine sahip örgütler olurlar.

Liderlik İklimi: Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Litwin ve Stringer (1968) bir örgütün iklimini değiştirmek için liderin çok önemli olduğunu çalışmalarında vurgulamışlardır. Çalışmalarının sonunda örgüt ikliminin liderlik olmadan söz konusu olamayacağı kanısına varmışlardır (Hocaniyazov, 2008: 50). Örgüt içerisinde farklı kişilerle iletişime girme durumunda olan lider duygu ve düşüncelerini doğru ifade edebilmeli ve karşısındakini de doğru anlayabilmelidir. İyi bir lider uygun sözcükleri seçerek tartışmalı fikirleri en iyi şekilde ortaya koyabilmeli ve etrafındakilerin bu konudaki tepkisini ölçebilmelidir (Silkü, 2008: 141).

2.4. ÖRGÜT İKLİMİNİN BOYUTLARI

Örgüte kişilik veren, örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt üyelerinin her biri tarafından farklı biçimlerde algılanan örgüt ikliminin boyutlarının neler olduğu konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır.

Litwin ve Stringer örgüt iklimi boyutlarını ve bu boyutların örgüt üyelerinde uyandırdığı güdülerini inceledikleri araştırmalarında; örgüt iklimine ilişkin sekiz boyut belirlemişlerdir. Bunlar; örgüt yapısı, örgütü benimseme, örgüt içi çatışmalar, sorumluluk almada isteklilik, iş yapmanın standartları, örgütte dayanışma ve arkadaşlık, ödüller ve cezalar ve tehlikeyi göze almadır (Litwin ve Stringer, 1968: 45-46).

Bursalıoğlu (1991: 18), örgütün iklim boyutunu örgütte çalışan kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünü olarak tanımlamıştır. Örgütün iklim boyutuyla ilgili olarak dört çeşit örgüt biçiminin ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bunlar:

- Verimli örgüt (İş doyumu yüksek, bireysel doyum yüksek)
- Verimsiz örgüt (İş doyumu düşük, bireysel doyum düşük)
- İşe dönük örgüt (İş doyumu yüksek, bireysel doyum düşük)
- Bireye dönük örgüt (İş doyumu düşük, bireysel doyum yüksek)

Schneider ve Barlett (1968) örgüt ikliminin ölçülmesi ve geliştirilmesi konusu üzerinde çalışmışlardır. Yazarlar, gözlemsel çalışmalarında sigorta şirketlerinde işgörenlerin yaşamında iki yaygın boyut tespit etmişlerdir. Bunlardan ilki yönetsel düzey, ikincisi de şirket yaşamının etkililik derecesidir. Bu zaman boyunca örgüt ikliminde örgüt üyelerinin paylaştığı beklentilerin ölçülebileceği ve bunun kavramsallaştırılacağı gerçeği ortaya çıkmıştır. Bir başka “yönetsel davranış, performans ve etkililik” başlıklı çalışmada örgütsel iklimin dört boyutu ortaya çıkarılmıştır. James ve Jones önceki çalışmalardaki boyutları belirleyip bunlar arasındaki farklılıkları üç kategoriye ayırarak örgüt kültürünün üç yaklaşımla ele alınabileceğini ortaya koymuşlardır. Bunlar;

- Örgütsel davranışları çok boyutlu ölçme yaklaşımı,
- Örgütsel davranışları algısal ölçme yaklaşımı,
- Bireysel davranışları algısal ölçme yaklaşımı.

Yapılan araştırmalardan her birisi bu yaklaşımlardan bir tanesi esas alınarak yapılmıştır. Bu ayırım iklimin yeniden yapılandırılması ve farklılıkların ortaya çıkarılması için gereklidir. James ve Jones örgütsel davranış ve bireysel davranış arasındaki ayrıma dikkat çekmişler ve bireysel davranış durumundaki örgüt iklimi yerine “psikolojik kültür” cümlecini kullanmışlardır (Kundu, 2007: 100-101).

2.4.1.Örgüt Boyutlarını Ölçme Yaklaşımları

Örgüt kavramına farklı açılardan bakan araştırmacılar onun nasıl ölçüleceği konusunda da farklı yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir. Aşağıda bu yaklaşımlardan belli başlı olanları incelenmiştir.

2.4.1.1. Örgütsel Davranışları Çok Boyutlu Ölçme Yaklaşımı

Forehand ve Gilmar (1964) örgüt iklimini; çok boyutlu örgütsel davranış yaklaşımıyla ölçülebileceğini gösterdiler. Örgütsel iklimin boyutlarını; ölçülülük, yapı, sistemin karmaşıklılığı, liderlik stili, amaçlara yöneltme olarak sıralamışlardır. Ölçme yönetimi olarak; bireysel beklentiler ve amaç belirleme kavramları kullanılmış ve esas alınmıştır. Forehand ve Gilman tarafından yapılan başka çalışmalarda örgüt ikliminin grup ve örgüt özellikleriyle ilişkisinin olacağına dikkat çekilmiştir. Endüstriyel psikolojide örgütsel davranış çalışmaları, algısal ölçme yaklaşımıyla ele alınmıştır. Bu yaklaşım, örgütsel iklimin amaçlarının ölçülebilir olduğunu göstermesi açısından daha etkili görülmüştür (Kundu, 2007: 101).

2.4.1.2. Örgütsel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı

Bu yaklaşım Campbell ve arkadaşları (1970) tarafından uygulanmıştır. Örgüt iklimi, örgüt çevresi ve üyeleriyle ilişkileri açıklayan davranışlar seti olarak tanımlanmıştır. Örgüt içindeki bir birey için iklim, örgütün hem statik özellikleri hem de beklenmedik davranış sonuçlarının beklentileridir. Araştırmalarda örgütsel durum parametrelerinde;

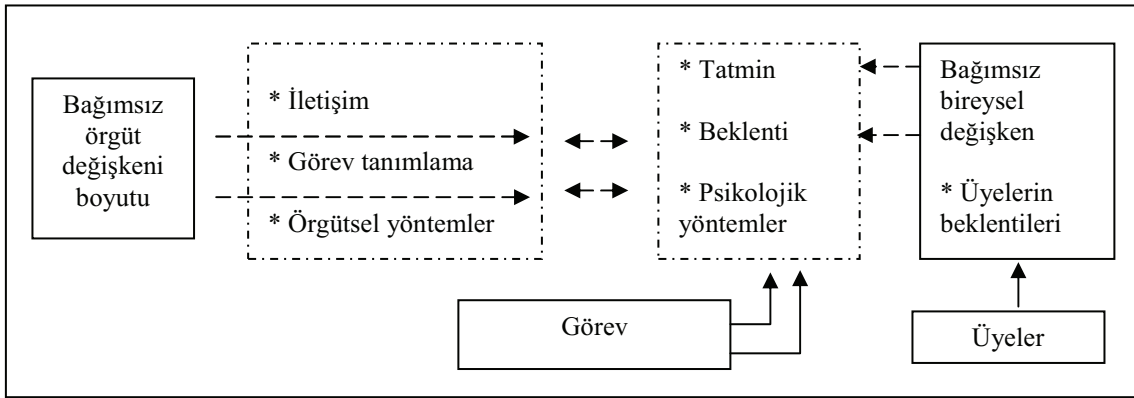
- a. Yapı özellikleri,
- b. Çevre özellikleri,
- c. Örgütsel iklim,
- d. Formel rol özelliklerini incelenmiştir.

Campbell ve arkadaşları, örgütsel iklimin boyutlarını ve her bir boyutu kendi içinde; a- bireysel özerklik (bireysel sorumluluk, bağımsızlık, kural merkezlilik, bireysel girişimler için fırsatlar), b- pozisyonlar üzerinde yönetimin etki derecesi (örgütsel yapı, yönetsel yapı, yönetime kapalılık), c- ödüle yöneltme (ödül, yükseltme ve iş tatmini, kar ve satışlar), d- samimiyet, destek ve dikkate alma (yönetsel destek, samimiyet ve destek) olarak ele almışlardır (Kundu, 2007: 102).

Örgütsel iklim, bireysel beklentilerin ve bireysel davranışlarda yönetsel özelliklerin bir seti olarak kabul edilmiştir. İklim, örgüte etki eden bir görevsel değişken olarak kabul edilir. Örgütsel davranış temel alan bu model de bazı güçlükler doğurur.

Kişinin gerçek ve beklenen durum ve davranışları arasında farkın dikkate alınması gerektirir. Beklenen ve amaçlı durumlar arasında ilişki kurmak zordur. Bu model Indik (1965) tarafından çözülmeye çalışılmıştır. Bağımsız değişkenden psikolojik yöntemler ve bağımlı değişkenden örgütsel yöntemler seti oluşturularak bunlar arasında ki ilişki durumu “bağlantılı model” ile çözülmeye çalışılmıştır (Kundu, 2007: 103).

Şekil 2.1: Indik’ e Göre Bağlantılı Model



Kaynak: Kundu, 2007:103

Örgüt bilimciler tarafından yapılan çalışmalarda psikolojik yöntemlerle sorumlulukların belirleneceği örgütsel yöntemlerle sorumlulukların ölçüleceği kabul edilmiştir. Bu çalışmalarda Campbell ve arkadaşları yönetimsel davranış, performans ve etkinlik çalışmalarında algısal ölçmeyi temel alan iklim boyutlarını belirlemişlerdir. Pritchard ve Karasick örgütsel iklimin yönetimsel iş performansı ve tatmini üzerindeki etkisini ele alarak örgüt iklimi üzerinde bunların etkisini algısal ölçme ile belirlemişlerdir. Guion, örgütsel iklimi belirlemek ve örgütsel iklimin ölçülmesi için algısal tanımlar üzerinde durmuştur (Kundu, 2007: 104).

2.4.1.3. Bireysel Davranışları Algısal Ölçme Yaklaşımı

Schneider ve Hall (1972), örgütsel iklimi, bireysel davranışların örgütsel çevre hakkında ki beklentilerinin bir seti olarak görmüşlerdir. Bu beklentiler temel olarak örgütsel ve kişisel özellikler arasında etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Onlar bu görüşü açıklamak için bir yaklaşım izlemişlerdir. Bunlar; a- örgütün özellikleri

ve amaç durumları, b- algılanan özelliklerdir. Örgüt iklimi gerçek durumlar ve bu durumlar hakkında beklentilerin bir değerlendirilmesi olarak düşünülmüştür (Kundu, 2007: 104).

Schneider ve arkadaşları (1996), örgüt iklimini ölçmek için yeni bir teknik geliştirmişlerdir. Örgüt iklimini üç boyutta ele alarak; destekleyici, belirsiz ve savunucu olarak sıralamışlardır. Destekleyici boyut, sürekli öğrenmeye ve yeni fikirlere açık olmayla ilgilidir. Savunma boyutu ise örgütsel bağlılık söz konusudur. Bu iklimde kültürel çeşitlilik bir korku durumu olarak algılanır. Belirsiz boyutta ise, bu kültürel çeşitlilik duraksamaya sebep olur (Schauber, 2001: 1).

Friedlander ve Margulis, örgüt iklimi ve bireysel değer sisteminin iş tatmini üzerinde çoklu etkisini ele alarak, örgüt ikliminde bireysel ve durumsal değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Joannesson, örgüt ikliminin ölçülmesinde bazı problemlere dikkat çekmiştir. Örgütsel iklim boyutları, bireysel davranış boyutlarından farklıdır. James ve Jones bu ayrımı dikkat çekmek için örgütsel davranışları örgüt ikliminden ayırmışlardır. Bireysel davranışlar durumunda onlar “psikolojik iklim” terimini kullanmışlardır. Jones ve James (1969), bireysel davranışların temel boyutlarını örgüt iklimi yerine psikolojik iklim adı altında altı boyutta ifade etmişlerdir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

- a. Liderlik özellikleri ve destek,
- b. İşbirliği takımları, arkadaşlık ve samimiyet,
- c. Belirsizlik ve çatışma,
- d. Profesyonel ve örgütsel ruh,
- e. İş değiştirme, önem ve çeşitlilik,
- f. Karşılıklı güven

Glick (1985) bir çalışmada, psikolojik ve örgütsel iklim ayrımını yapmıştır. Ryder ve Southy (1990), James ve Jones tarafından yapılan ölçme biçiminin yararlı olduğunu ve onlar tarafından sağlanan boyutların geçerli olduğunu bildirmişlerdir (Kundu, 2007: 104).

Schauber (2001: 4), örgüt ikliminin ölçülmesinde, bireysel ödüllerin ve örgüt içinde alışlagelmiş davranışların dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu davranışlar yapılan çalışmalarla veya örgüt-müşteri ilişkileri ile ilgili olabilir. Ödüller örgütsel hiyerarşideki konuma göre dağıtılır. Bu durumda iklim, bireysel, grup ve

örgütsel düzeyde ölçülebilir. Büyüyen örgütlerin değişik iklimlerini ölçmek için farklı araçlar kullanılabilir. Bunlar, kişiler arası ilişkileri veya grup davranışlarını ölçmek için hazırlanmış ölçeklerdir.

Bu modelle çerçevesinde yapılan araştırmalar sürerken, Joyce ve Slocum tarafından “kolektif iklim” geliştirilmiştir. Bu iklim örgütte görevli bütün bireylerin katılımını temel alan bir yaklaşımdır. İş durumuna bireysel beklentilerin katılımı ile oluşur. Kolektif iklim, belirli örgütsel durumlara katılımdır. Örgütler çeşitli faktörlerle bu beklentileri etkilerler fakat kural olarak yapı, teknoloji ve kontrol sistemi bunda daha etkilidir. Örgütsel ve psikolojik iklimler çeşitli boyutlardaki terimler olarak görülürler. Örgütsel iklimi en iyi açıklayan görüş ise kolektif iklim olarak görülür (Kundu, 2007: 105).

2.5. ÖRGÜT İKLİMİ İLE ÖRGÜTÜN DİĞER BOYUTLARI ARASINDA İLİŞKİLER

Örgüt iklimi ile örgütün diğer boyutları arasında bir takım ilişkiler vardır. Bu ilişkilerden bazıları şunlardır. Örgüt iklimi ile yönetim süreçleri ilişkisi, örgüt iklimi ile örgüt kültürü ilişkisi ve örgüt iklimi ile örgüt sağlığı ilişkisidir. Bu ilişkileri aşağıda kısaca ele alınmıştır.

2.5.1. Örgüt İklimi ve Yönetim Süreçleri İlişkisi

Bir örgütte yönetim iletişimle başlar. Yönetim sorunları aynı zamanda iletişim sorunlarıdır. Planlama, örgütleme, denetleme gibi yönetim işlevleri iletişimle sağlanan bilgilerle gerçekleştirilir (Gümüştuyu, 2000: 191). Yöneticinin bu bilgilere doğru ve hızlı ulaşması için örgüt içerisinde etkili bir iletişim sisteminin olması gerekmektedir. Yönetim süreçleri ilk defa Fayol tarafından ortaya atılmıştır. Yönetim süreçleri veya yönetimin temel işlevleri; planlama, örgütleme, eşgüdüm ve denetleme olarak sıralanabilir (Tokat ve Ergun, 2004: 159-160).

Planlama: En geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, planlamada amaçlar ile bunlara eriştirecek

araçların ve olanakların seçimi ya da belirlenmesi diye de tanımlanabilir (Aşkun ve Tokat, 2003: 8). Bu bağlamda planlama yönetim süreçlerinin ilki olarak görülebilir.

Planları harekete çevirebilmenin yolları inandırma, baskı yapma, özendirme ve liderliktir. İnandırma teknikleri, inandırılacak kimseden katılma ve destek beklemeyle ilgilidir. Pazarlık, emretme ve fiziksel güç ve baskı yöntemleri arasındadır. Özendirme, karar katılma ve hizmet içi eğitim yollarını kapsar. Liderlik ise, destek sağlama, uygun zamanı seçme ve bunlardan yararlanma eylemlerini kapsar (Bursalıoğlu, 1991: 99). Planların uygulanmasını sağlama yolları farklı olmakla beraber, örgüt iklimine katkı sağlayabilecek uygulama yolları arasında, inandırma, özendirme ve liderlik gelmektedir. Planların bu yolla uygulanması örgüt ikliminin geliştirilmesine katkı sağlar.

Günümüzde daha çok stratejik planlama yaklaşımı kullanılır. Bu yaklaşımın yararları şöyle özetlenebilir (DPT, 2006: 11):

1. Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre uyarlanması gerekir.

2. Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder. Kaliteli yönetimin aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.

3. Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Uygulama sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

4. Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Örgütlenme: En yalın anlamıyla planda saptanan amaçlara ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir örgüt kurmayı kapsar. Eğer kurulu bir örgüt düzeni varsa, o vakit bu durumda bir yeniden örgütlenme (re-organization) söz konusu olur (Aşkun ve Tokat, 2003: 28). Bu durumda örgütlenme, planlamadan sonra gelen bir süreç olup örgüt yapısının kurulmasıyla ilgilidir.

Değişik örgüt modelleri iki grupta toplanır. Bunlar, dik ve yatık modeldir. Birinci modelde merkez yöneticilerden diğer birimlere giden tek emir zinciri vardır. İkinci modelde ise ast ve üst basamakları olmakla beraber, uzmanlık birimleri yarı bağımsızdır (Bursalıoğlu, 1991: 113). Eğer bir örgütte işlerin etkili ve verimli yapılması isteniyorsa örgüt modelinin dik olmaması gerekir. Çünkü dik modelde emir zinciri tek bir hiyerarşiyi izlediğinden zaman kaybına yol açar. Bu örgüt modeli iletişim sorunlarına da yol açar.

Çağımızın rekabetçi ortamında ayakta kalabilmek için çabalayan işletmelerin en önemli sorunlarından biri de değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektir. Bu çevre şartlarının yarattığı fırsatların işletmelerin organizasyon yapısına da en kısa zamanda ve etkin bir biçimde uyarlanması gerekmektedir. Post modern örgüt yapıları hakkında bilgi sahibi olan ve bunları kendi işletmelerine uygulayarak küreselleşme ile değişen çevre koşullarına ayak uydurabilen işletmeler sahip oldukları kaynakları da daha verimli biçimde kullanabilir bir konuma ulaşacaklardır (Kanbur, 2008: 402). Günümüzdeki örgütlerde örgüt yapısının kurulmasından ve işletilmesinden sorumlu yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Her şeyden önce işgörenlerin karara katılmalarını sağlamak yanında örgüt çalışanlarının bireysel gereksinimlerinin karşılanması örgüt iklimine olumlu bir etki yapacaktır.

Eşgüdüm: İnsanların çabalarını birleştirmek, zaman bakımından ayarlamak, ortaklaşa amaca varma, faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmeleri ve iç içe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünleme sürecidir. İşletmelerin başarısı, farklı birimlerin görevlerini yerine getirirken birbiri ile uyum içinde çalışmalarına bağlıdır (Tokat ve Ergun, 2004: 187). Bu bağlamda düşünüldüğünde eşgüdüm, en basit anlamda örgüt birimlerinin birbirinden haberdar olması anlamına gelmektedir.

Eşgüdüm sağlanması için yararlanılacak güçler arasında; yasalar, gelenekler, bilgi, beceri, ahlak ve rol gibi yönetim kavramları sayılabilir. Eşgüdümün gerçekleşmesine etki yapan etkenler ise, örgütün amaçları, alanı, personel yetersizliği ve zaman ögesidir (Bursalıoğlu, 1991: 126). Yönetici etkili bir eşgüdüm sağlamak için bu araçlardan etkili bir şekilde yararlanmalıdır.

Birim ve bölümlerde çalışan işgörenlerin bilgi ve becerilerine uygun bir işe yerleştirilmesi eşgüdüm açısından önemlidir. Bu hem verimliliği hem de etkililiği artırır. Örgüt içinde verimliliğin ve etkililiğin artması ise örgüt amaçlarının

gerçekleşmesine önemli katkılar sağlar. Diğer yandan örgütlerde bu amaçları engelleyen durumlardan birisi de örgütsel çatışmalardır. Yöneticinin en önemli görevlerinden birisi çatışmanın etkili yönetimini sağlamaktır. Bunun yollarından birisi iyi bir haberleşme ağının kurulmasıdır. İşgörenlerden gelen yakınma (şikâyet), uyarma (ikaz) ve önerilerin üst yönetim tarafından dikkate alınması ve geri-dönüşümün sağlıklı bir şekilde yapılması uyumlaştırmayı kolaylaştırabileceği gibi örgüt içerisinde ılımlı bir hava yaratacaktır.

Denetleme: Yönetimin temel işlevlerinden olan denetim diğer işlevlerin bir sonucu olarak düşünülebilir. Denetim, işletmenin tümünün veya ayrı ayrı bölümlerinin işleyişini değerlendirerek bunları geliştirici değişiklikler yapmaktır. Denetim işlevi, öteki yönetim işlevlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar (Tokat ve Ergun, 2004: 189-190). Denetleme eylemi, daha çok diğer yönetim işlevlerindeki aksamaların giderilmesiyle ilgilidir.

Değerlendirme, bölgesel veya yönetsel, genel veya sınırlı, sürekli yahut aralı, dışarıdan ya da içeriden, statik veya dinamik olarak yapılabilir (Bursalıoğlu, 1991: 128). Bu bağlamda düşünüldüğünde, yöneticiler işgörenler için en uygun denetim türüne işletmenin durumuna göre karar vermelidirler. Yakından veya sık olarak yapılan denetimler işgörenleri sıkıp tedirgin edebilmektedir. Bu şekilde yapılan denetimler işletme verimliliğini düşüreceği gibi örgüt ikliminin bozulmasına da neden olabilir.

2.5.2. Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Örgüt kültürü ile ilgili olarak ortak bir tanımlama yoktur. Araştırmacılar çeşitli tanımlamalara yer vermişlerdir.

Petegrew (1979), örgüt kültürünü, örgütün sahip olduğu değerler, törenler, efsaneler, saygıtlar, ideolojiler, normlar ve simgeler bütünü, Spender (1983), bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi; Reilly (1983), güçlü geniş ölçüde paylaşılan temel değerler; Kennedy (1982), işler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen düşünceler; Hofstede (1980), kolektif olarak programlanmış düşünceler; Kouzes (1983), iş yaşamında yaratılan ve sürekli semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler; Ouchi (1981), organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü; Schein (1985), bir grubun içsel ve dışsal

uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları olarak tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 36). Genel bir ifade ile de örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır.

Başaran (1982), örgüt kültürünü, işgörenlerce meydana getirilerek, gelecek kuşaklara iletilen, örgüte, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve düzgülerden oluşan bir örüntü; Erdoğan (2002: 121), örgütün çalışma biçimini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler, adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının bir bütünü; Kozlu (1986) da, paylaşılan temel değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler, öyküler ve efsaneler, olarak tanımlamışlardır (Altun, 2001: 11-12). Bu tanımlardan örgüt kültürünün soyut bir kavram olduğu anlaşılmaktadır.

Tanımlarda görüldüğü gibi, örgüt kültürü oldukça geniş bir kavramdır. Bu tanımlardan yola çıkarak tümünü kapsayacak bir örgüt kültürü tanımına ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir tanım Karşlı (2004: 34) tarafından, “örgüt kültürü; örgüte bireyler tarafından taşınan değerler, inançlar, törenler, efsaneler, sayılıtlar, ideolojiler, normlar ve simgelerin örgüt üyelerince paylaşılarak benimsenmesi sonucunda tamamen örgüte özgü yeni ve farklı inanç ve beklenti örüntüleri biçiminde dönüşümüyle oluşmuş örgütsel anlam ve semboller sistemidir” şeklinde yapılmıştır.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları temelde ortak bir amaçta birleşirler ve örgütün önemli özelliklerini belirlemeye çalışırlar. İki kavram hakkında yapılan tanımlamalar çok açık değildir. Bu kavramlar arasında yapılan en önemli ayırım; kültürün, paylaşılan sayılıtlar ve ideolojilerden oluşması, iklimin ise, paylaşılan algılar olarak tanımlanmasıdır. Yapılacak örgütsel analizlerde, örgütteki sembollere ve dile ilişkin durumlar kültür yaklaşımı; üyelerin yönetsel amaçlara ulaşmasıyla ilgili davranışları ise iklim yaklaşımı ile ele alınmalıdır (Altun, 2001: 12).

