

TC
SİİRT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI

Cuma GÜLCÜ

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN POLİTİK YETİ DÜZEYLERİ İLE
İNFORMEL İLETİŞİMİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Eşef Hakan TOYTOK

SİİRT-2019

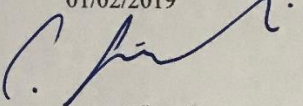
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Siirt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Okul Yöneticilerinin Politik Yeti Düzeyleri ile İnfornel İletişimi Kullanma Biçimleri Arasındaki İlişki” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

01/02/2019



Cuma GÜLCÜ

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğretim Üyesi Eşef Hakan TOYTOK danışmanlığında, Cuma GÜLCÜ tarafından hazırlanan bu çalışma 01/02/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Dr. Öğretim Üyesi Fırat Kıyas BİREL
Jüri.Üyesi	: Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ
Jüri.Üyesi	: Dr. Öğr. Üyesi E. Hakan TOYTOK

İmza:

İmza:

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

01.02.2019

Doç. Dr. Veynel OKÇU

Adı ve Soyadı

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	I
ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	VII
TABLOLAR DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	IX
TEŞEKKÜR.....	X
GİRİŞ	1
I. PROBLEM DURUMU.....	1
II. ARAŞTIRMADAKİ ALT PROLEMLER.....	7
III. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	8
IV. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	8
V. ARAŞTIRMADAKİ SAYILTIAR.....	8
VI. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	8
BİRİNCİ BÖLÜM	9
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	9
1.1. POLİTİK YETİ.....	9
1.1.1. Politika, Örgütsel Politika ve Politik Davranış	9
1.1.2. Politik Yetinin Önemi, Tanımı ve Ortaya Çıkışı.....	11
1.1.3. Politik Yetinin Alt Boyutları.....	15
1.1.3.1. Sosyal Beceriklilik (Sosyal Zekâ).....	16
1.1.3.2. Kişilerarası Etki	17
1.1.3.3. İlişki Ağı Kurma (Network) Becerisi	18
1.1.3.4. İçtenlik (Samimi Görünme).....	19
1.1.4. Politik Yetinin Kişi ve Başkaları Üzerindeki Etkileri	20

1.1.5. Politik Yeti ve Stres.....	21
1.1.6. Politik Yeti Geliştirilebilir mi?.....	22
1.1.7. Politik Yeti ve Kariyer İlişkisi (Çalışma Hayatında Politik Yeti).....	23
1.2. İLETİŞİM.....	26
1.2.1. İletişim Sürecinin Önemi ve Tanımı	26
1.2.2. İletişim Çeşitleri	32
1.2.2.1. Sözlü İletişim	32
1.2.2.2. Sözsüz İletişim / Beden Dili	33
1.2.2.3. Yazılı İletişim	34
1.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	36
1.3.1. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Önemi.....	36
1.3.2. Formel (Biçimsel / Resmi) İletişim	40
1.3.2.1. Dikey İletişim	42
1.3.2.2. Yatay İletişim.....	44
1.3.2.3. Çapraz İletişim.....	45
1.3.3. İnformel (Biçimsel Olmayan / Gayri Resmi) İletişim	45
1.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	55
1.4.1. Politik Yeti ile İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar.....	55
1.4.2. Politik Yeti ile İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar	60
1.4.3. İnformel İletişim ile İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar	61
1.4.4. İnformel İletişim İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	65
İKİNCİ BÖLÜM.....	68
YÖNTEM.....	68
2.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ.....	68
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	68
2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	69

2.3.1. Kişisel Bilgiler Bölümü (Demografik Özellikler).....	70
2.3.2. Politik Yeti Ölçeği (PYÖ)	70
2.3.3. Okullarda İnförmel İletişim Ölçeği (OIİÖ)	71
2.4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	72
2.5. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ	73
2.6. VERİLERİN ANALİZİ	74
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	78
BULGULAR.....	78
3.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME AİT BULGULAR	78
3.2. İKİNCİ ALT PROBLEME AİT BULGULAR.....	82
3.2.1. Okul Türü Kişisel Değişkenine Ait Bulgular	82
3.2.2. Kıdem Kişisel Değişkenine Ait Bulgular	83
3.2.3. Okulda Çalışma Süresi Kişisel Değişkenine Ait Bulgular	85
3.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME AİT BULGULAR	88
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	91
TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
4.1. TARTIŞMA	91
4.1.1. Okul Yöneticilerinin Algılarına Göre Politik Yeti ve İnförmel İletişimi Kullanma Biçim Düzeyleri Üzerine Tartışma.....	91
4.1.2. Kişisel Değişkenlere Yönelik Tartışma.....	94
4.1.3. Okul Yöneticilerinin Politik Yeti Düzeyleri ile İnförmel İletişimi Kullanma Biçimleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tartışma	97
4.2 SONUÇLAR	99
4.3. ÖNERİLER.....	102
KAYNAKÇA.....	103
EKLER.....	122

EK-1. Ölçek Kullanma İzinleri	122
EK-2. Araştırma İzin Belgeleri	124
EK-3. Araştırmada Kullanılan Envanter	129
EK-4. ÖZGEÇMİŞ.....	133



ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****OKUL YÖNETİCİLERİNİN POLİTİK YETİ DÜZEYLERİ İLE İNFORMEL İLETİŞİMİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ****Cuma GÜLCÜ****Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Eşef Hakan TOYTOK****2019, 133 sayfa****Başkan: Dr. Öğretim Üyesi Fırat Kıyas BİREL****Jüri Üyesi: Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ****Jüri üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Eşef Hakan TOYTOK**

Bu araştırma okul yöneticilerinin politik yeti düzeyleri ile informal iletişimi kullanma biçimleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada betimsel ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Ölçme araçları olarak “Politik Yeti” ve “Okullarda İnformel İletişim” ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada evren Batman İl Merkezinde bulunan tüm resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 436 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada örneklem basit seçkisiz örnekleme metodu ile seçilen 211 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular paket programda düzenlenerek, frekans tabloları, homojenlik istatistikleri, geçerlilik ve güvenirlik analizleri, One Way ANOVA, Kruskal Wallis ve korelasyon analizleri tablolastırılarak yorumlanmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, okul yöneticilerinin politik yetileri yüksek düzeydedir. Politik yetinin alt boyutlarından içtenliği en fazla, sosyal becerikliliği ise en az kullandıkları tespit edilmiştir. İnformel iletişimde en yüksek algı “İnformel İletişimin Kullanılma Sıklığı” ve “İnformel İletişimin Olumlu Sonuçları” alt boyutlarında görülmüştür. Yöneticilerin informal iletişimin diğer boyutlarını kullanmada temkinli davrandıkları söylenebilir. Okul türünün ve okulda çalışma süresinin politik yeti ve informal iletişim üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür. Politik yetinin sosyal beceriklilik ve kişilerarası etki alt boyutlarında kıdem değişkenine bağlı anlamlı farklar tespit edilmiştir. Son olarak yapılan korelasyon analizinde politik yetinin geneli ve alt al boyutları ile informal iletişimin kullanılma sıklığı ve olumlu sonuçları arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Politik Yeti, İletişim, İnformel İletişim, Okul Yöneticileri

ABSTRACT**MASTER’S THESIS****RELATION BETWEEN THE LEVELS OF POLITICAL SKILL OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND THEIR SKILLS OF USING INFORMAL COMMUNICATION****Cuma GÜLCÜ****Thesis Supervisor: Lecturer Dr. Esef Hakan TOYTOK****2019, 133 Pages****Head: Lecturer Dr. Üyesi Fırat Kıyas BİREL****Juryman: Associate Professor Hacı İsmail ARSLANTAŞ****Juryman: Lecturer Dr. Esef Hakan TOYTOK**

This research has been carried out for the purposes of determine the relation between the level of political skills of school administrators and their skills of using informal communication. Descriptive relational scanning model has been used in the research. The scales of “Political Skills” and “Informal Communication at School” have been utilized as assessment instruments. The universe of the research consists of 436 principals at all public primary, elementary and high schools at the city center of Batman province. The sample of the research includes 211 administrators selected by means of simple random sampling. The findings of the research have been organized by package programme and the frequency tables, homogeneity statistics, validity and reliability analysis, One Way ANOVA, Kruskal Wallis and correlation analysis have been tabulated and interpreted.

According to the research results, school principals have high-level political skills. It has been found out that they resort to sincerity at most and to social skilfulness at least among the sub-dimensions of political skills. The highest perception in informal communication has been seen in the sub-dimensions of “the Frequency of Use of Informal Communication” and “the Positive Consequences of Informal Communication”. It can be said that administrators are wary of using the other dimensions of informal communication. It has been seen that the type of school and the working time at school do not make remarkable difference in political skills and informal communication. Significant differences have been observed relating to the seniority variable in the sub-dimensions of social skilfulness and interpersonal effect. In the last correlation analysis, a positive, low-level and significant relation has been determined between the overall situation and sub-dimensions of political skills and the frequency of use of informal communication and its positive results.

Key Words: Political Skill, Communication, Informal Communication, School Administrators

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
Eds.	: Editör
OİİÖ	: Okullarda İnförmel İletişim Ölçeği
p	: Anlamlılık Düzeyi
PY	: Politik Yeti
PYÖ	: Politik Yeti Ölçeği
pp.	: Page (sayfa)
Ss	: Standart Sapma
Sd	: Serbestlik Derecesi
ss.	: Sayfa
TRT	: Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu
TDK	: Türk Dil Kurumu
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2. 1 Araştırmada Yer Alan Örneklem İlişkin Bilgiler	69
Tablo 2. 2 Politik Yeti Ölçeği Değer Aralıkları	70
Tablo 2. 3 Politik Yeti Ölçek Boyutlarına Ait Bilgiler	71
Tablo 2. 4 Okullarda İnförmel İletişim Ölçeği Değer Aralıkları.....	71
Tablo 2. 5 Okullarda İnförmel İletişim Ölçek Boyutlarına Ait Bilgiler.....	72
Tablo 2. 6 Politik Yeti Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Değerleri	73
Tablo 2. 7 Okullarda İnförmel İletişim Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Değerleri	74
Tablo 2. 8 Okul Türü, Okulda Çalışma Süresi ve Kıdem Kişisel Değişkenlerinin Politik Yetinin Geneli ve Alt Boyutlarına Ait Homojenlik Testi Dağılım Değerleri	75
Tablo 2. 9 Okul Türü, Okulda Çalışma Süresi ve Kıdem Kişisel Değişkenlerinin İnförmel İletişimin Alt Boyutlarına Ait Homojenlik Testi Dağılım Değerleri	76
Tablo 3. 1 Okul Yöneticilerinin Politik Yeti Algı Düzeyleri	78
Tablo 3. 2 Okul Yöneticilerinin İnförmel İletişimi Kullanma Biçimlerine Yönelik Algı Düzeyleri	80
Tablo 3. 3 Okul Türü Kişisel Değişkenine Göre Yapılan One Way ANOVA Testi Sonuçları	82
Tablo 3. 4 Okul Türü Kişisel Değişkenine Göre Yapılan One Way ANOVA Testi Sonuçları	83
Tablo 3. 5 Kıdem Kişisel Değişkenine Göre Yapılan One Way ANOVA Testi Sonuçları	84
Tablo 3. 6 Kıdem Kişisel Değişkenine Göre Yapılan One Way ANOVA Testi Sonuçları	85
Tablo 3. 7 Okulda Çalışma Süresi Kişisel Değişkenine Göre Yapılan One Way ANOVA Testi Sonuçları	86
Tablo 3. 8 Okulda Çalışma Süresi Kişisel Değişkenine Göre Yapılan Kruskal-Wallis Testi Sonuçları	87
Tablo 3. 9 Politik Yeti ile İnförmel İletişimin Kullanılma Biçimleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Bulguları	89

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Aristo'nun iletişim tanımı (Demiray, 2016: 52).	28
---	----



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecine başladığım ilk günden bu yana ve tez yazım aşamasının her anında verdiği destek, sunduğu katkılar ve yol göstericiliğinden dolayı değerli hocam ve tez danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Eşef Hakan TOYTOK'a, yüksek lisans programı boyunca derslerimize girerek sundukları katkılar nedeniyle başta Prof. Dr. Mehmet KORKMAZ ve Doç. Dr. Hacı İsmail ARSLANTAŞ (ayrıca jüri üyesi olarak sunduğu katkılardan da dolayı) olmak üzere tüm hocalarıma ve tez süreci boyunca birçok konuda fikir alışverişinde bulunduğum ve desteklerini esirgemeyen sınıf arkadaşım Abdullah ACAR'a,

Son olarak da yüksek lisans sürecinde ve her anımda yanımda ve destekçim olan değerli eşim Berrin YILDIZ GÜLCÜ'ye, kızım Berfin Naz'a ve oğlum Yusuf Zana'ya yürekten teşekkürler...

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmada ele alınan problem durumu, alt problemler, araştırmanın yapılış amacı ve taşıdığı önem, araştırmadaki sayıtlılar ve sınırlılıklar yer almaktadır.

I. PROBLEM DURUMU

İnsanı, makinenin bir parçası olarak görüp, insanın duygularını, sosyal yönünü ve psikolojik ihtiyaçlarını görmezden gelen, katı emirlerle itaati sağlamaya çalışan klasik yönetim anlayışının; insanı merkeze alan modern yönetim anlayışına dönüşümünün yaşandığı günümüzde, örgüt yöneticilerinde olması beklenen beceriler de farklılaşmaya başlamıştır. İş görenleri ve onların duygularını anlayabilme, onlara hitap edebilme ve onları etkileyebilme, başarılı iletişim kurabilme gibi becerilere sahip yöneticiler daha fazla ön plana çıkmaktadır. Çünkü örgütleri amaçlarına ulaştırmak için bir araya gelmiş farklı kültür ve değerlere sahip paydaşları bir arada tutmak, örgüte güven duymalarını sağlayarak bağlılıklarını artırmak ve ortak amacın hizmetkârı haline getirebilmek için bu becerilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle günümüzde etkili örgütler büyük ölçüde etkili yöneticiler sayesinde amaçlarına ulaşabilmektedirler.

Her örgütün kendine ait formel amaçları vardır. Bununla birlikte örgütte bulunan paydaşların da başarılı olma, gücü elde etme dürtüleri nedeniyle; kendilerine ait açık veya gizli amaçları bulunmaktadır. Amaçlarına ulaşabilmek adına bazı politik manevralar, taktikler ve davranışlar sergilerler. Bu nedendir ki günümüzde şekli, amacı ve yapısı nasıl olursa olsun bütün örgütler politik anlamda birer arena olarak görülmektedir (Mintzberg, 1985). Politik olarak arenaya dönüşen örgütlerde, başarıya ulaşabilmenin önemli şartlarından biri de insanları etkileyebilmektir. Örgütlerde yer alan üst düzey yöneticilerin, ortaklarını ya da kurulları etkileyerek kişisel amaçlarını örgütün hedefleri haline getirmeyi başarmaları veya siyasetçilerin barındırdıkları politik yeti sayesinde halkı etkileyerek güvenlerini kazanmaları buna örnek olarak verilebilir. Verilen örnekler böyle bir çağrışım oluştursa da politik yetiyi sadece üst düzeylerde gerekli olacak bir beceri olarak görmemek gerekir. Bilakis toplumun her katmanında gerekli olan bir beceridir (Demirci, 2014). Çünkü bireylerin gücü-statüyü elde etmeleri ve sürdürmeleri kolay değildir. Bunu sağlamak için politik anlamda becerikli olmaları gerekmektedir (Eryılmaz, 2017).

Güç mücadelesinin olduğu her yerde politika/lar ve buna bağlı olarak politik davranış/lar yatay ve dikey olarak görülmektedir. Bu gerçeklik statü olarak yukarı çıktıkça artan bir durumdur. Çünkü en üst noktada bulunan yöneticiler için politik olma sadece etkileme ve başarıdan ziyade, olmazsa olmaz bir durumdur. Tasarladıkları ve sergilemiş oldukları imajı sürdürebilmek için buna ihtiyaçları vardır (Ferris, Davidson, Perrewe ve Atay, 2010:140).

Çalışma hayatında başarıya ulaşmak için sadece teknik bilgiyi bilmek yeterli değildir. Neyi, nasıl yapmak gerektiğini ve bunu yaparken de içtenlikten ve inandırıcılıktan nasıl şüphe uyandırılmaması gerektiğini de bilmek gerekmektedir. Çünkü başarıyı sağlamış uygulamalar içten, dürüst ve güven verici davranışlar şeklinde algılanmaktadır. Bu algılara ek olarak bireylerin, doğru bir zamanlama ve konumlandırma ile avantajları elde edip fırsatlara dönüştürebilmeyi bilmeleri gerekir (Ferris vd., 2010:3). Bütün bunların uygulanabilmesi için politik yeti kavramı devreye girmektedir.

Kavramsal olarak politik yeti, insanlara güven ve inanç vererek onları etkilemek (Buchanan, 2008) ve karşılaşılan veya karşılaşılabilecek farklı durumlarda sosyal becerilerini kullanabilmektir (Eryılmaz, Dirik ve Gülova, 2017). Politik yeti, örgüt içerisinde yer alan birinin, örgütteki başka biri veya birileri hakkındaki bilgilerini kullanarak onları kişisel veya örgütsel amaçlar için harekete geçirebilmesidir (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas ve Ammeter, 2004; Ferris vd., 2010: 7). Politik yetide etkileme ve bu etkilemenin etkisiyle harekete geçirme vardır.

20. yüzyılın sonlarına yaklaştığımızda Pfeffer (1981) ve Mintzberg (1983) gibi bilim insanları, olaylara ve durumlara politik bakmanın örgütler açısından etki yarattığını ve bu nedenle de kişilerin politik yetiye sahip olmaya ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir (Ferris vd., 2007). İnsanlar hem tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları hem de sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kimi zaman bilinçsizce, çoğu kez de bilinçli bir şekilde örgütlere katılırlar. Bunlar kamu kurumu olabileceği gibi özel sektör kuruluşu veya sivil toplum örgütlerinden biri veya aynı anda birkaçı olabilir. Örgütlere katıldıktan sonra zamanla bulunduğu konumdan daha yukarılara çıkabilmek ve orada kalıcı olmak isteyebilirler. Bunun için örgüt içinde dağıtılan avantajlardan faydalanabilmek veya dezavantajlı duruma düşmemek için politik yetilerini kullanarak politik davranışlar

sergileyebilirler. Liderlerin/yöneticilerin amaçlara ulaşabilmek için bu davranışları sergilemede paydaşlara oranla daha başarılı olmaları gerekmektedir.

Bir liderin; etkili ve başarılı olabilmesi için, belirlemiş olduğu amaçları kendi amacı olarak gören takipçilere; bu takipçilere sahip olabilmek için de iletişim, duygudaşlık (empati), mentörlük ve başkaları üzerinde etki bırakma gibi bazı becerilere ihtiyacı vardır (Ferris vd., 2010:44). Bu bağlamda politik yeti, bir anlamda algıyı yönetebilme kabiliyetidir. Yani itaati, yönlendirmeyi gönüllü hale getirebilmedir.

Politik olarak yüksek beceriye sahip kişilerin, başkalarına inanç ve güven aşılama ihtimalleri daha yüksek olduğu için örgütlerde kendilerine biçilen rolleri sergilemede başarılıdırlar. Örgüt içinde meydana gelen hadiseler karşısında uygun davranışlar sergileyerek denetimde ve kontrolde etkili olurlar. Bu da onlara hem saygınlık kazandırır hem de çevrelerinde daha etkili olmalarını sağlar. Sosyal becerilerinin yüksekliği, etkileme becerilerinin gelişmişliği, içtenlikleri ve kurmuş oldukları ilişki ağları sayesinde kurumlarını daha cazip ortamlara dönüştürmede oldukça başarılıdırlar (Demirci, 2014). Bu kişilerin yönetici olması durumunda hem kendi başarılarının hem de örgüt başarısının bundan olumlu etkilenmesi beklenir.

Eğitim örgütleri olan okullarda da politik davranışlar fazlasıyla sergilendiği için politik anlamda arena oldukları söylenebilir. Okullarda öğretmenlerde olduğu gibi, yöneticilerin de sergilemiş oldukları politik davranışların amaçlarına ulaşabilmesi büyük ölçüde, sahip oldukları politik yeti ile yakından ilişkilidir (Ahearn vd., 2004; Özdemir ve Gören, 2016). Okullar sürekli değişim ve gelişim özelliğine sahip oldukları için dinamik yapılar olarak görülürler. Okulların başarılı ve etkili olabilmeleri büyük oranda bu dinamik yapıya uyum sağlayacak yöneticilere bağlıdır. Aynı zamanda yöneticiler okullardaki her türlü olumlu ve olumsuz durumun da birinci derecede sorumlusu olarak değerlendirilmektedir (Eroğlu, 2016: 238). Bu dengelenme süreci sonunda okul yöneticileri kendilerini ve fikirlerini diğer paydaşlara kabul ettirebildikleri kadar örgütlerine liderlik yapmış ve etkili okullar oluşturmuş olurlar (Demiray, 2016: 47; Balcı, 1993: 23). Bu nedenle yöneticilerin iyi bir gözlemci olma, uyum yetenekleri fazla ve insanları rahatlıkla etkileyebilme gibi özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Yıldıztaş, 2017). İnsanları etkileyebilmek için de yöneticilerin hem güvenilir hem de çekici olması gerekmektedir (Aydın, 2013: 217). Etraflarına verdikleri güven onlara hem

zaman kazandırır hem de daha çok hareket alanı verir (Ferris vd., 2010:141). Ayrıca araştırmalar, yöneticinin verdiği güvenin paydaşların örgüte bağlılıklarını (Treadway vd., 2004) ve takım üyelerinin performansını artırmakta olduğunu göstermiştir (Ahearn vd., 2004). Bir örgütte bulunan insanları iyice tanımadan, onları anlamadan başarıya ulaşmak oldukça zor olabilir. Bir lider, insanların neyi, niçin yaptıklarını veya hedeflerini bilmiyor ve göremiyorsa onlara hitap etmesi de kolay değildir.