Örgüt iklimi insanlar arası etkileşimden ortaya çıkar ve bu etkileşimin temelinde yatan kültürdür. Sık olarak kültürle eş anlamlı olarak yanlış şekilde kullanılır (Schein, 1992; Turnipseed, 1990), iklim kültürün bir yansımasıdır ve grup içindeki insanların yeterlikleri ve özellikleriyle bozulabilir. İklım, kültürden daha kolay değiştirilebilmesine rağmen grup içine nüfus eden bu durumu değiştirmek zaman gerektirir. Kültür tersine davranışın sınırlarını belirlerken iklim örgüt içindeki davranış

ve örgüt dışındaki müşteri davranışını doğrudan etkiler (Nabb ve Sepic,1995: 369). Örgüt iklimi kavramının ortaya çıkarılması, soyut bir kavram olan örgüt kültürünün de anlaşılmasını kolaylaştırmıştır. Bu kavramlar araştırılabilir hale getirilmiş ve iki kavram arasında ki ayrımlar daha kolay tespit edilmiştir.

Çok boyutlu kavramlar olan, örgüt kültürü ve örgüt iklimi arasındaki farklılıklara araştırmacılar tarafından dikkat çekilmiştir. Kültür, bir örgütte davranış, norm ve beklentileri yansıtırken; örgüt iklimi, iş çevresinin genel özellikleri içinde çalışanların beklentilerini yansıtır (Glisson ve James, 2002; James, Hater, Gent ve Bruni, 1978; James ve Sell, 1981). Örgüt kültürü ve ikliminin bireyin davranışlarına ve böylece örgütsel sonuçlara olan etkisi çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınıp incelenmiştir (Aarons ve Sawitzky, 2006: 290).

Aarons ve Sawitzky'nin (2006: 297) yapmış olduğu araştırmada, örgüt kültürünün örgütün iklimiyle ilişkili olduğu, savunma kültürüne sahip örgütlerin zayıf örgütsel iklimi, zayıf örgütsel iklimin de iş davranışlarını olumsuz etkilediği ve böylece kültürün doğrudan veya dolaylı olarak iş davranışlarını azalttığı ortaya çıkarılmıştır. Buradaki etki doğrudan olmayıp, kültürün örgüt iklimini dolaylı yoldan etkileyerek olumsuz iş davranışlarına yol açmasıdır.

Cooke ve Rousseau (1988), kültürün esasını, nasıl davranmak gerektiği konusundaki inançların oluşturduğuna değinerek örgüt ikliminin örgütsel kültürden çok, örgütsel yapı hakkındaki algıları yansıttığını belirtmiştir (Karslı, 2004: 33). Örgütsel kültür, herhangi bir sosyal grup ya da örgütün ortak düşünüş, inanış ve davranış biçimlerini yansıtırken; iklim, grup üyelerinin, örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır (Altun, 2001: 13).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır. Ancak bazı kavramlar esas alındığında bu iki kavramı birbiriyle karşılaştırmak daha kolay olur. Örgüt iklim ve kültürün karşılaştırmasını aşağıdaki tablo 2.1' de kısaca özetlenmişlerdir;

Tablo 2.1: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürünün Algılanmalarının Karşılaştırılması

	İKLİM	KÜLTÜR
DİSİPLİN	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji	Antropoloji ve Sosyoloji
YÖNTEM	Alan Araştırması, Çok yönlü İstatistik	Etnografik Teknik, Dil
SOYUTLULUK SEVİYESİ	Somut	Antropoloji ve Sosyoloji
İÇERİK	Davranış Algılaması	Sayıtlar ve İdeolojiler

Kaynak: Altun, 2001: 13

2.5.3.Örgüt İklimi ve Örgüt Sağlığı İlişkisi

Bir örgütteki sağlığın düzeyi, amaç ve hedeflerini başarma yeteneği ile ilişkilidir. O halde, bir örgütün varlık nedeni olan amaçlarını gerçekleştirebilmesi, her şeyden önce o örgütün sağlıklı olması gerekmektedir (Buluç, 2008: 575). Örgütün sağlığının belirlenmesindeki tek amaç durum tespiti değil, gerekli olabilecek gelişim ve değişim durumlarında iyileştirmeyi planlı yapabilmektir. Yani örgütsel değişimlere gidilmeden önce örgütün sağlığının belirlenmesi, örgüt bünyesinde yapılacak değişimlerin planlı ve ihtiyaç duyulduğunda yapılmasını sağlar.

Örgüt sağlığı kavramı işyerlerinin doğasının analizi için farklı bir bakış açıdır. Bu kavram ilk kez 1969 yılında Mathews Miles tarafından okulun özelliklerini ve iklimini incelemek amacıyla kullanılmıştır. Örgüt iklimi ve etkili okul ile ilgili çalışmaların sonuçları örgüt sağlığı kavramını güncelleştirmiştir (Altun, 2001: 7-8). Örgüt sağlığı kavramı; işyerinin doğası, örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarıyla ilişkili bir kavramdır. İşyerinin doğasının açıklanmasında en fazla kullanılan iki kavram örgüt iklimi ve örgüt kültürüdür.

Hoy ve Hannum (1997), örgüt iklimi kavramını ölçmek için “örgüt sağlığı” kavramını kullanmışlardır (Ardıç ve Polatlı, 2007: 143). Bu araştırmaların yapıldığı dönemlerde henüz örgüt iklimi kavramı literatürde yer almamaktadır. Daha sonra yapılan araştırmalarda, örgütün doğasını açıklamada kullanılan örgüt sağlığı kavramının aslında örgüt iklimi olduğu ortaya çıkmıştır.

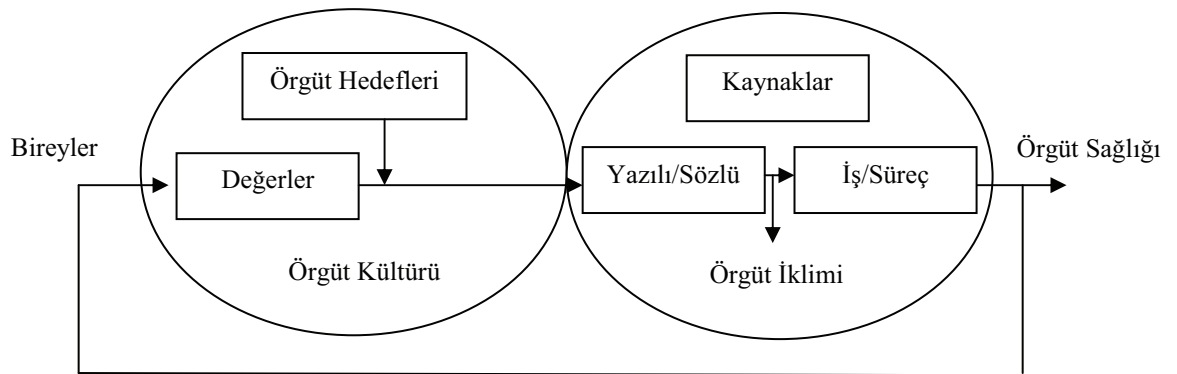
İş çevresi açısından örgüt ikliminin kalitesi, örgüt sağlığı için anahtar kelimedir. Örgüt iklimi, bireyler arasında güçlü iletişim, rol açıklığı ve dayanışma sağlayarak örgütsel sağlığın altyapısını oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgüt sağlığı terimi, bir örgütün iklimini ifade etmede kullanılan bir kavramdır. Örgüt sağlığı,

çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasındaki ilişkileri tanımlamada faydalı bir yapı ortaya koymaktadır (Gül, 2007: 322). Sağlıklı bir örgüt, öyle bir kültür, iklim ve uygulamaları içeren bir örgüt çevresi oluşturur ki hem çalışanların sağlık ve güvenliğini hem de örgütsel etkinliği en iyi seviyeye getirir.

Lyden ve Klingele'e (2000) göre, örgüt sağlığı kavramı, sadece örgütün etkin faaliyet göstermesini değil, aynı zamanda büyüme ve gelişmesini de kapsar. Örgüt günlük faaliyetleri sonucunda her zaman başarılı olamaz. Miles'e (1965) göre, sağlıklı örgütün amacı sürekli başarısızlığı engellemek ve uzun vadede büyüyüp gelişmektir. Yoğun rekabet ortamında, gelişen teknoloji ve değişen müşteri ihtiyaçları karşısında örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilme düzeyi ise örgüt sağlığıyla doğru orantılıdır. Aynı zamanda sağlıklı örgütte işgörenlerin sürekli öğrenmeleri ve gelişmeleri teşvik edilerek bireysel gelişim ve örgütsel öğrenme de sağlanmış olur (Ardıç ve Polatlı, 2007: 141). Örgüt bünyesindeki gelişim faaliyetlerinde açık bir iletişim sisteminin kurulması ve uygulanması da bu süreci hızlandırır örgüt içerisindeki yanlış anlaşılımları önler. Bu sayede işgörenler doğru bilgiye ulaşır ve örgüt verimliliğini artırırlar.

Shoaf ve arkadaşları, örgüt sağlığının, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilişkisini şekil 4' de açıklamışlardır. Buna göre; bireylerin örgütsel değer ve hedefleri örgüt kültürü ile kaynaklar, yazılı/sözlü uygulamalar ve iş/süreç gereklilikleri kavramları ise örgüt iklimi ile ilgili kavramlardır. Bir örgütte örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları örgüt sağlığının belirleyicileri olarak görülür. Tüm bu faktörlerin etkin bir şekilde birleşimi sonucunda örgüt sağlığı oluşmaktadır (Ardıç ve Polatlı, 2007: 143).

Şekil 2.2: Örgüt Sağlığının Sisteminin Çalışması



Kaynak: Ardıç ve Polatlı, 2007: 143

Şekilde, örgüt ikliminin örgüt kültürü ilişki ele alınmıştır. Burada anlaşıldığı gibi örgüt kültürü daha çok örgütün değerleriyle ilgiliyken örgüt iklimi işgören ve iş süreçleriyle ilgilidir. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi de örgüt sağlığının belirleyicileri olarak görülmektedir.

Örgüt sağlığının önemli bir göstergesi de iletişim sistemidir. Örgütte öyle bir iletişim sistemi kurulmalıdır ki, örgütün işleyişine ilişkin bilgiler örgütte dikey, yatay ve diyagonal olarak örgütün tüm ilgili birimlerine, zamanında ve çarpıtılmadan ulaştırılabilsin. Örgütle çevre arasında da sağlıklı bir iletişim sistemine ihtiyaç vardır. İletişim, örgütü yaşayan bir varlık yapan süreçtir.

2.6. ÖRGÜT İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel iklimi etkileyen değişkenler işletme içi ve işletme dışı çeşitli faktörleri kapsamaktadır. Genel olarak, aşağıdaki değişkenlerin bir örgütün iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

2.6.1.Örgütsel Amaçlar

Örgütsel amaçlar, genel ve özel amaçlar olarak ikiye ayrılabilir. Genel amaçlar örgüt türlerine göre değişmektedir. Özel işletmelerde kâr amacı genel amaç olarak öncelik taşırken, eğitim, sağlık ve benzeri kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak ön plandadır. Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak uygulamalardır (Kuyumcu, 2001: 14).

Örgüt amaçlarının açık ve anlaşılır olarak çalışanlara aktarılması çalışanların örgüte bağlılığını artırır ve yaptıkları işi neden bu kadar önemli olduğunu anlamalarına yardımcı olur. Örgüt amaçlarının çalışanlara bildirilmesi yanında bu amaçların çalışanlar tarafından anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi gerekir. Bu da örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim yapısının oluşturulmasıyla mümkündür. Örgüt amaçlarının toplum için taşıdığı değer örgüt ikliminin oluşmasında önemli rol oynar.

2.6.2.Örgütsel Yapı

Örgütlerin yapısı; insanların iş hayatı ve birbirleriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Örgüt yapısı, iş rollerinin resmi dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi için yönetsel bir araçtır. Örgüt yapılarıyla ilgili çeşitli sınıflamalar yapılabilir.

Bunlar arasında Burns ve Stalker'ın mekanik ve organik örgüt yapıları en çok bilinen örgüt yapı sınıflandırmasıdır. Eğer bir örgütte, davranışların standardize edilme düzeyi yüksekse, burada mekanik, eğer düşükse, burada da, organik örgütsel yapı vardır. Organik örgüt yapıları işin daha az formüle edilen yanları ile, esneklik ve uyum kabiliyetini öne çıkartan özellikleriyle, emir vermekten ziyade, daha çok, danışma niteliğini öne çıkartan iletişim özelliği ile karakterize edilmektedir. Mekanik örgütler ise, organik yapılara karşıt, çok daha katı bir şekilde yapılandırılmıştır. Tipik olarak, hayli resmi, katılımı olmayan, hiyerarşik, sıkı kontrole tabi ve esnek olmayan yapılardır (Demir ve Okan, 2009: 59).

2.6.3.Ödüllendirme

Başarılar zamanında ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme stratejileri müşteri duyarlılığını ödüllendirecek şekilde tasarlanmalıdır. Çünkü personeli işletmeye çekmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak en önemli sorunlardan biridir. Bir şirket en iyi insanları aramazsa, eğitmezse ve geliştirmezse, o zaman bir başkası bunu yapacaktır. Güçlü bir şirket kültürünün yaratılmasının ve olumlu bir örgütsel iklimin önündeki en önemli engellerden biri, genellikle becerikli personele sahip olmamaktır. Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışan kimseler, çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans gösterenlerin farkına varmalı ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yöneticiler takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır (Kuyumcu, 2001: 15).

2.6.4. Örgütün Coğrafi Konumu ve Fiziki Yerleşimi ve Örgütsel Büyüklük

Örgütün coğrafi konumu ve fiziki yerleşimi ve örgütsel büyüklük örgütün iklimi üzerinde etkiye sahiptir. Bugün bir veya birkaç ürün çevresinde büyüyüp esnekliğini kaybetmiş kuruluşlar, küçük ve esnek kuruluşlarla artık rekabet edememektedir. Ölçek ekonomisi kavramı tartışmalı hale gelmiştir. Bazı hallerde hala doğruluğunu koruyabilen “büyük kuruluş, daha kaliteli ve ucuz üretir” düşüncesi artık istisnai hale gelmiştir. Bugün bir sanayici için daha çok kâr elde etme arzusu yanında sosyal sorumluluklarının bilincine vararak bunun gereklerini yerine getirme arzusu ve bu amaçla da yeni ürünler, yeni pazarlar peşinde koşması son derece doğaldır ve hatta gereklidir. Bu arzuların gerçekleşmesi için geleneksel yatay ve dikey entegrasyon yöntemleri artık rekabet gücünün azalması anlamına gelmektedir (Kuyumcu, 2001: 16).

2.6.5. Örgütsel Değer ve Normlar

Yakın zamana kadar birçok yönetim bilimci örgütsel iklimi örgüt kültürüyle birlikte ele almıştır. Katz ve Kahn “her örgüt kültürünü ve iklimini kendisi geliştirir” demektedirler. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (Özdemir, 2006:28). Örgütün sahip olduğu değerler, törenler, efsaneler, sayılılar, ideolojiler, normlar ve simgeler bütünü, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan sürekliliği olan bir sistemini oluşturur. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 36).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları temelde ortak bir amaçta birleşirler ve örgütün önemli özelliklerini belirlemeye çalışırlar. İki kavram hakkında yapılan tanımlamalar çok açık değildir. Bu kavramlar arasında yapılan en önemli ayırım; kültürün, paylaşılan sayılılar ve ideolojilerden oluşması, iklimin ise, paylaşılan algılar olarak tanımlanmasıdır. Yapılacak örgütsel analizlerde, örgütteki sembollere ve dile ilişkin durumlar kültür yaklaşımı; üyelerin yönetsel amaçlara ulaşmasıyla ilgili davranışları ise iklim yaklaşımı ile ele alınmalıdır (Altun, 2001: 12).

2.6.6.Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını, işgörene anlatmasını, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini de kapsar. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geribildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorundadır. Böylece örgütsel iletişim, hem yöneticinin işgöreni etkilemesini, hem de işgörenin yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir (Yaprak, 2009: 29).

Örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. İletişim sisteminin etkili olduğu örgütlerde planlamanın yapılması, faaliyetlerin yürütülmesi, koordinasyonun sağlanması daha kolay olacaktır. Küreselleşen örgütler, etkin bir iletişim sistemi kurarak; çalışanların paylaşım duygusunu artırmayı, iş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltmayı hedeflemektedir (Özkılıçcı, 2011: 59). İletişim sayesinde çalışanlar birbirine bağlanmakta ve böylece örgütsel fonksiyonların işlemesi kolaylaşmaktadır. Pek çok araştırmacı, örgüt içi iletişimin çalışanların verimliliğini ve performansını geliştirdiğini ve olumlu örgütsel kazanımlar sağladığını belirtmiştir.

Örgüt içinde var olan ve örgüt üyeleri tarafından kabul gören bir iletişim sistemi, örgütün başarısı üzerinde de oldukça etkili olmaktadır. Örgütsel iletişim bir örgütlenmede belli işlevleri yerine getirmekte ve böylece başarılı bir örgütün temelleri atılmış olmaktadır. Dolayısıyla, sağlıklı isleyen bir örgütsel iletişimin varlığı, örgütün de sağlıklı ve başarılı çalışmakta olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, örgüt içinde kurulan etkili bir iletişim, örgütün yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, yetki akısını, çalışanların davranışlarını ve performanslarını da etkilemekte; etkin ve açık iletişim her zaman iyi bir performansı da beraberinde getirmektedir

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ortamının bulunması, etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesi ve sağlıklı kararların alınabilmesi açısından önemli görülmektedir. Kousez ve Posner'e (1993) göre, bunun sağlanabilmesi için yönetim önderlik etmelidir. Önderlik, yönetimi yani ödül ve cezalar ile denetim ve incelemenin bittiği yerde yeniliklere, bireysel karaktere ve inançların cesaretlendirilmesine yolun açıldığı yerde başlar (Yüksek, 2005: 54). Bu açıklamalar, örgütsel iletişimin karar süreci üzerinde de

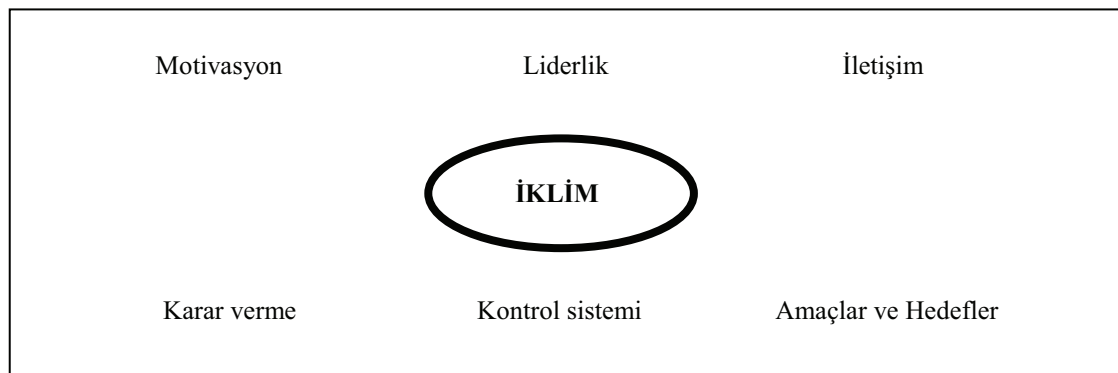
önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Etkili kararların alınması ise örgütsel amaçlara ulaşılmasına yardım eder. Bütün bunların yapılmasına lider yöneticilerin önemli katkıları olur.

2.7. ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Delia'ya (1977) göre, iklimi anlamak için bir örgüt içinde iletişim yapısını görmek gerekir (Fink, Chen, 1995: 98). Örgüt iklimi ve örgütsel iletişim kavramları örgütün iç çevre uyumunu sağlayarak işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olurlar. Örgütün temel amaçlarının gerçekleşebilmesi için gerekli olan en önemli faktör, örgüt içerisinde var olan iletişim sistemidir. Bu amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunan bireylerin hissettikleri duygu ve algılar ise örgütsel iklimi ortaya koymaktadır. Örgüt içerisinde var olan etkin iletişim sistemi, örgütün iç durumunu ve örgütsel sağlığı gösteren, yönetim süreçlerinin temelini oluşturan bir kavramdır.

Kousez ve Posner'e (1993: 93-95) göre örgütsel iklimi etkileyen iç çevre öğeleri; motivasyon, liderlik, karar verme, kontrol sistemleri, amaçlar ve iletişimdir. Bu ilişkileri gösteren şema aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 2.3: Örgütün iç çevresinin iklime etkisi



Kaynak: Kousez ve Posner'e 1993: 95

Buna göre; örgütsel iklimi etkileyen öğelerden birisinin de örgüt içi iletişim olduğu görülmektedir. Örgütsel iletişim aynı zamanda örgüt iklimini etkileyen diğer

öğeler üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt içinde karar verme sürecinin etkili işleminde, etkili bir kontrol sistemi kurulmasında, örgüt içinde motivasyonun sağlanmasında, örgüt amaçlarına ulaşma ve etkili liderlik davranışlarının gösterilmesinde iletişim önemli rol oynar.

Kouzes ve Posner'e (1993) göre, bir örgütte iklimi etkileyen bu öğeler hakkında bilgi edinebilmek için kişileri şu soruları yöneltmek gerekir.

Liderlikle ilgili olarak;

1. Gösterilen alt boyutlarda kendinize ne kadar güveniyorsunuz?
2. Kişiler işi hakkında yöneticileriyle konuşurken kendilerini ne kadar rahat hissederekler?
3. Astların görüşlerine ve fikirlerine ne kadar değer verilir ve kullanılır?

Motivasyonla ilgili olarak;

1. Çoğunlukla ilişkilerde korku, ceza, mükâfat gibi unsurlar kullanılır mı?
2. Örgütün amaçlarını başarmak için sorumluluk nerededir?
3. Ne kadar işbirliği takımı vardır?

Karar verme ile ilgili olarak;

1. Kararlar hangi düzeyde alınır?
2. Ast makamlar işleriyle ilgili kararlara katılırlar mı?
3. Karar verme yöntemi motivasyona nasıl katkıda bulunur?

Amaçlarla ilgili olarak;

1. Örgütün amaçları nasıl oluşturulmuştur?
2. Ne kadar hedef için gizli direniş vardır?

Kontrol ile ilgili olarak;

1. Kontrol fonksiyonları yoğunluğu ne kadar gözden geçirilmektedir?
2. Normal örgütün engelleyen bir informal örgüt var mıdır?
3. Kontrol için ne tür maliyet ve etkinlik veri analizi kullanılıyor?

İletişimle ilgili olarak;

1. İletişim akımının yönü nasıldır?
2. Aşağı doğru iletişim nasıldır?
3. Yukarıya doğru iletişim nasıl nasıldır?
4. Alt makamların yüz yüze olduğu problemler yöneticilere nasıl duyurulur?

Örgüt iklimini etkileyen faktörler incelendiğinde, ideal örgüt ikliminin oluşturulmasında örgütsel iletişimin önemli bir yeri olduğu açıkça görülmektedir. Örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ortamının bulunması, etkili bir yönetimin gerçekleştirilmesi ve sağlıklı kararların alınabilmesi açısından önemli görülmektedir. Bu açıklamalar, örgütsel iletişimin karar süreci üzerinde de önemli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Etkili kararların alınması ise örgütsel amaçlara ulaşılmasına yardım eder. Bütün bunların yapılmasına lider yöneticilerin önemli katkıları olur.

Woelfel ve Fink (1980), bir örgütteki iletişimi termodinamik bir süreç gibi ele alıp incelemişlerdir. Nasıl ki termodinamik olayı moleküller arası enerji iletimine imkân sağlıyorsa, örgüt içi iletişimde bireyler arasında bilgi transferine yardım eder. Diğer taraftan iletişim bireyler arasındaki inanç ve davranışlar yoluyla kişiler arasında bir yaklaşma sağlar (Fing, Chen, 1995: 98). Bu yolla örgüt içi iletişimin örgüt iklimine etkisi özel bir bilgisayar programı ile ele alınarak incelenmiştir. Bu incelemede, bireylerin beklentileri ile başka kurumlarda çalışan kişilerin beklentileri arasında birlikte bir değişim izlenmiştir.

2.8. İLETİŞİM İKLİMİ

Dennis, iletişim iklimini, bir örgütün içsel çevresinin öznel olarak deneyimlenmesi, mesajların ve mesajlarla ilgili olaylara ilişkin kişisel algıların anlamlı bir biçimde tanımlaması şeklinde ele almaktadır. Benzer bir biçimde, Schneider, Donaghy ve Newman (1977) iletişim ikliminin, bir örgütün üyelerinin, kendi örgütlerindeki iletişimin genel özellikleri hakkındaki görüşlerine işaret ettiğini belirtmektedirler. Buchholz'ye (2001) göre ise iletişim iklimi, formal ve informal ağlar aracılığıyla, insanlar arasında bilgi alışverişini sağlayan örgütün içsel çevresi olarak tanımlanmaktadır (Özden, 2009: 25).