Yöneticiler bütün bu sayılanları politik yeti aracılığıyla gerçekleştirmeye çalışırken birçok yan becerilere de ihtiyaç duyarlar. Bunlardan bazıları hitabet, diksiyon, sosyal zekâ, iletişim ve benzerleridir. Bunlardan belki de en önemlisi iletişim becerisidir. Bu nedenle politik yeti düzeyi yüksek bir okul yöneticisinin aynı zamanda iyi düzeyde bir iletişim becerisine de sahip olması gerekir demek hiç de yanlış olmaz. Çağdaş eğitim kuramcıları yönetsel süreçleri “karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme” şeklinde ele almışlardır (Gregg, 1957 Akt.: Bursalıoğlu, 2014:23). Bakıldığı zaman bu süreçlerin tamamında kullanılması gereken öge iletişimdir. Bu nedenle iletişimin örgütler için ne denli hayati bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Özellikle globalleşmenin de etkisiyle, stratejik ortaklıklar gittikçe artmakta ve organizasyonlar çok uluslu hale gelmektedir. Bu da iletişimin önemini daha artırmaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu ve Çınar, 2009). İş alanında uzun süre yöneticilik yapmış olan Chester Barnard, örgütü oluşturan üç öge olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ilki bir araya gelmeyi sağlayan ortak bir amaç, ikincisi hizmet etme arzusu ve son olarak da iletişimdir (Bursalıoğlu, 2014: 31).

İletişim, gönderici tarafından tasarlanan iletinin anlaşılır biçimde alıcıya ulaşmasıdır (Scoat, 1997: 97). Yöneticiler örgütlerde çoğunlukla örgütsel iletişim kanallarını kullanırlar. Örgütsel iletişim ise örgüt tarafından oluşturulan bir mesajın, örgüt içerisindeki kişi ya da kişilerden, örgüt içindeki veya dışındaki kişi ya da kişilere direkt veya dolaylı bir biçimde aktarılmasını veya alınmasını içeren süreçtir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004).

Örgütlerde iletişim, formel (biçimsel-resmi) ve informal (biçimsel olmayan-gayri resmi) olmak üzere iki kanaldan gerçekleşir. Formel iletişim, bir kurumda örgütsel yapının gereği olarak oluşturulan iletişim ağıdır (Tutar, 2003: 125). Formel iletişimde, örgütteki bütün roller, statüler ve normlar önceden belirlenmiştir. İçinde duyguyu, ruhu

barındırmayan, hiyerarşik düzeni esas alan iletişim biçimidir. İnfornel iletişim ise; formel iletişim dışında gerçekleşen, formel iletişimin öngöremediği veya yok saydığı her türlü etkileşimi içine alan iletişim biçimidir.

Örgütlerin çoğunluğunda olduğu gibi okullar da temelde formel bir yapı üzerine kurulur. Ulaşılmak istenen amaçlar bu yapı üzerinden gerçekleştirilmeye çalışılır. Ancak hem paydaşların ihtiyaçları hem formel yapıda yaşanabilen tıkanmalar vb. durumlar çalışanların infornel iletişim kanallarına yönelmelerine yol açmaktadır. Bu iletişim türü örgütler tarafından tasvip edilmese de hatta kimi zaman engellenmeye çalışılsa da var olan bir gerçekliktir (Atak, 2005). Çünkü örgütler, boş ve anlamsız kalabalıkların oluşturduğu yapılar değil; kendine has hisleri, değerleri ve inançları olan bir nevi karakterler bütünüdür. Bu nedenle, bireylerin sadece profesyonelce işlerini yürüttükleri yerler olmanın ötesinde, aynı zamanda sosyal mekânlardır (Aytürk, 1999). Bireylerin diğer bireylerle geliştirdiği ilişkiler oldukça önemlidir. Bu ilişkiler neticesinde sosyal yaşam ortaya çıkar. İnsan ortaya çıkan bu sosyal yaşam sayesinde bilgilerini, hislerini ve fikirlerini başkalarına aktarmayı başarır (Dereli, 2010). Örgütler insansız, insan da iletişimsiz olamayacağına göre (Geçimli, 2007), insanın olduğu her yerde infornel iletişim de vardır. Okullarda en önemli ve belki de tek sermaye insandır. Öznesi de nesnesi de insan olan bu kurumlarda infornel etkileşimlerin anlaşılması ve bunun doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Bu nedenledir ki, okulların istenen amaçlara ulaşmasında, kalitesi yüksek eğitim hizmeti sunmasında niteliği yüksek öğretmenlerin, sağlam temelli öğrencilerin ve başarılı yöneticilerin olmasının yanı sıra, bütün bu grupların kendi aralarında ve çevreleriyle kurdukları infornel iletişimin önemi de oldukça büyüktür. Bu nedenle, özellikle okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, formel iletişimle birlikte infornel iletişim becerilerinin geliştirilmesinin, ilettilmesinin ve bunları kullanmaya istekli hale getirilmelerinin, istenen amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracağı muhakkaktır (Eroğlu, 2016: 225,227). Başarı sağlamak isteyen bir yöneticinin bunun farkında olup ona göre davranması da kaçınılmaz bir gerçekliktir.

Okul yöneticilerinin bu yönü ihmal etmeleri veya görmezden gelmeleri sıkıntıların oluşmasına yol açabilir. Şayet insani ilişkilerin ve iletişimin ön planda olduğu eğitim kurumlarında, insandan, yani işi yapacak olandan ziyade, işin kendisini esas alırsanız

başarıyı değil problemleri artırırsınız (Griffiths, 1957: 375 Akt: Bursalıoğlu, 2014: 22). Kurumlardaki başarı salt formel yapı üzerinden gerçekleşiyor olsaydı; o zaman şartlar, paydaşlar, girdi ve çıktıları birbirine oldukça yakın olan bütün okullardaki başarının da birbirine yakın olması gerekmez miydi? Yapılmış olan araştırmalar göstermektedir ki eğitim muhtevalı örgütlerde, örgütün yapısından ziyade, örgüt iklimi daha fazla ön plana çıkmakta ve daha fazla rol oynamaktadır (Bursalıoğlu, 2014: 17). Örgüt iklimini olumlu veya olumsuzla dönüştüren en önemli unsurlardan biri de iletişimidir. Özellikle eğitim örgütlerinde iletişim sihirli bir değnek görevi görmektedir ve bu iletişimin temel taşlarından biri de informal iletişimidir denilebilir.

İnformel iletişim doğru kullanıldığında birçok olumlu yanları vardır. Bununla birlikte doğru kullanılmadığında veya kontrol altına alınamadığında birçok olumsuz ve yıkıcı tarafları da ortaya çıkmaktadır. Belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda bireyler arasındaki güveni ve bağlılığı artırmak, orijinal fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak, formel iletişime destek olmak, performansı artırmak, stresi azaltmak gibi olumlu katkıları vardır. Kontrol altında tutulmaması halinde, yönetsel kararlar almada engel olmak, gruplaşmaların oluşmasına neden olmak, zorbalığa sevk edebiliyor olmak, kayırmacılığı ortaya çıkarmak, hiyerarşik ilişkilerde bozulmalara neden olmak gibi çok ciddi zararları da olabilmektedir (Doğan, 2017).

Okul yöneticilerinin, informal iletişimi kontrol altında tutmaları ve doğru kullanabilmeleri kolay değildir. Bunu gerçekleştirebilmeleri için sahip oldukları akademik kariyer ve bilişsel düzey yeterli olamayabilir. Çünkü öğretmenler ve yöneticiler arasındaki akademik kariyer, bilişsel düzey, mesleki yeterlilik ve ekonomik durum birbirine yakın düzeydedir. Bu nedenle yöneticilerin bu özellikler üzerinden öğretmenleri etkilemeleri kolay görünmemektedir. Olumlu neticeler alabilmek için yetkiden ziyade etkiyi kullanmayı tercih etmelidirler (Bursalıoğlu, 2014: 33). Yöneticilerin informal iletişimi kendilerine ve kurumlarına avantajlar getirecek biçimde etkin kullanmalarını sağlayabilecek en önemli özelliklerden biri de sahip olunacak yüksek bir politik yeti düzeyidir denilebilir. Sahip olunan yüksek politik yeti ile istenen etkiyi oluşturabilirler.

Bütün bunlar göz önüne alındığında bir okulda çalışan yöneticilerin, sahip oldukları politik yeti ve informal iletişimi kullanma biçim düzeyleri okulun amaçlarına ulaşmasında önemli etkenler olarak görülmektedirler. Okul yöneticilerinin politik yeti ve

informel iletişimi kullanma biçim düzeylerini ve bunlar arasındaki ilişkiyi bilmek; gerekirse bunlara yönelik tedbirler almak veya destekler sunmak önem arz etmektedir. Buradan hareketle “Okul yöneticilerinin politik yeti düzeyleri ile informal iletişimi kullanma biçimleri arasında nasıl bir ilişki vardır?” sorusu bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

Yapılan literatür taramasında okullarda politik yeti ve informal iletişim ile ilgili ayrı ayrı, çeşitli çalışmalar ve araştırmaların yapıldığı görülmüştür. Politik yeti ile ilgili olarak Atay (2009 ve 2010), Çıtak (2011), Ciceralli (2012), Cingöz (2013), Demirci (2014), Özdemir ve Gören (2015 ve 2016), Katı (2016), Akçakanat ve Uzunbacak (2017), Aslan ve Pektaş (2017), Eryılmaz (2017), Özkara (2017), Uğurlu ve Bostancı (2017) ve Yıldıztaşı’nın (2017) yapmış oldukları araştırmalar bulunmaktadır. Informel iletişim ile ilgili ise Atak (2005), Yılmaz (2007), Memduhoğlu ve Saylık (2012), Saylık (2012), Bektaş (2014), Ay (2016), Doğan (2017), Şahan (2017), Ulukan (2017), Özbolat (2018), Yıldırımçakar (2018), Yıldırım (2018) ve Yılmaz (2018) yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte erişilebilen kaynaklar göz önüne alındığında, okul yöneticilerin politik yeti düzeyleri ile informal iletişimi kullanma biçimleri arasındaki ilişkiyi sorgulayan bir araştırmaya rastlanmamıştır.

II. ARAŞTIRMADAKİ ALT PROLEMLER

Bu araştırmada ele alınan alt problemler aşağıdaki sorular ışığında ele alınmıştır.

1. Okul yöneticilerinin;
 - a. Politik Yeti düzeyleri nedir?
 - b. Informel İletişimi kullanma biçim düzeyleri nedir?
2. Okul yöneticilerinin politik yeti ve informal iletişim biçim düzeylerine yönelik algıları;
 - a. Okul türü kişiselkişisel değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
 - b. Kıdem kişisel değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
 - c. Okulda çalışma süresi kişisel değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin politik yeti düzeyleri ile informal iletişimi kullanma biçimleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

III. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan bu araştırmada Batman il merkezinde görev yapmakta olan tüm resmi ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin (müdür ve müdür yardımcısı), politik yeti düzeyleri ile informal iletişimi kullanma biçimleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

IV. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Politik yetiye ve informal iletişimi etkili kullanabilme becerisine sahip olmanın yöneticiler açısından gittikçe önem kazandığı günümüz dünyasında; okul yöneticilerinin bu yönlerinin ele alınıp irdelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu iki kavramın bir arada çalışılmamış olması ve ayrı ayrı çalışılanların da azlığı nedeniyle, literatürdeki bir boşluğu doldurabileceği düşüncesi bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

Hem iletişim becerisinin hem de politik yetinin geliştirilebilir beceriler olması, araştırmaya ayrıca önem katmakta olup, bu alanda yöneticilere bir ışık tutması beklenmektedir. Ayrıca çalışmanın farklı alanlarda ve kademelerde de uygulanabilme özelliği nedeniyle, elde edilen verilerin yeni araştırmalar yapmak için teşvik edici olabileceği düşünülmektedir.

V. ARAŞTIRMADAKİ SAYILTLAR

Araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan envanterdeki maddeler okul yöneticileri tarafından içtenlikle cevaplandırılmıştır.

VI. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

2017-2018 eğitim öğretim yılında Batman merkezde yer alan tüm resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde yer alan okul yöneticilerinden toplanan görüşlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.1. POLİTİK YETİ

Politik yeti kavramını derinlemesine analiz etmeden önce, bu kavramla ilişkili olan, politika, örgütsel politika ve politik davranış gibi kavramları kısaca hatırlamakta yarar vardır.

1.1.1. Politika, Örgütsel Politika ve Politik Davranış

Örgütlerde kişisel ve örgütsel hedeflere erişebilmek için örgütsel politikaların oluşturulması ile birlikte örgütlerin politik anlamda birer arenaya dönüşmesi kaçınılmaz olmuştur (Mintzberg, 1985). Politik arenaya dönüşen bir örgütte amaçlara ulaşabilmenin önemli kıstaslarından bir tanesi de politik davranışlar sergileyebilmektir. Bunları sergilemek adeta ihtiyaç halini almıştır (Ferris vd., 2007; Mintzberg 1985; Pfeffer, 1981). Bu ihtiyacı karşılamak için sergilenen davranışlarda amaca ulaşabilmek için de yeterli düzeyde bir politik yetiye sahip olunmalıdır (Ferris vd., 2005).

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğüne baktığımız zaman politika için, belirlenen bir amaca ulaşmak adına muhatapların duygularına hitap etme, güçsüz taraflarından veya iç karışıklıklardan faydalanma gibi yöntemlerle işini yürütmektir; şeklinde bir tanımla karşılaşmaktayız (TDK, 2018). Başka bir deyişle politika, amaçlara ulaşma çabasında izlenen yollardır (Aslan ve Pektaş, 2017). Bu bağlamda baktığımız zaman son kırk yılda örgütsel politika kavramı, alan yazında ilgi görmüş ve dikkat çeken bir kavram olmuştur. Ayrıca örgütsel politika, insanlar üzerinde oldukça başarılı bir şekilde etki oluşturan gücün, fiiliyata dönüştürülmesi sürecini ele almasından dolayı da örgüt yöneticileri için önemli bir konuma sahiptir (Atay, 2010).

Örgüt paydaşlarının, bulundukları konumdan hızla daha üst konumlara gelebilmek ve mevcut konumlarını muhafaza edebilmek için örgüt içerisinde sergilemiş oldukları çaba ve güç mücadeleleri örgütsel politikayı oluşturur. Her ne kadar örgütler açısından en ideal faaliyet ortamının, politik davranışlardan arındırılmış bir ortam olduğu söylenilse de sonuçları ne olursa olsun (olumlu-olumsuz) bu pek mümkün değildir (Doğan, Bozkurt ve Demirbaş, 2014). Örgütlerde paydaşlar, kendilerinden beklenen formel ve örgüt

ideallerine uygun davranışlar sergilemelerinin yanında, birbirlerini etkileyebilmek ve kendi istedikleri davranışların sergilenmesini sağlayabilmek için gayret gösterirler (İslamoğlu ve Börü, 2007). Çünkü örgütler her ne kadar ortak bir amaç için bir araya gelen insanlardan oluşmuşsa da birbirinden çok farklı kişiliğe, kültürlere ve değerlere sahip kişi veya gruplara sahiptir (Robins ve Judge, 2013: 431). Örgütlerde hem kişisel hem de örgütsel amaçlara ulaşılması sadece koşullarla (hem örgütsel hem de çevresel) ilgili değil, aynı zamanda bireyin sahip olduğu kişilik özellikleriyle de oldukça ilişkili bir durumdur (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017).

Günümüz dünyasında hayatın diğer alanlarında olduğu gibi örgütsel faaliyetlerde de politik olma ve politik davranma kaçınılmaz bir gerçek olma durumuna gelmiştir (Bursalı ve Bağcı, 2011; Aslan ve Pektaş, 2017). Örgütlerde yapılan politik mücadelelerin tamamına yakınının gücü elde etmek, güce ulaşmak veya mevcut gücün ve konumun korunması için yapıldığı söylenebilir. Bireyler bunları gerçekleştirebilmek için politik davranışlar sergilerler.

Politik davranış, kişisel amaçlar doğrultusunda insan davranışları üzerinde etki yaratma sürecidir. Politik davranış konusu, üzerinde oldukça tartışma olan ve temkinle yaklaşılacak bir hassasiyete sahiptir (Aslan ve Pektaş, 2017). Mayes ve Allen (1977) politik davranış, örgütsel açıdan tasvip edilmeyen amaçlara ulaşmak veya örgütsel amaçlara tasvip edilmeyen yollarla ulaşmak için etkileyebilme gücünün kullanılması şeklinde tanımlamışlardır. Farrell ve Petersen (1982) tarafından ise; örgüt paydaşlarının formel görevlerinin bir gereği olmayan, bununla birlikte onlara tesir eden veya etmeye çalışan, örgütte yer alan avantaj ve dezavantajların dağıtımını içeren faaliyetlerin tümünü kapsayan bir süreç olarak tanımlanmıştır.

Politik davranışlarla ilgili yapılan bu tanımlamalara bakıldığında, kişinin kendi çıkarı doğrultusunda olması, amaçlara erişimi hızlandırması ve örgütün hoş karşılamaması gibi ortak noktalara rastlanmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2009). Politik davranışın sergilenişi hem kişisel hem grupsal hem de örgütsel düzeyde olabilmektedir. Sergilenen bu davranışlar; karşılıklı menfaat değişimi, baskı, mentörlük, yarıdakçılık, ikna, iş birlikleri oluşturma, yukarıdan destek alma, değerler üzerinden etkileme, dışlama, bölüp yönetmek, suçlama ve saldırı gibi çok farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (Doğan vd., 2014).

Politik davranışların ve rekabetin altında yatan temel nedenler, sınırlı kaynaklar ve gücü elde etme isteğidir. Şayet kaynakların sınırlı oluşu ve amaç farklılıkları olmasa idi politik davranışlar sergilemeye de ihtiyaç duyulmazdı (Armağan, 2005; Doğan vd., 2014; Akçakanat ve Uzunbacak, 2017). Sergilenen davranışların örgüte yarar veya zarar getirmesi genellikle davranışı sergileyenin amacıyla ilişkili bir durumdur (Drory ve Vigoda-Gadot, 2010).

Politik davranışın kişisel veya örgütsel açıdan fayda veya zarar getirmesi davranışın ortaya konma gerekçesinden öte, insanlar tarafından nasıl algılandığı ile de ilgili bir durumdur (Parker, Dipboye ve Jackson, 1995). Örgüt içinde farklı bir amaçla sergilenen bir davranış, o anki konjonktüre göre çok daha farklı bir biçimde algılanabilir. Ya da aynı davranışı bir kişi farklı yorumlarken bir başka kişi çok daha farklı yorumlayabilir (Bursalı ve Bağcı, 2011).

Bütün bu tanımlamaları ve yaklaşımları ele aldığımızda politik davranış, örgütler açısından istenmeyen, zararlı bir etken olarak görünmektedir. Ama gerek Mintzberg gerekse de Pfeffer'in üzerinde durduğu politik yeti kavramı, politik davranışın aksine özellikle de örgüt yöneticileri açısından sahip olunması gerekli bir beceri durumundadır (Atay, 2010). Politik davranışların başarıya ulaşabilmesi yüksek bir politik yetiye sahip olmaktan geçer (Akçakanat ve Uzunbacak, 2017). Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için doğru bir politika ve yönetim anlayışı, bunun için de politik yeti oldukça önemli yer tutmaktadır (Uğurlu ve Bostancı, 2017).

1.1.2. Politik Yetinin Önemi, Tanımı ve Ortaya Çıkışı

Örgütler; ekonomik, sosyal ve teknik yapılar olmalarının yanı sıra aynı zamanda politik yapılara da sahiptirler. Çünkü örgütler bireylerden oluşan canlı organizmalardır. Bu nedenle kendi amaçlarına hizmet etmelerinin yanında örgüt paydaşlarının kişisel amaçlarına da katkı sunup gelişim ve ilerlemelerini sağlayabilmelidirler.

Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri, paydaşların örgüte adanmışlıkları ve işlerini severek yapmaları ile yakından ilgilidir. Bunu sağlayabilmek birçok etkene bağlıdır. İnsanların örgütlerine bu şekilde yaklaşmalarını sağlayabilmenin yollarından biri de politik yetiye sahip olarak onları etkileyebilmektir (Perrewe ve Nelson, 2004). Bunu gerçekleştirebilmek hem sosyal beceriklilik hem de başkalarını farklı durumlara adapte edebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Ferris vd., 2005).

Klasik yönetim anlayışında ve bu anlayışa sahip toplum ve örgütlerde birey dikkate alınmadan hiyerarşi veya baskı üzerinden iktidar yapılarak kararlar alınıyordu. Oysa günümüzde ise artık bunun yerini politik yeti almaya başlamıştır, denilebilir (Demirci, 2014). Buna en güzel örnek olarak ABD'nin Irak'a girişi gösterilebilir. Kendi çıkarları doğrultusunda Irak'a giren ABD, bunu Irak halkının çıkarları gibi göstererek Irak'ı işgal ettiğinde Irak halkı tarafından kahraman gibi karşılanmıştı. Politik yeti, bir anlamda algıyı yönetebilme kabiliyetidir. Yani itaati, yönlendirmeyi gönüllü hale getirebilmedir.

Aynı şekilde insanlar da tıpkı örgütler gibi gerek çalışma gerekse de özel hayatlarında kendilerine amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşmada başarılı olmak isterler. Bunu gerçekleştirebilmenin önemli şartlarından biri de temas ettiğin insanları etkileyebilmektir. Buna örnek vermek gerekirse, işletmelerdeki üst düzey yöneticiler, iş ortaklarını ya da yönetim kurullarını etkileri altına alarak kendi kişisel amaçlarını örgütün hedefleri haline getirmeyi başarırlar. Yine bakıldığında zaman siyasetçiler de sahip oldukları politik yeti sayesinde seçmenleri etkileyerek güvenlerini kazanırlar. Bu bakımdan politik yeti oldukça önem arz etmekte ve sadece üst düzeylerde değil, toplumun her katmanında gerekli olan bir beceri olarak karşımıza çıkmaktadır (Ferris vd., 2010: 10; Demirci, 2014). Politik yeti, insanlara samimi davranarak, onlara güven ve inanç vererek geliştirilen duruma uyum sağlama yeteneği ile sosyal becerikliliği bir arada barındıran bireylerarası bir kavramdır (Buchanan, 2008).

Politik yeti, kavramsal olarak 1900'lü yılların başlarında dolaylı olarak ele alınmış olsa da konunun esasen politik yeti olarak kavramsallaştırılması ve alan yazına kazandırılması 1900'lü yılların sonlarına doğru Mayes ve Allen (1977), Pfeffer (1981) ve Mintzberg'in (1983) çalışmalarıyla başlamıştır (Özdemir ve Gören 2015). Ardından da 2000'li yılların hemen başlarında Ferris ve çalışma arkadaşlarının katkılarıyla, politik yeti tüm yönleriyle ele alınmış, büyük bir ivme kazanmış ve literatürdeki yerini almıştır.

Kendileri direkt olarak politik yeti kavramını kullanmamış olsa da politik yetinin temelleri Thorndike (1920) ve Carnegie tarafından atılmıştır denilebilir. Thorndike ortaya attığı sosyal zekâ kavramıyla, Carnegie ise başka insanlarla çalışma ve onları etkileme üzerine yaptığı çalışmalar ile adeta politik yetiye mini bir giriş yapmışlardır (Özdamar, 2017). Yirminci yüzyılın sonlarına yaklaşıldığında ise hem Pfeffer (1981) hem de Mintzberg (1983) yapmış oldukları çalışmalarda, yapıları gereği örgütleri politik yapılar

olarak görmüşler ve örgütleri politik açıdan arenalara benzetmişlerdir. Bu bakış açısıyla birlikte alan yazında, politik davranış, politik niyet ve politik yeti gibi yeni kavramlar ortaya çıkmış, araştırılma ve üzerinde durulma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Atay, 2010).

Kavramsal olarak politik yetiyi ilk kullanan bilim insanı Pfeffer'dir (1981). Politik yetiyi örgüt paydaşlarının örgütte gücü ele geçirebilmek maksadıyla sergilemiş oldukları davranışlar olarak tanımlamıştır. Bireylerin örgütlerde başarılı olabilmeleri için politik yetiye ihtiyaçları olduğunu belirtmiş ve bu konuya ilgi duyanlara bu alanda çalışmalar yapmaları çağrısında bulunmuştur (Ferris vd., 2007; Atay, 2010).

Mintzberg (1983), örgütlerdeki paydaşların politik davranışlar sergileyebilmeleri ve sergiledikleri bu davranışlarda başarılı olabilmeleri için sahip olmaları gereken iki temel özellikten bahsetmiştir. Bunlardan ilki politik olarak niyetli olmak ve ikincisi de sahip olduğu bu niyetini harekete geçirebilecek politik bir beceriyi bünyesinde barındırmaktır. Buradan hareketle de politik yetiyi politik amaçlara ulaşabilmek için ortaya konulması gereken bir enerji olarak tanımlamıştır. Mintzberg'e göre politik yeti politik davranışın öncelidir.

Politik yeti, kişilerin karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri farklı ve komplike durumlar karşısında sosyal yönden beceri ve davranışlarını kullanabilmeleridir (Eryılmaz vd., 2017). Politik yetiye sahip kişiler, ilişkilerinde güveni ve samimiyeti ön plana çıkardıkları için, bulundukları ortamı daha kolay kontrol altına alabilirler (Perrewe ve Nelson, 2004). Politik yeti ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, politik yetisi yüksek olan kişilerin, sosyal yönden güçlü, durumlara çabuk uyum sağladıkları görülmüştür. Bu nedenle de başkaları üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedirler (Eryılmaz vd., 2017).

Politik yeti, bir örgütte yer alan bir paydaşın diğer paydaş veya paydaşlarla ilgili bildiklerinden faydalanarak onları, kişisel veya örgütsel amaçlar yönünde harekete geçirebilme becerisi şeklinde ifade edilmektedir (Ahearn vd., 2004; Ferris vd., 2010: 7). Politik yetinin özü, içinde bulunulan örgütte diğer insanları etkileme ihtiyacı duyulduğunda, neyin ve nasıl yapılacağını bilebilmektir. (Ferris vd., 2010: 9) Politik yetiyi tek yönlü olarak ele almak doğru olmaz. Politik yeti, bilişi, duyguyu, davranışı, sosyalliği ve daha birçok etmeni içine alır ve bir bütün oluşturur (Ferris vd., 2007).

Politik yetiye sahip insanların önemli özelliklerinden biri de iyi bir iletişim kurabilme becerisinin ve sosyal açıdan farkındalıklarının yüksek olmasıdır (Ferris,

Perrewe, Anthony ve Gilmore, 2000). Politik yetiye sahip bireyler kendilerini çok iyi tanımakla kalmayıp, çevrelerinde bulunan insanları da çok iyi gözlemleyerek tanıma fırsatı bulurlar (Cingöz, 2013). Sosyal zekâlarını ve davranışlarını, birbirinden farklı ve değişebilen konjonktürlere uyum sağlayabilme becerileri ile birleştirirler. Bunu yapabilmeleri, içten görünmelerini sağlayarak, kendilerine güven duyulmasını ve gerekli desteği görmelerini sağlar. Bütün bunlar da sevilmelerine sebep olur (Ferris vd., 2010:7).

Bununla birlikte eğer politik birey yetiye sahip değilse insanlara kendini sevdirmeye çabası içten olmayan, güven vermeyen, yağcı ve dalkavuk biri izlenimini verir (Ferris vd., 2010: 14) ve bu da sevilmenin önündeki en büyük engel olur. Aynı durum kendini pazarlamada da geçerlidir. Kendini pazarlamak ve bunu olumlu sonuçlandırabilmek önemli bir meziyettir. Çünkü kendini pazarlama tabiri caizse ip üstünde yürümek gibidir. Dengeyi koruyabilmek oldukça önemlidir. Birey kendini gerektiğinden az ön planda tutarsa ve geride kalırsa insanları etkileme şansı az olur. Keza birey tam tersini yaptığında da yani sürekli kendini öne çıkarıp kendinden söz ettiğinde de aynı durum geçerlidir. Çünkü bu kez de kibirli biri algısı oluşur (Ferris vd., 2010: 16).

Politik anlamda becerikli kimseler, örgütte var olan sosyal durumların resmini çok iyi çekebilen ve bunu kendi lehine olacak şekilde değerlendirebilen kişilerdir. Bu kimseler bunu yaparken de sakin ve yüksek özgüven içerisinde diğer kişileri etki altına alarak, onlara içinde bulundukları ortamın huzurlu olduğu hissini verirler (Blass ve Ferris, 2007; Ferris vd., 2010: 8). Sahip olunan yüksek öz güven asla üstenci bir bakış açısına dönüşmemekte ve bencilce davranışlar sergilenmesine yol açmamaktadır (Ferris vd., 2010:8).

Politik yetiyi duygusal zekâ ile özdeşleştirme gibi bir algı olsa da aslında tam olarak öyle değildir. Çünkü duygusal zekâda duygular merkeze alınarak insan ilişkilerinde başarıyı, etkilemeyi ve kontrolü sağlamayı amaçlar. Oysa politik yeti bunun tam aksine duygudan ziyade bilgi ve beceriyi ön plana çıkarmaktadır (Ferris vd., 2010: 14). Aralarında pozitif yönde bir ilişki vardır ama aynı şey değildirler.

Politik yeti, yöneticiler açısından başarılı ve etkili olmada önemli bir unsurdur (Moss ve Barbuto, 2010). Politik yetiye sahip olan kişiler gerek örgüt paydaşlarıyla gerekse de çevreleriyle oldukça olumlu ilişkiler kurabilmektedir. Bu beceriye sahip yöneticilerin de daha etkili oldukları söylenebilir (Uğurlu ve Bostancı, 2017). Bu nedenle

artık yöneticilerin kendilerine sormaları gereken sorulardan biri de ne kadar politik yetiye sahip olduklarıdır (Ferris vd., 2010: 20).

Politik anlamda becerikli olan kimseler, sosyal yönden güçlü olmaları, durumlara kolayca uyum sağlayabilmeleri ve sergiledikleri davranışlar nedeniyle, kendilerini tanıyanlar tarafından, samimi olarak nitelendirilirler ve kendilerine yüksek bir güven duyulur. Bu özellikleri sayesinde insanlar üzerinde etki bırakmaları daha kolay olur. Çünkü bu kişiler olaylar ve durumlar karşısında nasıl hareket edip nasıl davranacaklarını bilmelerinin ötesinde aynı zamanda bunu en samimi şekilde nasıl göstereceklerini de bilirler. Ancak bu tür kişiler veya örgütler başarı ortaya koyabilirler (Ferris vd., 2000; Atay, 2010; Özdemir ve Gören, 2015 ve 2016).

Etkilemenin nasıl yapılabileceğini bilmek iyi bir etkileyici olunabileceği anlamına gelmemektedir. Bunun için destekleyici bir politik yetiye de sahip olmak gerekir (Perrew ve Nelson, 2004). Yani, ne yapacağını bilmek elbette her zaman önemlidir. Bununla birlikte neyi, ne zaman, nasıl ve kiminle yapacağını bilmek istenilen sonucu almak adına daha da önemlidir. Politik yetiye sahip olanlar neyi, ne zaman, nasıl ve kiminle yapacağını bilen ve bunu başaran kişilerdir.

Politik yetinin belki de en can alıcı noktası, karşınızdakileri etkileme çabası içindeymiş izlenimi vermeden onları etkileyebilmektir. Bundan dolayı, bir kişinin politik yetiye sahip olup olmadığının en belirgin göstergesi; politik yetiye sahip olmadığı izlenimi vermesidir. Bu tür kişiler, öz güveni yüksek, ağır başlı ve güven veren hal ve hareketler içinde olurlar (Ferris vd., 2010:158).

Politik yeti tek bir özellikten ziyade, birçok beceriyi içinde barındıran birbiriyle ilişkili, birbirini destekleyen, tamamlayan kompakt bir yapı veya özelliktir (Eryılmaz, 2017). Politik yeti, bir bütün olarak değerlendirilebildiği gibi, birbiriyle ilişkili olan, farklı alt boyutlarla tek tek de ele alınabilir. Ferris ve çalışma arkadaşları, yaptıkları çalışmalar sonucunda politik yetiyi dört alt boyutta ele almışlar ve değerlendirmişlerdir (Ferris vd., 2007).

1.1.3. Politik Yetinin Alt Boyutları

Ferris ve arkadaşları, 1999'dan başlayıp 2005 yılında nihai şeklini verdikleri politik yetiye öncelikle “Sosyal Beceriklilik” ve “Kişilerarası Etki” adıyla iki boyutlu olarak ele almışlar ve bu şekilde değerlendirmişlerdir. 2005 yılına geldiklerinde bu iki boyuta “İlişki

Ağı Kurma (Network) Becerisi” ve “İçtenlik” boyutlarını da ekleyip politik yetiyi dört boyutlu bir biçimde tanımlayarak literatüre kazandırmışlardır (Ferris vd., 2005; Ferris vd., 2007; Atay, 2010; Çıtak, 2011; Özdemir ve Gören 2016; Aslan ve Pektaş, 2017).

Ferris ve arkadaşları boyutlandırma çalışmalarını tamamladıktan sonra politik yetiyi, “Örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşmak ve onları gerçekleştirebilmek için örgütü, örgüt çevresini ve kişileri iyi tanıyıp, anlayabilme ve buradan hareketle onları etkileyip istenen doğrultuda harekete geçirebilme becerisi” olarak tanımlamışlardır.

1.1.3.1. Sosyal Beceriklilik (Sosyal Zekâ)

Sosyal anlamda becerikli olan kimseleri ele aldığımızda, kuvvetli bir gözlem yeteneğine sahip, hadiseleri, durumları ve bireyleri iyi analiz edip doğru yorumlayabilen, farklı ortam ve durumlara adaptasyonu kolay olan, güçlü sezgilere sahip bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Sosyal beceriklilik bir yönüyle insanları tanıma ve anlama sanatıdır. Bu tür bireyler insanlarla etkileşimde oldukça başarılı, algıları ve anlama becerileri yüksektir (Perrewe ve Nelson, 2004). Bu becerilere sahip kişiler, iyi bir gözlemci, adaptasyon yeteneği oldukça yüksek, sezgileri güçlü, ilişkileri ve ortamları anlayabilmekte başarılıdırlar (Ferris vd., 2005; Atay, 2010).

Sosyal becerikliliğe sahip kişilerin çevrelerine yönelik algıları oldukça açıktır. Çevrelerinde olup bitenleri ve insanları anlama, analiz etme değerlendirme yapma becerileri oldukça yüksektir. Hatta algılama becerileri ve bireysel kavrayış güçleri için olağanüstüdür diyebiliriz (Çıtak, 2011; Demirci, 2014). Ortaya çıkabilecek her türlü farklı duruma adapte olmada asla zorluk yaşamazlar. Sahip olunan bu özellik sorunları çözmede ve insanları idare etmede büyük katkı sağlar (Demirci, 2014). Sosyal becerisi bulunan yöneticiler, sahip oldukları özellik nedeniyle durumları hızlıca değerlendirmede, duruma ait farklı alternatifler ortaya koymada ve devamlı olarak olması gereken davranışları sergilemede oldukça başarılıdırlar (Moss ve Barbuto, 2010).

Sosyal becerisi olan insanlar, çok iyi bir gözlem gücüne sahiptirler. İnsanların beden dillerini çok iyi okuyabilirler. Bu da onlara insanları etkileyebilmede oldukça önemli katkılar sağlamaktadır (Valle, 2006). Ayrıca sadece başkalarını değil kendilerini de çok iyi bir şekilde gözlemleyebilirler. Kendi güçlü ve zayıf yönlerini çok iyi tespit edebilirler (Eryılmaz, 2017). Bu da onlara önemli bir avantaj sağlamaktadır. Çünkü

insanın kendini iyi tanıması, neleri yapıp neleri yapamayacağını bilmesi insanlarla kuracağı ilişkide nasıl bir yol haritası ortaya koyacağını belirlemesine de katkı sunar.

Thorndike (1920), Kotter (1982), Meichenbaum, Buther ve Gruson (1981) ve Ferris vd.'nin (2005) yapmış oldukları araştırmalar ve çalışmalar da sosyal becerikliliğin önemini ve gerekliliğini ortaya koymuştur (Moss ve Barbuto, 2010). Bu anlamda özellikle yöneticilerin bir öz değerlendirme yaparak bu yönlerini ele almaları gereklidir. Şayet bu konuda düşük bir beceriye sahip iseler bunu yükseltmeye çalışmaları kendileri ve örgütleri açısından faydalı olacaktır.

1.1.3.2. Kişilerarası Etki

Kişilerarası etki becerisini taşıyan kişiler, insanları etkileyebilmek ve davranışlarını belli bir doğrultuda kanallı edebilmek potansiyeline sahiptirler ve de bunu sergileyebilmekte oldukça başarılıdırlar (Ferris vd., 2005; Ferris vd., 2007; Blass ve Ferris, 2007; Atay, 2010). Bu kişiler, etraflarında bulunan insanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlarlar. Bu şekilde insanların onları sevip saymalarını kolaylaştırmış olurlar (Meurs, 2008). Sergilemiş oldukları bütün davranışların ana nedeni, diğer bireyler üzerinde bir etki yaratıp, ardından da istenen yönde tepki vermelerini sağlamaktır.

Politik anlamda becerili kimseler, bu boyutu bir tehdit veya tehlike olarak görmemekte, tam tersine iyi ilişkiler, arkadaşlıklar ve birliktelikler kurmak için bir fırsat olarak görmektedirler (Perrewé, Ferris, Frink ve Anthony, 2000). Bu özelliklerini çevrelerini daha iyi anlamak, olup bitenlerin farkında olmak ve durumları kontrol altında tutmak için kullanırlar. Kişiler üzerinde önemli bir etkileri ve ikna etme becerileri yüksektir. Ayrıca esneklik becerileri de oldukça fazla olduğundan her duruma kolayca adapte olabilmektedirler (Ferris vd., 2010: 10). Esnekliğin sağladığı önemli yararlarından biri de ulaşılacak istenen amaçlara doğru ilerlerken ve vaziyetler karşısında duyguların etkisi altında kalmayı engellemesidir (Pfeffer, 1992: 176 Akt. Ferris vd., 2010: 11).

Bu boyuttaki beceriye sahip kişiler, çevrelerince beğenilen ve üretkenliği fazla kişiler olarak değerlendirilirler. Bu kişiler sergiledikleri bazı davranışları çevrelerini kontrol altında tutmak için gerçekleştirirler. Alenen politik davranmamakla beraber, politik oyunları dürüstçe oynarlar. Bu da onların yetkin lider olarak değerlendirilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca böyle bir tarz içinde olmak, örgütlerde olumsuz zorlamalardan daha fazla etkilidir (Ferris vd., 2010:11). Okul yöneticileri, kendileri ile benzer akademik

ve bilişsel düzeye sahip öğretmenleri etkileyebilmeleri, kontrol altında tutabilmeleri ve istenen yönde harekete geçirebilmeleri açısından bu beceriye ihtiyaç duymaları oldukça muhtemel bir durumdur.

1.1.3.3. İlişki Ağı Kurma (Network) Becerisi

Bu beceri, önemli bağlantılar, arkadaşlıklar ve iş birlikleri kurabilme becerisidir (Perrew ve Nelson, 2004). Politik açıdan becerikli kimseler, farklı ağlar kurma, bunları geliştirme ve kullanma konusunda mahirdirler. Hem kendi hem de örgütsel amaçları için kurup geliştirdikleri bağlantıları önemseyip, değer vermektedirler. Ayrıca fırsatlar meydana getirmede ve mevcut fırsatlar karşısında doğru pozisyon almada dikkatli ve başarılıdırlar. Sadece ağ kurmakla yetinmezler yeri geldiğinde onları harekete de geçirebilirler (Pfeffer, 1992 Akt. Ferris vd., 2010: 11, 44).

Bu kimseler sahip oldukları sosyal sermayeleri sayesinde, başkalarını etkileme ve itibarlarını artırmada başarılıdırlar. Yardım isteme konusunda doğru zamanlamayı seçmede oldukça başarılıdırlar. Kendilerine yönelik beklentiler karşısında da pozitif geri dönüşler vermeye istekli bireyler olarak görülmektedirler (Ferris vd., 2010: 11).

Kendi ve örgüt amaçlarına katkıda bulunacak kişi veya kişilerle güçlü bağlantılar kurarlar ve gerektiğinde onların bu özelliklerinden yararlanırlar (Atay, 2010; Blass ve Ferris, 2007). İlişki ağı kurmak sadece istediğiniz pozisyona gelmenize yardımcı olmakla kalmaz, geldiğiniz noktada kalmada da önemli katkılar sağlar. Ferris ve diğerlerinin Watkins ve Bozeman'dan aktardığına göre, yöneticiler örgütlerde alınan politik kararlarda etkili olabilmek için formel ve informal oldukça sağlam ilişki ağları (network) oluşturmak ve geliştirmek zorundadırlar.