Bunun yanı sıra, iletişim iklimi, örgütü meydana getiren bir çeşit iletişim atmosferi olarak değerlendirilmektedir. Atmosfer örgütsel özellikler ile çalışanların psikolojik durumlarının karışımını ifade eder. Atmosferde sayılı boyutlar vardır: Güven; etki; hareketlilik; etkileşim istemi; yukarı, aşağı ve yatay iletişim; doğruluk; özetleme; eşik bekçiliği; haddinden fazla yük; tatmin; yazılı, yüz yüze, telefon ve diğer iletişim; destekleyicilik; katılımcı karar verme; açıklık; içtenlik; iletişim performans amaçları

gibi... Atmosferin doğasının bilinmesi ilişkide etkili kontrol mekanizmalarının kurulması ve uygulanmasına yardım eder (Erdoğan, 2002: 280).

Gibb (1961) iki tür iletişim ikliminden söz etmektedir. Bunlar “destekleyici (*supportive*)” ve “savunmacı (*defensive*)” iletişim iklimidir. Bu iletişim iklimi tipleri ise belirli iletişim davranışlarından oluşmaktadır. Gibb destekleyici iletişim ikliminin, mesajın etkili ve verimli bir biçimde aktarımını kolaylaştırıcı bir iklim olduğunu; savunmacı iletişim ikliminin ise mesajın başarılı bir biçimde iletilmesini engellediğini belirtmektedir (Özden, 2009: 28-29).

Kişiler genellikle diğer kişilerin görüşlerine saldırdığını düşündüklerinde, savunmaya geçmektedirler. Savunucu davranış, kişilerin enerjilerinin büyük bir miktarını harcamasına neden olmaktadır. Savunmacı yaklaşımın ortaya çıkması durumunda, bireyin kendisini mesaja odaklaması oldukça zordur. Bireyler duygularını, değerlerini ve niyetlerini ifade etmekte güçlük çekerler. Savunmaya neden olan davranışlar örgüt içinde iletişim ikliminin oluşması ve gelişmesinde olumsuz bir rol oynarken; bununla birlikte destekleyici iletişim davranışları ise örgüt içinde iletişim ikliminde olumluluğu sağlamaktadır (Gürüz ve Eğinli, 2008: 79).

Gibb’e göre, iletişimin kalitesini düşüren en önemli etken, savunuculuktur. İletişimde bulunan iki kişiden birisi savunucu iletişime yöneldiği zaman, karşısındakini de savunuculuğa iter. Böylece iletişimin niteliği düşer, kişiler birbirlerini tam olarak anlayamazlar. Bunun nedeni, savunucu iletişimde bulunan kişilerin, birbirlerini dinlemek yerine, benlik saygılarını korumaya çalışıyor olmalarıdır. Savunucu iletişimde kişi, enerjisini kendini korumaya harcar, gerçek iletişimi ihmal eder (Dökmen, 1983: 129-130).

İletişim ortamı bir örgüt için o örgütün etkililiğinin belirleyicisi anahtar kavramlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Destekleyici örgüt ortamına sahip örgütler işgörenlerin katılımını destekler, bilgiye açıklık ve serbestlik ve uyumsuzlukların çözüldüğü bir yapı vardır. Savunucu bir ortam içindeki örgütler birçok şeyleri saklarlar, sadece mevcut durumunu korurlar, düşük moral gözlenir.

Gibb (1961), destekleyici ve savunucu ortamın altı özelliğini belirlemiş ve işgörenlerin iletişim ortamından etkilendiğini doğrulamıştır. Destekleyici ortamın altı özelliği; esneklik, empati kurma, içinden geldikince davranma (spontan davranma), soruna yöneltme ve açıklık olarak sıralanmıştır. Savunucu ortamın altı özelliği ise;

değerlendirme, kontrol etme, planlı davranma, kayıtsızlık, üstünlük taslama ve katılık olarak sıralanmıştır (Combs, 1981: 11; Gibs, 1961, 141-148). Aşağıda savunma iletişim iklimi ve destekleyici iletişim iklimi ve bunlara ilişkin davranış türleri hakkında bilgi verilmiştir.

2.8.1. Savunma İletişim İklimi

Savunuculuk yaratan iletişim ortamına savunucu iklim denir. Bu iklimin davranış türleri; değerlendirme, kontrol etme, strateji, kayıtsızlık, üstünlük taslama ve katılık olarak sıralanabilir (Tubbs ve Moss, 1974). Aşağıda bu kavramlar kısaca açıklanmıştır.

2.8.1.1. Değerlendirme

Değerlendirme yönetim süreçlerinden birisidir. Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir (Bursalıoğlu, 1991: 128).

Günümüzde performansa dayalı değerlendirme üzerinde durulmaktadır. Dünyada performans ölçüm ve değerlendirmesinin ilk olarak başladığı ülkeler; ABD, İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya'dır (Özer, 2009: 11). Buna benzer uygulamalar ülkemizde de yapılmakta ve birçok iş için performans ölçütleri geliştirilmektedir.

Performansın ölçülebilmesi için öncelikle açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Ancak yöneticilerin söz konusu performans ölçmeleri için de bu performansın göstergelerini kendilerinin belirleyebilecek ve tanımlayabilecek nitelikte olması gerekir (Moore, 1996: 5).

İşletmelerin; toplumun sosyal, çevresel ve ekonomik kaygılarını, kendi istekleriyle faaliyetlerinin ve paydaşlarıyla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesi ve tüm paydaşlarına ve topluma karşı etik ve sorumlu davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması, kurumsal performansları üzerinde olumlu bir etki sağlayacaktır (Sezici, 2008: 210).

Savunma iklimine sahip bir örgütte yönetici eleştirici ve yargılayıcıdır. Astlarının açıklama yapmasını kabul etmez. Bir başka anlatımla, savunmacı iletişim ikliminde değerlendirici mesajlar, yargılamaya dayalı olarak verilmekte, eleştiriler kaba bir yaklaşımla çalışanlara aktarılmaktadır. Haksız yere bir eleştiri, kıyaslayıcı bir tutum vardır ve sürekli bir yargılama ve değerlendirme söz konusudur.

2.8.1.2.Kontrol etme

Allen (1958) kontrolü “nereye gitmek istendiğini tayin, tespit edilen rotaya ve zaman cetveline uygun hareket edilip edilmediğini izleme ve sapmalar olduğu takdirde düzeltmeler için gerekli emirlerin verilmesi işlemlerini içine alan bir kavram” olarak tanımlamaktadır (Sürgit, 2009). Yapılan işlerin planlara uygunluğunu anlama yarayan kontrol kavramını diğer yönetim süreçlerinden ayırmak doğru olmaz. Etkili bir kontrol sisteminin oluşturulması için amaçların açık olarak tanımlanması gerekir. Açık tanımlanmamış amaçların kontrolü de zor olacaktır.

Kontrol, denetimle ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İç kontrol (yönetim kontrolü), mali yönetimde algılanan risklerin etkisini azaltmak için iç kontrol sistemlerinin ve prosedürlerinin tesis edilmesi şeklinde tanımlanabilir (Pratley, 2003).

Kontrol sistemleri, bir işletme grubunda merkezi holding ile bağlı firmaları arasındaki ilişkileri düzenleyen yönetsel uygulamalar topluluğudur. Stratejik bağlam teorisi çerçevesinde; çevresel koşullar, örgüt stratejileri ve örgütsel kontrol sistemleri arasındaki uyumun bir örgütün etkinliğini arttırdığına ilişkin bulgular mevcuttur. Michel ve Hambrick’e (1992) göre, ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi dâhilinde birbiri ile oldukça alakasız sektörlerde faaliyet gösteren işletme gruplarının finansal kontrolü, daha odaklı çeşitlendirme stratejisi çerçevesinde birbiri ile ilişkili sektörlerde faaliyet gösteren işletme gruplarının ise stratejik kontrol sistemlerini ön plana çıkardıkları ve uyguladıkları tespit edilmiştir (Karaevli, 2011: 13-14).

Savunmacı iletişim ikliminde yönetici, ısrarcı bir yönetim tarzıyla işgörenleri yönetir ve başlarını da bu şekilde değiştirmeye ve etkilemeye çalışır. Bir başka anlatımla, böyle bir iklimde kontrol mesajları verilmekte ve bu mesajlar doğru ve dürüst olmamakta; yöneticiler kendi görüşlerini başkalarına dayatmaya çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra çalışanlar karar alma süreçlerine katılamamakta, olaylar daha çok

yöneticiler tarafından kontrol edilmektedir. Kısaca, zorlama ve güdümlene yoluyla bir şeyler işgörenlere dayatmaktadır.

2.8.1.3. Strateji

Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” anlamına geldiği; bazı kaynaklarda ise, stratejinin yol, çizgi veya nehir yatağı anlamında Latince “stratum” kelimesinden geldiği belirtilmektedir (Tosun, 1974: 220). Birinci anlamıyla kelime yönetsel bir anlam taşımaktadır. İkinci kaynaktaki anlamında bile yönetsel bir tavır görülmektedir.

Strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak da ifade edilebilir (Güçlü, 2003: 66). Bu anlamıyla strateji daha çok bir tedbir ve araç olarak görülmektedir.

Stratejinin çeşitli tanımları yapılmakla beraber bir başka tanımda olaya örgütsel açıdan bakılmış ve strateji; katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi olarak ifade edilmiştir (Pamuk ve diğerleri, 1997: 19). Bu tanımda strateji hareket tarzı olarak görülmüş ve daha çok olaya yönetsel bir eylem olarak bakılmıştır. Böyle bir hareket tarzının izlenmesinde daha çok yönetimin etkili olacağı düşünülebilir.

Savunma iklimine sahip bir yönetici, çalışanlarını manipüle eder, söylenenleri yanlış yorumlar ve olayları çarpıtır. Bu davranış işgörenleri savunma davranışlarına iter. Böylece yönetici de örgütü kendi bildiğince yönetir. İşgörenleri yargılar ve sorgular. Savunma iletişimi görülen örgütlerde bu duruma sıkça rastlanır.

2.8.1.4. Kayıtsızlık

Kayıtsızlığın sözlük anlamı, aldırmazlık, ilgisizlik, umursamazlık olarak açıklanmaktadır (www.turkcebilgi.com, t.y.). Sosyal hayatımızda en çok rastladığımız kavramlardan birisi de kayıtsızlıktır. Kayıtsız kalmak, çoğu zaman yapılan hatalara karşı tavır almamak bir bakıma yanlışları onamak anlamına gelir. Böylece yanlışlar çoğalır bir süre sonra bu olumsuzluklardan bizde olumsuz etkileniriz. Hz. Ali'nin, Haksızlık

karşısında eğilmeyiniz; çünkü hakkınızla beraber şerefınızı de kaybedersiniz” sözü bunu en güzel şekilde açıklamaktadır.

Yönetimde kayıtsızlık, işgörenlerin eylemlerine tepki vermemek, onları görmezlikten gelmek ve her şeyi olurlarına bırakmak anlamına gelmektedir. Hâlbuki işgörenler yaptıkları işin yöneticiler tarafından beğenilmesini isterler. Bu durum onları güdüler ve isteklendirir. Yöneticinin sessiz kalması işgörenleri çekingen ve şüpheli yapar. Böylece işgörenler savunma davranışları geliştirirler.

Savunmacı iletişim iklimine sahip örgütlerde yönetici, çalışanlarını desteklemez, kişilerin problemleri ile ilgilenmez ve çatışmaları çözmeye yaklaşmaz. Yöneticinin yakın desteğini göremeyen işgörenler cesaretsiz olarak ve şüpheli işlerini yaparlar. Problemlerin çözülmediği bir yerde çatışmalar artar. Böyle bir durumda yönetici örgütü kaosa sürükler.

2.8.1.5. Üstünlük

İnsanların kendini üstün görmesi egolarından kaynaklanır. Her şeyi en çok bilme isteğinin insana bir yansımasıdır. Bilse de bilmesede fark etmez. O şahıs kendini üstün görme arzusunu sonuna kadar savunur (www.uludagsozluk.com, 2006). Nedeni değişmekle beraber, çoğu zaman toplumdan bir yönüyle ayrıldığını hissedenden ve bu hissin nedenini de anlamaya gerek duymadan, bunun sebebini kendisine bağlayan insanlarda bu davranışa sık rastlanır. Bunun sebebi çoğunlukla halktan kopuk yaşamak ya da sosyal ilişkilerinde başarısız olmakla ilgilidir.

Yetki; başkalarını amaçlar doğrultusunda yönlendirme, emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için yasal yetkisinin yanında yeteneğinin de olması aranır. (Özsalmanlı, 2005: 144). İşletmelerde insan kaynakları başta olmak üzere çeşitli kaynakların rasyonel biçimde bir araya getirilerek hedeflere yönlendirilmesi gerekir. Bu süreç içerisinde çeşitli düzeylerde kararlar alınır ve en kısa sürede uygulamaya konulmasına çalışılır. Yetki bu sürecin etkinlikle sürdürülebilmesi için yöneticilerin gereksinime duyduğu ve sürekli kullandığı bir araçtır. Ancak yöneticinin bu yetkisini yerinde ve zamanında kullanmaması çeşitli sıkıntıları beraberinde getirir.

Weber'e göre güç, sosyal ilişkilerde bir bireyin, diğerlerinin muhalefetine rağmen kendi arzusunu gerçekleştirme ve isteklerini karşısındakilere kabul ettirme kapasitesidir (Yıldırım, 1998: 51). Kısaca açıklayacak olursak güç, başkalarını etkileyebilme, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir.

Yöneticinin kendisine verdiği güç ve yetkiye sık başvurmasının işgörenler üzerinde olumsuz etkileri görülür. İşgörenler yöneticiye temkinli yaklaşırlar. Onun hoşuna gitmeyen şeyleri bildirmekten çekinirler. Yöneticinin güç ve yetkisinin kendilerine zarar vereceğine inanan işgörenler yöneticiyle doğrudan iletişim kurmaktan çekinirler. Bu üstünlük duygusu işgörenleri çoğu zaman savunma davranışları kullanmaya iter.

Savunmacı bir iklime sahip örgütlerde, yönetici çalışanlarına, gücün ve sorumluluğun kendinde olduğunu her zaman hatırlatır, denetim ön plandadır ve çalışanlara kendilerini yetersiz hissettirerek onları savunma davranışlarına yöneltir.

2.8.1.6. Katılık

Katılık Türkçe kökenli bir kelime olup sözlükte, acımasız, duygusuz olma durumu olarak tanımlanmıştır (tr.wiktionary.org, t.y.). Katılık, duyguları ifade eden bir kelime olup karşımızdaki kişinin duygusuzluğunu ve acımasızlığını gösterir. Bu duygulara sahip insanlar hata yaptıklarını kabul etmezler ve saplantılı düşünürler.

Başarılı insanlar hata yapar ama aldıkları hızlı kararlar ve çözümlerle bu hatayı düzeltmeyi ve bundan ders çıkarmayı bilirler. Ayrıca hiç hata yapmadıysanız kim bilir belki de yeterince büyük hedefleriniz yoktur, etliye sütlüye çok karışmayan, yeni bir şey denemekten korkan, küçük düşünen bir yöneticisinizdir (Özçelik, 2012). Bu bakımdan yöneticinin esnek olması ve karşıdaki insanların duygularını anlaması gerekir.

Savunmacı örgüt iklimine sahip örgütlerde, yönetici hata yapacağını kabul etmez ve saplantılı düşünür. Yöneticinin böyle bir tutum içinde olması, işgörenleri savunma davranışlarına iter. Katı yöneticiye karşı çıkmamanın bir anlamı yoktur. O sadece kendi doğrularını bilir ve onları kabul eder. Bunu bilen astları yöneticiyle karşı karşıya gelmek istemez. Böyle bir iklime sahip örgütlerde durağanlık hâkimdir. Örgüt yeniliklere açık olmayıp yönetici daha çok geçmiş uygulamaları ısrarla devam ettirme eğilimindedir.

2.8.2. Destekleyici İletişim İklimi

Savunuculuk yaratmayan iletişim ortamına destekleyici iklim denir. Bir başka deyimle açık iletişim ortamı olarak nitelendirilir. Bu iklimin davranış türleri; esneklik, empati kurma, eşitlikçi olma, kendiliğindenlik, soruna yönelme ve açıklık olarak sıralanmıştır sıralanır (Tubbs ve Moss, 1974). Aşağıda bu kavramlar kısaca açıklanmıştır.

2.8.2.1.Esneklik

Esneklik, katılığın tersi bir durum olup olumlu bir durumu gösterir. Bir kaynakta esneklikle ilgili şu açıklamalara yer verilmiştir: “Artık herkes biliyor. Ölçek büyüdükçe ve şirketler yaşlandıkça şirket içindeki bürokrasi de artıyor. Şirketlerin çoğu, bu durumda esnekliğini kaybediyor. Sonuçta da stratejik açıdan yetersiz, yeni koşullara ayak uyduramayan yapılar ortaya çıkıyor. Uzmanlara göre günümüzde iflasın eşiğine gelen pek çok dev şirketin sorunu da bu” (Bayıksel, 2009). Bu durum esnekliğin yönetim açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Esnekliğin çeşitli tanımları yapılmıştır. Bir tanıma göre esneklik, bir dış gücün etkisi altında uzamak, kısalmak, eğrilmek gibi biçim değişikliklerine uğradıktan sonra, etkinin kalkmasıyla eski biçimini alabilme özelliği olan, elastiki olarak tanımlanırken ayrıca, değişik yorumlara, yeni düzenlemelere elverişli, anlaşma eğilimli, katı olmayan (kimse, tutum vb.) olarak ifade edilmiştir (www.cep-x.com, 2007). Buradaki tanımlardan daha çok ikincisi konuyla ilişkili görünmektedir. Bu tanıma göre esnek kişi, farklı görüşlere açık birisi olarak düşünülmektedir.

Günümüzde organizasyonların da esnek olmasından bahsedilmektedir. Esnek organizasyon (örgüt) kavramı, sürekli değişen ve yenilenen bir pazara bağlı olarak üretim sistemlerinin esnek hale getirilmesi gereğinden başlayarak, müşteri odaklılık, şiddetli rekabet, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bu teknolojilerin tasarımdan üretime, hatta pazarlama ve satış fonksiyonlarına kadar her alanda kullanılmaktadır (Eryiğit, t.y.:1-16). Bu örgütler yönetici ve yönetimin de esnek olmasını gerektirirler.

Destekleyici iletişim iklimine sahip örgütlerde yönetici, çalışanların özgürce hareket etmelerine ve yaratıcılığına izin verir. Bir başka anlatımla işgörenlerin kendi

yaratıcılıklarını ortaya koymaları konusunda yönetimin yakın desteğini alırlar. Böyle örgütlerde herkes işini özgür bir şekilde yapar, sorumluluk alır.

2.8.2.2. Empati Kurma

Empati veya eş duyum, bir başkasının duyguları, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlamak ve içselleştirmek demektir. Kendi duygularını başka nesnelere yansıtmak anlamında da kullanılır. Empatinin tam olarak gerçekleşmesinin üç kuralı; Bir insanın kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak, olaylara onun bakış açısıyla bakma, karşıdakinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlama ve hissetme ile o kişiyi anladığını ona ifade etme olarak sıralanır (tr.wikipedia.org, t.y.). Olumlu amaçlar için kullanıldığında empati işbirliği, üretkenlik, refah ve mutluluğu arttırmaktadır.

Yönetim, yöneten – yönetilen arasında geçen bir süreç olarak değerlendirilirse, bu süreçte yer alan değişkenlerin yönetimin etkinliğini belirleyeceği aşîkârdır. Yönetimde söz sahibi olunması, yöneticilerin yönetilenler üzerindeki gücünü sınırlayan bir faktör olarak değil, yönetime katılmanın gücü olarak değerlendirildiği sürece yönetimin başarısı artacaktır. Bunun da yolu empatiden geçer. Yöneticilerin, yönetilenlerin istek ve arzularını tam ve doğru algılamaları yönetimin başarısını kesinlikle arttıracaktır (Çiftçi, 2010).

Empati yeteneğinden yoksun yönetici, insan ilişkileri zayıf insanların da yönetici olabildiğini gösteren, çalışanlarına kalitesiz bir iletişimle yaklaşan kalitesiz yöneticidir (www.uludagsozluk.com, 2007). Yöneticinin empati yeteneğinden yoksun olması daha çok onun iletişim yönüyle ilişkilendirilmektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda; destekleyici örgüt iklimine sahip örgütlerde yönetici, kendisini işgörenlerin yerine koyar. Yani onların duygularını anlamaya çalışır. Çalışanların problemlerini dinler, duygu ve değerlerine saygı gösterir. Bununla yetinmeyerek, onların duygu ve isteklerini doğru bir şekilde yorumlamaya gayret gösterir. Başka bir anlatımla, çalışanların değer ve hislerinin ne anlama geldiğini gerçekçi olarak değerlendirir. En önemlisi de onları anladığını ve önemsendiğini işgörenlere hissettirir. Yöneticileri tarafından iyi anlaşıldığını hisseden işgörenlerin örgüte olan bağlılığı yanında motivasyonları artar.

2.8.2.3. Eşitlikçi Olma

Eşitlik, sosyolojik bir kavram olup sözlük anlamı, iki veya daha çok şeyin eşit olması durumu, denklik, müsavat olarak tanımlanmaktadır. Bir başka anlatımla, bedensel, ruhsal başkalıkları ne olursa olsun, insanlar arasında toplumsal ve siyasi haklar yönünden ayırım bulunmaması durumu olarak da tanımlanabilir. Eşitlik, kanunlar yönünden insanlar arasında ayırım bulunmaması haline de karşılık gelir (nedir.antoloji.com, 2003).

Eşitlik aynı zamanda hukuki bir terimdir. Anayasa kanun önünde eşitlik ilkesini şöyle düzenlemiştir: “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.” Şeklinde özetlenmiştir. (T.C. Anayasası, 1982).

Kısaca eşitlik başkalarına karşı adaletli davranmayla özdeş bir kavram olarak görülmektedir. Aksi halde eşitlik, bireylerin birbirlerinin aynısı olmakla eş anlamlı bir kelime değildir. Böyle bir açıklama insanların yaratılışına aykırı düşmektedir.

Destekleyici iletişim iklimine sahip örgütlerde yönetici, çalışanlarına ayrıcalık tanımaz, statüsünü kullanarak kontrolden kaçınır ve diğerlerinin mevkilerine saygı gösterir. Bir başka anlatımla, yönetici statü ve pozisyonunu dikkate almaz, işgörenleri birey olarak görür, onların kişiliğine saygı gösterir.

2.8.2.4. Kendiliğindenlik (Spontaneity)

Sözlük anlamıyla kendiliğindenlik, dıştan gelen baskı, zorlama veya özendirmelerden bağımsız olarak kendi iç dinamikleriyle hareket etme niteliği, başka bir anlatımla, bir oluşumun veya sürecin dışsal baskı olmadan, iç etki ve nedenlerle kendiliğinden oluşması durumudur (www.bilgininadresi.net, 2007).

Kendiliğindenlik, yabancı dilden gelen bir kelimedir. Türkçe anlamıyla kişinin içinden geldiği gibi davranması hali olarak özetlenebilir. Yönetici kendi vicdanının sesini dinleyerek davranışta bulunursa, bu edimi gerçekleştirmiş olur. İletişim sürecinde

önemli bir durum olan kendiliğinden davranma hali, başkalarına karşı önyargısız davranmayı ifade eder.

Moreno'ya göre kendiliğindenlik insanı yeni bir duruma doyurucu şekilde harekete hazırlayan bir güçtür. Fine (1979) göre, kendiliğinden olan davranış etkin bir davranıştır ve iyi bir seçimi, başarılı bir davranışı ifade eder (Kaner, 1990).

Destekleyici örgüt iklimine sahip örgütlerde yöneticinin iletişimi art niyetli değildir ve yönetici samimi ve dürüştür. Bu tür örgütlerde herkes fikrini özgürce açıklayabilir. Yönetici bu tür farklı görüşlerin ortaya atılmasından rahatsızlık duymadığı gibi buna benzer farklı görüşlere destek verir. Çağdaş bir örgüt yöneticisinden de bu beklenir.