Oluşturdukları ilişki ağları sayesinde amaçladıkları yere gelirler ve geldikten sonra da yine bu ağlar sayesinde orada kalmaya devam ederler. Ayrıca bu kişiler kurmuş oldukları ağları örgütlerinin yararına olacak şekilde kullanıp örgüte katkı sağladıklarında, bu durum onların örgütteki itibarlarına da ekstra katkı sağlar ve insanlar tarafından bu yönleri takdir görür (Valle, 2006).

Özetle ilişki ağları kurma becerisi yüksek olan kimseler; bu ağları kurma ve bunları geliştirmede, diyaloglar kurmada, kurdukları bu diyaloglarla arkadaşlıklar geliştirmede ve bu arkadaşlıklarla edindiği sosyal çevreyi kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek ve sürdürmek için kullanmada oldukça başarılıdırlar. Ayrıca bu kimseler, kurdukları

ağların uzun zaman sürebileceğini asla akıllarından çıkarmazlar. Şu anda ihtiyaç duymadıkları bir ağa ileride ihtiyaç duyabileceklerini bilirler. Bu nedenle aradaki bağları koparmamaya özen gösterirler.

Okul yöneticileri açısından bakıldığında ilişki ağı kurma becerisi hem yöneticilerin konumlarını sağlamlaştırmada hem de sahip olunan kısıtlı imkânlar içerisinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede kilit bir noktada yer alabilir. Özellikle okullarda bulunan eksiklikleri tamamlamada formel yollardan sağlanan kaynaklar gerek bütçenin yetersizliğinden gerekse de özensiz dağıtılmasından dolayı, çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliği ortadan kaldırabilmek için kurulmuş olan doğru ilişki ağları oldukça önemli katkılar sağlayabilmektedir.

1.1.3.4. İçtenlik (Samimi Görünme)

Politik yetide son boyut ve ona işlerlik kazandıran ana çekirdek, içtenliktir. Bundan önce belirtilen üç boyut olan sosyal beceriklilik, kişilerarası etki ve ilişki ağları kurma becerisinin hayat bulması; insanlar üzerinde istenilen etkiyi yapabilmesi için politik anlamda becerikli kişilerin içten görünmelerinin yanında bunu çevrelerindekiyle de hissettirmeleri oldukça önem taşımaktadır. Çünkü içinde bulunduğu ortamda insanlara içten davrandığı duygusunu hissettiremeyen kişilerin yaptıklarında güven verici, inandırıcı ve etkileyici olması mümkün değildir (Ferris vd., 2005; Blass ve Ferris, 2007; Ferris vd., 2007; Atay, 2009; Atay, 2010; Ferris vd, 2010: 12, 49; Çıtak, 2011; Özdemir ve Gören, 2015; Özdemir ve Gören, 2016). Kendi sosyal yaşantımızdan da bilebileceğimiz üzere, samimi bulmadığımız insanlara güvenme, inanma ve onlardan etkilenme şansımız oldukça düşük olabilmektedir.

İçtenlik boyutunda yüksek beceriye sahip kimseler, oldukça dürüst ve açık sözlü olurlar veya öyle oldukları hissini uyandırır (Treadway vd., 2004; Ferris vd., 2007; Çıtak, 2011). Bu nedenle güven vericidirler; çıkarıcı olarak algılanmazlar, gizli bir ajandaları (varsa) olduğu izlenimi asla yaratmazlar (Yıldıztaşı, 2017). Bu özelliğe sahip kişiler, çevrelerinde bulunan insanlar tarafından “Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol” sözünün vücuda dökülmüş hali olarak gösterilirler. Yani içleri neyse dışları da odur etkisi yaratırlar. Bu nedenle çevrelerinde beğenilirler ve takdir görürler.

İçtenlik boyutunda esas önemli olan husus, içten olup olunmadığından öte, içten olduğu hissini verilip verilmemesidir. Çünkü içten olup da bu hissini verilemediği

olduğu gibi, içten olmayıp insanlara çok içten olduğu hissiyatını verenler de vardır. Burada asıl önemli olan insanlara içtenliğinizi hissettirebilmek, gerekli güveni verebilmek için gerekli olan politik yetiye sahip olabilmektir (Ferris vd., 2010: 12).

Dikkat edilmesi gereken bir başka husus da içtenliği abartmamak olmalıdır. Şayet abartma olduğu zaman güçlü bir başlangıç olur ama ardından manipülatif olarak değerlendirilir (Ferris vd., 2010:49). İçtenlik, aslında ne yapıldığından ziyade nasıl yapıldığıyla da alakalıdır. Bu da duyulacak güvenin belirleyicisi olacaktır (Ferris vd., 2010:9).

Okullarda yönetici ve öğretmen ilişkilerin sağlam bir zeminde ilerleyebilmesinin koşullarından biri de içtenliğe olan inançtır. Öğretmenler yöneticilerinin kendilerine yaklaşımlarında ve okul için yaptıklarında içten olduklarına inanırlarsa örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmada daha istekli olabilirler. Aksi bir durumda içten olduğuna öğretmenini ve diğer paydaşları inandıramayan yöneticilerin istediklerini yaptırabilmesi ve amaçlara ulaşabilmesi hiç de kolay olamayabilir.

1.1.4. Politik Yetinin Kişi ve Başkaları Üzerindeki Etkileri

Politik yeti, çift yönlü etkileri olan bir kavramdır. Bu etkilerin ilki kişinin kendisi üzerindeki, ikincisi ise başkaları üzerindeki etkileridir (Ferris vd., 2007). Kişi kendi amaçlarına ulaşabilmek için amaç doğrultusunda davranışlar sergilemeye başlar. Politik yeti, bu davranışların aktif olarak harekete geçmesini sağlayan unsurdur. Aynı durum örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışırken de geçerlidir. Bakıldığı zaman politik yeti bütünüyle kişisel bir kaynaktır (Yıldıztaşı, 2017).

Politik olarak becerikli olan kişiler, kendilerine yönelik de iyi gözlemci oldukları için doğru öz eleştiriler ve değerlendirmeler yaparak adeta bir iç denetim ve güvenlik sistemi geliştirirler. Yine politik yetiye sahip bireylerin stresle başa çıkabilme kapasiteleri de daha yüksektir. Çünkü sahip oldukları beceri onlarda sakinliğe ve yüksek bir öz güven oluşmasına katkı sunmaktadır (Ferris vd., 2007).

Politik yetinin temelinde başkalarını etkileme vardır. Politik yetiye sahip kişiler, bütün durumlarda, nerede, ne zaman ve kime nasıl davranacaklarını çok iyi bilirler (Ferris vd., 2007). Davranışlarını, kendilerine yönelik istekleri karşılama doğrultusunda yönlendirirler ve bunda başarılı olurlar (Cantor ve Kihlstrom, 1987 Akt. Yıldıztaşı, 2017).

Politik yeti kişisel çalışma ve performans üzerinde etkili olduğu kadar grup ve örgüt performansı üzerinde de etkilere sahiptir (Ahearn vd., 2004). Bir grubu etkilemek için öncelikle onlar üzerinde gerek inandırıcılık gerek içtenlik gerekse de güven anlamında olumlu bir intiba bırakmak gerekmektedir. Politik yetiye sahip kişilerin bunu sağlayabilmeleri, politik yetiye sahip olmayanlara göre daha kolaydır ve bu konuda daha başarılıdırlar (Perrewe vd., 2000). Politik yetisi yüksek olan kişiler başkaları üzerinde olumlu etkiler yaparak onları kolaylıkla etki altına alırlar ve yönetip yönlendirebilirler.

1.1.5. Politik Yeti ve Stres

Gerek sosyal yaşamda gerekse de örgütsel faaliyetlerde yaşam ve çalışma kalitemizi ve verimliliğimizi hatta sağlığımızı bile olumsuz etkileyen unsurlardan biri de strestir. Örgütlerde strese neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Aşırı stres bireyler ve dolayısıyla örgütler açısından oldukça olumsuz ve zararlı durumlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu nedenle bu alanla ilgilenen insanlar stres faktörünün olumsuz etkilerini ortadan kaldırıcı yöntem ve teknikler üzerinde çalışmalar yürütmektedirler.

Bakıldığı zaman örgütlerde stresten kaynaklı olarak çalışanların işe devamının ve verimliliğinin sekteye uğraması çok büyük maddi ve manevi hasarlara sebebiyet vermektedir (Demirci, 2014). Bunu okul özelinde ele aldığımızda, stresin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların verimli olması zorlaşabilmektedir. Dolayısıyla da çıktısı insan olan bu kurumun çok önemli sorunlarla karşılaşacağı ve amaçlar doğrultusunda çıktılar oluşturmakta zorlanacağı aşikârdır. Böyle bir durumda da yaşanan çıktı kaybı insan olduğundan bir nevi geleceğin kaybedilmesi olarak da yorumlanabilir.

Aynı iş ortamında aynı durumlarla karşılaşan kişilerden bazıları çok stresli olurken neden bazıları stres yaşamazlar ve başarılı olmaya devam ederler? Stresin olumsuz etkilerini ortadan kaldırabilecek veya etkilerini en aza indirebilecek birçok yöntem sıralanabilir. Bunlardan birisi de politik yetidir. Politik yetinin stres ile baş etmede güçlü bir etkisinin olduğu söylenebilir. Politik olarak yüksek beceriye sahip yöneticilerin örgüt ortamında öz güvenleri oldukça yüksektir. Bu nedenle başkaları tarafından stres kaynağı olarak görülen veya strese sebep olan durum ve olaylar karşısında daha sakin ve stressiz olurlar. Kontrol duyguları çok yüksek olur, tehditleri azaltmada başarılı olurlar. Stres karşısında politik yeti tabiri caizse bir zırh görevi görmekte ve savunma mekanizması şeklinde devreye girmektedir (Perrewe ve Nelson, 2004; Ferris vd., 2010: 13,113;

Yıldıztaşı, 2017). Buradan politik yetiye sahip olan kişilerin asla stres veya kimseyle sorun yaşamadıkları sonucuna varmamak gerekir. Fakat politik yeti bu konularda kişiye büyük yardım sağlar ve çoğu kez strese neden olan tehditleri fırsata dönüştürür (Ferris vd., 2010:119).

1.1.6. Politik Yeti Geliştirilebilir mi?

Rekabetin oldukça yüksek, kazancın ve yükselmenin de oldukça zorlu olduğu günümüzde güçlü bir politik yetiye sahip olmak oldukça önemli görülmektedir. Politik olarak becerikli olan kimseler, karşılarındakini oldukça iyi bir şekilde tahlil edip, ona nasıl davranması gerektiğini çok iyi bilirler (Yıldıztaşı, 2017). Bu özellik onlara önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Peki, bu kadar önem arz eden bir becerinin kökeninde ne vardır? Doğuştan mı gelen, yoksa sonradan mı kazanılabilen bir özelliktir?

Politik yetinin her ne kadar doğuştan gelen bir yönü olsa da sonradan da geliştirilebilir bir özelliktir. Hatta bu konuda doğuştan gelen bir beceri yoksa bile gerekli eğitim ve destekle bu beceri edinilebilir. Şayet bu beceriye sahipseniz ve geliştirmemişseniz, bu sefer de körelme durumu yaşanabilir (Ferris vd., 2010: 36). Bunu güzel sese sahip olma örneği üzerinden açıklayabiliriz. Doğuştan güzel sesi olup da gerekli eğitim ve desteği almadan körelen birçok insan var iken; öte yandan ilk başta hiç güzel bir sese sahip değilmiş gibi görünen birinin gerekli eğitim ve desteği aldıktan sonra sesini gayet güzel ve etkili kullanabildiğini görebilmekteyiz.

Politik yetisi yüksek yöneticilerin, etkililikleri ve performansları daha yüksektir. Ayrıca, örgüt paydaşları üzerinde bıraktıkları olumlu etkiler nedeniyle onların verimliliklerinin, iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının artmasına katkıda bulunmaktadır. Bütün bunlar yapılan birçok çalışma ve araştırma ile ortaya koyulmuştur. Ortaya konulan bu gerçeklikler yöneticilerin politik yetilerini geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir (Ferris vd., 2010:169). Politik yetiyi mümkün olduğunca geliştirmek önemlidir. Örgüt içerisinde hangi konumda olunursa olunsun, buna ihtiyaç duyulabilir. Çünkü örgütsel ve kişisel başarı için kişi veya kişilerle sürekli bir etkileşim halinde olmak, onları iyi tanımak ve yönlendirmek için politik yeti çok işe yarayabilir.

Bu özelliğin geliştirilebilmesi için her şeyden önce bireyin, sürekli olarak çevresinde bir keşif halinde olması ve bu keşiflerde elde ettiklerine göre tepkilerini düzenlemeyi öğrenmesi gerekmektedir (Yıldıztaşı, 2017). Ayrıca rekabet ortamının

olmayacağı ve etkinliklere tam katılımın olacağı, destekleyici bir şekilde alınacak iletişim, mentörlük, drama, eleştiri ve geri bildirim, liderlik eğitimleri gibi çalışmalarla politik yeti ve boyutlarının geliştirilebilme olanağı vardır (Ferris vd, 2010: 36,57).

Politik yetinin geliştirilebilir olması bütün yöneticiler için olduğu gibi okul yöneticileri açısından da büyük bir şanstır. Okul yöneticileri bu anlamda objektif bir şekilde kendilerini değerlendirebilme imkânına sahiptirler. Değerlendirme sonucunda politik anlamda düşük beceriye sahip olduklarını görmeleri halinde bunu geliştirebilme adına çalışmalarda bulunabilirler.

1.1.7. Politik Yeti ve Kariyer İlişkisi (Çalışma Hayatında Politik Yeti)

Bakıldığı zaman politik yetinin kritik bir öneme sahip olmadığı örgüt, iş ve kademe yok gibidir. Politik yeti iş performansı ve başarıda oldukça etkilidir (Ferris vd., 2000). Günümüzde gerek nitelikli insan sayısındaki büyük artış, gerekse de iş olanaklarının da tam tersi yönde azalış göstermesi nedeniyle işe girmek ve orada kalıcı olmak her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. En küçük bir iş ilanında bile oldukça fazla sayıda birbirine yakın nitelikte başvuru olmaktadır. Bunlar arasından en uygun olanı seçmek de en uygun olan olabilmek de büyük önem taşımaktadır. Günümüzde politik yetinin, işe alımda önemli bir belirleyici olduğu düşünülmektedir. Benzer niteliklere sahip olanlar arasından sıyrılarak bir adım öne çıkmak ve tercih edilir olmakta politik yeti büyük bir katkı sunmaktadır.

Politik yeti işe alımlarda veya yükselmelerde amacınıza ulaşmanızda gerekli olan en vazgeçilmez şey değildir. Bununla birlikte size büyük avantaj sağlayacak, fark yaratacak önemli bir özelliktir. Çünkü özellikle işe alımlarda sizi değerlendirecek kişi veya kişilerin sizi görüp karar vereceği süre oldukça kısıtlıdır. Bu nedenle ne olduğunuzdan ziyade nasıl görüldüğünüz daha fazla önem taşımaktadır. Yüksek politik yetisi olan kişiler genelde seçicilerden yüksek puanlar almaktadırlar (Ferris vd., 2010: 61). Örnek verilecek olursa, okul müdürlükleri için sınav başvurularının ardından mülakatlar yapılmaktadır. Mülakata çağrılan kişilerin tamamına yakını neredeyse aynı özelliklere sahiptir. Hepsi lisans mezunu, bazıları yüksek lisans yapmış; hepsi sınavı kazanmış ve birbirine yakın zekâ seviyesine sahipler. Peki burada, objektif kriterler baz alındığında, birilerini diğerlerine göre bir adım öne çıkaracak olan nedir? İşte bu durumda

politik yeti devreye girerek fark yaratabilir. Politik yeti, aradığınız kişi benim, dedirtebilir.

Örgütler, yaşadıkları veya karşılaştıkları bazı özel durumlarda (ekonomik kriz, zarar, küçülme vb.) çalışanlarından bazılarının işine son vermek durumunda kalırlar. Bu tür hadiseler karşısında bazı çalışanlar işinden olurken bazıları da konumlarını korumaya devam ederler. Burada politik yetinin devreye girerek fark yarattığı görülmektedir. Çünkü politik yetisi yüksek kişiler işverenlerini işte kalmalarının faydalı olacağı yönünde ikna etmekte zorlanmazlar. Ayrıca, geliştirmiş oldukları ilişki ağları (network) sayesinde bu süreci iyi bir şekilde yönetebilmektedirler. Kariyer başarısında ve ilerlemede politik yetinin tüm boyutları önemli bir yer tutsa da ilişki ağları kurma becerisi biraz daha ön plana çıkmaktadır. Çünkü güçlü ve sağlam ilişki ağları kurup geliştirmiş kişiler, diğerlerine göre her zaman bir adım öndedir. Bu da onlara önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu alanda yapılmış araştırmalar da bunu destekler niteliktedirler (Demirci, 2014). Network hem işe alım hem de konumu koruma veya terfi süreçlerinde oldukça işe yarayan pozitif bir durumdur. Çünkü gerçekte ne bildiğiniz kadar, kimi tanıdığınız da önemlidir. Politik olarak becerikli olanlar ilişki ağlarını etkili bir şekilde nasıl kullanacaklarını çok iyi bilirler. Bunu kullanırken agresif ve baskıcı olmaktan ziyade oldukça zeki bir şekilde istediklerini elde ederler (Ferris vd., 2010: 68). Hayatta bazen insanların önüne fırsatlar çıkar, bazen de kendi fırsatlarını kendileri oluşturur. Politik yeti sadece kendi fırsatlarını oluşturmada değil, aynı zamanda sunulan fırsatları kullanabilme ve avantaja dönüştürebilmede de oldukça işe yaramaktadır.

Bakıldığı zaman politik yeti ile zekâ arasında da doğrudan bir ilişki görülmemektedir. Her ne kadar bazı kimseler zeki insanların politik olarak daha becerikli olduklarını, bunun zekânın ürünü olduğunu düşünse de böyle bir gerçeklik söz konusu değildir. Elbette ki ikisinin birden olması daha mükemmel olur. Bununla birlikte birçok durumda politik yeti zekâyâ oranla daha fazla başarı getirmektedir. Ferris ve arkadaşları bu durumu *Haberler* filminde yer alan iki karakterden örnek vererek somutlaştırmaya çalışmışlardır. Filmde düşük zekâyâ fakat yüksek politik yetiye sahip haber spikerinin, yüksek zekâyâ fakat düşük politik yetiye sahip haber spikerine oranla daha başarılı olduğu anlatılmaktadır. Düşük zekâyâ sahip kimseler yüksek politik yetiye sahip olabilirken, yüksek zekâyâ sahip bireylerde bunun tam tersi görülebilir. Ya da her ikisi birden yüksek veya düşük de olabilir. Ayrıca bu alanda yapılmış çok sayıda araştırma da göstermiştir ki

zekâ ile lider etkililiği arasında doğrudan yüksek bir ilişki yoktur. Zeki ve karakterli olmak kişide olması istenen özelliklerdendir. Ancak bu durum bütünü oluşturmamaktadır. İçinde olunan çağda iş ortamları çoğunlukla belirsizliklerle doludur. Bundan ötürü, sosyal becerisi yüksek, ortama ve durumlara uyumlu, çevresine güven vererek etkileyebilen, kısacası politik yetisi yüksek kişiler daha fazla tercih edilmektedir (Ferris vd., 2010).

Bireyin çalıştığı örgütte farkını ortaya koyması, performansını en üst noktaya taşıyabilmesi ve dolayısıyla da hedeflerine ulaşabilmesi adına, örgüt için önemli ve elde edilmesi zor bilgi ve kaynaklara ulaşması önem arz etmektedir. Politik yetisi yüksek olan bireyler, becerileri sayesinde oluşturmuş oldukları ilişki ağları aracılığıyla bu bilgi ve kaynaklara daha rahat ulaşırlar. Bu özellikleri onlara önemli bir avantaj sağlar (Liu vd., 2007).

Amerika Birleşik Devletleri'nde Fortune isimli dergi tarafından her yıl, en fazla ciroya sahip beş yüz şirketin sıralandığı Fortune 500 isimli bir liste yayınlanmaktadır. Bu listede ismi bulunan bazı şirketlerle yapılan bir çalışmada çalışanların neye göre terfi ettirildikleri sorulmuştur. Alınan yanıtlara göre kişiler terfi ettirilirken; *kişilerarası etkileşim becerisi, kişisel farkındalık, güvenilirlik, empati, pratik zekâ, kişisel inanılabilirlik, karizma, esneklik, başkalarını etkileme ve dürüstlük* gibi özelliklerin daha fazla göz önünde bulundurulduğu tespit edilmiştir. Çıkan sonuçlar neredeyse bire bir, bir bütün olarak politik yeti ve boyutlarını tarif etmektedir, denilirse yanlış olmayacaktır (Ferris vd., 2010: 90).

İş yaşamında kadınlar, erkeklere oranla gücü daha az önemserler. Bu nedenle erkeklere göre daha az politik davranırlar. Kadınlar işlerini en iyi şekilde yaptıklarında, zaten doğal bir şekilde ödüllendirileceklerini ve terfi alacaklarını düşünürler. Bu politik yeti eksikliği onlar açısından dezavantajlı bir durum meydana getirmektedir ve başarısız olmaya mahkûm etmektedir. Ayrıca bu anlamda cinsiyetçiliği de ortaya koymaktadır. Erkekler informal ilişkiler, ağlar geliştirirler ve politik olmayı işin doğası olarak görürler. Kadınlar ise tamamen formal yolları tercih ederler ve informal yollara itibar etmezler. Kadınların da gerekli eğitim ve destekle politik yetilerinin artırılması onlara da bir avantaj sağlayacaktır (Man, 1995; Perrewe ve Nelson, 2004; Ferris vd., 2010: 56).

1.2. İLETİŞİM

1.2.1. İletişim Sürecinin Önemi ve Tanımı

İnsan, sosyal bir varlık olması, bütün ihtiyaçlarını tek başına karşılayamaması, etkileme ve etkilenmeye açık bir yapıda bulunması ve gücü elinde bulundurma isteğinden kaynaklı olarak kendisi ve çevresiyle sürekli iletişim ve bu iletişimden kaynaklı bir etkileşim halindedir. Bu etkileşim neticesinde sosyal yaşam ortaya çıkmış olup, ortaya çıkan bu sosyal yaşam sayesinde insanlar bilgilerini, hislerini ve fikirlerini başkalarına aktarmayı başarmıştır (Dereli, 2010). İnsanın bu iletişim hali daha anne karnında canlandığı andan itibaren başlayıp, dünyaya geldikten sonra artarak devam eden bir olgudur. İletişimde bulunmak bizi biz yapan en önemli özelliklerimizden bir tanesidir (Demiray, 2016). Diğer bir deyişle iletişim, insanı sadece biyolojik bir canlı olmaktan kurtaran, insanı insan yapan en önemli niteliklerden biri ve toplumsal yaşamın özüdür. İnsanın, kendini gerçekleştirmesi ve varlığının tescilidir (Bilgiç, 2006); ayrıca da insanlık tarihi ile aynı yaşıttır (Özaltın Türker, 2014). Yani iletişim sayesinde bugün içinde bulunduğumuz uygarlığa sahip olmakla birlikte (Bilgiç, 2006); geçmişte olup bitenleri bize aktaran da iletişimdir. Bir nevi geçmiş, şimdiki ve gelecek zaman arasındaki bağı kurmaktadır.

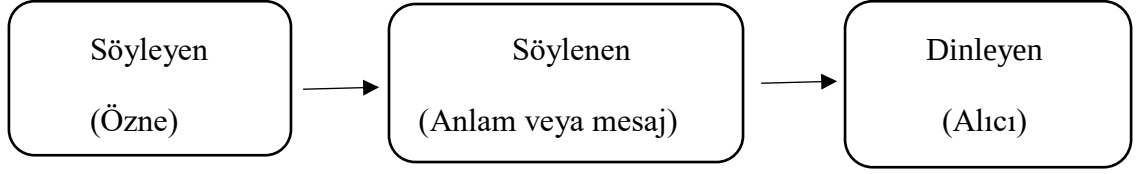
Kavramsal olarak, bilgi, tutum ve düşünce aktarımı olan iletişim hayatımızın her anında var olan bir olgudur (Tutar ve Yılmaz, 2003:5). An gelir biriyle konuşmadır iletişim; an gelir televizyondur. Yeri gelir bir el hareketi, yeri gelir bir konuda bilgi almaya çalışma veya bilgi vermedir; yeri gelir giyim tarzımızdır. Bazen ikna etmeye çalışmaktır karşımızdakini, bazen duyguların ifade edilmesi, bazen bir emir, bazen de bir emre itaattir iletişim. Yeri gelir susmak olur iletişim, yeri gelir bir bakıştan ibarettir. Sosyal medyada bir paylaşımı beğenmek de bir iletişimdir, ona yorum yapmak da... Bu liste böyle sonsuza kadar uzayıp gidebilir. Sözün özü iletişim, su gibi, ekmek gibi, oksijen gibi vazgeçilmez bir ihtiyaçtır (Demiray, 1994: 2; Yüksel, 2016: 8; Tutar ve Yılmaz, 2003: 5). İnsanın uyku halini saymazsak, geri kalan kısmın tamamında kendisiyle veya çevresiyle iletişim halindedir diyebiliriz. Yani 80 yıllık bir insan ömrünü temel aldığımızda bunun 60 yılı iletişim ile geçmektedir (Zıllıoğlu, 2003: 8). Hatta Demiray ‘a (1994: 2) göre uyku halinde bile insanın kendisiyle bir iletişimi söz konusudur.

İletişim, kişi açısından hem bireysel hem içinde bulunduğu toplumdaki sosyal konumu, hem de paydaşı olduğu bir örgütteki varlığı için en temel unsurlardan birisidir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2004: 5) ve ilk olarak insanın kendisiyle (öz iletişim) olan iletişimi ile başlar (Özgen, 2003). İnsanların amaçlarına ulaşmasını sağlayan yegâne yol iletişimidir (Tutar, 2003: 44). İletişim bir davranış biçimidir ve bu davranış biçimini ortaya çıkaran da ihtiyaçlardır. İnsanların ihtiyaçları ve amaçları aynı olsa da iletişim kurma biçimlerini, üyesi oldukları toplumun değer yargıları, gelenekleri, kültürü ve kendi kişisel özellikleri belirler (Tutar ve Yılmaz, 2003: 7). Bu açıdan baktığımızda hayatımızın her anında ve her faaliyetimizde (gerek bireysel gerekse de örgütsel) yer alan iletişimin hem bireyler hem de örgütler açısından sihirli bir değnek görevi gördüğünü rahatlıkla ifade edebiliriz.

İletişim, kişinin bilişsel düzeyinin artmasını, sosyal ilişkilerinin kurulup gelişmesini sağlar. Ayrıca çevresini tanımasına ve uyum sağlamasına, çatışmaların çözümüne, insanları etkilemesine ve insanlardan etkilenmesine, insanlarla ortak paydada buluşmasına ve birlikte hareket etmesine katkı sağlar (Kaya, 2006: 94). Bu yönüyle toplumsal açıdan, sosyal yaşamın mayası (Oskay, 2005:1) ve sosyal bir yapıştırıcı olma vazifelerini görmektedir.

İletişimin karşılığı olarak kullanılan İngilizce'deki "communication" veya Latince'deki "communicato" sözcükleri, köken olarak yine Latince'den gelme "communis" sözcüğünden türemişlerdir. Communis, ortaklık, ortaklaşmak, anlaşmak, bir araya gelmek gibi manalara gelmektedir (Gökçe, 2006: 8). Türk Dil Kurumu'nun internet sitesinde yer alan sözlükte iletişim; his, bilgi veya fikirlerin olabilecek her türlü yol ile başkalarına iletilmesi olarak tanımlanmış ve sözcüğün eş anlamlısı olarak, "bildirişim", "haberleşme", "komünikasyon" ve "muhabere" sözcükleri kullanılmıştır (TDK, 2018).

İletişim ile ilgili ilk tanımlamalardan biri, bulunduğu dönemin önemli düşünürlerinden biri olan, hatta günümüzde bir kesim tarafından peygamber olduğu bile iddia edilen Aristo tarafından yapılmıştır. Aristo; iletişimi karşımızdakini bizim gibi düşünmeye sevk etmeye yarayacak bütün uygun davranışlar olarak tanımlamıştır (Yüksel, 2016:11). Ve bu süreci söyleyen, söylenen ve dinleyen olarak ifade etmiştir (Memduhoğlu, 2015; Demiray, 2016: 52).



Şekil 1. Aristo'nun iletişim tanımı (Demiray, 2016: 52).

Robins ve Judge (2013:342), iletişimi ifadelerin ve düşüncelerin iletilmesi ve iletilen bu ifade ve düşüncelerin anlaşılması olarak açıklamış. Dökmen (2008: 15), üretilen bilginin aktarılması ve bu aktarmayla birlikte anlamlandırılmasını içeren süreç; Sabuncuoğlu (2007: 42), kişi ya da kişilerden başkalarına çoğunlukla simgeler aracılığıyla fikir, bilgi, his veya anlayış aktarımı olarak değerlendirmiştir. Genç (2012: 353), gönderici ile alıcı arasında gerçekleşen bir ileti alışverişidir derken; Aydın (2013: 216), içerik ve ilişki boyutunu barındıran, simgesel ve karmaşık, etkileşimli bir süreç; Scoot (1997: 97) ise göndericinin tasarladığı iletiyi anlaşılır şekilde alıcıya ulaştırması, olarak tanımlanmıştır.

Eren (2015:353), iletişimi haberleşme olarak ele almış ve bir kişiden bir başkasına düşünce, his ve bilgi aktarılma süreci olarak tanımlamıştır. Aynı şekilde buna benzer bir tanımlamayı Şimşek ve Çelik (2012:92) ile Gürgen (1997: 9) de yapmıştır. Demiray (2016: 46), bilginin değiş tokuşu olarak tanımlamış; Clow ve Baack (2007:6) de, iletişimi bir bilgi süreci olarak ele alıp, bilginin iletilmesi, algılanması ve yorumlanması ile tamamlanan bu süreçte, gönderilen mesajın alıcı tarafından doğru bir şekilde algılanması ile iletişimin gerçekleşebileceğini belirtmişlerdir.

Kaşıkçı (2004: 21), iletişimin oluşma şartını karşılıklılık ilkesine bağlamıştır. Şayet karşılıklı değil de tek taraflı gerçekleşiyorsa bunun iletişim değil, enformasyon olacağını belirtmiştir. Buna örnek olarak da bir aşığın evde olan sevdiğine sokaktan serenat yapmasını göstermiştir. Şayet serenat esnasında sevdiği herhangi bir tepki vermiyorsa bunun enformasyon olduğu ama olumlu veya olumsuz bir tepki veriyorsa iletişime dönüştüğünü belirtmiştir.

Yüksel (2016: 11), iletişimi oldukça geniş bir çerçevede ele alarak şu şekilde tanımlamıştır: Kişilerarası iletişim; fikir, his, bilgi, tavır ve yargılarla, davranış

şekillerinin gönderici ile hedef arasında gerçekleşen etkileşim yoluyla insandan veya insanlardan, bir başka insana veya insanlara kanallar ve üzerinde anlamca uzlaşmış işaretler vasıtasıyla ve değişim maksadıyla yapılan aktarım sürecidir. Burada bahsedilen iletişim insanların kendi aralarında gerçekleştirdikleri iletişim türü olmakla beraber, bireylerin örgütlerle ve örgütlerin örgütlerle olan iletişimini de içine almaktadır. Yine bu tanımlamadan hareketle iletişimde temel maksat hedef kişi veya kitle üzerinde bir takım davranış veya tutum değişiklikleri meydana getirmektir. Ancak iletişim bir etkileşim süreci olduğu için etkilemek isteyeninin de etkilendiği durumların yaşanması mümkündür ve doğaldır.

Görüldüğü üzere alan yazında iletişim kavramının; davranış, etki, tepki, bilgi akışı, etkileşim, süreç, haberleşme, mesaj vb. birçok kavramı içine alacak şekilde, oldukça fazla sayıda ve çok boyutlu tanımlamaları yapılmıştır. Dikkatli bir şekilde incelendiğinde bu tanımların, şekil olarak farklı olsa bile içerik olarak aralarında çok büyük farklılıkların olmadığı, birbirine benzer ortak noktaların çokça olduğu görülecektir. Buradan hareketle yapılan tanımlamaları kendi aralarında doğru veya yanlış olarak kategorize etmek de doğru olmayacaktır. Çünkü her tanımlama yapan kişi, iletişimi kendi alanına ve amacına uygun uygun şekilde tanımlamaya çalışmıştır (Yüksel, 2016: 10-11).

İletişim, içinde bulunulan çevreyi değiştirmek amacıyla kullanılan çok önemli bir enstrümandır (Yüksel, 2016: 4) ve kişiler arasında gerçekleşen etkileşim sürecini ifade eder (Aydın: 1994: 149). Bu etkileşim sürecinde kurulan iletişimde ilişkilerin, istenen seviyede ve amaca uygun bir şekilde ilerleme ihtimali kadar, bozulma, kesintiye uğrama ve çatışmaya sebebiyet verme ihtimali de vardır (Özge Sağbaş, 2013). Bu sebeplerden ötürü, iletişimde en önemli unsurlardan biri de güvendir. Şayet karşılıklı güven ve anlayış sağlanamamış ise iletişim sürecinde amaçlanan etkinliğe ulaşma olasılığı yok denecek kadar azdır. Büyük bir ihtimalle de böyle bir durumda iletişim, süreç olma özelliğini de yitirmiş olur (Yüksel, 2016: 4).

Bütün bunlar iletişim açısından şu sonuçları doğurmaktadır:

- İletişim, başlı başına çok geniş bir alana yayılmasına rağmen, tanımlanabilen, içeriği, unsurları, unsurları arasındaki bağlantıları ve etkileri tespit edilebilen bir yapıya sahip olması nedeniyle (birçok disiplini içinde barındıran) bilimsel bir disiplindir (Yüksel, 2016: 2).

- İşlevleri yönünden de toplumsal yaşamın akışını sağlayan bir sistem, insan davranışlarını etkilemede bir teknik örgütsel yönetimin sağlıklı ve düzenli işletilmesinde önemli bir araç (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004: 53-54 Akt.: Okkalı, 2008) ve ayrıca toplumsal uyumda gerekli olan bir sanattır (Gürgen, 1997: 9).
- İnsanın kendisiyle olan iletişimi (öz iletişim) haricinde, türü, şekli ve içeriği ne olursa olsun tüm iletişimlerin üç tane olmazsa olmazı vardır: özne (kaynak), anlam (mesaj) ve alıcı (hedef).

İletişim açısından esas olan şeyler, anlatma, anlama, anlaşılma, değiştirme ve değişmedir; diyebiliriz. En kısa ve en net ifade ile iletişim, birlikte aynı yöne bakabilme çabasıdır. İnsanoğlu ve örgütler bu istemler doğrultusunda kendileriyle ve çevreleriyle etkileşim halinde olurlar ve bu doğrultuda çabalar sergilerler.

İletişim, bu yönüyle amaçlara ulaşmak için olması gereken bir köprü vazifesini görür ve alıcının (hedef), özne (kaynak) tarafından yollanan mesaj doğrultusunda davranış değişikliği meydana getirmesiyle amaçlanan şekilde tamamlanmış olur. Bu nedenle iletişim ne maksatla kurulursa kurulsun her zaman için nihai hedef, verilen bilgiler ışığında hedefteki kişi veya kişileri etkilemek, istenen yönde davranış değişikliği oluşturmaktır (Tutar, 2003: 43-44). Bununla birlikte bunu başarabilmek öyle sanıldığı veya yazıldığı kadar kolay değildir. İçinde bulunulan çağda, teknoloji ve buna bağlı olarak iletişim araçları gün be gün büyük bir ilerleme kaydederken; enteresan bir şekilde insanlar arasındaki iletişim kopukluğu veya iletişim başarısızlıkları da aynı oranda artmaktadır. Bu nedenle bütün bu gelişmelerin yanında ortaya çıkan bu olumsuz durumu ortadan kaldırmanın veya en aza indirmenin en temel şartlarından biri de insanların iletişim becerilerinin artırılmasıdır (Demiray, 2016). Çünkü iyi bir iletişim becerisine sahip olmayan bireylerin çevreleriyle (Yüksel, 2016: 2) ve kendileriyle iyi ve doğru bir etkileşim içinde olmaları oldukça zor olacaktır.

Günlük yaşantıda, içinde yaşanılan çevrede (kendimizde dâhil olmak üzere), “Neden kimse beni anlamıyor?”, “Seni bir türlü anlayamıyorum.”, “Beni ilk kez anladın, onda da yanlış anladın.”, “Ben ne dedim, sen ne anlıyorsun.”, “Ne yaparsam yapayım onunla iletişim kuramıyorum.” gibi cümlelerle sık sık karşı karşıya kalınmakta; bu cümleler söylenmekte veya duyulmaktadır. Buna benzer olarak okul yaşantısı boyunca da birçok kez, çok bilen ama öğretemeyen öğretmenlere rastlanılmış veya bunlar etraftan

duyulmuştur. İyi veya çok bilmekle iyi öğretmenin aynı şey olmadığı veya çok bilmenin iyi öğretmeye bir kanıt olamayacağını duyulmuş ya da bire bir şahit olunmuştur. Bildiğini öğretmek, karşıdakine en doğru biçimiyle aktarmak bilmenin ötesinde çok başka bir beceri gerektirmektedir (Demiray, 2016: 46). Bütün bu sıkıntı ve sorunları belki de tamamen ortadan kaldıracak olan şey, etkili ve doğru bir iletişim becerisine sahip olmaktan geçmektedir.

Mısırlı (2004:1)'nın Herpin'den aktardığına göre kurduğumuz iletişimlerde aktardıklarımızın yarısından fazlasının bizim düşündüğümüz şekilde karşı tarafta algılanmadığını ortaya koymaktadır. Herpin bunu iletişim esnasında oluşabilecek dokuz ihtimal olarak dile getirmiştir. Bular; zihnimizde tasavvur ettiğimiz, dile getirmek istediklerimiz, getirdiğimizi zannettiğimiz, getirdiğimiz, alıcının işitmek istediği, işittiği, anlamak istediği, anladığını zannettiği ve anladığı. Bütün bu birbirinden farklı durumlar bize iletişimin ve iletişim becerisinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Doğru ve etkin bir iletişim becerilerine sahip olan bireyler, çevrelerini etkileme ve onları kendi etrafında toplama ve düşüncelerini onlara benimsetme konusunda oldukça başarılı olurlar (Özge Sağbaş, 2013). İletişim kurabilme özelliği doğuştan gelen bir özellik olmakla birlikte; iletişim becerisi sonradan kazanılabilen bir beceridir (Geçimli, 2007). Yani diğer bir deyişle iletişim insani bir içgüdüdür ve geliştirilebildiği ölçüde insana değer katan bir beceriye dönüşür (Bilgiç, 2006).

İletişim süreci kısaca 6N 2K olarak isimlendirilebilir:

1. Kim? (Özne veya kaynak)
2. Neyi? (Anlam veya mesaj)
3. Ne şekilde? (Şifreleme veya kodlama)
4. Nasıl? (Yol veya kanal)
5. Kime? (Alıcı veya hedef)
6. Ne anladı? (Şifre çözme)
7. Ne tepki verdi? (Reaksiyon veya geri bildirim)
8. Ne engel oldu? (Cızırtı veya gürültü)

İletişim sürecinde amaca ulaşmak için, yani etkin iletişimi gerçekleştirebilmek için yapılması gerekenler 5D kuralı olarak sıralanabilir. Etkin bir iletişim için; doğru

zaman, doğru kişi (alıcı), doğru anlam (mesaj), doğru mekân ve yol (kanal) ve doğru bir dil (şifreleme) ögelerini eksiksiz yerine getirmek oldukça önemlidir. Elbette bütün bunlar doğru yapıldığı halde de istenen sonuca ulaşamama ihtimali vardır. Çünkü iletişimde bulunanlar dışında gelişen (cıztı) veya alıcıdan kaynaklı sıkıntılarının olma ihtimali de oldukça yüksektir.

1.2.2. İletişim Çeşitleri

Kişiler arası iletişimde esas olarak üç türlü iletişim gerçekleşmektedir. Bunlar, sözlü, sözsüz ve yazılı iletişimdir. İletişim etkinliği gerçekleştirilirken bunlardan birinden veya aynı anda birkaçından yararlanılarak iletişim gerçekleştirilmeye çalışılır.

1.2.2.1. Sözlü İletişim

Duygu, düşünce ve bilgilerin sözcükler kullanılarak, dil aracılığıyla kişi veya kişilerden, kişi veya kişilere aktarılmasıdır. Sözlü iletişim, anlamları iletmenin en temel yoludur (Robins ve Judge, 2013: 346). Dökmen (2008: 24-25), sözlü iletişimi, “dil ve dil ötesi” olarak iki şekilde gruplandırmaktadır. Karşılıklı konuşmanın kendisini, dil ile iletişim olarak isimlendirmiştir. Bu iletişim şeklinde bilgi aktarımının anlamlandırılması vardır. Yani insanın ne söylediğine bakılır. Dil ötesi iletişimde ise insanların ne söylediğinden ziyade bunu nasıl söylediği önemlidir. Aktarım yapılırken sesin, nasıl kullanıldığı, hızı, vurgulaması, tonlaması, söylenenle uyumu gibi özellikleri öne çıkmaktadır. Aslında dil ötesi iletişim, bir nevi bir başka iletişim biçimi olan sözsüz iletişime de vurgu yapmaktadır.