2.8.2.5. Soruna Yönelme

Problem denilince genelde organizmanın hazırdaki tepkilerle çözemediği durumlar veya bir şeylerin aksaması ve rahatsızlık yaratması anlaşılır (Açıkgöz, 1996:). Her örgütte problemler olabilir. Önemli olan örgütte problemlerin nasıl ele alındığı ve çözüldüğüdür. Problemler çözülmediği durumlarda daha karmaşık bir hal alırlar. Bu bakımdan problemler fark edildikten sonra bunların çözümü yönünde bir çaba gösterilmelidir. Bu çabanın nasıl gösterileceği ve oluşturulacağı konusunda yönetici tutumları önemli rol oynamaktadır.

Peale'ye (1997) göre, olumlu düşünme gücü, kendine güven ve bilişsel etkinlik, karşılaşılan sorunları çözmeye önemli kişisel özelliklerdir. Bu durum göz önünde bulundurularak, işgörenlerin örgütte ortaya çıkabilecek problemlere karşı olumlu tutum takınmaları, problemlerin üstesinden gelebilecek güveni hissetmeleri ve bu konuda kendilerini yeterli görmeleri gerekir.

Destekleyici örgüt iklimine sahip örgütlerde, yönetici problemlere çözüm yolları üretmekten ziyade problemi tanımlar ve çalışanlarını problemi çözümü konusunda hemfikir olmaya zorlama yerine, karşılıklı çözüm önerileri üretmeye teşvik eder. Böyle bir yaklaşım, hem işgörenlerin karar sürecine katılımını öngörür hem de örgütün geleceği hakkında işgörelere söz hakkı tanır. Bu tür yöneticiler yöneticiden çok liderlik özellikleri sergilerler. Başka bir anlatımla, liderlik ve yöneticilik özelliklerini kendisinde buluşturan kişiler, işgörelere destekleyici bir tavır sergilerler.

2.8.2.6. Açıklık (Tanımlayıcı)

Açıklık sözlük anlamı olarak; aleniyet, gerçeği olduğu gibi yansıtma durumu, bir söz veya yazıda maksadın açık olması özelliği, duruluk, anlaşılabilirlik olarak tanımlanmıştır (TDK, 2005: 13). Bir başka anlatımla, açıklık kavramı, aleniyet, aşikarlık, berraklık, anlaşılır olmak, bir şeyin gizli olmaması, göz önünde, açık ve anlaşılır olması demektir.

Yönetimde demokrasi açısından en önemli gereklilik yönetimde açıklık olarak görülmektedir. Bürokratik örgütlenmenin doğası gereği yönetimin gizlilik ve dışa kapalılığa yönelme, yönetimde demokrasinin gerçekleşmesi önünde büyük engel oluşturmaktadır (Akyılmaz, 2000: 77). Bu nedenle, yönetimde açıklık politikası ile yönetimin işleyişi belirli kurallara bağlanmıştır. Ayrıca, bürokratik örgütlerin büyüklüğü ve gücü karşısında zayıf konumda bulunan bireylere yönetim karşısında kendilerini koruyabilecekleri haklar verilmiştir.

Yönetimde açıklık, dört temel unsura sahiptir. Bu unsurlar aktif açıklık olarak da ifade edilen yönetimin bilgi verme ödevi, pasif açıklık olarak da ifade edilen vatandaşın bilgi edinme hakkı, idari usul ve yönetimin karar alma toplantılarının kamuya açık olmasıdır (Beetham ve Boyle, 2005: 61). Aşağıda yönetimde açıklığın unsurları incelenmektedir.

İşgörenler çoğu zaman örgütteki kötü haberleri yöneticilerine bildirmekten çekinirler. Destekleyici iletişim iklimine sahip örgütlerde, yönetici herkese karşı açık bir iletişim sergilediğinden, böyle bir duruma nadir rastlanır. Bundan başka yönetici, olayları açık ve dürüst bir şekilde açıklar, eleştirileri daha olumludur.

Bireyler arası iletişimin gelişmesinde örgüt içindeki iletişim ikliminin önemi büyüktür. Örgüt ikliminin destekleyici olması, bireyler arasında ki ortak bilgi alanını genişletirken, savunucu örgüt iklimi, bireylerin kendi düşünce ve duygularını açık biçimde ortaya koymasını engellediği için iletişimin etkinliğini azaltır (Altan, 2008). Bu açıklamalara bağlı olarak, örgütsel iletişimin etkililiği bir yöneticinin örgüt içinde uyguladığı iletişim iklimine bağlı görünmektedir. Eğer yönetici destekleyici bir iletişim ortamı yararmışsa bu her alanda kendini olumlu bir şekilde hissettirecek, savunmacı bir iletişim ikliminin uygulandığı örgütlerde de olumsuzluklar açıkça görülecektir.

2.9. İLETİŞİM İKLİMİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Hack (1993), “Purdue Üniversitesi Barış çubuğu içinde İletişim kanalları ve örgütsel İletişim İklimi” konulu çalışmasında; destekleyici iklimi fakülte personeli %43 negatif olarak değerlendirirken, büro ve servis personeli grup da %72’i olumsuz değerlendirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Lee ve Choi (2011), İletişim İkliminin, öğretmenlerin farklı değerlendirmeler yapma inancı üzerindeki etkisine yönelik araştırmalarında; açık iletişim ikliminin öğretmenlerin farklı biçimde değerlendirmeler yapma üzerinde pozitif bir etkiye sahip olabileceğini belirtmişlerdir.

Torres (2009), Michigan ortaokul müdürlerinin liderlik stilleri, iletişim ve okul iklimi araştırmasında, pozitif okul iklimine sahip müdürlerin, negatif okul iklimine sahip müdürlere göre daha çok liderlik davranışları sergiledikleri ve daha elverişli bir ortam ve öğrenme çevresi oluşturmaya çalıştıkları sonucuna ulaşmıştır.

Souza (1998), liselerde iletişim ikliminin sosyal yapısıyla ilgili araştırmasında, iletişim ikliminin öğretim metotları, öğretmen ve öğrenci etkileşimi ve öğrenci öğrenmeleri üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Haas (1999), lise ve teknik lise müdürlerinin örgütsel iletişim iklimi ile ilgili yapmış olduğu araştırmada, örgütsel iletişim iklimi açısından bir farklılık bulamıştır. Bu müdürlerin her ikisi de karar alırken işgörenleri karara kattığı, onların önerilerine açık olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Küçükayazıcı (2009), “Örgütsel İletişimin Algılanan Etkinliği, Departmanlar arası İlişki İklimi, Kariyer Fırsatları Ve İşyerindeki Esenlik Arasındaki İlişkiler” konulu çalışmasında; örgütsel iletişim yeterliğinin bölümler arası iklimin gelişmesine önemli katkıda bulunduğunu, örgütsel iletişim frekansı, bilgi transferi ve iletişim sistemi katılımının farklı bölümler arasındaki işbirliğini artırdığını ortaya çıkarılmıştır.

Houghton (2000), “Yöneticiler Arasında Bir İletişim Çalışması: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim İklimi üzerinde Sözel Saldırının Etkisi” konulu çalışmasında; özellikle üretim işletmelerinde çalışan yöneticiler kendilerini hedef alan sözel saldırıları negatif olarak algılamadıklarını, sözel saldırıların, örgütsel etkililiği azaltmadan ve olumsuz bir iş çevresi yaratmadan özellikle üretimde yerlerinde hoş görülerek kabul edilebileceğini öngörmektedir.

Strubler (1996), “Takım Katılımı ve İletişim İklimini Yeniden Düzenleme Yöntemi: Bir Küçük Grup Örgütsel İletişim Çalışması” konulu araştırmasında, işgörenlere yukarıya doğru iletişim fırsatı verilmesinin örgütsel etkililiği artırdığını belirtmektedir. Buna karşılık dört ay boyunca, takım üyelerinin etkisi hesaba katılmadığında, üniversite işgörenlerinin tüm örgütsel iletişim beklentilerinin arttığı, deney ve kontrol grupları arasında bir farklılığın olduğu ortaya çıktığını ortaya çıkarmıştır.

Larsen ve Folgere (1993), Norveç’te Otel yönetimine bağlı kişiler üzerinde yapmış oldukları çalışmada, gemilerdeki işgörenlerin karadaki gemi personeline göre daha savunmacı iklime sahip olacağı yönündeki hipotezlerini denemek istemişler ve sonuçta daha sınırlı fiziksel sahalarda çalışan kişilerin daha savunmacı ve daha az açık oldukları sonucunu ortaya çıkarmışlardır.

Andress (1996), müdürlerin iletişim iklimi ve uyumsuzluk yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya ilişkin araştırmasında; örgüt yöneticilerinin kendi örgüt yapılarını değiştirebileceklerini, problem çözmede yüz yüze-çözüm merkezli bir yaklaşım uyguladıklarında daha açık ve güvene dayalı bir örgütsel iklim yaratabileceklerini ileri sürmüştür. Bundan başka, öğretim lideri olarak işgörenlerin problemlerini daha iyi çözmelerine yardımcı olabilmeleri için onları iyi anlamak gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OMU VAKFI İKTİSADİ İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN
İLETİŞİM İKLİMİNE YÖNELİK ALGILARININ İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Vakfına bağlı üç işletmenin (OMKAN, OMEK ve OMTEL) örgütsel iletişim iklimine yönelik araştırma yer almaktadır.

Bu bölümde, problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın hipotezleri ve modeli, araştırmanın yöntemi ve örnekleme, araştırmanın bulguları, sonuç ve öneriler alt başlıklarına yer verilmiştir.

3.1. PROBLEM DURUMU

Değişim, örgütleri her geçen gün değişime zorlamaktadır. Bu değişimden işletmeler de etkilenmektedirler. Bu günün işletmesi; daha rekabetçi ve daha yaratıcı olmak zorundadır. Bunu sağlamanın yolu; kişilerin kendilerini gerçekleştirebileceği, yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebileceği, hedeflere ulaşabileceği ve hepsinden önemlisi yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulabilecekleri bir örgüt iklimi oluşturmada yatmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005: 24). Bu bağlamda düşünüldüğünde, yaratıcı ve rekabetçi anlayışla hareket eden işletmelerin, iyi bir örgüt iklimine sahip olması gerektiği söylenebilir.

Örgüt iklimi birçok disiplinin ortaya çıkardığı bir kavramdır. Antropoloji, sosyoloji, sosyal psikolojisi ve yönetim bilimleri bu alanlardan yalnızca bir kaçıdır. Örgüt ikliminin ne olduğu konusunda üzerinde, anlaşılmış tek bir tanım bulunmamasına rağmen; işgörenlerin işletme amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlarına uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi, örgüt iklimi kapsamı içinde değerlendirilmektedir (Aytaç, 2003). Bursalıoğlu (1991: 18), örgütün iklimini örgütün boyutlarından birisi olarak ele almakta ve iklimi, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir ürünü olarak görmektedir. Bir başka deyişle, örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen iç özellikler olarak görülmektedir.

Örgüt İklimi İndeksinde (The Organizational Climate Index), örgüt ikliminin boyutları; sorumluluk, işbirliği, çevreye intibak etme yeteneği, örgüt misyonuna ulaşmaya çalışma ve liderlik olarak sıralanmıştır (Everett, 2004: 1). Bu açıklamalar, örgüt ikliminin işbirliği ve bir grup eylemiyle oluştuğunu, bundan başka örgütte uyum ve amaçlara odaklanmayı gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

McNabb ve Sepic (1995: 369), iklimi; örgüt çevresi, örgütsel iletişim, çalışanların rol uyumsuzluğu ve yönetim desteği olarak ele almakta; olumlu bir iklime sahip örgütün hem iç hem de dış çevresiyle uyum içinde olmasını gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu görüşe göre, örgüt iklimi örgütsel iletişime göre biçimlenmekte olup yönetimin de desteğini gerektirmektedir. Olumlu bir iklimin oluşmasına katkı yapabilecek önemli bir destek, işgörenlerin uzmanlık alanlarında çalışması olarak görülmektedir. Örgütün çevresi ile uyum içinde olması da iklimin bütün bunları tamamlayıcı bir unsur olarak görülmektedir.

İletişim, bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir (Şimşek, 1999: 183). İnsan ihtiyaçlarının karşılandığı kurumlarda iletişim ortak anlaşma ve uzlaşma aracı olmanın yanında, başka önemli işlevlere sahiptir. Bu işlevlerin etkili bir şekilde yürütülmesi örgütte iyi bir iletişim sistemi kurmakla ve devam ettirmekle mümkündür.

Örgütsel iletişim, örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya endirekt (teknoloji: telefon, faks, bilgisayar, vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Örgütsel etkililiği artırmak isteyen bir yönetici, örgütsel iletişimin önemini kavramalı, örgütsel iletişimi sağlayan her türlü araçtan yararlanmalı ve iletişimin engellerinden haberdar olmalıdır.

Bovee ve Thill (2000) örgütsel iletişimi örgüt içinde bilgilerin ve fikirlerin alış verişi olarak tanımlarken, Argenti (2003) ise örgütsel iletişimi örgüt içindeki bütün çalışanlar için olumlu bir atmosfer yaratmak olarak tanımlamıştır (Eroğlu, 2011). Bu bağlamda düşünüldüğünde örgütsel iletişim, organizasyon içinde bilgi ve fikirleri paylaşma aracı olmanın yanında, örgüt içinde olumlu bir atmosfer (iklim) yaratma aracı olarak görülmektedir.

Örgütlerde iletişim ve iklimle çok sık kullanılan kavramlardan birisi de ‘Örgütsel İletişim İklimi’ kavramıdır. Örgütsel İletişim İklimi, bir örgütün verimliliğine ve etkililiğine etki eden önemli kavramlardan birisi olarak görülmektedir (Gibbs, 1961). Destekleyici örgüt ortamına sahip örgütlerde; işgören katılımını destekleyen, bilgiye açıklık ve serbestlik getiren, uyumsuzlukları çözmeye çalışan bir yapı mevcutken,

savunucu örgüt ortamına sahip örgütlerde; birçok şeyin saklandığı, mevcut durumun korunduğu, düşük moral düzeyinin izlendiği bir yapı gözlenmektedir.

Açık bir iletişim iklimi, çalışanların şikâyet ve görüşlerini çekinmeden amirlerine ilettiği, kendi aralarında serbest olarak tartıştığı, üretim, işgören ve pazarlamaya ilişkin bilgi ve kaygıların serbest olarak yatay ve dikey kanallardan aktarıldığı bir iletişim biçimidir (Buchholz vd., 2001: 3). Böyle bir iletişim; destekleyici, katılımcı ve güvenilir bir iletişim olarak nitelendirilebilir.

Günümüzde çoğu işletme bu durumu göz ardı etmekte ve işgörenler ile yöneticiler arasında iletişim engelleri koymaktadır. Bu durumda işgörenler, yönetime katılamamakta, fikirlerini serbest bir şekilde ortaya koyamamaktadırlar. Bunun ötesinde istek ve dileklerini yöneticilerine iletemeyen işgörenler, mutsuz olmakta ve örgütte çalışma motivasyonu düşmektedir. Trombetta and Rogers (1988), iletişim iklimi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulmuş, Kamaşak ve Bulutlar (2008) da yapmış oldukları araştırmada aynı sonuca ulaşmışlardır.

Yurt dışında oldukça fazla sayıda iletişim iklimi üzerine yapılmış araştırma bulunmasına rağmen ülkemizde birkaç çalışmaya rastlanmıştır. İletişim iklimi gibi örgütler için gerekli görülen bu kavramın birçok ülkede dikkate alınarak incelendiği kadar ülkemiz işletmelerinde de iletişim iklimi kavramının ne kadar dikkate alındığı ve hangi düzeyde uygulandığının ortaya çıkarılması önemli görülmüştür. Yapılacak bu araştırmanın böyle bir boşluğu dolduracağı tahmin edilmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin hangi tür iletişim iklimine sahip olduğunun belirlenmesi ve bu işletmeler arasında iletişim iklimi açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla aşağıdaki soruları cevap aranmıştır:

1. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinde çalışanların görüşlerine göre, işletmeler ne tür bir örgütsel iletişim iklimine sahiptirler?

2. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin (OMKAN, OMEK, OMTEL) örgütsel iletişim iklimi, işgörenlerin görüşlerine göre;

- a. Kurumuna,
- b. Cinsiyetlerine,
- c. Hizmet yıllarına,
- d. Eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. OMU Vakfı İşletmelerinin iletişim iklimine yönelik olarak yapılabilecek bazı öneriler nelerdir?

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Günümüzde, örgütler arasında hızlı bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet ortamında örgütler birbirleriyle yarışmak ve yaşamlarını devam ettirmek zorundadırlar. Bu yarışta başarılı olmanın yolu, etkili bir örgüt yönetimiyle mümkündür. Etkili bir örgütün en önemli özelliklerinden birisi, örgüt çalışanlarının birbiriyle olan ilişkileridir. Örgüt iklimi olarak nitelenen bu havanın, örgütün verimi ve etkililiğine önemli etkisi vardır.

Örgütsel iletişim kavramı, örgütün yönetim süreçleri, kültürü, iklimi ve iş doyumunu kavramlarıyla ilişki bir kavram olup, bir işletmenin başta üretim süreci olmak üzere diğer süreçleri üzerinde önemli etkilere sahiptir. İyi işlemeyen bir iletişim sistemine sahip örgütler kısa sürede yok olmaya mahkûmdurlar. Çünkü örgütsel iletişim, bir yandan örgüt içi faaliyetlere yön verirken, diğer yandan örgütün çevresiyle ilişkilerini düzenlemektedir. Bundan başka örgütsel iletişim, işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşmasına yardım ederken, örgütün kendi kendisini kontrol etmesine kaynaklık eder, birey davranışlarını etkileyerek örgütsel yapının düzenli işleyişini kolaylaştırır.

Örgütlerde iletişimin kalitesini belirleyen etmenlerden birisi de örgütün iletişim iklimidir. İletişim ikliminin savunucu ve destekleyici olması işgörenlerin tutumunu etkiler. Destekleyici bir ortamda kişiler arası ilişkiler netlik kazanır, iletişim sorunları azalır, bireylerin motivasyonu ve İş doyumunu yükselir, buna bağlı olarak örgütün üretim gücü de artar. Aksine savunucu bir ortamda, iletişim sorunları fazlalaşır, İş doyumunu azalır ve buna bağlı olarak üretim düşer. Bu çalışma ile iletişim iklimine etki eden

faktörler ele alınarak etkili bir iletişim iklimi oluşturulması için gerekli önerilerde bulunulmuştur.

Araştırma, zaman ve maliyet açısından sınırlandırılmış olup; araştırma evreni, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi Vakfı İktisadi İşletmelerinde çalışan işgörenlerle sınırlıdır. İşletmelerin verimliliğini etkileyen birçok kavram bulunmasına rağmen bu araştırma, Örgütsel İletişim İklimi kavramıyla sınırlı tutulmuştur. Veri toplamada anket tekniği ile yetinilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan bazı kavram ve terimlerin tanımı aşağıda verilmiştir. Burada verilmeyen kavramların tanımı ilk geçtiği yerde yapılmıştır.

Örgütsel iletişim: Örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal süreçtir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 74).

Örgüt İklimi: Örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisidir (Altun, 2001: 9).

Örgütsel İletişim İklimi: Örgütte çalışanların birbirlerine karşı iletişim biçimini ve düzeyini gösteren, savunmacı veya destekleyici durumlardan birisi olabilen iletişim türüdür (Gibbs, 1961).

Savunma iklimi (defensive climate): Savunuculuk yaratan iletişim ortamına savunucu iklim denir. Bu iklimin davranış türleri; değerlendirme, kontrol etme, planlı davranma, kayıtsızlık, üstünlük taslama ve katılık olarak sıralanır (Tubbs ve Moss, 1974).

Destekleyici iklim (supportive climate): Savunuculuk yaratmayan iletişim ortamına destekleyici iklim denir. Bir başka deyimle açık iletişim ortamı olarak nitelendirilir. Bu iklimin davranış türleri; betimleme, soruna yönelme, içinden geldiği gibi davranma, empati kurma, eşitlikçi davranma ve esneklik olarak sıralanır (Tubbs ve Moss, 1974).

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Bu araştırmanın ana hipotezi: Bir örgütün savunmacı, destekleyici veya nötr örgüt iklimine sahip olacağı, savunma örgüt iklimi artarken destekleyici örgütsel iletişim ikliminin azalacağıdır.

Bu çalışmada ana hipotezi desteklemek üzere aşağıdaki alt hipotezler oluşturulmuştur:

H1: OMU Vakfı İktisadi İşletmeleri savunucu, destekleyici veya nötr bir örgütsel iletişim iklimine sahiptir.

H2: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin savunma örgütsel iletişim iklimi açısından OMKAN, OMEK ve OMTEL işletmeleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H3: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin destekleyici örgütsel iletişim iklimi açısından OMKAN, OMEK ve OMTEL işletmeleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H4: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin savunma örgütsel iletişim iklimi, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin destekleyici örgütsel iletişim iklimi, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin savunma örgütsel iletişim iklimi, çalışanların hizmet yıllarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin destekleyici örgütsel iletişim iklimi, çalışanların hizmet yıllarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin destekleyici örgütsel iletişim iklimi, çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin savunma örgütsel iletişim iklimi, çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Bu araştırma, karşılaştırma tarama modeli kullanılmıştır. Bu model çalışmanın amacına uygundur. Karasar'a (1994: 77) göre, tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır.

Bir araştırmada, bağımsız değişkenlere bağlı olarak ortaya çıkan ve araştırmanın sonucu durumunda olan değişkene, bağımlı değişken adı verilir. Araştırmada, sonucu etkileyen ya da etkileyecek olan değişkenler ise bağımsız değişken

olarak nitelendirilir (Köklü ve Büyüköztürk, 2000: 9). Araştırmanın bağımlı değişkeni OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin iletişim iklimi düzeyidir. İşgörenlerin görüşlerine göre, işletmede ne tür örgütsel iletişim ikliminin var olduğuna bakılmış (savunucu veya destekleyici) olup, deneklerin görüşlerine göre, bu iklimin değişip değişmediğine bakılmıştır. Ayrıca olumlu bir iletişim ikliminin oluşmasına yönelik bir takım önerilerde bulunulmuştur.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi Vakfına bağlı OMKAN, OMEK ve OMTEL İktisadi İşletmeleridir. Araştırmanın yapıldığı sırada bu işletmelerde 213 kişi çalışmakta olup, bunun 83'ü kadın, 130'u erkektir. Araştırma evrenine ilişkin bilgiler aşağıda tablo 3.1' de verilmiştir:

Tablo 3.1: Araştırma evrenine ilişkin bilgiler

	OMKAN		OMEK		OMTEL		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Kadın	50	33	24	77	9	28	83	39
Erkek	100	67	7	23	23	72	130	61
TOPLAM	150	100	31	100	32	100	213	100

Araştırma evreninde herkes araştırmaya dâhil edilmiş, ancak OMKAN işletmesi çalışanlarının bir bölümünden anketler geriye dönmemiş, bir kısmı ise değerlendirmeye alınmamıştır. OMEK ve OMTEL işletmelerinde ise tamamına yakını araştırmaya katılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında araştırmacıların gönüllü katılımı ilkesine uyulmuş ve bu yüzden evrenin tamamına ulaşılmamış ve böylece zorunlu örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örnekleme, tesadüfi yolla oluşturulduğundan araştırmaya katılanların sayısı yeterli görülmüştür. Araştırma örnekleme ile ilgili bilgiler aşağıda tablo 3.2' de verilmiştir.

Tablo 3.2: Araştırma Örneklemine İlişkin Bilgiler

	OMKAN		OMEK		OMTEL		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Kadın	26	27	24	80	9	30	59	40
Erkek	69	73	6	20	21	70	90	60
TOPLAM	95	100	30	100	30	100	155	100

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan deneklere ilişkin kişisel bilgiler yer almaktadır. Bunlar; işgörenlerin cinsiyet, yaş, hizmet süresi gibi demografik nitelikleridir. İkinci bölümde ise Örgütsel İletişim Envanteri yer almaktadır.

İletişim iklimine yönelik olarak yapılan literatür taramasında; iki tür iletişim iklimi üzerinde durulduğu görülmüştür. Bunlar “savunmacı iletişim iklimi” ve “destekleyici iletişim iklimi” olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada, Gibb’in (1961) iletişim iklimi kuramına dayalı olarak Costigan ve Schmeidler (1987) tarafından geliştirilen, “destekleyici iletişim iklimi” ve “savunmacı iletişim iklimi” olarak iki alt ölçekten oluşan “İletişim İklimi Envanteri” (Communication Climate Inventory), kullanılmıştır.

İletişim İklimi Envanteri (İİE) ile bir örgütte var olan iletişim ikliminin savunucumu yoksa destekleyicimi olduğu ortaya çıkarmada kullanılmaktadır. Destekleyici ortamın altı özelliği; esneklik, empati, eşitlik, kendiliğindenlik (spontan davranma), problem odaklılık (soruna yönelme) ve tanımlayıcı (betimleyici) olarak sıralanırken, savunucu ortamın altı özelliği; değerlendirme, kontrol, strateji, tarafsızlık, üstünlük ve katılık (kesinlik) olarak belirlenmiştir.

Örgütsel İletişim İklimi Envanteri, destekleyici ve savunucu iklime ilişkin on iki faktörü belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Örgütsel İletişim şeklini ve düzeyini anlamak için örgüt içindeki işgörenlere 36 madde Likert formunda bir derecelendirme ile verilmiştir. Ölçekte 5’li bir derecelendirme yapılmıştır (1= kesinlikle katılıyorum; 2= katılıyorum; 3= kararsızım; 4=katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılmıyorum).

Deneklerden bu maddeleri cevaplamaları istenmiştir. Çift rakamlı sorular bir savunma atmosferini, tek rakamlı sorular ise destekleyici durumu tanımlamaktadırlar.

Destekleyici ve savunmacı iletişim iklimine ait ilişkin puanlar ayrı alt boyutlarda ele alınarak toplanmakta, savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi ölçeğine yönelik toplam puanlar elde edilmektedir. Diğer bir ifade ile her bir alt boyuttaki madde ortalamalarının toplamı, savunmacı ve destekleyici iklim tiplerine ait iki ayrı toplam puanı sağlamakta ve her iki puan birbiriyle karşılaştırılarak araştırma ortamının hangi tür bir iletişim iklimine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu özellikleri ölçen sorular aşağıda tablo 3.3’ de verilmiştir:

Tablo 3.3: Savunucu ve Destekleyici İklım Davranışları

SAVUNUCU ORTAM (İKLİM)			DESTEKLEYİCİ ORTAM (İKLİM)		
Soru	1, 3, 5	Değerlendirme	Soru	2, 4, 6	Esneklik
Soru	7, 9, 11	Kontrol	Soru	8, 10, 12	Empati
Soru	13, 15, 17	Strateji	Soru	14, 16, 18	Eşitlik
Soru	19, 21, 23	Tarafsızlık	Soru	20, 22, 24	Kendiliğindenlik
Soru	25, 27, 29	Üstünlük	Soru	26, 28, 30	Problem odaklılık
Soru	31, 33, 35	Katılık	Soru	32, 34, 36	Tanımlayıcılık

İletişim İklımı Envanteri, düşük puandan yüksek puana doğru, örgütte var olan Örgütsel İletişim İklımını (destekleyici veya savunucu) ortaya çıkarmak için hazırlanmıştır. Savunma puanlarının düşük oluşu, destekleyici iklimin yüksekliğini; destekleyici puanların düşüklüğü, savunma ikliminin yüksekliğini gösterir ve karşılıklı olarak birisi artarken diğeri azalır. Çünkü aracın sayıtlısına göre bir örgütte her iki ortam aynı anda var olamaz. Sonuçlar, yöneticilerin iletişim sürecini kullanmalarına göre değişiklik gösterir.

Eğer örgütte iletişim ortamı destekleyici görünür ve savunucu değilse, o zaman örgütte bir değişime gerek duyulmaz. Aksine, eğer iletişim ortamı savunucu ise yani destekleyici değilse, ortamı geliştirmek için örgüte müdahale gerekir. Aracın değerlendirilmesinde; eğer bir kişi her maddeden (1 veya 2’den) birisini işaretlerse yani katılıyorum veya tamamen katılıyorum demişse, bu madde onun iş çevresi için önemli bir faktördür. Eğer bir kişi bir maddeden (4 veya 5’ten) yani katılmıyorum veya tamamen katılmıyorum şıklarından birisini işaretlemişse, ölçülen özelliğin kişinin iş

çevresinin önemli bir parçası olmadığını, bir kişi 3 işaretlemişse bu durum onun kararsızlığını gösterir. Bu durum o özelliğin nadir olarak ortaya çıktığını gösterir.

Savunucu veya destekleyici iklim davranışları ile ilgili ayrı bir değerlendirme yapılabilir. Savunucu veya destekleyici iklim davranışlarının her birisine ilişkin üç madde yer almaktadır. Örneğin, savunucu iletişim iklimi davranışlarından birisi olan değerlendirme (1,3,5) maddelere verilen cevaplara göre değerlendirilir. Bu davranışa ilişkin olarak birey, katılıyorum veya tamamen katılıyorum şıklarını işaretlemiş ise puanı 3-6; katılmıyorum veya tamamen katılmıyorum şıklarını işaretlemiş ise puanı 12-15; kararsızım şikkını işaretlemiş ise puanı 7-11 arasında yer alacaktır. Bu puanlara göre bir kişinin bir alt boyuta ilişkin puanı ortaya çıkacaktır.

Hem savunucu hem destekleyici ortam için en düşük kabul edilebilir iklim puanı 18 puandır ki bu bir kişinin bütün sorulara tamamen katılıyorum olarak doldurduğu ankettir. En yüksek sonuç 90'dır ki bu bütün sorulara tamamen katılmıyorum olarak cevap veren bir kişinin doldurduğu ankettir. Her iki durum da olmayacak bir durumdur. Eğer bir kişiden daha fazla kişi aracı (envanteri) doldurmuşsa, her bir maddenin ortalamasını almak en güvenilir yöntemdir. Her bir kategorideki soruların ortalamaları toplamı örgüt ortamının savunucu mu yoksa destekleyici mi olduğunu belirler. İletişim ortamını değerlendirmede kullanılacak gösterge çizelgesi aşağıda tablo 3. 4'te verilmiştir.

Tablo 3.4: İletişim Ortamını Değerlendirme Puanları

Savunucu iklim	Puan aralığı	Destekleyici iklim	Puan aralığı
Savunucu	18-40	Destekleyici	18-40
Savunucudan nötre	41-55	Destekleyiciden nötre	41-55
Nötrden destekleyiciliğe	56-69	Nötrden savunmaya	56-69
Destekleyici	70-90	Savunucu	70-90

İletişim İklimi Envanterinin Türkçeye çevrilmesi ve ölçeğin işlerliğine ilişkin çalışmalar; Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim

Dalında Yüksek Lisans Öğrencisi Tülay Özden tarafından yapılmış olup, araca ilişkin özellikler aşağıda özetlenmiştir (Özden, 2009: 56-62).

İletişim İklimi Envanterinin yapı geçerliğini test etmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi tekniklerinden Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır. Destekleyici iletişim iklimi alt ölçeği için KMO değeri 0,951; Bartlett's Sphericity Testi sonucu ise anlamlı olarak bulunmuştur ($\chi^2=7618,672$; $p<0,01$). Savunmacı iletişim iklimi alt ölçeği için ise KMO değeri 0,942; Bartlett's Sphericity Testi sonucu ise anlamlı ($\chi^2=6774,395$; $p<0,01$) olarak saptanmıştır.

Tek faktör yapısına sahip destekleyici iletişim iklimi alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yükleri ve madde analizi sonucunda madde-toplam korelasyonları belirlenmiştir.

Tablo 3.5: Destekleyici İletişim İklimi Ölçeğindeki Maddelerin Faktör Yükleri ve Korelasyon Katsayıları

Maddeler	Faktör Yükleri	Madde-Toplam Korelasyonları
M28	0,909	0,8925
M24	0,886	0,8662
M30	0,879	0,8592
M2	0,852	0,8285
M10	0,838	0,8174
M26	0,835	0,8107
M22	0,831	0,8043
M36	0,819	0,7941
M6	0,817	0,7922
M4	0,817	0,7906
M18	0,801	0,7766
M34	0,786	0,7582
M32	0,779	0,7480
M14	0,766	0,7354
M12	0,763	0,7357
M16	0,750	0,7185
M8	0,731	0,6981
M20	0,651	0,6178

Tablo 3.5' deki değerler incelendiğinde destekleyici iletişim iklimi alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,651 ile 0,909 arasında değişmekte olduğu görülmektedir. Madde-toplam korelasyonları ise pozitif ve oldukça yüksektir. Bu ölçütler

maddelerin benzer davranışları örneklediğini göstermektedir. Bu ölçek altında yer alan 18 madde birlikte destekleyici iletişim iklimini ölçmektedir

İletişim İklimi Envanterinin uyarlanan formunda bulunan faktör sayısının belirlenmesi amacıyla temel bileşenler yöntemi ve varimaks eksen döndürme yöntemi kullanılmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgular değerlendirilerek envanteri oluşturan destekleyici ve savunmacı iletişim iklimi alt ölçeklerine ait faktör yapıları belirlenmiştir.

Envanterin savunmacı iletişim iklimi alt ölçeği üzerinde de temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Savunmacı iletişim iklimi alt ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda, bu ölçeğin özdeğeri 1'den fazla olan, % 10,82'lik özdeğer ile toplam varyansın % 60,14'ünü açıklayan tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir.

Savunmacı iletişim iklimi alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yükleri ve madde analizi sonucunda ulaşılan madde-toplam korelasyonları Tabloda verilmiştir.

Tablo 3.6: Savunmacı İletişim İklimi Ölçeğindeki Maddelerin Faktör Yükleri ve Korelasyon Katsayıları

Maddeler	Faktör Yükleri	Madde-Toplam Korelasyonları
M25	0,882	0,8624
M27	0,859	0,8341
M33	0,858	0,8338
M13	0,848	0,8248
M17	0,847	0,8225
M1	0,840	0,8143
M35	0,834	0,8045
M31	0,830	0,7993
M3	0,818	0,9571
M5	0,800	0,7724
M21	0,791	0,7599
M23	0,765	0,7288
M9	0,731	0,6986
M19	0,725	0,6901
M29	0,706	0,6668
M15	0,656	0,6196
M11	0,551	0,5148
M7	0,483	0,4499

Tablo 3.6'da görüldüğü üzere savunmacı iletişim iklimi alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yükleri. 0,483 ile. 0,882 arasında değişmektedir. Madde-toplam korelasyonları ise her bir madde için pozitif ve yüksek bir değer taşımaktadır. Bu ölçütler

maddelerin benzer davranışları örneklediğini göstermektedir. Bu doğrultuda, bu ölçek altında yer alan maddeler, birlikte savunmacı iletişim iklimini ölçmektedir.

Faktör analizi sonucunda destekleyici iletişim iklimi alt ölçeği, öz değeri 1'den büyük olan, % 11,75'lik öz değer ile toplam varyansın % 65,31'ini açıklayan tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Savunmacı iletişim iklimi alt ölçeği üzerinde de temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Savunmacı iletişim iklimi alt ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda, bu ölçeğin öz değeri 1'den fazla olan, % 10,82'lik öz değer ile toplam varyansın % 60,14'ünü açıklayan tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir.

Faktör analizi sonucunda İletişim İklimi Envanterinin destekleyici ve savunmacı iletişim iklimi alt ölçeklerinden oluştuğu; her bir ölçeğin ise tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Her iki ölçek için yapılan faktör analizi sonucunda, teorik olarak bu ölçeklerin altında yer aldığı belirtilen altışar alt boyutun ortaya çıktığı görülmüştür. Destekleyici İletişim İklimi için (tanımlayıcı, problem odaklı, kendiliğinden, empatik, eşitlik, esneklik); Savunmacı İletişim İklimi için (değerlendirme, kontrol, strateji, tarafsızlık, üstünlük, kesinlik). Farklı örgütlenmelerde çalışan personelin iletişim iklimine yönelik algılarını belirlemek amacıyla Costigan ve Schmeidler (2001) tarafından geliştirilen envanterin daha önce Kenan (1988), Larsen ve Folegro (1993) tarafından da kullanıldığı ve bu çalışmalarda da İletişim İklimi Envanteri'nin savunmacı ve destekleyici iletişim iklimi boyutlarıyla ele alındığı görülmektedir.

Bu çalışmada, bu iki alt ölçek arasında var olan ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Destekleyici ve savunmacı iletişim iklimi ölçekleri arasındaki korelasyon katsayısı -0,951 olarak bulunmuştur. Bu değer iki ölçek arasında yüksek derecede negatif korelasyon olduğunu göstermektedir. Bu ölçeklerden birine ilişkin değerlerin artması durumunda diğer ölçeğin değerlerinde düşüş meydana gelmektedir.

Geçerlilik çalışmalarının yanı sıra envanterin güvenilirliğini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalar sonucunda savunmacı iletişim iklimi ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,96; destekleyici iletişim iklimi ölçeği için ise Cronbach's Alpha değeri 0,97 olarak hesaplanmıştır. Bu ise envanterin her iki alt ölçeğinin de oldukça yüksek bir

güvenirliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak araç için ayrı bir geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Araştırmaya 1 Kasım 2011 tarihinde başlanılmış olup araştırma verileri iki hafta içinde toplanmıştır. Verilerin toplanmasına ilgili makamdan izin alınarak başlanmıştır. Araştırmada anket formu kullanılmıştır. Araştırmaya katılan kişilere gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra anket formları dağıtılmış ve doldurmaları için yeterli süre verilmiştir.

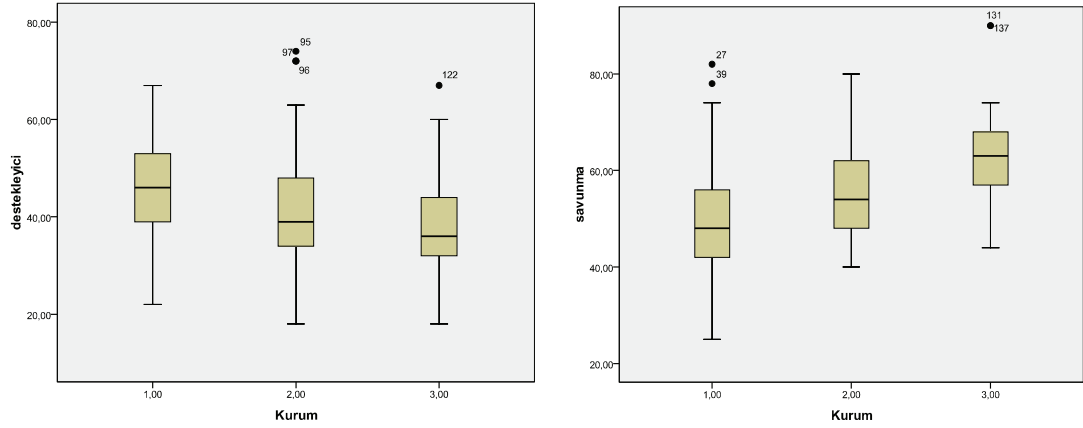
Anketler tekrar araştırmacı tarafından toplanmıştır. 155 kişi tarafından doldurulan anket formlarının güvenilir olmayanları ayrıldıktan sonra 149 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma evrenin tamamı dikkate alındığında anket dönüş oranı % 70'dır. Bu sayı verilerin çözümlenmesi için yeterli görülerek verilerin değerlendirilmesine geçilmiştir. Değerlendirmeye alınan anket formları SPSS 17 programına girilmiştir ve çözümlenmiştir.

Örneklemin şans yoluyla oluşturulması, kullanılan araştırma aracının eşit aralıklı olması ve dağılımın normal olduğu durumlarda parametrik testler kullanılmıştır. Ancak $n < 30$ olduğu durumlarda ve dağılımın normal olmadığı yerlerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Öncelikle Kolmogorov-Smirnova testi ile verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılarak sırasıyla aşağıdaki işlemler yapılmıştır.

Araştırmacılara ait kişisel bilgiler yüzde ve frekanslardan yararlanılarak tablolar halinde özetlenmiştir. Araştırmanın birinci alt problemindeki verilerin çözümlenmesinde ortalama ölçülerinden aritmetik ortalama, standart sapma ve tek yönlü t testi kullanılarak veriler yorumlanmıştır.

Araştırmanın ikinci alt probleminin çözümlenmesinde ise parametrik olanlarda One-Way ANOVA ve bağımsız gruplar t testi kullanılmıştır. Parametrik olmayan durumların çoklu karşılaştırılmasında Kruskal Wallis Testi ve ikili karşılaştırmalarda Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi olarak (.05) düzeyi seçilmiştir. Veriler araştırmanın alt problemlerine göre ayrı başlıklar altında ele alınarak çözümlenmiş, tablolarda özetlenmiştir ve yorumlanmışlardır. Aşağıda Şekil 4.1' de araştırmaya katılan deneklerin dağılımı gösterilmiştir.

Şekil 4.1: Araştırmaya Katılan Deneklerin Dağılımı



3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu kısmında; katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile araştırmanın hipotezlerinin test edilmesine yönelik bulgular yer almaktadır. Araştırmanın hipotezleri test edilirken araştırmanın alt problemleri dikkate alınmıştır. İşgörenlerin görüşlerine göre, kurumun sahip olduğu örgütsel iletişim iklimine ilişkin bulgulara; sonra örgütsel iletişim ikliminin bir takım değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara ve açıklamalara yer verilmiştir.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Verilen Yanıtların Dağılımları

Katılımcıların demografik özellikleri kurum, cinsiyet, hizmet yılı ve eğitim durumu açısından ele alınmıştır. Demografik özellikleri yansıtan her bir duruma ilişkin bilgiler tablolarda özetlenmiş olup, bunlara ilişkin yapılan yorumlar ise her tablonun altında yapılmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin öncelikle çalıştıkları kurumlarına ilişkin bilgiler özetlenmiştir. Bu kurumlarda çalışanların istatistiki bilgileri özetlenmiştir.

3.6.1.1. Çalıştıkları Kurum

Araştırma bir kuruma bağlı üç ayrı kurumda yapılmıştır. Bu kurumların her birisinin amaçları birbirine göre farklılık göstermektedir. Bunların ilki bir iktisadi işletme, diğeri bir eğitim kurumu ve üçüncüsü bir otel işletmesidir. Bu kurumların her birisine ilişkin demografik özellikler aşağıda tablo 3.7’ de verilmiştir.

Tablo 3.7: Araştırmaya Katılan Deneklerin Çalıştıkları Kuruma Göre Dağılımı.

	OMKAN		OMEK		OMTEL	
Kurum	f	%	f	%	f	%
TOPLAM	90	60	30	20	29	20

Tablo 3.7’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan deneklerin çoğunluğunun (%60) OMKAN’ da, sonra sırasıyla OMEK ve OMTEL’ de (%20) benzer oranlarda çalıştıkları görülmektedir. Başka bir anlatımla OMKAN işletmesinde çalışanlar, araştırmaya katılanların yarısından fazlasını oluşturmaktadırlar. Örgütsel iletişim ikliminin belirleyicisi daha çok bu kurumun çalışanları olacaktır.

3.6.1.2. Cinsiyet

Araştırmaya katılan deneklerin işletmelerdeki oranları birbirine göre farklılık göstermektedir. Bu durumun örgütsel iklimin bir belirleyicisi olduğu düşünülmüştür. Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine ilişkin dağılım aşağıda tablo 3.8’ de verilmiştir.

Tablo 3.8: Araştırmaya Katılan Deneklerin Cinsiyetlerine İlişkin Dağılım

	OMKAN		OMEK		OMTEL	
Cinsiyet	f	%	f	%	f	%
Kadın	26	29	24	80	9	31
Erkek	64	71	6	20	20	69
TOPLAM	90	100	30	100	29	100

Tablo 3.8’ de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan deneklerin çoğunluğunun (3/5) OMKAN iktisadi işletmesinde çalıştığı, OMEK işletmesinde çalışanlar (1/5) ile OMTEL işletmesinde (1/5) çalışanların birbirine yakın olduğu görülmektedir. Deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde bunların çoğunluğunun erkek (7/10), geri kalanının kadın (3/7) olduğu görülmektedir. Bulgular değerlendirildiğinde en çok kadın işgörenin OMEK’te çalıştığı görülmektedir. Bu kurumda çalışanların önemli bir bölümü öğretmen olup çoğunluğu kadın işgörenlerden oluşmaktadır. Diğer kurumlarda ise kadın işgören oranı erkeklere oranla daha azdır. İktisadi işletmelerde olmasa bile OMTEL gibi otel işletmelerinde daha fazla kadın işgörene çalışma imkânı sağlanmalıdır.

3.6.1.3. Hizmet Yılı

Araştırmaya katılan deneklerin çalıştığı kurumdaki hizmet yılına ilişkin dağılım aşağıda tablo 3.9’ da verilmiştir.

Tablo 3.9: Araştırmaya Katılan Deneklerin Hizmet Yılına İlişkin Dağılım

	OMKAN		OMEK		OMTEL	
Hizmet Yılı	f	%	f	%	f	%
5 yıldan az	43	48	12	40	13	45
5-10 yıl arası	27	30	12	40	4	14
10 yıldan fazla	20	22	6	20	12	41
TOPLAM	90	100	30	100	29	100

Tablo 3.9’ da görüldüğü gibi deneklerin yarıya yakınının hizmet yılının 5 yıldan az olduğu görülmektedir (%45). Ona yakın bir oranda çalışanın da hizmet yılının 10 yıldan fazla olduğu görülmektedir (%41). İşletmede çalışanların az bir bölümünün ise hizmet yılı 5-10 yıl arasındadır (%14). Hizmet yılı 5 yıldan fazla olanların oranı ise yarıdan fazladır (% 55). Bu durumda anketlere cevap veren deneklerin örgütün iletişim iklimi hakkında az çok bilgi sahibi oldukları söylenebilir.

3.6.1.4. Eğitim Durumu

Örgütsel iletişim ikliminin önemli belirleyicilerinden birisi eğitim durumu olarak görülür. Eğitilmiş insanların bulunduğu yerlerde daha örgütsel iletişim ikliminin de iyi olması beklenir.

Araştırmaya katılan deneklerin eğitimi durumuna ilişkin istatistik bilgileri aşağıda tablo 3.10’ da verilmiştir.

Tablo 3.10: Araştırmaya Katılan Deneklerin Eğitim Durumuna İlişkin Bilgiler

	OMKAN		OMEK		OMTEL	
Eğitim durumu	f	%	f	%	f	%
İlkokul	21	23	3	10	11	38
Ortaokul	55	61	0	0	12	41
Yüksek okul	14	16	27	90	6	21
TOPLAM	90	100	30	100	29	100

Tablo 3.10’ da görüldüğü gibi araştırmaya katılan deneklerin dağılımı incelendiğinde, sırasıyla OMKAN ve OMTEL’de ortaokul mezunu (%61 ve %41) OMEK’te ise yüksekokul mezunu (%90) çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum kurumların iş yapısından kaynaklanmaktadır. OMEK bir eğitim kurumu olduğu için öğretmenlerin tamamına yakını yüksekokul mezunudur. Geriye kalanlar ise okulun yardımcı personelidirler. OMKAN işletmesinin önemli bir kesimi kantinlerde çalışan işgörenlerdir. Yüksek Okul mezunu kişiler daha çok muhasebe işlemlerinin yürütüldüğü bürolarda çalışırken ilkokul mezunları da yardımcı personel olarak görev yapmaktadırlar. OMTEL içinde benzer şekilde yorumlar yapılabilir.

Araştırmanın demografik özellikleri birlikte değerlendirildiğinde: en çok işgörenin OMKAN işletmesinde çalıştığı görülmektedir. Bu kurum çeşitli iktisadi işletmelerden oluşmaktadır. Bundan başka vakfa bağlı eğitim ve otel işletmeleri bulunmaktadır. Bu kurumlardan OMKAN ve OMTEL işletmelerinde daha çok erkeklerin çalıştığı, OMEK’te ise kadın işgörenlerin daha fazla olduğu görülmektedir. Kurumlarda çalışan işgörenlerin genç olduğu görülmektedir ve bunların hizmet süresi 5 yıldan azdır. OMEK bir eğitim kurumu olduğundan çok yaşlı işgörenlerin bulunmadığı görülmektedir. Eğitim durumu açısından OMKAN ve OMTEL’de ortaokul, OMEK’te yüksekokul mezunu işgörenlerin daha fazla olduğu görülmektedir.

3.6.2. Araştırmanın Dayandığı Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın asıl amacı, OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin hangi tür iletişim iklimine sahip olduğunun belirlenmesi ve bu işletmeler arasında iletişim iklimi açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaca yardımcı olacak alt problemlere ilişkin bulgu ve yorumlar aşağıya çıkarılmıştır.