Konuşabilme doğuştan gelen bir özellikle olmakla birlikte, topluluk önünde ve etkili konuşabilmek sonradan kazanılabilen bir beceridir. Herkes bu beceriye, çalışarak rahatlıkla sahip olabilir. Bir topluluk önünde konuştuğunuzda oradaki ilginin merkezi olursunuz. Burada önemli olan iyi bir iletişim tarzı geliştirebilmektir. Çünkü insanlar ne anlattığınız kadar nasıl iletişim kurduğunuza da dikkat eder (Scoot, 1997: 100). Hatta bazen iletişim kurma biçiminiz o kadar ön plana çıkar ki kimse ne dediğinizle ilgilenmez bile. Bu konuda Ralph Waldo Emerson’un şu sözü durumu en iyi şekilde özetlemektedir: *Kim olduğun o kadar bağırtıyor ki, ne dediğini duyamıyorum.*

Ayrıca iyi bir sözlü iletişim kurabilmenin ön şartlarından biri de iyi bir dinleyici olmaktır. Duymak ve dinlemek asla aynı şeyler değildirler (Adair, 2006: 86). Sözlü

iletişimde, iletişim halinde olanların ortak dili kullanmaları da diğer bir önemli husustur (Ceylan, 2007).

Sözlü iletişimde en önemli ve en büyük kazanım; sahip olduğu hız ve anında yapılan reaksiyon olurken; karşılaşılması muhtemel en önemli olumsuz taraf, anlamların, muhataplarının çok olması durumunda, bozulmaya uğrama ihtimalinin fazlalığıdır. Hepimizin muhtemelen hayatımızın bir döneminde oynamış veya oynayanları görmüş olduğu kulaktan kulağa oyunu bunun en güzel örneğidir. Çoğu zaman ilk söylenen anlam ile son söylenen anlam arasında büyük farklılıklar oluşmaktadır. Bunun nedeni herkesin aldığı anlamı kendi penceresinden yorumlayarak (şifre çözme) aktarmasıdır (Robins ve Judge, 2013: 346).

Sözlü iletişimin önemli dezavantajlarından biri de söylenen sözün geri alınamamasıdır (Doğan, 2017). Bu nedenle telafisi mümkün olmayan hasarlara sebep olabilmektedir. Dilimizde bunu çok iyi ifade eden birçok deyim ve atasözü de mevcuttur. Şarkılara bile isim olmuş “dil yarası” deyimini, “Dilin cismi küçük, cürmü büyüktür.”, “Dilden çıkan söz, yaydan çıkan ok gibidir” ve “Söz ola kese savaşı, söz ola götürü başı.” atasözleri buna küçük örneklerdir.

1.2.2.2. Sözsüz İletişim / Beden Dili

Çoğu zaman sözlü iletişim ile birlikte kullanılan ama tek başına da kullanılma özelliği olan; beden veya vücut dili de denilen bu iletişim şekli belki de en eski ve hatta en etkili iletişim türüdür. İster bilinçli olsun, isterse de bilinçsiz olsun yapılan bütün beden hareketlerinin içinde barındırdığı bir anlamının olduğu varsayılmaktadır (Robins ve Judge, 2013: 348). Karşınızdakiyle aranızda koyduğunuz mesafe bile bir anlam ifade etmektedir. Örneğin, 80-200 cm arası ve daha fazla mesafe resmiyeti ifade eder (Cüceloğlu, 1993:36).

Burada dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biri de beden dilinde bir hareket her zaman aynı anlamı taşımamaktadır (Kaşıkçı, 2004:13). Dil gibi beden dili de toplumdan topluma kültürden kaynaklı farklılıklar gösterebilir (Özge Sağbaşı, 2013); hatta aynı toplumda bile farklılık gösterdiği olmaktadır. Bazı toplumlarda “tamam” demek için kullanılan bir el işareti başka bir toplumda farklı bir anlama gelebilmektedir.

Beden dilinin bir önemli özelliği de çoğu zaman sözlü iletişim açısından çok iyi bir tamamlayıcı ve pekiştirici olmasıdır. Bazen tek başına anlamlandıramadığınız bir

sözcüğü bir beden hareketi anlamlı kılabilirken, tam tersi olarak; tek başına anlamlandıramadığınız bir beden hareketini de bir sözcük anlamlı hale getirebilmektedir (Robins ve Judge, 2013: 348). An gelir dakikalarca konuşarak veya sayfalarca yazarak anlatamadığımız bir durumu tek bir hareketimiz, bakışımız, jest veya mimiğimiz rahatlıkla anlatabilmektedir.

Sözsüz iletişimin sözlü iletişime göre güvenilirlik boyutunda daha önde olduğu söylenebilir. İnsanın çoğu kez dile getiremediklerini veya olduğundan farklı dile getirdiklerini, beden dili ele verebilmektedir (Gürgen, 1997:85). Bu durum şarkılara bile yansımıştır:” Gözler kalbin aynasıdır. Yalan nedir bilmez onlar.”

Beden dili, kendimizi daha rahat anlatmamızı; iletişimde olduğumuz kişiyi daha anlamamızı ve konuşmamıza bütünlük katmamızı kolaylaştırır. Birini iyi anlamak onun beden dilini iyi anlamaktan geçer (Kaşıkçı, 2004:13-18). Sizinle konuşurken sürekli gözü kapıda olan birinin sizi çok iyi dinlediğini iddia edebilir misiniz? Ya da sancıdan iki büklüm olmuş birine, nasılsın sorusunu sormak doğru bir iletişim kurma çabası olabilir mi? Oysa burada beden dilini iyi yorumlayarak, birinci durumda “Gitmen gereken bir yer var ise sonra da konuşabiliriz.”, ikinci durumda da “Sana nasıl yardımcı olabilirim, yapmamı istediğin bir şey var mı?” gibi sorular karşımızdaki kişi üzerinde daha etkili sonuçlar bırakacaktır.

Albert Mehrabian tarafından yapılmış olan araştırmaya göre; sözcükler %7, ses tonu %38 ve beden dili de %55 etkili olmaktadır (Kaşıkçı, 2004: 19). Ses tonunu da beden dili olarak ele alacak olursak; bu araştırmadan hareketle, beden dilinin insanlarla iletişimimizin en temel yapı taşı olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Sözsüz iletişim; sürekli, belirsizdir; bilinçli veya bilinçsiz olabilir, hisleri dışa vurmada en öncelikli yoldur; sosyal iletişimin önemli bir parametresidirler (Caputo, Hazel ve McMohan, 1994: 153). Sözsüz iletişim, sözcükler haricindeki her şeyi kapsamaktadır. Giydiğimiz kıyafetten tutun da sesimizin tonuna, kullandığımız mekâna, bakışlarımıza vb. varana kadar iletişim esnasında bulunan her şeyi...

1.2.2.3. Yazılı İletişim

Yazının insanlık tarihine girmesi, iletişimde de bambaşka boyutlara geçilmesine, özellikle de aktarıma, aktarımla birlikte de değişime büyük katkı sağlamıştır (Zıllıoğlu, 2003: 149). Yazıyla birlikte bürokrasi ilerlemiş, dinlerin aktarımı daha rahat şekilde

yapılmaya başlanmış, devletlerin örgütlenmelerinde önemli ilerlemeler olmuştur (Tutar ve Yılmaz, 2003: 63). Yazının bağlayıcı olması ve bu anlamda güvenilirliği, yazılı iletişime önemli bir geçerlilik sağlamıştır (Zıllıoğlu, 2003).

Örgütler açısından ele alındığında, en fazla kullanılan iletişim biçimi yazılı iletişimidir. Bunun böyle olmasının temel nedeni, arşivlenebilir olma, ihtiyaç halinde tekrar başvurulabilme (Ertürk, 2000: 121-122; Tutar ve Yılmaz, 2003:54-70), örgütün formel yapısındaki devamlılığı sağlayabilme özelliklerini barındırmasıdır. Yani kısaca “Söz uçar, yazı kalır.” anlayışıdır. Çünkü örgütler açısından anlamların, ilk gönderildiği şekliyle ve sahip olduğu içerikle kalması ve yorumlanması oldukça önemlidir (Özgözü, 2008).

Yazılı iletişimde kullanılmakta olan birçok metot ve araç vardır. Örgütlerde, ilanlar, broşürler, mektuplar, tanıtıcı kitaplar, örgütsel yayınlar, raporlar vb. yöntemler sıkça kullanılanlardır (Ertürk, 2000: 121-122). Ayrıca günümüzde teknolojinin de ilerlemesiyle, e-mail, whatsapp yazışmaları, telefon mesajlaşmaları, gibi farklı yöntemler de kullanılmaktadır. Aynı durum okullar açısından da geçerlidir. Bütün bunlara ek olarak son yıllarda devlet kurumlarında kullanılmaya başlanan DYS (Doküman Yönetim Sistemi) de önemli bir yazılı iletişim kaynağı olmuştur. Bütün iletişim türlerinin olduğu gibi yazılı iletişimin zayıf ve güçlü yönleri bulunmaktadır.

Düşünülerek yazıldığı için az hata barındırmakta, kalıcı olmasından dolayı da sıkça tekrar edilme şansı vermektedir. Çoğaltılarak değişime uğratılmadan çok kişiye ulaştırabilme imkânının olması, aradan uzun zaman geçse bile kanıt olarak kullanılabilmesi ve hiyerarşide emirlerin ve talimatların yazılı olarak verilmesinin daha etkili olması gibi önemli avantajları içinde barındırmaktadır (Mısırlı, 2004:80). Özellikle ayrıntıların önem kazandığı durumlarda yazılı iletişim daha fazla tercih edilebilir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 64).

Reaksiyon şansının fazla olmaması ve verilen reaksiyonun da anında olmaması, ulaşılabilir olması nedeniyle gizli kalma ihtimalinin çok az olması, daha fazla zaman alması, kalıcı olması ve değişiklik şansının çok az olması ve beden dili gibi önemli bir avantajı içinde barındırmaması da yazılı iletişimin zayıf yönleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Mısırlı, 2004:81). Yazılı iletişimi, geri bildirimi olmaması veya çok geç

olması nedeniyle tek yönlü bir iletişim olarak ele almak bile mümkündür. Bu yönüyle zayıf bir iletişim çeşididir de denilebilir (Scoat, 1997:99).

Bir konuda yazılı iletişim kurulacak ise bu mümkün olan en az kelime ile ve en doğru şekilde yazılmalıdır. Çünkü gereksiz uzatmalar konunun özünden uzaklaşılmasına, alıcının dikkatinin dağılıp sıkılmasına sebep olabilir (Scoat, 1997: 100). Etkili bir yazılı iletişim kurabilmek için takip edilmesi gereken bazı adımlar şöyle sıralanabilir: Öncelikle yazma amacı belirlenmeli, yazılacaklar planlanmalıdır. Alıcı ve beklentileri göz önünde bulundurulmalı. Taslak metni hazırlanmalı ve yazarken kullanılan dilin yazım kurallarına riayet edilmeli. Sohbet eder gibi yazılmalı ve sık tekrara düşülmemeli. Başvurulan kaynaklardan ve delillerden söz edilmeli. En sonunda anlatılanları özetleyen kısa bir sonuç bölümü olmalı (Mısırlı, 2004: 89-91).

Sözlü iletişime nazaran daha fazla zaman ve emek isteyen bir iletişim türü olmasına rağmen, yazılı iletişim oldukça önemli ve gerekli bir iletişim türüdür. Bir nevi toplumların ve örgütlerin kara kutularıdır (Özge Sağbaş, 2013). İletişim kurarken ne tür bir iletişim kurulacağı şu iki sorunun cevabına göre belirlenebilir: 1. Kurduğum iletişim sonucunda beklentim nedir? 2. Bu beklenti en iyi hangi şekilde gerçekleştirebilirim?

1.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.3.1. Örgütsel İletişimin Tanımı ve Önemi

Bütün örgütlerin amaçları, yapıları, onları meydana getiren unsurları birbirinden farklı olsa da çok önemli bir ortak paydaları vardır: İletişim. Örgütsel iletişim, örgütte yer alan tüm bireylerin tutumlarını ve davranış şekillerini örgütsel hedefler doğrultusunda kanalize etmek, bir araya getirmek ve koordine etmek maksadıyla formel veya informal yollarla yapılan anlam alışverişidir (Genç, 2012: 353).

Örgütsel iletişim, örgütsel bir anlamın, örgüt içindeki bir kişi veya kişilerden, örgüt içindeki veya dışındaki kişi veya kişilere doğrudan veya dolaylı bir biçimde aktarılmasını veya alınmasını içeren süreçtir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen anlamlar alışverişidir (Tutar, 2003: 115). Yöneticilerin ve örgüt çalışanlarının karşılıklı olarak (çift yönlü) birbirlerini etkiledikleri iletişim sürecidir (Karcıoğlu vd., 2009). Bu sürecin ahenk içerisinde, verimli bir şekilde ilerlemesi, örgüt içerisinde sağlanacak işlevsel iletişim ağları ile mümkün olabilir (Demirtaş, 2010).

Örgütteki işleyişi sağlama ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgütün kendi içinde ve çevresiyle sürekli olarak karşılıklı bilgi akışını sağlayan süreçtir (Kurt, 2004). Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri, çalışanların ve birimlerin birbirlerinden ve ihtiyaçlarından haberdar olabilmeleri, planlama, organize etme, kontrol gibi yönetim işlevlerinin başarıya ulaşması büyük oranda doğru ve etkili bir örgütsel iletişimle gerçekleşir (Karcıoğlu vd., 2009). Örgüt yöneticileri vakitlerinin yaklaşık %75 ile %90'ını iletişim etkinliklerine harcarlar. Ayrıca Kirkpatrick'in yaptığı bir araştırmaya göre, iletişim esnasında yorum ve yargılamaktan kaynaklı bir hata, iletişime ayrılan vaktin %75'ini geçen oranda boşa harcanmasına sebebiyet vermektedir (Genç, 2012: 354). Buradan hareketle yöneticilik, iletişimdir denilebilir.

Herhangi bir alan veya konu hakkındaki bilinmezliği ve bilinmezliğin getirdiği riski azaltmak veya ortadan kaldırmanın en bilimsel yöntemi, o konu veya alan ile ilgili bilişsel düzeyi nitelik ve nicelik yönünden artırıp geliştirmektir. Örgüt yöneticileri de kararlar alırken riskleri en aza indirebilmeleri için, alacakları kararlar ile ilgili en doğru ve güvenilir bilgilere ihtiyaç duyarlar (Bilgiç, 2006). Yöneticiler, doğru ve etkili kararlar alabilmek için, örgütte neler yapıldığını bilmeli ve bu bilgiler ışığında hareket etmelidirler. Bu bilgilere ulaşabilmeleri için de etkin ve doğru bir iletişim ağı oluşturmalarıdır. Bu iletişim ağının çift yönlü olması oldukça önemlidir (Gürgen, 1997: 33-34).

Doğru, sağlıklı ve etkin bir iletişim gerçekleştirebilmek için, öncelikle iletişimin öneminin ve etkisinin farkında olmak gerekir. Bu konuda farkındalık oluşmadıkça, iletişim ile hedeflere ulaşabilmek de mümkün görünmemektedir. Etkili ve doğru bir iletişim, örgütte var olan sorunların ortaya çıkmasında ve bunların çözümünde çok önemli bir role sahiptir (Varol, 1993:125). Örgütler bir sistem olarak ele alındığında, sistemin bir parçasında veya bir bölümünde meydana gelen bir sıkıntının sadece o parçayı veya bölümü değil tüm sistemi olumsuz etkilediği görülmektedir. Nasıl ki insanın midesinde meydana gelen bir rahatsızlık, sadece mideyi değil tüm organizmayı olumsuz etkiliyorsa örgütler açısından da durum aynıdır. Sistem içerisinde meydana gelen sıkıntıyı ortaya çıkarmanın da çözmenin de ilk yolu etkin iletişimden geçmektedir.

Örgütsel başarıda ve amaçlara ulaşmada en önemli etkenlerden biri de etkili ve doğru bir yönetimdir. Bunun en temel ön koşulu doğru ve etkili bir iletişimdir. Sadece

örgütsel başarı da değil, kişisel başarı, öğrenme, mesleki haz ve motivasyonun da kaynağı doğru ve etkili iletişimden geçer. Ayrıca örgüte yeni katılan kişiler de örgütü, yapısını, amacını, çalışanlarını iletişim aracılığıyla tanır ve benimser (Gökçe, 2006: 87-88).

Yapılmış yerli ve yabancı araştırmalar, iş performansı, mesleki doyum, verimlilik ve aidiyet gibi konuların örgütsel iletişim ile ilişkili olduklarını ortaya koymuştur (Gülner, 2007). Örgütsel iletişim ağları, amaçların gerçekleştirilmesi ve kararların uygulanması için paydaşlara bilgi akışını sağlarken; öte yandan paydaşların psikolojik durumlarını örgüt amaçlarına uyumlu hale getirmek, onları yönlendirmek, amaçlar doğrultusunda inançlarını artırmak ve motive etmek gibi birçok fayda sağlamaktadır (Becerikli, 2000).

Örgütsel iletişim dört temel amaç üzerine kurulur: Örgüt içerisinde gerekli olan bilgi akışını, bütüncül bir motivasyonu, sağlıklı bir kontrol sistemini ve gerekli olan örgütsel heyecanı sağlamak (Tutar, 2003: 163). Genç, örgütsel iletişim fonksiyonlarını, bilgi edinme, ikna ve etkileme, emretme ve öğretme ile birleştirme ve eşgüdüm sağlama şeklinde dört grupta toplamıştır. Scoot ve Mitchel de denetim, motive etme, hislerin ifade edilmesi ve bilgilendirme olarak dört, Thayer ise bilgi alma veya verme, girdileri değerlendirme, yöneltme veya yöneltme, etkileme veya etkilenme ve tesadüfi fonksiyonlar olarak beş grupta toplamıştır (Genç, 2012: 357-358).

Tesadüfler haricinde (Ekinci, 2006), örgütsel faaliyetlerin her adımında iletişim vardır. Örgütsel iletişim bir ihtiyaç, bir zorunluluktur (Timuroğlu ve Balkaya, 2016) ve örgütsel tüm hareketlerin merkezi konumundadır (Yates ve Orlikowski, 1992 Akt.: Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011; Durğun, 2006). Yani en kısa ifade ile iletişim olmazsa örgütler olmaz (Garnett, Marlowe ve Pandey; 2008; Aydın, 2013:215; Adrignola ve Spaynton, 2013). Örgütsel hareketliliğin merkezi konumunda olan örgütsel iletişimin, doğru, açık, etkili ve işler biçimde bulunmasında birinci derecede sorumluluk örgüt yöneticilerine aittir (Demirel vd, 2011). Örgütsel iletişimde örgütsel amaçlar ile kişisel amaçlar arasında bilinçli ve sağlıklı bir dengenin kurulması oldukça önemlidir (Solmaz, 2016: 287).

Örgütsel iletişimin örgütler açısından önemini aşağıdaki gibi sıralanabilir (Genç, 2012: 354-355).

- Örgütte yer alan paydaşlar ve bu paydaşların yer aldığı birimler arasındaki bağlantıyı sağlayan eşgüdümleme aracıdır.

- Örgütlerin kendilerini yeni durumlara ve şartlara kolayca uyarlayabilmesini sağlar.
- Hiyerarşinin sağlanması ve otoritenin kurulmasında önemli bir yer tutar.
- Örgütteki “planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetim” mekanizmalarının sağlıklı şekilde çalışmasını sağlar.
- Örgütteki herkes ve her birim arasında sağlıklı diyalogların kurulmasını, örgütle bütünleşmeyi sağlar.
- Doğru bilgiye ulaşmayı sağlar.
- İnsan vücudu için kan dolaşımı ne önem ifade ediyorsa, örgütler açısından iletişim de aynı önemi ifade etmektedir.

Bakan ve Büyükbeşe (2004) ise örgütler açısından örgütsel iletişimin önemini şöyle sıralamıştır:

- Yöneticilerin sağlıklı kararlar alabilmeleri için gerekli olan bilgiyi elde etmelerini sağlar.
- Yöneticilerin elde ettikleri bilgilerle aldıkları kararların, örgütteki paydaşlar tarafından en doğru şekilde anlaşılmasına ve pratiğe dökülmesine katkı sağlar.
- Örgüt paydaşlarının, örgütsel bağlılıklarını, iş performanslarını ve ortaklaşma duygularını artırıcı katkılar sağlar.
- Örgüt ortamından kaynaklı stres, baskı, çatışma vb. olumsuzlukları azaltıcı bir zihniyetin yerleşmesine olanak sağlar.
- İş birliği ortamını sağlayarak, örgütü istikrarlı bir süreklilik içerisine sokar.
- Örgütteki güven ortamını artırarak, değişimlerin önündeki engelleri ve dirençleri minimize etmeye olanak sağlar.
- Etkin bir örgütsel iletişim sayesinde hatalar azalır. Böylece maliyetler düşerken; karlılık ve örgütsel etkinlik artar.

Tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da gerçekleştirilen iletişimin gayesi, okulu istenen amaçlara ulaştırmaktır. Doğru ve etkili bir iletişim, amaçlara ilerlerken sorunları ve çatışmaları çözmede, iş birliğini ve koordinasyonu sağlamada ve denetim noktasında büyük katkı sağlamaktadır (Başaran, 2000: 128-129). Ayrıca okul ve toplum karşılıklı etkileşim içerisindedir. Okul toplumun bir parçası olduğu için hem içinde olduğu toplumu etkiler hem de ondan etkilenir (Araç, 2014; Eroğlu, 2016: 247). Bu nedenle okul

yöneticilerinin bu konudaki farkındalıklarının yüksek olması, etkili bir iletişimin kurulabilmesi ve doğru konumlanma açısından oldukça önemlidir.