3.6.2.1. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinde Çalışanların Görüşlerine Göre Kurumun Sahip Olduğu Örgütsel İletişim İklimi

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin olarak toplanan verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Kurumun bütününe yönelik örgütsel iletişim ikliminin ortaya çıkarılması için tanımlayıcı istatistik bilgiler aşağıda tablo 3.11’ de verilmiştir.

Tablo 3.11: OMU Vakfı İktisadi İşletmeleri Örgütsel İletişim İklimine İlişkin Bilgiler

Örgütsel İklim	n	$\bar{X}$	S
Savunucu	149	52,89	12,20
Destekleyici	149	43,64	12,02

Tablo 3.11’ de görüldüğü gibi OMU Vakfı İşletmelerinin örgütsel iletişim iklimiyle ilgili olarak; savunmacı iletişim iklimi ortalamasının destekleyici iklime göre yüksek olduğu, bunlara ait standart sapmalara bakıldığında birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu açıklamalardan işletmede daha çok savunmacı bir iklimin olduğu görülmektedir. Gibb’in örgütsel iletişim kuramına dayalı olarak (41-55) işletmenin örgütsel iletişim ikliminin savunucudan nötre doğru olduğunu göstermektedir. Bu durumda savunmacı iklimin nötre daha yakın olduğu söylenebilir. Destekleyici iklime ilişkin olarak (41-55) örgütsel iletişim ikliminin destekleyiciden nötre doğru olduğunu göstermektedir. Bu durumda kurumun örgütsel ikliminin biraz daha savunmacıya yakın olmak üzere nötr durumda olduğu söylenebilir. Bu durumda H1 hipotezi

desteklenmektedir. Örgütsel iletişim ikliminin yorumlanması, belli bir puan yerine puan aralıklarına göre yapıldığı için kurumun savunmacı örgüt iklimi ortalaması yüksek bulunmasına rağmen her iki örgütsel iletişim iklimi benzer aralıklara düşmektedir. Bu bakımdan örgüt ikliminin savunmacı bir iklime yakın olmak üzere nötr olduğu söylenebilir.

Halis (2000) araştırmasında, çalışanlarını tatmin etme açısından bir örgüt için iletişimin etkinliğinin önemli olduğunu, üstlerin açık olmayan davranışlarının ve destekleyici olmayan denetim tarzının işgörenleri etkilediğini belirtmektedir.

Örgütsel iletişim iklimi, bir örgüt için oldukça önemli bir kavram olup örgütün iletişim durumu hakkında bilgi verir. İşletmelerde destekleyici bir iletişim ikliminin olması arzu edilir. Böyle işletmelerde iletişim sorunu yaşanmayacağı gibi diğer yönetim süreçlerinin de etkili işlemesine katkıda bulunur. OMU Vakfı iktisadi işletmesinde iklimin nötr olması, işletme ikliminin çok da sağlıklı olmadığını göstermektedir. Belki bu aşamada bir müdahale gerekli olmayabilir ama bu iklim savunucuya kaydığında, örgüte bir müdahale gerekebilir.

Eroğlu ve Sunel (2006) araştırmalarında, örgütte yazılı ve sözlü iletişim araçlarının etkili kullanıldığı, yöneticilerin astları ile yeterince iletişim içinde oldukları fakat çok spesifik konularda bilgi paylaşımında yetersiz oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Başaran (2004) araştırmasında, örgüt içi iletişimin yeterince desteklendiği sonucuna ulaşmıştır.

Lee ve Choi (2011), İletişim İkliminin, öğretmenlerin farklı değerlendirmeler yapma inancı üzerindeki etkisine yönelik araştırmalarında; açık iletişim ikliminin öğretmenlerin farklı biçimde değerlendirmeler yapma üzerinde pozitif bir etkiye sahip olabileceğini belirtmişlerdir.

Houghton (2000: 61), “Yöneticiler Arasında Bir İletişim Çalışması: Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel İletişim İklimi üzerinde Sözel Saldırının Etkisi” konulu çalışmasında; özellikle üretim işletmelerinde çalışan yöneticiler kendilerini hedef alan sözel saldırıları negatif olarak algılamamaktadırlar. Sözel saldırılar, örgütsel etkililiği azaltmadan ve olumsuz bir iş çevresi yaratmadan özellikle üretimde yerlerinde hoş görülerek kabul edilebilir.

3.6.2.2. OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin (OMKAN, OMEK, OMTEL) Örgütsel İletişim İkliminin Bazı Değişkenlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediği

Bu problemin çözümüyle ilgili olarak elde edilen bilgili bağımsız değişkenler açısından ayrı başlıklar altında ele alınarak aşağıya çıkarılmıştır.

3.6.2.2.1. İşgörenlerin Çalıştığı Kuruma Göre

OMU Vakfı İktisadi İşletmesi OMKAN, OMEK ve OMTEL'den oluşmakta olup bu birimlere ait betimleyici istatistik bilgiler aşağıda tablo 3.12' de verilmiştir.

Tablo 3.12: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerine İlişkin Betimleyici İstatistik Bilgiler

OMU Vakfı İşletmeleri	Örgütsel İklim	n	$\bar{X}$	S
OMKAN	Savunmacı	90	48,94	11,22
	Destekleyici	90	45,94	10,59
OMEK	Savunmacı	30	55,06	10,65
	Destekleyici	30	42,20	14,53
OMTEL	Savunmacı	29	62,89	10,46
	Destekleyici	29	37,96	11,61

Tablo 3.12' de OMU Vakfı İktisadi İşletmesine bağlı birimlerde, savunmacı ve destekleyici iletişim iklimine ilişkin bulgular incelendiğinde; her üç birimin savunmacı iklim ortalamalarının yüksek olduğu, OMKAN ve OMEK'in örgütsel iletişim ikliminin savunucudan nötre doğru (41-55), OMTEL'in nötr'den destekleyiciliğe doğru olduğu (56-69) görülmektedir. Her üç birimin destekleyici iletişim iklimine ilişkin olarak; OMKAN ve OMEK'in örgütsel iletişim ikliminin, destekleyiciden nötre doğru olduğu, OMTEL'in ise daha çok destekleyici iletişim iklimine sahip olduğu görülmektedir. Bulgular ışığında OMTEL işletmesinin destekleyici bir iletişim iklimine sahip olduğu, OMKAN ve OMEK işletmelerinde ise örgütsel iletişim ikliminin nötr olduğu söylenebilir. Bir başka deyişle örgütsel iletişim iklimi ne savunucu ne de destekleyicidir. Bunlar arasında bir değer almaktadır.

OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığının anlaşılması için Kolmogorov-Smirnov Testi yapılmış ve üç kurumda çalışan işgörenlerin görüşlerinin normal dağılım göstermediği anlaşılmıştır. Bundan başka OMTEL'in işgören sayısı ($n < 30$) olduğundan, nonparametrik testler kullanılmış, üç kurumdaki işgörenlerin görüşleri arasında bir fark olup olmadığı önce Kruskal Wallis Testi ile kontrol edilmiştir.

Deneklerin kendi kurumlarındaki savunma iletişim iklimine ilişkin görüşleriyle ilgili Kruskal Wallis Testi sonuçları aşağıda tablo 3.13' de verilmiştir.

Tablo 3.13: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin Savunma İletişim İklimi Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Kurum	n	sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
OMKAN (1)	90	61,03	2	30,76	,000	1-2
OMEK (2)	30	81,77				2-3
OMTEL (3)	29	111,34				3-1

Tablo 3.13' de OMU Vakfı iktisadi işletmesine bağlı kurumlardan OMKAN-OMEK, OMEK-OMTEL ve OMKAN- OMTEL işletmeleri arasında bir farkın olduğu görülmektedir [$\chi^2 (2) = 30,76$, $p < .05$]. Bulgulara bakıldığında üç kurum arasında savunma iklimi açısından ortalamalar arasında bir fark bulunmaktadır. Bu durumda H2 hipotezi desteklenmektedir.

Hack'ın (1993) Purdue Üniversitesi'nde örgütsel iletişim iklimi araştırmasında; destekleyici iklimi fakülte personeli %43 negatif olarak değerlendirirken, büro ve servis personeli grup da %72'i olumsuz değerlendirmişlerdir. Gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bulgular, araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

Torres (2009), Michigan ortaokul müdürlerinin liderlik stilleri, iletişim ve okul iklimi araştırmasında, pozitif okul iklimine sahip müdürlerin, negatif okul iklimine sahip müdürlere göre daha çok liderlik davranışları sergiledikleri ve daha elverişli bir ortam ve öğrenme çevresi oluşturmaya çalıştıkları sonucuna ulaşmıştır.

Deneklerin kendi kurumlarındaki destekleyici iletişim iklimine ilişkin görüşleriyle ilgili Kruskal Wallis Testi sonuçları aşağıda tablo 3.14' de verilmiştir.

Tablo 3.14: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin Destekleyici İletişim İklimi Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Kurum	n	sıra ort	sd	χ^2	p	Anlamlı Fark
OMKAN (1)	90	85,23	2	14,20	,001	1-2
OMEK (2)	30	65,95				
OMTEL (3)	29	52,60				3-1

Tablo 3.14’ de OMU Vakfı iktisadi işletmesine bağlı kurumlardan OMKAN-OMEK ve OMKAN-OMTEL arasında, destekleyici iklim açısından bir farklılaşmanın olduğu görülmektedir [$\chi^2 (2) = 14,20$, $p < .05$]. Bulgulara bakıldığında, OMEK ve OMTEL arasında destekleyici iklim açısından ortalamalar arasında bir fark bulunmadığı, diğer kurumlar arasında bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu durumda H3 hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Souza’nın (1998), liselerde iletişim ikliminin sosyal yapısıyla ilgili araştırmasında, iletişim ikliminin öğretim metotları, öğretmen ve öğrenci etkileşimi ve öğrenci öğrenmeleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Buradaki bulgular söz konusu hipotezi kısmen desteklemektedir. Ancak eğitim kurumları ile iktisadi işletmelerin hem iklimi ve hem de iletişim iklimi arasındaki farklılıklar dikkate alınmalıdır.

Kurumların ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını anlamak için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Bunun için kurumlar ikili olarak birbirleriyle karşılaştırılmışlardır. OMKAN ve OMEK işletmelerinin savunma iletişim iklimine ilişkin Mann-Whitney U Testi sonuçları aşağıda tablo 3.15’ de verilmiştir.

Tablo 3.15: OMKAN ve OMEK İşletmeleri Savunma İletişim İklimi U-Testi Sonuçları

KURUM	n	sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
OMKAN	90	56,13	5052,00	957,00	,017*
OMEK	30	73,60	2208,08		

Tablo 3.15’ de verilen bulgulara göre her iki kurumun ortalamaları arasında savunma iklimi açısından anlamlı bir farklılık olduğu ($p < .05$) görülmektedir.

OMKAN ve OMEK işletmelerinin destekleyici iletişim iklimi Mann-Whitney U Testi sonuçları aşağıda tablo 3.16’ da verilmiştir.

Tablo 3.16: OMKAN ve OMEK İşletmeleri Destekleyici İletişim İklimi U-Testi Sonuçları

KURUM	n	sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
OMKAN	90	64,46	5801,50	993,50	,031*
OMEK	30	48,62	1458,50		

Tablo 3.16’ da verilen bulgulara göre OMKAN ve OMEK’in destekleyici iletişim iklimleri arasında anlamlı bir farkın olduğu ($p<.05$) görülmektedir. Bir eğitim kurumu olarak OMEK ile iktisadi bir işletme olan OMKAN arasında böyle bir farklılığın olması zaten beklenirdi. Bu durum bir önceki bulgularla da tutarlılık göstermektedir. Önceki paragraflarda iktisadi işletmelerle eğitim kurumlarının iletişim iklimleri arasında bir farklılığın olduğundan bahsedilmiştir. Zira eğitim örgütlerinin etkili bir şekilde işletilmesi ve etkililiğin devam ettirilmesi için etkili bir iletişim sistemi oluşturmak gereklidir.

OMKAN ve OMTEL işletmelerinin savunma iletişim iklimine ilişkin Mann-Whitney U Testi sonuçları aşağıda tablo 3.17’ de verilmiştir.

Tablo 3.17: OMKAN ve OMTEL İşletmeleri Savunma İletişim İklimi U-Testi Sonuçları

KURUM	n	sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
OMKAN	90	50,40	4536,00	441,00	,000*
OMTEL	29	89,79	2604,00		

Tablo 3.17’ de verilen bulgulara göre OMKAN ve OMTEL işletmelerinin ortalamaları arasında bir farkın olduğu ($p<.05$) görülmektedir. OMTEL bir otel işletmesi olup, bu kurumda da örgütsel iletişimin OMKAN’a göre daha iyi derecede

olması beklenirdi. Bulgular bu açıklamaları doğrular niteliktedir. Ancak bu durum, iktisadi işletmelerde iletişime önem verilmeyeceği şeklinde yorumlanmamalıdır.

OMKAN ve OMTEL işletmelerinin destekleyici iletişim iklimi Mann-Whitney U Testi sonuçları aşağıda tablo 3.18’ de verilmiştir.

Tablo 3.18: OMKAN ve OMTEL İşletmeleri Destekleyici İletişim İklimi U-Testi Sonuçları

KURUM	n	sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
OMKAN	90	66,27	5964,50	740,50	,000*
OMTEL	29	40,53	1175,50		

Tablo 3.18’ de verilen bulgulara göre OMKAN ve OMTEL işletmelerinin destekleyici iletişim iklimi ortalamaları arasında anlamlı bir farkın ($p<.05$) olduğu görülmektedir. Önceki paragraflarda değinildiği gibi, OMTEL işletmesinde daha destekleyici bir iklimin var olduğu görülmüştür. Örgütsel iletişim ikliminin kurumlar arasında destekleyici iletişim iklimi açısından da farklı çıkması şaşırtıcı bir durum olarak görülmemelidir.

OMEK ve OMTEL iktisadi işletmelerinin savunma iletişim iklimi Mann-Whitney U Testi sonuçları aşağıda tablo 3.19’ da verilmiştir.

Tablo 3.19: OMEK ve OMTEL İşletmeleri Savunma İletişim İklimi U-Testi Sonuçları

KURUM	n	sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
OMEK	30	23,67	710,00	245,00	,004*
OMTEL	29	36,55	1060,00		

Tablo 3.19’ da OMEK ve OMTEL işletmelerinin savunma iletişim iklimi ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ($p<.05$) görülmektedir. OMEK ve OMEK işletmeleri her ikisi de iletişim yönünden destekleyici bir iklime sahip olması gereken kurumlardır. Bu kurumlarda görülen farklılığın işgörenlerin eğitim düzeyinden farklılaştığı tahmin edilmektedir. OMEK bir eğitim kurumu olup, çalışanların büyük bir

çoğunluğu yüksekokul mezunudur. Hâlbuki OMTEL’de işgörenlerin önemli bir kısmı ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde bir tahsile sahiptirler.

OMEK ve OMTEL iktisadi işletmelerinin destekleyici iletişim iklimi Mann-Whitney U Testi sonuçları aşağıda tablo 3.20’ de verilmiştir.

Tablo 3.20: OMEK ve OMTEL İşletmeleri Destekleyici İletişim İklimi U-Testi Sonuçları

KURUM	n	sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
OMEK	30	32,83	985,00	350,00	,197
OMTEL	29	27,07	785,00		

Tablo 3.20’ deki bulgulara göre OMEK ve OMTEL işletmelerinin destekleyici puanları arasında anlamlı bir farkın olmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu beklenen bir sonuç olup, destekleyici bir iletişim iklimi açısından her iki kurumda da bir farklılık olmaması beklenirdi.

Haas’ın (1999), lise ve teknik lise müdürlerinin örgütsel iletişim iklimi ile ilgili yapmış olduğu araştırmada, örgütsel iletişim iklim açısından bir farklılık bulunmamıştır. Bu müdürlerin her ikisi de karar alırken işgörenleri karara kattığı, onların önerilerine açık olduğu görülmüştür.

3.6.2.2.2. İşgörenlerin Cinsiyete Göre

OMU Vakfı İktisadi işletmelerinin örgütsel iletişim ikliminin cinsiyet değişkeni açısından betimleyici istatistiksel bilgiler aşağıda tablo 3.21’ de verilmiştir.

Tablo 3.21: OMU Vakfı İktisadi İşletmeleri Örgütsel İletişim İkliminin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

CİNSİYET		n	$\bar{X}$	s
Kadın	Savunma	59	51,37	12,26
	Destekleyici	59	44,37	12,36
Erkek	Savunma	90	53,88	12,12
	Destekleyici	90	43,15	11,82

Tablo 3.21’ de verilen OMU Vakfı iktisadi işletmelerinin örgütsel iletişim ikliminin cinsiyet değişkenine ilişkin dağılımı incelendiğinde; kadın ve erkeklerin savunmacı iletişim iklimine ilişkin bulguların savunucudan nötre doğru olduğu, destekleyici iletişim iklimine ilişkin bulguların ise destekleyiciden nötre olduğu görülmektedir (41-55). Cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkeklerin standart sapmalarının birbirine yakın olduğu gözlenmektedir. Bu durum her iki cinsiyet açısından ele alındığında işgörenlerin iletişim iklimine yönelik görüşlerinin birbirine benzer ve nötr olduğu söylenebilir.

OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin örgütsel iletişim ikliminin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğine Kolmogorov-Smirnov Testi ile bakılmış olup, savunma iletişim ikliminin normal dağılım gösterdiği, destekleyici iletişim ikliminin ise normal dağılım göstermediği görülmüştür. Bu durumda savunma iletişim ikliminin cinsiyet açısından anlamlı bir fark gösterip göstermediği Independent Samples Testi ile bakılmıştır.

OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin savunma iletişim iklimine ilişkin bağımsız gruplar t-testi sonuçları aşağıda tablo 3.22’ de verilmiştir.

Tablo 3.22: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin Savunma İletişim İkliminin Cinsiyet Değişkenine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	s	sd	t	p
Kadın	59	51,37	12,26	147	-1,23	.22
Erkek	90	53,88	12,36			

Tablo 3.22’ de verilen bulgulara göre, kadın ve erkeklerin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı ($p>.05$) görülmektedir. Bu iki gruba ilişkin ortalamaların birbirine yakın olduğu gözlenmektedir. Savunma iletişim iklimine ilişkin görüşler açısından cinsiyet önemli değildir. Bu duruma göre H4 hipotezi desteklenmemektedir.

Küçükyazıcı’nın (2009: 52), Örgütsel İletişimin Algılanan Etkinliği, Departmanlar arası İlişki İklimi, Kariyer Fırsatları ve İşyerindeki Esenlik Arasındaki İlişkiler konulu araştırmasında; örgütsel iletişim yeterliğinin bölümler arası iklimin gelişmesine önemli katkıda bulunduğu, örgütsel iletişim frekansı, bilgi transferi ve iletişim sistemi katılımının farklı bölümler arasındaki işbirliğini artıracığı ortaya çıkarılmıştır.

Bu tür araştırmalarda cinsiyet değişkenine göre bir karşılaştırmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle cinsiyetin örgütsel iletişim iklimine etkisi farklı bir araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılamamıştır. Ancak bu araştırmada cinsiyet değişkeninin savunma iletişim iklimi açısından bir fark oluşturmadığı görülmüştür.

OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin destekleyici iletişim iklimine ilişkin dağılım normal olmadığından cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırma Mann-Whitney U Testi ile yapılmıştır. Deneklerin destekleyici iletişim iklimine ilişkin görüşleri aşağıda tablo 3.23’ de verilmiştir.

Tablo 3.23: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin Destekleyici İletişim İkliminin Cinsiyet Değişkenine Göre U Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	sıra ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Kadın	90	76,25	4499,00	2581,00	,77
Erkek	30	74,18	6676,00		

Tablo 3.23’ de verilen bulgulara göre, OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin destekleyici iletişim iklimi arasında cinsiyet açısından bir farkın olmadığı görülmüştür. Başka bir anlatımla kadın ve erkekler bu konuda benzer düşüncelere sahiptirler. Bu durumda H5 hipotezi desteklenmemiştir.

3.6.2.2.3. İşgörenlerin Hizmet Yılına Göre

OMU Vakfı İktisadi İşletmelerindeki örgütsel iletişim ikliminin işgörenlerin görüşlerinin, bu işletmede çalıştıkları hizmet yılına göre nasıl bir dağılım gösterdiği araştırılmıştır. İşgörelere ilişkin betimsel istatistik bilgiler tablo 3.24’ de verilmiştir.

Tablo 3.24: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel İklim İlişkin Görüşleri

OMU Vakfı İşletmeleri	Örgütsel İklim	n	$\bar{X}$	S
5 yıldan az	Savunmacı	68	53,58	11,74
	Destekleyici	68	41,30	11,06
5-10 yıl arası	Savunmacı	43	50,51	8,92
	Destekleyici	43	46,62	13,00
10 yıldan fazla	Savunmacı	38	54,34	15,66
	Destekleyici	38	44,42	11,95

Tablo 3.24’ de verilen bulgulara göre işletmelerde çalışanların çoğunluğunun hizmet yılı 5 yıldan azdır. Hizmet yılı 5-10 yıl olanlar ikinci sırada, hizmet yılı 10 yıldan fazla olanların ise üçüncü sırada olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin hizmet yılına göre örgüt iklimine ilişkin görüşleri ortalamalarına bakıldığında; savunma iletişim iklimi ortalamalarının ($\bar{X}=53,58$; $\bar{X}=50,51$; $\bar{X}=54,34$) olduğu ve bunların savunucudan nötre doğru olduğu (41-55) görülmektedir. Destekleyici iletişim iklimini ortalamalarının ($\bar{X}=41,30$; $\bar{X}=46,62$; $\bar{X}=44,42$) olduğu ve örgütsel iletişim ikliminin destekleyiciden nötre doğru olduğu (41-55) görülmektedir. Standart saplamalara bakıldığında en homojen dağılım hizmet yılı 5-10 yıl arasında olan ve örgütsel iletişim ikliminin savunmacı olduğunu belirten işgörenler, en heterojen dağılım ise hizmet yılı 10 yıldan fazla olan ve örgüt ikliminin savunmacı olduğunu belirten işgörenler olarak görülmektedir.

İşgörenlerin görüşlerine göre, örgütsel iletişim iklimine ilişkin görüşler arasında bir fark olup olmadığının anlaşılması için öncelikle dağılımın normal olup olmadığına Kolmogorov-Smirnov Testi ile bakılmıştır. Test sonuçlarına göre, dağılımın

normal olduğu görülerek, gruplar arasında fark olup olmadığı ANOVA (Tek yönlü varyans analizi) ile test edilmiştir. OMU Vakfı işletmelerindeki örgütsel iletişim ikliminin savunma olduğunu belirten işgörenlerin hizmet yıllarına göre karşılaştırılmasına yardım eden Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları aşağıda tablo 3.25’ de verilmiştir.

Tablo 3.25: OMU Vakfı İşletmelerinde Savunma İletişim İklimini Belirten İşgörenlerin Hizmet Yıllarına Göre Karşılaştırılmasına Yardım Eden Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	356,514	2	178,257	1,201	.30	Yok
Gruplariçi	21665,767	146	148,396			

Tablo 3.25’ de verilen bulgulara göre, OMU Vakfı İşletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet yıllarına göre, savunucu örgütsel iletişim iklimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durumda H6 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 3.26: OMU Vakfı İşletmelerinde Destekleyici İletişim İklimini Belirten İşgörenlerin Hizmet Yıllarına Göre Karşılaştırılmasına Yardım Eden Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	776,605	2	388,303	2,753	.06	Yok
Gruplariçi	21366,430	148	141,026			

Tablo 3.26’ da verilen bulgulara göre, OMU Vakfı İşletmelerinde çalışan işgörenlerin hizmet yıllarına göre, destekleyici örgütsel iletişim iklimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu durumda H7 hipotezi desteklenmemiştir.

Nancy ve Grass (2009: 89), “Toplum biçimlendirme: Bir devlet üniversitesinde iletişim iklimini geliştirmek için bir model çalışması” konulu çalışmalarında, iletişim ikliminin programlarla değiştirilebileceğini ancak bunun başarısının uzun vadeli sürekli güvenilir davranış gerektirdiğini, iletişim ikliminin çekirdeğini oluşturan güven duygusunun yavaş geliştiğini ve bunun kolayca zarar görebileceğini belirtmişlerdir. Örgütsel iletişim ikliminin hizmet yıllarına göre karşılaştırıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak bu çalışmada, işgörenlerin hizmet süresinin örgütsel iletişim iklimine ilişkin görüşlerinde bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür.

3.6.2.2.4. İşgörenlerin Eğitim Durumuna Göre

İşgörenlerin almış oldukları eğitim, kişilerin birçok durumunda önemli değişikliklere neden olmaktadır. Özellikle eğitim durumunun, örgütsel iletişim iklimi algısını da etkileyeceği tahmin edilerek, üç işletmedeki işgörenlerin almış oldukları eğitim durumuyla, kurumlarındaki örgüt iklimini algılama biçimleri karşılaştırılmıştır.

İşgörenlerin almış oldukları eğitim durumuna ilişkin açıklamalarda bulunabilmek için betimleyici istatistik bilgiler aşağıda tablo 3.27’ de verilmiştir.

Tablo 3.27: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin İşgörenlerinin Eğitim Durumuna İlişkin İstatistik Bilgiler

OMU Vakfı İşletmeleri	Örgütsel İklim	n	$\bar{X}$	S
İlkokul	Savunmacı	35	52,11	11,59
	Destekleyici	35	43,40	10,50
Ortaokul	Savunmacı	67	51,07	12,91
	Destekleyici	67	44,97	11,89
Yüksekokul	Savunmacı	47	56,06	11,15
	Destekleyici	47	41,91	13,20

Tablo 3.27’ de verilen bulgulara göre, OMU Vakfı işletmeleri işgörenlerinin, işletmenin savunma ve destekleyici iletişim iklimine sahip olma durumuna ilişkin görüşlerinin dağılımına bakıldığında; savunucu iletişim iklimine ilişkin olarak ortalamaların ilk ve ortaöğretim kurumu mezunlarında ($\bar{X}=52,11$; $\bar{X}=51,07$) olduğu ve

yönünün savunucudan nötre doğru olduğu (41-55); yüksekokul mezunlarında ise ($X=56,06$) olduğu ve örgütsel iletişim ikliminin nötrden destekleyiciye doğru olduğu; destekleyici iklime ilişkin olarak ortalamaların ($X=43,40$; $X=44,97$; $X=41,91$) olduğu ve iklimin destekleyiciden nötre doğru olduğu (41-55) görülmektedir.

Bulgular bütün olarak değerlendirildiğinde, yüksekokul mezunlarının savunucu iklime ilişkin görüşlerine diğerlerine göre farklı olduğu görülmektedir. Ancak destekleyici iklime ilişkin görüşler nötr'dür. Başka bir anlatımla iklim ne destekleyici ne de savunmacı değildir.

İşgörenlerin eğitim durumlarına göre dağılımlarının normal olup olmadığına Kolmogorov-Smirnov Testi ile bakılmış olup savunma iklimine ilişkin dağılımın normal olduğu, destekleyici iklime ilişkin dağılımın normal olmadığı görülmüştür. Savunma iletişim iklimine ilişkin görüşlerin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) ile kontrol edilmiştir. OMU Vakfı İşletmesi işgörenlerinin savunma iletişim iklimine ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre karşılaştırılması aşağıda tablo 3.28' de verilmiştir.

Tablo 3.28: OMU Vakfı İşletmelerinde Savunma İletişim İklimini Belirten İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına Yardım Eden Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	715,304	2	357,652	2,451	.090	Yok
Gruplariçi	21306,978	146	145,938			

Tablo 3.28' de verilen bulgulara göre, OMU Vakfı iktisadi işletmeleri işgörenlerinin eğitim durumlarının savunma iletişim iklimine ilişkin görüşleri arasından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durumda H8 hipotezi desteklenmemiştir.

Andress (1996: 103), müdürlerin iletişim iklimi ve uyumsuzluk yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya ilişkin araştırmasında; örgüt yöneticilerinin kendi örgüt yapılarını değiştirebileceklerini, problem çözmede yüz yüze-çözüm merkezli bir yaklaşım uyguladıklarında daha açık ve güvene dayalı bir örgütsel iklim

yaratabileceklerini ileri sürmüştür. Bundan başka, öğretim lideri olarak işgörenlerin problemlerini daha iyi çözmelerine yardımcı olabilmeleri için onları iyi anlamak gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Destekleyici örgütsel iletişim iklimine ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde; farklı eğitim kademelerinden mezun işgörenlerin görüşleri arasında bir farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Bu durumda kurumun örgütsel iletişim iklimini, kurumda farklı eğitim almış herkes aynı biçimde algılamaktadır.

OMU Vakfı İktisadi işletmesinin destekleyici iletişim iklimine ilişkin görüş beliren işgörenlerin eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği, grup sayısı ikiden fazla olduğu için Kruskal Wallis Testi ile kontrol edilmiştir. Destekleyici iletişim iklimine ilişkin olarak işgörenlerin görüşlerinin karşılaştırılması aşağıda tablo 3.29’ da verilmiştir.

Tablo 3.29: OMU Vakfı İktisadi İşletmeleri Destekleyici İletişim İklimi Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Kurum	n	sıra ort	sd	x ²	p	Anlamlı Fark
İlkokul	35	73,29	2	4,20	,012	Yok
Ortaokul	67	82,40				
Yüksekokul	47	52,60				

Tablo 3.29’ da verilen bulgulara göre OMU Vakfı iktisadi işletmelerindeki işgörenlerin destekleyici iletişim iklimine ilişkin görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği ($p>.05$) görülmektedir. Öğretim durumları farklı işgörenlerin destekleyici iletişim iklimine ilişkin görüşleri benzerlik göstermektedir. Bu durumda H9 hipotezi desteklenmemiştir.

Strubler (1996: 95), “Takım Katılımı ve İletişim İklimini Yeniden Düzenleme Yöntemi: Bir Küçük Grup Örgütsel İletişim Çalışması” konulu çalışmada, işgörelere yukarıya doğru iletişim fırsatı verilmesi, örgütsel etkililiği artırmaktadır. Buna karşılık dört ay boyunca, takım üyelerinin etkisi hesaba katılmadığında, üniversite işgörellerinin tüm örgütsel iletişim beklentilerinin arttığı, deney ve kontrol grupları arasında bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır.

Larsen ve Folgere (1993: 25), Norveç'te Otel yönetimine bağılı kişiler üzerinde yapmış oldukları araştırmada, gemilerdeki işğörenlerin karadaki gemi personeline göre daha savunmacı iklime sahip olacağı yönündeki hipotezlerini denemek istemişler ve sonuçta daha sınırlı fiziksel sahalarda çalışan kişilerin daha savunmacı ve daha az açık oldukları sonucunu ortaya çıkarmışlardır. Buradaki bulgulara araştırma sonuçlarıyla bir çelişki göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümü iki başlık altında ele alınmıştır. Birinci başlıkta araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. İkinci başlıkta ise önerilere yer verilmiştir.

OMU Vakfı İktisadi İşletmesinin örgütsel iletişim iklimine ilişkin yapılan araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmanın birinci alt problemi, OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinde çalışanların görüşlerine göre, kurumun ne tür bir örgütsel iletişim iklimine sahip olduğu ile ilgili olarak; savunmacı bir iklime yakın olmak üzere nötr olduğu görülmüştür. Başka bir anlatımla, kurumda ne destekleyici ne de savunucu bir iletişim ikliminden bahsetmek mümkün değildir. Hâlbuki bir kurumun etkili olabilmesi için daha çok destekleyici bir iklime sahip olması beklenir. Bunun sağlanabilmesi için kurumun yöneticisine önemli görevler düşmektedir. Yönetici davranışları, kurumun hem örgüt iklimi hem de iletişim iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Araştırmanın ikinci alt problemi, OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin (OMKAN, OMEK, OMTEL) örgütsel iletişim ikliminin bazı değişkenler açısından incelenmesidir. Bu değişkenler; kurum, cinsiyet, hizmet yılı ve işgörenlerin eğitim durumudur. Araştırma sonuçlarına göre;

1. Kurumlardaki çalışanların görüşlerine göre:
 - a. OMU Vakfı İktisadi işletmesine bağlı kurumlar arasında savunucu iklim açısından (OMKAN, OMEK ve OMTEL) anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür.
 - b. OMU Vakfı İktisadi işletmesine bağlı kurumlar arasında destekleyici iklim açısından (OMKAN – OMEK ve OMKAN – OMTEL) arasında bir farklılığın bulunduğu görülmüştür.

Kurumlar arasında farklılığın nedenlerinden en önemlisi kurumların sahip olduğu özellikleridir. Bu işletmelerden OMKAN, kantin ve benzeri işletmeleri bünyesinde barındıran bir işletmeyken, OMTEL bir otel işletmesidir. OMEK ise bir eğitim kurumudur. Bu kurumların her birisinin kendisine has özellikleri bunların örgütsel iletişim iklimini etkilemektedir. Diğer yandan bu kurumların yöneticileri, bu kurumları idare ederken kurum özelliklerine göre hareket etmek zorundadırlar. Başka

bir anlatımla, bir eğitim kurumunda insanların iletişimi daha destekleyici olmak zorundadır. Savunucu bir iletişim ortamı eğitimin doğasına aykırı bir durum olarak görülür.

2. Kurumlardaki çalışanların cinsiyetlerine göre: hem savunmacı iletişim iklimi hem de destekleyici iklim açısından bir farklılık görülmemiştir. Her iki cinsiyet açısından örgütsel iletişim ikliminin nötr olduğu görülmüştür.

Böyle bir sonuç, bu kurumlarda çalışan işgörenlerin, kadın veya erkek olmalarının iletişim iklimini etkilemediğini göstermektedir. Her iki cinsiyetten deneklerin benzer görüşlere sahip olması, kurumdaki iletişim ikliminin cinsiyete bağlı olmadığını göstermiştir. Ancak her iki cinsiyetten işgörenler, örgütün sahip olduğu iletişim ikliminin ne savunucu ne destekleyici olmadığını vurgulamışlardır. Yani iletişim iklimi nötrdür.

3. İşgörenlerin, kurumdaki çalışma sürelerine göre (5 yıldan az, 5-10 yıl arası, 10 yıldan fazla) yapılan karşılaştırmalarda; örgütün iletişim iklimine yönelik olarak işgörenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Her üç gruptaki işgörenlerin hem savunucu hem de destekleyici iletişim iklimine ilişkin görüşlerinin nötr olduğu görülmüştür.

Bu sonuçtan, örgütün sahip olduğu iletişim ikliminin, kurumda çalışan işgörenlerin çalışma sürelerine bağlı olarak değişmediğini göstermektedir. Kuruma farklı sürelerde hizmet vermiş kişiler, benzer görüşlere sahiptirler. Bu sonuç, kuruma uzun süre hizmet etmiş kişiler ile kuruma yeni girmiş kişilerin, benzer görüşlere sahip olduğunu göstermiştir. Ancak aynı durum bu sonuç için de geçerlidir. Kurumların iletişim iklimi ne destekleyici ne de savunucudur.

4. İşgörenlerin eğitim durumuna göre (ilk, orta ve yüksek okul mezunu) yapılan karşılaştırmalarda; örgütün iletişim iklimine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. İlk ve ortaöğretim kurumu mezunu işgörenlerin savunucu örgütsel iletişime ilişkin görüşlerinin nötr, yüksek okul mezunu işgörenlerin görüşlerine göre ise, örgütsel iletişimin nötrden destekleyici iletişim iklimine doğrudur. İlk, orta ve yükseköğretim mezunu işgörenlerin görüşlerine göre, destekleyici iletişim ikliminin nötre olduğu görülmüştür.

Sonuçta, işletmelerde çalışan kişilerin görüşlerinin onların almış eğitime göre değişiklik göstermemesi, farklı düzeyde eğitim almış kişilerin, kurumların iletişim

iklimi konusunda görüşlerinin benzerlik gösterdiğini gösterir. Yani bu durumda, kurumların iletişim iklimi ne savunucu ne de destekleyicidir. Ancak yüksekokul mezunu işgörenler iletişim ikliminin nötrden destekleyici iklime doğru olduğunu belirtmiş olmalarına rağmen bu farklılık önemsizdir.

OMU Vakfı İktisadi işletmesinin örgütsel iletişim iklimine yönelik işgörenlerin görüşlerine dayalı olarak yapılan bu araştırmada, Gibbs' in tanımına göre nötr (yansız) bir örgütsel iletişim ikliminin bulunduğu görülmektedir. Hâlbuki bu işletmeye bağlı kurumlardan OMKAN bir İktisadi İşletmedir. Böyle bir işletmenin destekleyici bir iletişim iklimine sahip olması gerekir. OMEK ise bir eğitim kurumu olup, örgütsel iletişimin en etkili olması gereken kurumlardan birisidir. Böyle bir kurumda, örgütsel iletişim ikliminin mutlaka destekleyici olması gerekirdi. OMTEL bir otel işletmesi olup, böyle bir ortamda da destekleyici bir iletişim ikliminin olması beklenirdi. Ancak her üç kurumda da işgörenlerin örgüt iklimine ilişkin bir kararsızlık içinde bulunduğu görülmüştür.

Kurumların etkili bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi, destekleyici bir iletişim iklimine sahip olmalarıyla mümkün olduğu, dikkate alınırsa, OMU Vakfı iktisadi işletmelerinin savunucu bir iletişim iklimine sahip olmaması sonucu olumludur. Ancak, kurumda çalışanların önemli bir kısmı, kurumların iletişim iklimini yetersiz görmektedir. Çünkü bu görüşte olan kişilerin görüşlerinin ortalaması, araştırmaya katılan kişilerin ortalamasını etkileyerek, kurumun iletişim iklimini destekleyiciden nötre götürmüş olabilir. Eğer işgörenlerin büyük bir çoğunluğu, örgütün iletişim ikliminin destekleyici olduğunu belirtmiş olsalardı, kurumun iletişim iklimi de büyük bir ihtimalle destekleyici olarak çıkacaktı. Kurum yöneticileri, yapılan bu tür araştırma sonuçlarını dikkatle izlemeli ve benzer araştırmalar yapmalıdırlar. Aşağıda araştırma hipotezlerinin sonuçları tablo 3.30' da özet olarak verilmiştir.

Tablo 3.30: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: OMU Vakfı İktisadi İşletmeleri savunucu, destekleyici veya nötr bir örgütsel iletişim iklimine sahiptir.	KABUL
H2: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin savunma örgütsel iletişim iklimi açısından OMKAN, OMEK ve OMTEL kurumları arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H3: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin destekleyici örgütsel iletişim iklimi açısından OMKAN, OMEK ve OMTEL kurumları arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H4: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin savunma örgütsel iletişim iklimi, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H5: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin destekleyici örgütsel iletişim iklimi, çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H6: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin savunma örgütsel iletişim iklimi, çalışanların hizmet yıllarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H7: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin destekleyici örgütsel iletişim iklimi, çalışanların hizmet yıllarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H8: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin destekleyici örgütsel iletişim iklimi, çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RET
H9: OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin savunma örgütsel iletişim iklimi, çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir	RET

ÖNERİLER

OMU Vakfı İktisadi İşletmelerinin örgütsel iletişim iklimine ilişkin olarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

1. OMU Vakfı İktisadi işletmesindeki işgörenlerin örgütsel iletişim iklimine ilişkin yapılan bu nicel araştırmada işin nedenleriyle ilgili bir sonuçlara yeterince ulaşamamıştır. Bu bakımdan işgörenlerin görüşlerini içeren ve olayların nedenlerini açıklamaya yönelik nitel araştırmalar yapılmalıdır.
2. İşletmelerde gönüllülük esas alınmıştır. Bu bakımdan evrenin tamamına ulaşamamıştır. Evrenin tamamına yönelik olarak araştırmalar yapılmalıdır. Araştırmaya katılmak istemeyen kişilerin nedenleri araştırılmalıdır.
3. Örgütün iletişim iklimi dışında, örgüt kültürü, örgüt iklimi gibi başka konularda da araştırmalar yapılmalıdır. Bunlar birlikte yorumlanmalıdır.
4. Bu konuda hazırlanmış değişik ölçeklerle konu başka boyutlarda ve başka yöntemler kullanılarak tekrar edilmelidir.
5. OMU Vakfı İktisadi işletmelerinin dışında bulunan ancak OMU'ya bağlı diğer kurumlarda da benzer araştırmalar yapılmalıdır. Bunların sonuçları birbirleriyle karşılaştırılmalıdır.

İLETİŞİM İKLİMİ ENVANTERİ

Sayın işgören;

Kurumunuzdaki iletişim iklimini belirlemek amacıyla bu veri toplama aracından yararlanılacaktır. Bu araç iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda kişisel bilgiler yer almaktadır. Bu bölümdeki bilgileri durumunuza uygun olarak işaretleyiniz. İkinci kısımda ise sizin yöneticinizce kurmuş olduğunuz iletişim ile ilgili maddeler yer almaktadır. Bu maddeleri dikkatli bir şekilde okuyarak durumunuza en uygun seçeneği işaretleyiniz. Bu araştırma kapsamında elde edilen bilgiler sadece bilimsel bir amaç için kullanılacak, araştırma dışında başka bir yerde kullanılmayacaktır.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Danışman

Yard.Doç.Dr. Emre SEZİCİ

Özkan GÜL

Dumlupınar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans öğrencisi

I.KISIM

Kurumunuz:

OMKAN ()

OMEK ()

OMTEL ()

Cinsiyetiniz:

Kadın ()

Erkek ()

Hizmet Yılıınız:

5 yıldan az ()

5-10 yıl arası ()

10 yıldan fazla ()

Eğitim Durumunuz:

İlkokul ()

Orta öğretim ()

Yüksek okul ()

II. KISIM

Lütfen aşağıdaki maddeleri okuduktan sonra durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz
[Karşısındaki kısma (x) işareti koyunuz]

Madde numarası		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Yöneticim açıklama yapmama izin vermeksizin çalışmalarımı eleştirir					
2	Yöneticim mümkün olduğunca işimde yaratıcılığımı kullanmama izin verir					
3	Yöneticim çalışanların çalışma şekillerini sürekli olarak yargılar					
4	Yöneticim çalışmalarımızda esnekliğe izin verir					
5	Yöneticim başkalarının yanında çalışmalarımı eleştirir					
6	Yöneticim yeni fikirleri denemeye ve farklı görüşlere açıktır					
7	Yöneticim işimi nasıl yaptığımı denetlemek gerektiğine inanır					
8	Yöneticim işimde karşılaştığım problemleri anlar.					
9	Yöneticim diğer insanların tutum ve davranışlarını, kendininkilere benzetmek için uğraşır.					
10	Yöneticim duygularıma ve değerlerime saygı gösterir.					
11	Yöneticim her zaman duruma hâkim olmak ister.					
2	Yöneticim problemlerimi ilgi ile dinler.					
13	Yöneticim istediklerini elde etmek ya da kendisini iyi göstermek için çalışanlarını yönlendirir.					
14	Yöneticim mevki olarak altında olduğumu hissettirmeye çalışmaz					
15	Yöneticimle konuşurken yanlış anlaşılmamak için dikkatli olmak zorundayım.					
16	Yöneticim çalışanlarla yapılan toplantılarda statü ya da güç gösterisinde bulunmaz					
17	Yanlış anlaşılabilceği ya da çarpıtılabileceği için gerçekten ne düşündüğümü yöneticime nadiren söylerim.					
18	Yöneticim bana karşı davranışlarında saygılıdır					
19	Yöneticim çalışanlar arasında yaşanan çatışmalarla (anlaşmazlıklarla) ilgilenmez					
20	Yöneticim benimle olan ilişkisinde art niyetli değildir					
21	Yöneticim çalışanların problemleri ile ilgilenmez					

22	Yöneticime karşı dürüst ve açık davranabilirim					
23	Yöneticim kişisel bir sorun yaşadığımda manevi destek vermez					
24	Yöneticime görüşlerimi dürüstçe açıklayabilirim					
25	Yöneticim kendimi yetersiz hissetmeme neden olacak şekilde davranır.					
26	Yöneticim problemleri sadece anlaşılabilir kılmak için tanımlar; ancak çalışanlarını kendi gibi düşünmeleri için zorlamaz					
27	Yöneticim patronun kim olduğunu açık bir şekilde hissettirir					
28	Yöneticimle özgürce konuşabilirim					
29	Yöneticim bir işin doğru bir şekilde yapılabilmesi için kendisi tarafından mutlaka denetlenmesi gerektiğine inanır					
30	Yöneticim işyerinde yaşanan problemleri açıklayarak çalışanlarının bunları fark etmesini sağlar.					
31	Yöneticim hata yaptığını kabul etmez					
32	Yöneticim olayları iyi ya da kötü olarak nitelendirmeden olduğu gibi açıklamaya çalışır					
33	Yöneticimin sabit fikirli olmasından dolayı karşıt bir görüşümü dile getirmeyi gereksiz bulurum					
34	Yöneticim duygu ve düşüncelerini belirtirken benden de benzer bir tepki göstermemi beklemez					
35	Yöneticim her zaman kendinin haklı olduğunu düşünür					
36	Yöneticim kişisel görüşlerine yer vermeden olayları net bir şekilde açıklamaya çalışır					

13.10.2011

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ VAKFI BAŞKANLIĞINA

Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümünde öğrenciyim. Yüksek Lisans Tez konumu "İşletmelerde İletişim İklimi" olarak belirledim. Bu konuyla ilgili olarak bir araştırma yapmak istiyorum. Vakfınıza bağlı OMKAN, OMEK VE OMTEL işletmelerinde çalışan kişilere bu konuda hazırlanmış "İletişim İklimi Envanteri" ni uygulamak istiyorum.

Konuyla ilgili olarak bu işletmelerde çalışan kişilere ilişkin bazı kişisel bilgileri ve söz konusu aracı uygulayabilmem için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Adres:

Mevlana mah. 737. Sok.

No:10/16 Atakum/SAMSUN



Özkan GÜL



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ VAKFI

Sayı : 416

03.11.2011

Konu: İşletmelerde İletişim İklimi

Sayın Özkan GÜL

OMÜ Vakfı OMKAN İşletmesi Müdürlüğü

Fen Edebiyat Fakültesi Zemin Katı

Kurupelit/SAMSUN

İlgi: 13.10.2011 Tarihli dilekçeniz.

Vakfımızdan talep ettiğiniz; “işletmelerde iletişim iklimi” konulu anket çalışmanızda yardımcı olunacaktır.

Bilgilerinize rica ederiz.

Muhammet DERVİŞOĞLU

Yönetim Kurulu Başkanı

KAYNAKÇA

KİTAPLAR:

- AÇIKGÖZ, H. Mustafa, (2005), **Etkili İletişim**, Elis Yayınları, Ankara.
- AÇIKGÖZ, Kamile ÜN, (1998), **Etkili Öğrenme ve Öğretme**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- AÇIKGÖZ, Kamile, ÜN.(2006), “**Etkili Öğrenme ve Öğretme**”, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- AKAT İlter, Gönül, BUDAK ve Gülay, BUDAK, (2002), **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitapevi, İzmir.
- AKYILMAZ, Bahtiyar, (2000), **İdari Usul İlkeleri Işığında İdari İşlemin Yapılış Usulü**, Yetkin Yayınları, Ankara.
- ALTUN, Sadegül AKBABA, (2001), **Örgüt Sağlığı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AŞKUN, İnal Cem ve Bülent, TOKAT (2003), **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Avcı Matbaası, İstanbul.
- BALCI, Ali, (1995), **Örgütsel Gelişme**, Pegem Personel Eğitimi Merk. Yayını, Ankara.
- BAŞARAN, İbrahim, ETHEM, (1989), **Yönetim**, Gül Yayınevi, Ankara.
- BEETHAM, David, BOYLE, Kevin (2005), **Demokrasinin Temelleri**, KOPUZLU, A. Zeynep, (Çev.), Adres Yayınları, İkinci Baskı, Ankara.
- BİLEN, Mürüvvet, (2004), **Sağlıklı İnsan İlişkileri**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- BİLGİN, Nihat, (1990), **Örgüt İklimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amma İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- BOVEE, L.Courtlan ve V. John, THILL, (1997), **Business Communication Today**, Mc-Graw Hill Companies, Newyork.
- BURSALIOĞLU, Ziya, (1967), **Eğitim İdaresi**, A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya, (1991), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem Şafak Matbaacılık, Ankara.
- CAN, Halil, Öznur, AŞAN ve Eren M., AYDIN, (2006), **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil. (2002), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- CÜCELOĞLU, Doğan, (1980), **İnsan İnsana**, Altın Kitaplar Yayınevi, Ankara.
- ÇAĞLAR İrfan ve Sabiha KILIÇ, (2006), **Genel İletişim**, Nobel Yayınları, Ankara

- DASTMALCHIAN, A. P. BLYTOP ve R., ADASON (1991), “**The Climate of Workplace Relations**, New York.
- DAVIS, Keith, (1962), **Human Relations at Work**, Mc-Graw Hill Book Comp, NewYork.
- DÖKMEN, Üstün, (2004), **Küçük Şeyler**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (2002), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ERTEKİN, Yücel (1977), **Örgüt İklimi**, TODAİE Yayınları, Ankara.
- GILMER, B. Von, Haller, (1971), **Industrial and Organizational Psychology**, McGrow-Hill, New York.
- GÜMÜŞSUYU, Çağdaş, Semih SÖNMEZ, Emine OYUR, (2000), **Genel ve Teknik İletişim**, Savaş Yayınevi, Ankara.
- GÜMÜŞSUYU, Çağdaş, Semih SÖNMEZ, Emine OYUR, (2010), **Genel ve Teknik İletişim**, Savaş Yayınevi, Ankara.
- GÜRGEN, Haluk, (1997), **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.
- GÜRGEN, Yaşar, (1972), **İletişim Yönetiminde Haberleşmenin Önemi**, İTİA Yayınları, Adana.
- GÜRSEL, Musa ve Diğerleri, (2003), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Kitapevi Yayınları:19, Star Ofset, Birinci Basım, Konya.
- GÜRÜZ, Demet ve Ayşen T. EĞİNLİ, (2008), **İletişim Becerileri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KARASAR, N.(1994), **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Bilim Yayınları, Ankara.
- KARATEPE, Selma, (2005), **Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- KARSLI, Mehmet, Durdu, (2004), **Yönetmel Etkililik**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- KAYA, Y. Kemal, (1986), **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, Bilim Yayınları, Altıncı Baskı, Ankara.
- KOÇEL, Tamer, (1998), **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- KOUZES, M. James ve Z. Barry POSNER (1991), **The Leadership Challenge**, USA.
- KOVANCI, Ahmet (2001), **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.Basım, Sistem Yayıncılık, Ankara.