Yöneticilerin etkin ve doğru bir örgütsel iletişim ortamı sağlayabilmek için yapmaları gerekenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Demirel vd., 2011):

- Örgütteki iç iletişim yolları açık bulundurulmalı ve buna işlerlik kazandırılmalıdır.
- Örgütsel iletişimin önemi sık sık vurgulanarak, örgütteki bilgi paylaşımının önü açılarak yaygınlaşması sağlanmalıdır.
- Örgütsel iletişimin önemi örgütsel bir politikaya dönüştürülmelidir.
- Örgütün başarısının, tüm paydaşlar arasındaki doğru iletişimin ve iş birliğinin bir sonucu olduğu vurgulanmalıdır.
- Örgüt paydaşları arasındaki iletişimin geliştirilmesi için örgütün kültür değerleri güçlendirilmelidir.

Örgütlerin yapısı bakımından iletişim; formel (biçimsel) iletişim ve informal (biçimsel olmayan) iletişim olarak iki şekilde gerçekleşirken, mesajın akış yönüne göre de dikey, yatay ve çapraz iletişim olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir (Genç, 2012: 359; Morgan, 2009:208; Tutar, 2003: 125; Goebel, Marshall ve Locander, 2004).

1.3.2. Formel (Biçimsel / Resmi) İletişim

Yönetimsel çalışma ve faaliyetlerin etkin bir şekilde yürüyebilmesi için dinamik ve sistemli bir iletişim biçimine ihtiyaç vardır (Örücü, Kılıç, Yıldız ve Yıldız, 2012). Bu iletişim biçimi de formel iletişimdir. Bir kurumun örgütsel yapısı gereği oluşturulan iletişim ağı, formel iletişimdir. Bu iletişim sayesinde paydaşlar arasındaki iletişim işler hale gelir ve roller belirlenir (Tutar, 2003: 125). Formel iletişim, bir örgütte bütün rol, statü ve normların önceden belirlendiği, içine sosyal ve beşerî ilişkileri almamış, hiyerarşi basamakları esas alınarak gerçekleştirilen iletişim biçimidir.

Formel iletişim, örgütsel normlar çerçevesinde örgüt paydaşlarının şahsiyetlerinden bağımsız, konumlar veya birimler arasında gerçekleştirilen iletişim türüdür (Gürgen, 1997: 63; Karcıoğlu vd., 2009; Karabulut, 2014). Formel iletişimdeki akış, yazılı ve sözlü araçlar aracılığıyla emir komuta zincirine bağlı olarak gerçekleşir (Tyagi ve Misra, 2010: 39-40 Akt. Timuroğlu ve Balkaya, 2016). Örgütlerdeki formel yapı, paydaşların davranışlarını kontrol altına alarak belirli bir düzen oluşturmaya çalışır. Bunun yapılış

amacı, örgüte kurumsal bir kimlik kazandırılarak, bireylere endeksli bir yapının oluşmasını ortadan kaldırmaya çalışmaktır. Formel yapı içerisinde kurulacak iletişim ve ilişkiler ile bunların hangi yollarla yapılacağı bellidir. Bu sayede örgüt içi ve örgüt dışı anlam alışverişleri gerçekleştirilmeye çalışılır (Gürgen, 1997: 63-64).

Formel nitelikli örgütlerin sahip oldukları en önemli özellikleri içlerinde barındırdıkları hiyerarşik yapılarıdır (Memduhoğlu ve Saylık, 2012). Böyle bir yapının içinde örgüt paydaşlarından beklenen de buna uygun hareket etmeleri, kurallara uygun, kurum menfaatleri doğrultusunda ve profesyonelce davranışlar sergilemeleridir (Yılmaz, 2007). Birçok örgütte, örgütsel anlamda paydaşların performanslarının üst noktaya ulaşamamasının nedenlerinden biri de kendilerinden ne beklediğini ve onlardan beklenenin örgüt açısından önemini bilmemeleridir (Quik, 1999, 16). Bu nedenle düzenli bilgi akışı (özellikle de belirsizlik ve kriz dönemlerinde) ve iletişim kanallarının açık tutulması önem arz etmektedir (Wilhelm, 2011). Formel iletişimde, bireylerin görev ve sorumlulukları, sorumlu oldukları üstler veya astlar, denetimin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı gibi birçok durum önceden bellidir (Ekinci, 2006). Kısacası formel iletişimde 5N1K sorularının cevapları bellidir.

Sehgal ve Khetarpal (2008: 26-27), formel iletişimin sağlamış olduğu avantajlar ve oluşturduğu dezavantajlardan bazılarını şu şekilde sıralamışlardır:

Avantajları;

- Örgütün formel yapısının devamına ve otoritesinin korunmasına katkıda bulunur.
- Herkesin görevini ve sorumluluklarını belirterek düzenlemeyi kolaylaştırır.
- Formel iletişim aracılığıyla gönderilen her türlü yazı, form, dergi, kitap vb. dokümanlar sayesinde işleyiş net biçimde belirlenir.
- Üstlerin astlarla iletişimini sağladığı için etkili iletişim için bir basamak olur.
- Formel yapı aracılığıyla gönderilen talimatlara uyma ve o doğrultuda hareket etme daha kolay olur.
- Örgütün tüm paydaşlarının bilgi sahibi olmasını sağlar.
- Formel iletişimde bilgi sızıntısı veya dedikodu şansı azdır.

Dezavantajları;

- Çok fazla zaman almaktadır.

- İletişim formel düzeyde gerçekleştiği için insanı insan yapan duygu, ruh, sosyallik gibi özellikleri ortaya çıkarmaz ve soğuk bir ortam oluşur.
- Formel iletişimde kimlerin kimlerle ve nasıl iletişime geçeceği kurallarla belirlenmiştir. Olası bir sorunda veya beklenmedik bir gelişmede kurum çalışanı üstünü haberdar edebilme şansı bulamayabilir veya formel yapıdan kaynaklı gecikmeler olabilir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerin formel iletişimin avantaj ve dezavantajlarını iyi bilmesi ve bunu göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu doğrultuda hareket edildiğinde başarılı olma şansı daha yüksek olacaktır.

1.3.2.1. Dikey İletişim

Örgütlerin hiyerarşik yapısında astlar ve üstler arasındaki bilgi akışını sağlayan, aradaki bağı oluşturan iletişim şeklidir (Ekinci, 2006; Kaya, 2006: 138; Anıl, 2010; Dereli, 2010; Genç, 2012: 360; Robins ve Judge, 2013: 344). Dikey iletişimde formel yapıya bağlı kalınarak iki türlü iletişim gerçekleştirilir: Aşağı yönlü ve yukarı yönlü iletişim. Aşağı yönlü iletişimde yöneticiler tarafından alınmış kararlar emir ve talimat formatında paydaşlara iletilirken; yukarı yönlü iletişimde ise paydaşlar alınan emir, talimat, bilgi ve görevlerle ilgili reaksiyonlarını iletirler. Ayrıca varsa öneri ve sorunlarını da dile getirirler (Kaya, 2006: 138; Karabulut, 2014). Yukarı yönlü iletişim sayesinde formel yapıda iletişim çift yönlü gerçekleşmiş olur (Bilgiç, 2006). Yukarı yönlü iletişim doğru, etkin ve sağlıklı işletildiğinde, yöneticiler açısından örgütü tanıma, amaçların ilerleyişi, bir sonraki adımda neler yapılacağına dair fikir sahibi olma ve yeni kararlar alma gibi konularda büyük kolaylıklar sağlar.

Yapılan araştırmalara göre yukarı yönlü iletişimin örgüt açısından sağlamış olduğu önemli işlevler şunlardır (Scholz, 1962: 61 Akt. Dereli, 2010):

- Örgüt yöneticilerinin doğru kararlar alması için gerekli bilgileri sağlamak.
- Örgüt paydaşlarının yaşadıkları iş stresi, baskı gibi durumların azalmasını sağlamak.
- Çalışanlara örgütün bir parçası olduklarını hissettirmek.
- Aşağı yönlü iletişimin etkilerini görmeyi sağlamak.
- Aşağı yönlü iletişimin nasıl yapılması gerektiği konusunda katkı sunmak.

Bununla beraber örgütlerde yukarı yönlü iletişim çok fazla olmamakta veya istenilen katkıyı sunmamaktadır. Bunun birçok sebepleri bulunmaktadır. Üstlerine gerçekleri söylediğinde karşılaşılabilecek tepkiden çekinme, sorumluluğunda olan bir konudaki olumsuzlukları gizleme çabası, üstlerine yaranma çabası gibi nedenleri sayabiliriz. Bu olumsuzlukların ortadan kaldırılması ve yukarı yönlü iletişimin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için paydaşlar cesaretlendirilmeli, şeffaflık artırılmalı ve yöneticiler iletişime açık olmalıdırlar (Bilgiç, 2006; Ziyaoğlu, 1999).

Yukarı yönlü iletişimde zaman zaman “kısa devre” iletişim denilen iletişim türü de kurulabilir. Genellikle bir üstünün baskısına maruz kalan bireyler hiyerarşik basamağı atlayarak daha üst yöneticilerle iletişim kurabilir. Bu şekilde hiyerarşik sıra atlanarak yapılan iletişim türüne “kısa devre” iletişim denilir. Yöneticiler arasında çatışmaların yaşanmadığı ve saygının ön planda olduğu örgütlerde kısa devre iletişime genellikle ihtiyaç duyulmaz (Genç, 2012: 362).

Aşağıya doğru olan iletişimde ise hiyerarşik basamaklar takip edilerek, üstten aşağıya doğru bilgi akışı sağlanır. Bu şekildeki iletişim, etkin ve doğru kullanıldığında örgüt yönetimi ve otorite sağlanması konularında önemli katkı sağlar (Sabuncuoğlu ve Gümü, 2012:107). Örgütlerde en fazla kullanılan iletişim biçimi aşağı yönlü iletişimdir (Greenberg, 2002: 200; Bilgiç, 2006). Sözlü veya yüz yüze olmak zorunluluğu bulunmamaktadır (Robins ve Judge, 2013: 344).

Aşağı yönlü iletişimde, amirler tarafından astlara gönderilen emir, talimat, toplantı, eğitim ve görev tanımlamaları gibi yönetimsel etkinlikler, örgütsel yapının içeriği, neyin nasıl yapılacağına dair bilgilendirmeler, paydaş performanslarını görebilmek için gerekli olan reaksiyon ve örgütün üstlendiği misyon gibi unsurlar yer almaktadır. Paydaşların bu doğrultuda hareket edip, örgütsel amaçları benimseyerek çalışmalarını beklenmektedir (Tutar, 2003: 125). Bu nedenle aşağı yönlü iletişimde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri de alınan kararların nedenlerinin de belirtilmesidir (Robins ve Judge, 2013: 345).

Örgütler büyüdükçe dikey iletişimde olumsuzluklar da artmaktadır denilebilir. Çünkü büyüme beraberinde hiyerarşik basamakların sayısında da artışa neden olur. Yukarıdan gelen veya yukarıya giden anlamlar geçtiği her hiyerarşik basamaktakiler tarafından süzgeçlenerek bir diğer basamağa iletilir. Bu durum, anlamların iletilme

hızında ve bozulmadan son basamağa ulaşmasında sıkıntılara neden olmaktadır (Özcan, 2014). Özellikle merkeziyetçi yönetim anlayışlarının hâkim olduğu örgütlerde bu sıkıntılar daha da artmaktadır. Bu nedenle dikey iletişimde başarı sağlayabilmek için örgütlerin merkeziyetçi yönetimden ziyade fonksiyonel yönetimi tercih etmesi daha doğru olacaktır (Tutar, 2003: 127).

Bunlara ek olarak, dikey iletişim yöneticiler tarafından “Yaptım, oldu.” şeklinde bir anlayış ile yürütülmemelidir. Bu şekilde bir iletişim şekli hem örgüt paydaşlarını olumsuz etkiler hem de kararları içselleştirip sahiplenmelerine engel olur. Bu durum özellikle de okullar gibi yönetici ve öğretmenlerin hemen hemen aynı yeterlilik ve birikime sahip oldukları örgütlerde daha önemli sorunlara sebebiyet verebilmektedir.

1.3.2.2. Yatay İletişim

Örgütlerde, benzer veya aynı statü veya birimlerde olan örgüt paydaşlarının kendi aralarında gerçekleştirdikleri iletişim biçimidir (Gürgen, 1997: 73; Özgözü, 2008). Milli eğitim müdürlüğünde şube müdürlerinin veya okullarda müdür yardımcılarının kendi aralarında gerçekleştirdikleri iletişim biçimleri buna örnek olarak verilebilir. Örgütsel iletişimin hız kazanmasında ve birimler arasındaki iş birliğini artırmada önemli bir yer tutar. Anlık sorunlarda, üstlerin vakitlerini almadan ve onları dâhil etmeden, bazı izlekleri devre dışı bırakarak, çözümler üretmeye katkı sunar (Gürgen, 1997: 73; Tutar, 2003: 130; Özcan, 2014).

Örgütlerde yatay iletişim, eşdeğer veya benzer departmanlardaki paydaşların gündelik faaliyetlerinde ortaya çıkar. Dikey iletişim ile genellikle planlama ile kontrol işlevi gerçekleştirilir. Yatay iletişimde ise yönlendirme ve koordinasyon işlevi yerine getirilir (Tutar ve Yılmaz, 2003: 140, Kaya, 2006: 138; Ekinci, 2006; Anıl, 2010; Genç, 2012: 362).

Yatay iletişim, dikey iletişime oranla daha hızlı ve kolay gerçekleştirilir. Çünkü aynı pozisyonda olan kişiler arasındaki iletişim hem daha rahat hem daha dostane ve içtendir. Ancak aynı pozisyonlardaki kişiler arasındaki sorunlar, açık veya gizli rekabet, eksik bilgi gibi durumlar yatay iletişimi olumsuz etkileyebilmektedir (Greenberg, 2002: 199). Örgüt içinde meydana gelen informel iletişim de çoğunlukla yatay iletişim aracılığıyla gerçekleştirilir (Gerber, 2011).

1.3.2.3. Çapraz İletişim

Örgütlerde birbirinden farklı birimlerde çalışan ve birbirinin astı veya üstü konumunda olmayan bireyler arasındaki iletişim biçimidir (Tutar, 2003: 130; Anıl, 2010; Genç, 2012:363). Buna örnek olarak eğitim fakültesi dekanının, bir konu hakkında ziraat fakültesinde görevli bir bölüm başkanını arayarak bilgi edinmesini verebiliriz. Çapraz iletişim dikey kanalların sebep olacağı yavaşlığı ve başka sorunları ortadan kaldırma ve ani durumlarda hızlı çözümler üretmek adına gerçekleştirilen önemli bir iletişim biçimidir (Kaya, 2006:138; Genç, 2012:363).

Bakıldığı zaman birçok örgütte çapraz iletişimin yeterince kullanılmadığı ve öneminin farkında olunmadığı görülmektedir. Oysaki çapraz iletişim gerek uzmanlaşma açısından gerekse de farklı birimlerin hem yardımlaşma hem de işlerin koordinasyonunu sağlamaları açısından oldukça önemli bir rol üstlenir. Ayrıca konu hakkında üstlerini bilgilendirmeleri hem sorumluluk duygularının hem de empati kurabilme yönlerinin gelişmesine katkı sunar (Tutar, 2003: 130; Tutar ve Yılmaz, 2003: 141-142; Genç, 2012:363). Bununla birlikte çapraz iletişimin gereğinden fazla kullanılması ise nadiren de olsa yetki karmaşasını ortaya çıkarabilmektedir (Genç, 2012:363).

1.3.3. İnförmel (Biçimsel Olmayan / Gayrı Resmi) İletişim

Örgütler esas olarak formel yapı üzerine kurulur ve amaçlar bu yapı çerçevesinde gerçekleştirilmeye çalışılır. Fakat bu yapı gerek örgütün gerekse de örgüt paydaşlarının ihtiyaçlarına tümüyle karşılık verme şansına sahip değildir. Yeri geldiğinde işi hızlandırmak adına formel iletişimdeki sert kuralları dışarıda bırakmak veya örgüt içinde oluşan grupların doğal bir sonucu olarak; yani gerek şartlardan gerekse de ihtiyaçlardan kaynaklı bir de införmel bir yapı oluşmaktadır. Bu yapı formel düzenlemelerden bağımsız olarak oluşmaktadır (Atak, 2005; Şimşek ve Çelik, 2012: 96; Solmaz, 2016: 286). İnförmel iletişim, bilginin, örgüt paydaşları arasında, gerçek öznesi tarafından teyit edilmeden gayrı resmi bir şekilde dedikodu ve söylenti biçiminde aktarılmasıdır (Solmaz, 2016: 286). Günümüz koşullarında kimi örgüt yönetimleri de örgütlerinde hızlıca yayılmasını istedikleri bazı bilgi veya tutumların yayılması için bu yöntemi kullanmaktadır (Özcan, 2014).

Alan yazın incelendiğinde införmel iletişimin karşılığı olarak, doğal, biçimsel olmayan veya resmi olmayan iletişim kavramlarının kullanıldığı görülmektedir (Şahan,

2017). İnfornel iletişimin işleyişi bireyler arası ilişkiler yolu ile gerekleşiir. Bir anlamda örgüt paydaşlarının örgüte yaklaşımının da önemli bir parametresidir (Bursalioğlu, 2005: 114).

Örgütlerin formel yapısı, içine girilmeden de dışardan gözlemlenebilir, anlaşılabilir ve yorumlanabilir. İnfornel yapı ise ancak o yapının içerisinde bulunularak anlaşılabilir. Doğan'ın (2017) belirttiği gibi örgütsel açıdan iletişimi ele aldığımızda formel iletişim buzdağının görünen ve bilinen kısmı iken, infornel iletişim ise buzdağının görünmeyen kısmını oluşturmaktadır.

Formel iletişim olması gerekenle ilgilenirken, insan ögesini çoğunlukla göz ardı etmektedir. Bu nedenle formel iletişim çoğu kez eksik ve yetersiz kalır. Tıpkı amurdan yapılmış ama ruhu olmayan bir heykel gibi. İşte infornel iletişim bir bakıma o çamura üflenlen ruhtur. Ve insan varsa infornel iletişim de vardır.

Formel iletişimin var olma gayesinde örgütsel amaçlara hizmet etmek var iken; infornel iletişimin var olma gayesinde bireylerin kişisel amaçlarına hizmet etmek de var olabilmektedir (Aydın, 1994: 150; Kandlousi, Ali ve Abdollahi, 2010). Her iki iletişim sisteminin de örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmesi örgütsel amaçlar ile kişisel amaçlar arasında dengeli bir uyum ve örgüt paydaşlarının tutumları ile yakından ilişkilidir (Aydın, 1994: 151). Belirtilen bu dengeyi sağlamak ve örgüt menfaatine kullanmak ise yöneticilerin becerileri ile sağlanabilecek bir olaydır. Tabi burada yöneticilerin beceri ve çabalarının yanında örgüt paydaşlarının bu anlamda deneyim sahibi olması ve katkı sunması gerekir (zge Sağbaş, 2013).

Bu doğrultuda gerçekleştirilen infornel iletişim örgüte ve örgüt paydaşlarına önemli katkılar sunar. Yönetici ve paydaşların birbirlerini daha iyi tanımalarına olanak sağlayarak olası n yargıları ve yanlış bilgileri ortadan kaldırıabilir. Sıcak bir ortamın oluşmasına katkı sunarak formel iletişimin sıkıcılığından kurtarabilir.

Örgütlerdeki formel yapının yetersizliği infornel iletişim yollarının fazlalaşmasına sebep olabilmektedir (Tuna, 2008; zge Sağbaş, 2013; Solmaz, 2016: 288). Aslında içinde insanı barındırması sebebiyle her formel örgüt aynı zamanda içinde infornel bir yapıyı da barındırmaktadır. İnfornel yapıyla oluşan iletişim, formel iletişimin yüküne ortak olmak, takım ruhunu geliştirmek, yöneticiler açısından yönetimi kolaylaştırmak, hızlı bilgi edinilmesini sağlamak gibi önemli katkılar sunmaktadır. Bununla birlikte

olumsuz sonuçlar doğurabileceği de akıldan çıkarılmamalıdır (Karcıoğlu vd., 2009). İnfornel iletişimde bilginin yayılma hızı formel iletişime göre o kadar hızlıdır ki, bazen formel yollardan gönderilen bir bilgi yerine ulaştığında, infornel yollar nedeniyle eski bir haber durumuna düşebilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Karcıoğlu vd., 2009).