- KÖKLÜ, Nilgün ve Şener BÜYÜKÖZTÜRK (2000), **Sosyal Bilimler İçin İstatistiğe Giriş**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- LİTWİN, G.H ve Robert, A., STRİNGER (1968), **Motivation and Organizational Climate**, Harward University, Boston.
- ONAL, Güngör (1997), **Halkla İlişkiler**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ÖĞÜT, Adem (2001), **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZGÜVEN, İbrahim, Ethem (2001), **Ailede İletişim ve Yaşam**, PDREM Yayınları, Ankara
- PAMUK, Gündüz, Fusun, ÜLEGİN ve Haluk, ERKUT (1997), **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- PEALE, N.V. (1997), **Olumlu Düşünmenin Gücü**, Sistem Yayıncılık, İstanbul. Pegem Yayıncılık, Yayın, Ankara
- ROBBİNS, S., (2005), **Organizational Behavior: Concepts**, Prentice Hall, New Jersey.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek, TÜZ, (2001), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- SWEETNAM, Sherry, (1992), **The Executive Memo**, John Wiley&Sons, Newyork.
- ŞİMŞEK, Ş., (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet, (2002), **Örgüt ve Kültürler**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- TDK, (Türk Dil Kurumu) (2005), **Türkçe Sözlük**, 10. baskı, Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları
- TEVRÜZ, Suna, İnci, ARTAN ve Tülay, BOZKURT, (1999), **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Basım Yayın Dağıtım, Birinci Baskı, İstanbul.
- TOKAT, Bülent ve Derya, ERGUN (2004), **İşletmecilik Bilgisi**, 6. Baskı, Avcı Ofset, İstanbul.
- TOSUN, Kemal (1982), **İşletme Yönetimi Genel Esasları**, Savaş Yayınları, 2. Basım, Ankara.
- TUBBS, S., L. ve Sylvia MOSS, (1974), **Human Communication: An İnterpersonal Perspective**, Random Hause, New York.
- TUTAR, Hasan ve M. Kemal, YILMAZ, (2002), **Genel İletişim (2. Bası)**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TUTAR, Hasan, (2003), **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayınları, Ankara.

- TUTAR, Hasan, (2009), **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TUTAR, Hasan, M. Kemal, YILMAZ ve Cumhur, ERDÖNMEZ, (2004), **Genel ve Teknik İletişim (2. Basım)**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TÜRK DİL KURUMU, (2005), **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Onuncu Baskı, Ankara.
- TÜRKMEN İsmail, (2003), **Etken İletişim Modeli**, MPM Yayınları No: 480, Dördüncü Baskı, Ankara.
- VAROL, Muharrem, (1993), **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine**, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- WALSH, J. (1987), **Sözlü İletişim” Kendinizi Nasıl Yönetirsiniz?**, Power4 Marshall Editions Ltd.
- WILLIAMS, John ve Steven EGGLAND, (1991), **Örgütlerde İletişim**, Büyükerşen, Yılmaz, (Çev.), Anadolu Üniv. Yayınları, Eskişehir.

DERGİ ve MAKALELER:

- AARONS, Gregory. A., Angelina, C., SAWITZK (2006), Organizational Climate Partially Mediates The Effect of Culture on Work Attitudes and Turnover”, **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, Vol: 33-3, pp. 289-301.
- ADA, Nesrin (2007), “Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”, **Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review**, Cilt:7, Sayı:2, ss. 543-551
- ARDIÇ, Kadir ve Sema POLATLI (2007), “İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı”, **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:21, Sayı:1, Erzurum, ss.137-154
- AYTAÇ, Serpil (2003), “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, ss.2-5.
- BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2004) “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:7, Antalya, ss.1-30

- BULUÇ, Bekir (2008), "Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", **G.Ü Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:4, Ankara, ss.571-602
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya, GÜNDÜZ (2005), "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı:2, ss. 23-39
- DEMİR, Halis ve Tarhan OKAN (2009), "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:10, ss. 57-72
- DİCLE, Ülkü (1974), "Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme", **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Cilt:23, Sayı:2, Ankara
- DÖKMEN, Üstün (1983), "Bazı Tiyatro Eserlerinin Sosyometri Testi İle ve İletişim Türleri Açısından İncelenmesi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, ss. 125-141
- DURGUN, Serpil (2006), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **Yüzüncü Yıl Üniv. Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, Van, ss.112-132
- EROĞLU, E ve B. İSBİR (2006), "Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme: Örnek Olay İncelemesi", **2. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, 21. Yüzyılda Halkla İlişkilerde Yeni Yönelimler, Sorunlar ve Çözümler**, 27-28 Nisan 2006.
- EROĞLU, E. ve Sunel, GÜRLER (2006), "Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama", *Review of Social, Economic and Business Studies*, Cyprus: Eastern Mediterranean University, Vol.3/4, ss.184-209
- EROĞLUER, Kemal (2011), "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme", **EGE Akademik Bakış / Ege Academic Review**, Cilt:11, Sayı:1, İzmir, ss. 121-136.
- FİNK, Edward L.ve Chen SHİH-SHIN (1995), "A Galileo Analysis of Organizational Climate Human Communication Research", **Human Communication Research**, Vol:21, Issue: 4, pp. 494–521
- GİBB, Jack, R. (1961), "Defensive And Supportive Communication", **Journal Of Communications**, Vol:11, No:3, pp. 141-148.

- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, Ankara, ss. 61-85
- HALİS, Muhsin ve Özlem Y. UĞURLU (2008), “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, “İş,Güç”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, ss. 102-123
- İBİCİOĞLU, Hasan, (1999), “İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılması”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:1, Sayı:2, ss. 1-14
- KAMAŞAK, R. Ve Füsun BULUTLAR (2008), “The Impact of Communication Climate and Job”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:2, ss.133-144
- KANBUR, Aysun (2008), “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları”, **Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:3, Isparta, ss. 387-404
- KANER, Sema (1990), “Psikodrama-Kuram, Teknik ve Araçlar”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, ss.457-480
- KARAKOÇ, Nihat (1989), “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler”, **Kurgu Dergisi**, Sayı:6, Eskişehir, ss.81-90
- KUNDU, Kaushik (2007), “Development of The Conceptual Framework of Organizational Climate”, **Vidyasagar University Journal of Commerce**, Cilt:12, ss.98-108
- LARSEN, S. Ve I. S. FOLGERO (1993), “Supportive and defensive communication”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol:5, Iss:3, ss. 22–25.
- LEE, Seungcheol Austin, Hee Sun PARK ve Jinyoung CHOI (2011), “The Relationship Between Communication Climate And Elementary Teachers Beliefs About Alternative Assessment”, **Journal Of Pacific Rim Psychology**, Cambridge University, Vol: 5, pp. 11–18
- MCNABB, D.E., Sepic, F.T. (1995), "Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change", **Public Productivity & Management Review**, Cilt:18, Sayı:4, ss. 369-374
- MİCHEL John G. ve Donald, C. HAMBRİCK (1992), Diversification Posture and Top Management Team Characteristics, **Academy of Management Journal**, Vol:35, pp.9-37.

- MİLLER, Dany ve FRİESEN, Peter H. (1983), “Strategy-Making and Environment: The Third Link”, **Strategic Management Journal**, Vol:4, pp. 221-235.
- ÖZER, M. Akif (2009), “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:73, ss. 3-29
- ÖZEZEN, Muna Y. (2003), “Sözlü İletişim Türlerinde Adlandırma ve Sınıflandırma Sorunları”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:11, Adana, ss. 1-15.
- PRATLEY, Alan (2003), “Public Expenditure Management Manual for Europe”, ARCAGÖK, M., Sait, YÖRÜK, Bahadır, (Çev.), **Maliye Dergisi**, Sayı:145, (Ocak-Nisan) 2004, ss. 194-204.
- TOSUN, Cangül (2009). “Kamu İşletmelerindeki İletişim Biçimlerinin Verimliliğe Etkisi -1”, **Anahtar Dergisi**, Cilt:21, Sayı:242, Ankara, ss. 20-23
- TROMBETTA, J. J. ve ROGERS, D. P. (1988), “Communicationi Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: The Effects of Information Adequacy, Communication Openness and Decision Participation”, **Management Communication Quarterly**, Vol:1-4, pp. 494-514
- TÜZÜNER, Vala Lale ve Burcu Özge ÖZASLAN (2011), “Hastanelerde İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 40, Sayı:2, İstanbul, ss. 138-154

TEZLER:

- BAŞARAN, Bade (2004), “Örgüt İçi İletişim ve Yönetimi Katılma ilişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama”, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- BAŞYİĞİT, Aslıhan (2006), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- CANSU, O. Can (2006), “Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

- CERİT, Kamuran (2009), “Hemşirelerin İş Doyumlarını Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, İzmir.
- CEYLAN, Seher (2003), “İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Denizli.
- DİNDAROĞLU, Akif Kemal (2007), “Örgütsel İletişim Etkinliğinin Katılnalı Yönetim Faaliyetlerine Etkisi ve Tavşanlı İlçesi Mermer Sektörü Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- HOCANİYAZOV, Aganiyaz (2008), “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, İzmir.
- HOCANİYAZOV, Aganiyez (2008), “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- İNCİ, Hakan (2003), “Örgütsel İletişim”, Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Edirne.
- KARAEVLİ, Ayşe (2011), “Çeşitlendirme Stratejileri ve Yönetim Kontrol Sistemlerinin Türkiye’deki işletme Gruplarının Değişim Kapasitesi Üzerinde Etkileri”, **Sabancı Üniversitesi, Yönetim Bilimleri Fakültesi**, İstanbul.
- KUYUMCU, Nilay Mualla (2011), “Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Niğde.
- KÜÇÜKYAZICI, Başak (2009),” Relationship Among Perceived Sufficiency Of Organizational Communication, Interdepartmental Relationship Climate”, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ÖZDEMİR, Fatih (2006), “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, Doktora Tezi, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Adana.
- ÖZDEN, Tülay (2009),”İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Okullarındaki İletişim İklimine Yönelik Algıları”, Yüksek Lisans Tezi, **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Mersin.

- ÖZKILIÇCI, Gökçe (2011), “Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Gaziantep.
- SEZİCİ, Emre (2008), “İşletmelerin Sosyal Ve Kurumsal Performanslarının Karşılaştırılması Türkiye’nin Önde Gelen Özel Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Kütahya.
- SİLKÜ, Hidaye Aydan (2008), “Halkla İlişkiler Açısından İletişim Becerileri ve Liderlik”, Yüksek Lisans Tezi, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir.
- TUNA, Yavuz (2008) “Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlikleri”, Doktora Tezi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir.
- YAPRAK, Ecem (2009), “Hemşirelerin İş Doyumlarını Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, İzmir.
- YÜKSEK, Ahmet Erhan (2005), “Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı”, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

İNTERNET:

- A.Ö.F (2011), “Örgütsel İletişim Türleri”, notoku.com/orgutsel-iletisim-turleri, (10.10.2011).
- ALTAN, İ. Selin (2008), “İş Yaşamı - Kariyer”, <http://blog.milliyet.com.tr/johari-penceresi-ve-etkin-iletisim/Blog/?BlogNo=123038> (30.04.2011).
- ANDRESS, H.A. (1996), “Study Of The Relationships Between Organizational Communication Climate and Conflict Management Styles Of Principals İn Oakland Country, **Digital Commos, Wayne State University** <http://wwwlib.umi.com/dissertations>, (02.04.20011).
- AYTAÇ, Serpil. (2003). “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, **İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2 <http://www.isguc.org>. (20.01.2012)

- BAYILSEL, Şeyma, Öncel (2009), “Esnek Olma Zamanı”, Capital Online, <http://www.capital.com.tr/esnek-olma-zamani-haberler/20726.aspx>, (15.03.2012).
- BUCHHOLZ, William, Bentley COLLEGE, Waltham MASSACHUSETTS (2001), “Open Communication Climate”, ss. 1-5, <http://atc.bentley.edu/faculty/wb/printables/opencomm.pdf>, (20.11.2011).
- COŞKUN, Meral (2009), Organizasyonlarda İletişim, <http://www.hrturkiye.com/index.php/organizasyonlarda-iletisim/> (10.03.2012).
- ÇİFTÇİ, İlhan (2010), “**Yönetim, Yöneten ve Empati**”, www.ilhanciftci.com/?p=616, (02.03.2012).
- DPT (2007), T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 2006 Yılı Faaliyet Raporu, **Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı**, Nisan, <http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/View/2354/2006.pdf>, (23.03.2012)
- ERYILMAZ, Mehmet (2002), “**Sanal Takımlar ve Sanal Takımlarda Kuruluş Öncesi Liderlik**”, Cilt:4, Sayı:2, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=51&cilt=4&sayi=2&yil=2002> (11.03.2012).
- ERYİĞİT, Süleyman, “Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma”, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/5411.pdf>, (08.02.2012).
- EVERETT, T.(2004). “An Organization Climate Survey to Improve Performance”, <http://www.EQPerformance.com>, (20.01.2010)
- FİLİZ, Atilla (2007), “Yönetimde İletişimin Rolü”, **ATİ Mühendislik Eğitim Yön. Danışmanlık**, <http://www.atillafiliz.com/makale.php?id=19> (26.04.2009).
- GENCAN, Zeki (2007), “Örgütlerde Ast Üst İlişkileri”, Ankara, ademcilek.com/makaleler/orgutlerde_ast_ust_iliskileri.pdf, (20.09.2011).
- GÜL, Hasan (2007), “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, **Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı: Aralık, Karaman, ss.318-332, <http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/17.pdf>, (28.04.2011)
- HALİS, Muhlis ve Özlem Yaşar UĞURLU (2008), “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi”, “İş,Güç”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:10 Sayı:2,ss.101-123,

<http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=332&cilt=10&sayi=2&yil=2008>
(5.05.2012).

- HOUGHTON, Timothy Joseph (2000), "A Study Of Communication Among Supervisors: The Influence Of Supervisor/Supervisor Verbal Aggressiveness On Communication Climate and Organizational Commitment", **Digital Commos, Wayne State Univ.**, <http://digitalcommons.wayne.edu/dissertations/AAI9992212/> (20.03.2012)
- KANER, Sema (1990), Psikodrama-Kuram, Teknik ve Araçlar, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/508/6164.pdf> (20.01.2011)
- MCNABB, D.,E; E.,T., SEPİC (1995), "Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change", <http://www.jstor.org> (20.01.2012)
- MEGEP (2006), "Büro Yönetimi Ve Sekreterlik Sunuş Teknikleri", ss. 1-52, <http://hbogm.meb.gov.tr/modulerprogramlar/kursprogramlari/buroyonetim/moduller/sunus.pdf> (10.10.2011).
- MOORE, George C., Philip M. HENEGHAN, (1996). "Defining And Prioritizing Public Performance Requirements", **Public Productivity & Management Review**, Vol. 20, Issue 2, ss. 158-173, <http://www.jstor.org/stable/3380483> (12.04.2012)
- NANCY, L.T. (2009), "Transforming The Community: A Case Study On A Model For Improving Communication Climate In A Community College", **Capella University**, <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=1789686021&Fmt=7&clientId=79356&RQT=309&VName=PQD>, (18.02.2012)
- ÖZÇELİK, Burcu, "Hatasız Yönetici Olmaz" <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4831>, (14.03.2012).
- ÖZSALMANLI, Ayşe YILDIZ (2005), "Türkiye' de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, ss. 137-146, <http://edergi.manas.edu.kg/index.php/sbd/article/view/468/423>, (10.03.2012).
- SCHAUBER, C. Ann (2001), "Effecting Extension Organizational Change Toward Culturel Diversity: A Conceptual Framework", **Journal Editoral Office**, Cilt:39, Sayı:3, <http://www.joe.org/joe/2001june/a1.php> (27.04.2011).

- STRUBLER, David, Charles (1996), “Process Redesign Team Participation and a Small Group Organgzational Communication Study”, **Digital Commos, Wayne State University**, <http://digitalcommons.wayne.edu/dissertations/AAI9628947> (20.03.2012)
- SÜRGİT, Kenan (2009). “Yönetimde Kontrol”, **Yayın TODAİE**, ss. 45-57, <http://yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDUxMDQ5>, (20.01.2011)
- YILDIRIM, Engin (1998), “Güç Kavramı ve İstihdam İlişkisi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:3, Sayı:4, ss.52-64, yayin.todaie.gov.tr/goster.php?Dosya=MDU2MDU2MDUz, (13.03.2012).
- 1982 Anayasası, (1982), Md.10, www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1113.html, (06.03.2012).
- [http://www.bilgininadresi.net/Madde/11189/Kendili%C4%9Findenlik-\(spontaneity\)--](http://www.bilgininadresi.net/Madde/11189/Kendili%C4%9Findenlik-(spontaneity)--), 2007, (10.03.2012).
- <http://www.turkcebilgi.com/sozluk/kay%C4%B1ts%C4%B1zl%C4%B1k>, (10.03.2012).
- <http://www.cep-x.com/cep-x-sozluk/124049-esnek-esnek-nedirc-esnek-anlami.html> (2007), (11.03.2012).
- <http://www.uludagsozluk.com/k/kendini-ustun-gormek/> (2006), (12.03.2012).
- nedir.antoloji.com/hukuk/sayfa-3 (2003), (10.03.2012).
- tr.wiktionary.org/wiki/katılık, (10.03.2012).
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/Empati>, (10.03.2012).
- www.uludagsozluk.com/k/empati/ (2007), (12.03.2012).
- <http://www.uludagsozluk.com/k/prosed%C3%BCr/> (2006), (12.03.2012).

DİZİN

-A-

Açık İklim, 37
 Açıklık, 71
 Algı, 30
 Alıcı, 7, 12, 31
 Amaç, 2, 6, 10, 35, 41, 42, 50, 51, 53, 120
 Araç, 6, 7, 10, 17, 64, 90, 120
 Atmosfer, 36, 60, 77

-B-

Belirsiz, 43
 Biçimsel, 6, 9, 10, 13, 14, 16, 21, 22, 23, 24
 Biçimsel İletişim, 13, 14, 21
 Biçimsel Olmayan İletişim, 14

-C-

Communicare, 7
 Communication, 7

-Ç-

Çalışan, 2, 7, 10, 16, 18, 29, 34, 35, 39, 46, 59, 64, 73, 77, 79, 89, 95, 98, 99, 110, 114, 116, 117, 126
 Çapraz İletişim, 14, 20

-D-

Dedikodu Zinciri, 14, 22
 Defensive Climate, 4, 80
 Değerlendirme, 47, 61, 84, 86
 Değişim, 2, 75
 Denetim, 6, 10, 47, 56, 63, 66, 97

Denetleme, 47

Destekleyici, 2, 4, 29, 43, 60, 61, 66, 68, 71, 72, 77, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 96, 97, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 119
 Destekleyici İklim, 4, 36, 38, 63, 68, 76, 80, 96, 109
 Dışa Dönük İletişim, 14
 Dikey İletişim, 14

-E-

Elektronik İletişim, 30
 Empati, 31, 67, 68, 84
 Empati Kurma, 67
 Esneklik, 67, 84
 Eşgüdüm, 46
 Eşitlikçi Olma, 68
 Etkileşim, 7, 20, 30, 60

-G-

Geribildirim, 31, 32
 Gibb, 4, 60, 61, 83, 97
 Gönderici, 7
 Güvenlik İklimi, 38

-H-

Hiyerarşi, 43

-İ-

İklim, 2, 4, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 48, 49, 50, 51, 55, 60, 61,

66, 72, 73, 77, 80, 84, 85, 86, 97, 99,
101, 105, 112, 113, 115, 116
İletişim, 2, 3, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16,
18, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 28, 29, 31,
32, 53, 55, 56, 57, 59, 61, 66, 70, 72,
73, 76, 77, 78, 79, 80, 83, 85, 86, 87,
88, 89, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103,
104, 105, 106, 107, 109, 110, 113, 114,
İletişim İklimi, 2, 32, 59, 60, 72, 78,
120
İletişim Sistemi, 3, 6, 8, 13, 16, 18, 30,
52, 56, 57, 73, 76, 103, 107
İşbirliği, 3, 6, 10, 18, 38, 58, 68, 76
İşgören, 12
İşletme, 22, 47, 53, 63, 76, 77, 92, 97

-K-

Kapalı İklim, 37
Katılık, 66, 85
Kayıtsızlık, 64
Kendiliğindenlik, 69, 84
Kontrol, 58, 59, 62, 63, 84
Kontrol Etme, 62
Kültür, 11, 35, 40, 48, 49, 51, 55
Küme Zinciri, 14

-L-

Liderlik, 3, 35, 39, 40, 45, 57, 58, 71,
72, 76, 100

-M-

Mesaj, 14, 22, 23, 31
Motivasyon, 17, 37, 57, 58
Olasılık Zinciri, 14, 22

-O-

Organizasyon, 30
Ödüllendirme, 54

-Ö-

Öğrenme İklimi, 38
Ölçme, 40, 41, 42
Örgüt, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 15, 16,
17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27,
34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43,
44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53,
55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 66, 67,
68, 70, 71, 73, 75, 76, 77, 79, 80, 83,
86, 97, 109, 111, 113, 115, 117, 119
Örgüt Havası, 33, 34, 35
Örgüt İklimi, 3, 4, 34, 35, 36, 37, 41,
42, 44, 48, 49, 50, 51, 57, 76, 79, 80
Örgüt Kültürü, 47, 48, 49, 52, 55
Örgüt Sağlığı, 50, 51
Örgütlenme, 45
Örgütsel İklim, 58
Örgütsel İletişim, 3, 6, 8, 10, 14, 29, 30,
55, 57, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 80,
81, 91, 94, 96, 99, 100, 105, 106, 107,
108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115,
116, 117, 118, 119
Örgütsel İletişim, 3, 6, 8, 9, 11, 13, 15,
18, 24, 55, 56, 57, 58, 77, 79, 92, 94,
97, 104, 111

-P-

Performans, 16, 40, 42, 54, 60, 62
Planlama, 44

-S-

Savunucu, 4, 43, 60, 61, 71, 77, 79, 80,
81, 83, 85, 99, 110, 112, 115, 116, 117,
118

Savunucu, 2, 4, 60, 61, 84, 85, 86, 96,
116

Soruna Yönelme, 70

Sözlü İletişim, 27, 28, 29, 30, 32, 97

Sözsüz İletişim, 29

Spontaneity, 69

Strateji, 63, 64, 84

Supportive Climate, 4, 80

-T-

Takım, 73, 114

Tanımlayıcı, 71

Tek Hatlı Zincir, 14, 22

-Ü-

Üstünlük, 65, 84

-V-

Verim, 37

-Y-

Yaratıcı (Yenilikçi) İklim, 37

Yatay İletişim, 9, 14, 18, 19, 60

Yönetim, 2, 3, 13, 15, 16, 17, 18, 19,

20, 27, 30, 35, 36, 44, 45, 46, 47, 55,

56, 57, 61, 62, 63, 67, 71, 73, 76, 79, 97