Her ne kadar örgütlerdeki üst yöneticiler, infornel iletişimin örgüt adına negatif bir durum, vakit kaybı ve dedikodu yolları olduğunu düşünseler de bu alanda yapılmış olan araştırmalar göstermiştir ki, örgüt paydaşları vakitlerinin büyük bir bölümünü (%25-70) yüz yüze iletişimle ve bu yüz yüze iletişimin de çok büyük bir kısmını (%88-93) da infornel iletişimle geçirmektedirler (Subramanian, 2006). İnfornel iletişim, örgüt tarafından önceden planlanan yollardan geçmeyen, plansız bir biçimde ve örgütteki bireyler arasında spontane gerçekleşen iletişim biçimidir. İnfornel iletişim, aynı zamanda formel iletişimi tamamlar niteliğe de sahiptir. Formel iletişimin etkisiz veya yetersiz kaldığı durumlarda devreye girer. Bununla birlikte formel iletişim mükemmel bir şekilde ilerlese bile, insan yapısı gereği infornel iletişim kurma ihtiyacı duyar ve kurar (Tutar, 2003: 133-136; Bilgiç, 2006; Yılmaz, 2007; Şahan, 2017).

Yöneticilerin infornel iletişim hakkındaki bu gerçeği göz önüne almaları ve bu doğrultuda hareket etmeleri, infornel iletişim ile mücadele edip onu engelleme yoluna gitmek yerine, ondan faydalanmaları kendileri ve örgütleri açısından daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır (Şahan, 2017). İnfornel iletişim, hiyerarşi zincirine dayanmayan, örgütsel vazifelerden kaynaklı olmayan, tamamen bireysel, sosyal ve örgütsel konularla alakalı ihtiyaçların karşılanması maksadıyla gerçekleştirilir (Fay, 2011). İnfornel iletişimde, formel iletişimden farklı olarak zaman, kişi, rol, gündem gibi unsurlar önceden planlanmaz, zengin bir içeriğe ve resmi olmayan bir dile sahiptir (Şimşek, 2011). Kalıcı değil, akut bir yapıya sahiptir. Örgütlerdeki iletişim yollarının ne şekilde işlediğine dair fikirler verir. Formel iletişim yollarında tahribatlara neden olabilir. Anlık ve kendiliğindendir. Ayrıca alternatif bir örgütsel oluşuma yol açabilir (Ergen, 2011).

Örgütlerde meydana gelen infornel iletişim ve ilişkiler, mevcut yazılı normlardan öte, toplumsallıktan ve sosyallikten gelen örf, adet, inanç ve değerler sistemlerinden beslenmektedir (Atabek, 2000). İnfornel iletişimin sahip olduğu dört önemli özellik vardır. Bunlardan ilki, var olan bir bilginin infornel iletişim ile her yöne gönderilebilmesidir. İkincisi, yapısı itibariyle herhangi bir kural ve şekil barındırmağı için

bilgiyi yayma hızı oldukça yüksektir. Bir diğer özelliği bilginin aktarılacağı bireylerdeki seçiciliğidir. Son olarak da informal iletişim sadece örgüt içini değil aynı zamanda örgüt dışını kapsayacak şekilde büyük bir alanı içine almaktadır (Bayrak,1995).

İnformel iletişim örgütlerde genellikle; örgüt içerisinde yer alan resmi olmayan gruplar ve örgüt dışında oluşan sosyal ağlar, yapılan işin kendisinden kaynaklı farklı bölümlerle kurulan diyaloglar ve dedikodu, söylenti, yalan bilgilerin yayılması gibi yollarla kurulur (Tutar ve Yılmaz, 2003: 143). Örgütlerde informal iletişimin ortaya çıkmasına sebebiyet veren durumlara baktığımız zaman ise; bu bazen güven eksikliği veya gelecek kaygısı olurken, bazen belirsizlik, bazen yaşanan büyük değişimler, bazen formel yolların yetersizliği veya formel yoldan gelen anlamlara itibar edilmemesi, bazen örgütteki kamplaşmalar olabilirken; bazen de bireylerin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını görebilmekteyiz (Koçel, 2007: 414). İnformel iletişimi önemli kılan belki de en önemli husus, tamamen formel yapının dışında gelişmesine rağmen formel yapı üzerinde çok büyük etkiler oluşturabilmesidir.

İnformel iletişim biçimi için “*fısıltı gazetesi*” terimi de kullanılmaktadır. (Robins ve Judge, 2013: 350). İnformel iletişim her ne kadar biçimsel bir iletişim şekli olmasa da oldukça önemli bir bilgi kaynağı görevi görmektedir. Bu anlamda yapılmış olan bir araştırma sonucuna göre örgüt paydaşlarının %75’i durumlar hakkında edindikleri bilgileri fısıltı gazetesi aracılığıyla edindiklerini belirtmişlerdir. Yine yapılmış olan bir çalışmada, işe alım sürecinde de fısıltı gazetesinin önemli bir rolünün olduğu görülmüştür (Van Hoya ve Lievens, 2009). Fısıltı gazetesinin, yöneticiler tarafından kontrol edilememesi, ilgili bireylerin menfaatlerine katkı sunması ve örgüt paydaşlarının formel iletişimden daha fazla inanıp, güvenilir bulması gibi üç temel özelliği vardır (Newstrom, Monczka ve Reif, 1974).

Örgütlerde paydaşların konuşabilecekleri çok fazla ortak nokta bulunabilir. Örgütlerde informal yollar aracılığıyla çoğunlukla, son haber ve gelişmeler, çalışmaları etkileyen etmenler ve ortak tanıdıklar hakkında konuşulmaktadır (Hodgetts, 1997: 274). Bunlar da genellikle dedikodu ve söylenti üzerinden gerçekleştirilir.

Dedikodu, herhangi bir konudaki herhangi bir haberin doğruluk veya yanlışlığına bakılmadan yayılmasıdır (Akat, Budak ve Budak, 1997: 301; Okkalı, 2008). Hem söylentinin hem de dedikodunun genel olarak örgüt paydaşlarının kişisel çıkar veya

ihtiyaçlarını gidermek amacıyla gerçekleřtirildiėi dűřűnűlmektedir (Tutar, 2003: 136). Bunun yanında sosyal ihtiyaçları da giderdiėi sűylenbilir (Okkalı, 2008).

Dedikodu, çoėu zaman bir bařkası veya bařkaları ile ilgili sűz sűyleme olarak nitelendirilmektedir. İnsanın sahip olduėu dile ait űnemli bir űzellik olarak gűrűlen dedikodunun davranıř ortaya çıkarmada da oldukça űnemli bir sosyalleřme iřlevine sahip olduėu gűzlemlenmiřtir (Tebbutt, 1995 Akt.: Solmaz, 2016: 289). İletiřim biçimi olarak oldukça eski tarihlere dayanan dedikodu, hayatımızda varlıėı yadsınamaz bir gerçekliėe sahiptir. Her devirde “salgın bir hastalık” gibi varlıėını sűrdűrebilmektedir. Dedikodu bařkaları aleyhinde konuřmak, yermek, ekiřtirmektir. Ayrıca dedikodu, onu yapan tarafından gűndemde kalma aracıdır. űnkű kimsenin bilmediėini dűřűndűėű veya bilmediėi bilgilere sahip olmak dedikoduyu yapana, kendini farklı ve űstűn gűrűme duygusunu verir. Bu nedenle hususi olduėuna kanaat getirdiėi elindeki bilgileri hemen bařkaları ile paylařarak űstűnlűėűnű gűstermeyi ve popűlaritesini artırmayı ister (Solmaz, 2016: 289).

Dedikodu o kadar etkili bir araçtır ki, tarih sahnesine baktıėımız zaman, yeri geldiėinde savařları bařlatıcı veya bitirici űzellikleri bile içinde barındırmıřtır. Aslında varlık amaçları bir anlamda dedikodu ve sűylentilere son vermek olan kitle iletiřim araçları bile bunları yok etmeyi bir yana bırakın daha da cazip hale getirmiřtir (Kapferer, 1992: 11). Gerek sűzlűk anlamı gerekse de insanların zihninde oluřturduėu intiba olumsuz olsa da dedikodu mekanizması, űrgűtler açısından doėru kullanıldıėında iletiřimi gűlendirebilecek, birleřtirici role bűrűnebilecek bir gűrev űstlenebilir (Solmaz, 2016: 289).

Aslında iki tűrlű dedikodu vardır denilebilir: Birincisi zararlı olan, bilgiyi aktararak yapılandır. İkindisi zararsız olanı, var olan bilgileri yorumlamak űzerine yapılandır. İkindisi gayet insanı ve doėaldır. Ama birincisi dikkat edilmez ise çok bűyűk zararlar verebilir. Bu baėlamda dedikodunun zararlarını řu řekilde sıralanabilir (Solmaz, 2016: 290):

- İster ast űst hakkında yapsın, isterse de tam tersi olsun; dedikodu bazı psikolojik zayıflıklardan veya art niyetle yapılabilir ve bir virűs gibi oldukça hızlı bir şekilde yayılır.

- Örgütsel güvene büyük bir darbe vurabilir. Neyin gerçek, neyin yalan olduğu kolay anlaşılmaz ve insanlar konuşmaya çekinir hale gelmeye başlarlar. Bu da haliyle iş verimliliğine büyük zarar verir.
- Sağlıklı bir iletişim ortamının sağlanmasının önündeki en büyük engellerden biridir.
- Örgüt içerisinde meydana getireceği kutuplaşmalar neticesinde ekip ruhunun oluşmasına engel olur.
- Üstlerin dedikoduya çok itibar etmesi, bazı dalkavukların itibar kazanmak adına muhbirlik rolüne bürünmelerine neden olur.
- Yaygınlaşan dedikodu, örgütsel sınırların afişe olmasına sebebiyet vererek örgütün güven ve itibarına büyük darbe vurur.

Bütün bunların ışığında örgütlerde oluşabilecek dedikodulara engel olmak veya onları en az seviyeye düşürmek için yapılabilecekleri şöyle sıralanabilir (Solmaz, 2016: 297):

1. Bilgiye ulaşmak örgüt paydaşları için kolay ve net olmalıdır.
2. Örgüt paydaşlarının kendilerini geliştirebilmelerinin önü açılmalıdır.
3. Etik konusu ve etik eğitimi üzerinde ciddi şekilde durulmalı, bununla ilgili çalışmalar yapılmalıdır.
4. Örgütte sosyal aktivitelere de yer verilmeli, destek olunmalıdır.
5. Örgüt paydaşlarının temenni ve rahatsızlıklarını yöneticilere iletebilecekleri yollar açık olmalı ve yöneticiler sadece bu yolları açık tutmakla kalmamalı aynı zamanda çözümçül de yaklaşmalıdır.
6. Katılımcı bir yönetim anlayışı tercih edilmelidir. Baskının hâkim olduğu yerde gizli kapaklı yerlerde dedikodu yuvaları oluşur.

İnformel iletişim yolları tanımlanırken en fazla kullanılan terimlerden biri de *söylentidir* (Hodgetts, 1997: 273). Söylenti, bireyin herhangi bir şekilde edinmiş olduğu bir bilgiyi (özne belirsiz), çıkarları doğrultusunda yeniden düzenleyip yaymasıdır (Okkalı, 2008; Solmaz, 2016: 292). Belirsiz olan durumu ortaya çıkaran beklenti ve arzular giderilmediği müddetçe veya kaygılar azaltılmadıkça söylentiler sürekli devam eder (Robins ve Judge, 2013: 350).

Formel iletişimin etkili çalışma oranı ne kadar düşük olursa, informal iletişimin ve söylentilerin artma oranı da o kadar yüksek olur. Söylentiler, harekete geçirme, manipüle etme, devre dışı bırakma ve alevlendirme gibi özellikleri ve etkileri içinde barındırabilir. Bu da örgütün amacından sapmasına sebebiyet verebilir (Bursalıoğlu, 2005: 115).

Dedikodu, birbirini tanıyanlar arasında ve bir yönüyle de kapalı bir etkileşimdir. Oysa söylentide öznenin de hedefin belli olmadığı iki açık uç bulunmaktadır. Dedikoduda hem görme hem görünme vardır. Oysa söylentide ise sadece duyma vardır (Solmaz, 2016: 292).

Söylentide bulunan önemli özelliklerden biri de resmi olmayan dayanaklarıdır. Yani resmi otorite tarafından doğruluğuna dair henüz bir açıklama yapılmamış veya yalanlanmamış bilgilerin ortaya çıkışı ve dolaşımıdır söylenti. Bir nevi gizliliklerin üstünü açarak resmi otoriteyi konuşmaya, açıklama yapmaya zorlar (Kapferer, 1992: 27).

Söylentilerin yayılmasındaki en önemli nedenlerden biri de inandırıcı olmalarıdır. Çünkü insanlar inandırıcı olmayan şeyleri yaymaya çalışmazlar. Şayet yaymaya çalışırlarsa insanlardaki güveni kaybedip, sıkıntı yaşayabilirler (Solmaz, 2016: 293). Baktığımız zaman, söylentinin oluşabilmesi için gerçekleşmesi gereken üç temel ön koşul vardır: Bunlar, eksik bilgi, güvensizlik ve tutarsızlıklardır (Kapferer, 1992: 75-76).

Söylentileri genelleyecek olursak üç aşamadan oluştuğunu söyleyebiliriz. Söylentiler ilk aşamada öncelikle ortaya çıkarlar. Ortaya çıktıktan sonra yayılırlar. Yayılma aşamasından sonra ortaya çıkma nedenleri ortadan kalkınca da sona ererler (Solmaz, 2016: 293).

Söylentilerin olumsuz etkilerini azaltmak ve önlemek adına önem verilmesi gerekenleri; kişilerin resmi yayın organlarına, yöneticilere ve yönetime güven duymasını sağlamak; herhangi bir hadise karşısında süratli bir şekilde en maksimum bilginin verilerek kritik ve zor anlaşılan konuların açıklığa kavuşturulması ve doğru iş planlaması ile gereksiz boş zamanların oluşması engellenerek olumsuz ortamın oluşmamasını sağlamak şeklinde sıralanabilir (Kapferer, 1992: 321). Robins ve Judge (2013: 351) de örgütlerde oluşan söylentileri veya zararlarını en aza indirebilmek için yapılabileceklerden bazılarını şöyle sıralamıştır: Formel bilginin eksikliği söylentileri artırır; o halde sürekli ve doğru bilgi akışı sağlanmalıdır. Alınmış olan kararlardan uyumlu, adaletli veya şeffaf görünmeyen konu veya hadiseler için gerekli açıklamalar

yapılmalıdır. Söylentiler doğal karşılanmalı, söylentiler karşısında sakın kalınmalı, akılcı davranılmalıdır. Yöneticiler astlarını, fikirlerini, önerilerini ve kaygılarını dile getirebilmek konusunda teşvik edici durumda olmalıdır.

İnformel iletişimin gerçekleştiği yolları üç ana başlık altında toplamamız mümkündür (Gürgen, 1997: 78; Tutar, 2003: 136-137):

Tek Hatlı Zincir: Tek hatlı zinciri kulaktan kulağa oyunundaki duruma benzetebiliriz. Burada herhangi bir haber bir kişi tarafından bir başka kişiye söylenir. O da bir diğerine söyler. Bu durum bu şekilde kişiden kişiye aktarılır. Her aktaran ekleme veya çıkarmalar yapabileceği için haberin son kişiye ulaştığında ilk andan çok farklı bir şekle dönüşmüş ihtimali oldukça yüksektir.

Dedikodu Zinciri: Dedikodu zincirinde bir özne vardır. Özne öğrenmiş olduğu bir bilgiyi iletebileceği herkese iletir. Böylece bilgi tek bir kişiden diğer kişilere yayılır.

Grup Zinciri: Burada bir zincir kümesinden bir başka zincir kümesine bilgi aktarımı söz konusudur. Böylece bilginin yayılma alanı oldukça geniş olur.

İnformel iletişim formel iletişimi destekler nitelikte olabileceği gibi, örgüte önemli zararlar verebilecek ve büyük tahribatlar oluşturtabilecek bir yapıya da bürünebilir. Özellikle içinde doğru bilgileri barındırmayan veya eksik barındıran informal iletişim oldukça önemli problemlere sebebiyet verebilir. İnformel iletişim, örgütlerde her zaman oluşmakla birlikte, özellikle krizin, belirsizliğin ve korkunun yüksek olduğu dönemlerde daha sık görülmektedir. Burada yöneticilere düşen esas görev, bu iletişim biçimini örgüt menfaatleri doğrultusunda kontrol altına almak ve süreci yönetebilmektir. Bu şekilde bir yaklaşımda, informal iletişim, iş tatminine, iş verimine katkı sağlayabileceği gibi, örgüt paydaşlarının yöneticilere ulaşımını da kolaylaştıracaktır (Gürgen, 1997: 78; Tutar, 2003: 123-137).

İnformel iletişimin etkin kullanılması sayesinde örgüt yöneticileri, diğer örgüt paydaşlarının gerek yaptıkları işler gerek kişilik özellikleri gerekse de değer yargıları gibi önemli özellikleri hakkında bilgi sahibi olurlar. Böylelikle onlarla daha iyi ilişkiler kurma şansına sahip olurlar. Bu da paydaşların iş verimine ve tatminine olumlu katkılar sunmaktadır (Kandlousi vd., 2010). Bu nedenle informal iletişimin doğru etkin kullanılması konusunda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler tarafından informal iletişime “öcü” muamelesinin yapılması doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Örgütlerde informal iletişimin örgütsel amaçlar doğrultusunda etkin olarak kullanılması veya örgüte zarar verecek duruma gelmesi büyük oranda yöneticilerin sergilemiş oldukları tutumlarla doğru orantılıdır. Şeffaflığın hâkim olduğu, örgüt paydaşlarının yönetime etkin katılım sağladıkları ve önemsendiklerini hissettikleri örgüt türlerinde informal iletişimin zararları en minimum seviyede kalmakta ve örgüte katkı sunmaktadır. Fakat bunun tam tersi bir yönetim tarzının sergilendiği örgütlerde ise informal iletişim tamamen dedikodu ve söylenti mekanizması üzerinde yürümekte ve örgüte ciddi zararlar verebilmektedir (Ayanoğlu, 2002).

Aslında informal iletişim, örgütler açısından yapıyı ve eksiklikleri gösteren, tabiri caizse bir ayna vazifesi görmektedir. Ayrıca örgütlerde informal iletişim sıklığının çok fazla olması, örgüt yapısının sağlam olmadığının göstergesi olarak kabul edilebilir. Böyle bir durumda formal yapının iyi işlemediği de söylenebilir (Gürgen, 1997: 79). Buradan hareketle örgütlerde formal ve informal iletişimin kullanılma sıklıkları arasında ters bir ilişki olduğu söylenebilir.

İnformel iletişimi sadece örgüt içerisinde bir bilgi akış yolu olarak görmek doğru değildir. İnformel iletişim bunu da içine almakla birlikte örgüt açısından bundan çok daha fazlasını ifade etmektedir. Örgüt yapısından tutun da sosyal ilişkilere, örgüt iklimine kadar birçok şeyi içine alır ve etki eder (Argenti, 2006).

Formel iletişim planlıdır ve plan dışında kalan durumları hesaba katmaz. Bu nedenle plan dışında kalan ani, belirsiz ve yeni durumlarla karşı karşıya kaldığında sendeler ve başarısızlığa uğrar. Oysa bu gibi zamanlarda informal iletişim örgüt amacına uygun kullanılırsa oldukça gerekli ve faydalı bir hal alır.

Yöneticilerin informal iletişime bakış açıları ve yaklaşımlarına baktığımızda iki türlü yaklaşımdan söz etmek mümkündür: Birinci yaklaşımda yer alan yöneticiler geleneksel ve klasik yönetim anlayışına sahip olanlardır. Bunlar informal iletişimi engellemeye veya ortadan kaldırmaya yönelik uygulamalar içinde olurlar ya da kendi köstebeklerini oluşturma yoluna girerler. İkinci yaklaşımda yer alan yöneticiler ise olaya modern yönetim anlayışıyla yaklaşır, odak gruplara ağırlık verir ve örgüt paydaşlarıyla temas kurma yaklaşımını sergilerler (Krackhardt ve Hanson, 1993).

Burada yöneticiler açısından dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de formal iletişim yolları ile informal iletişim yollarını kullanma arasında doğru bir dengenin

kurulmasıdır. Formel iletişim yolları üzerinden iletişimi sağlayarak informal iletişimin avantajlarından faydalanamamak bir eksiklik olduğu gibi, informal iletişimin dezavantajlarının da daha sık yaşanmasına sebebiyet verebilir (Bektaş, 2014). Bu anlamda söylenebilecek en belirgin şey; formel iletişim ve informal iletişimden birini diğerinden üstün görmek veya birini diğerinin alternatifi olarak değerlendirmenin doğru bir bakış açısı olmayacağıdır. Her ikisi de birbirinden farklı ihtiyaçları karşılamakta ve bir bakıma birbirinin tamamlayıcısıdır. İkisinin de güçlü ve zayıf yönleri vardır. Burada esas olan ve başarılı bir yöneticiden beklenen, ikisinin de güçlü yanlarından faydalanıp, zayıf yanlarını mümkün oldukça minimize etmesidir.

Eğitim sistemlerinin en büyük yapı taşları olan okullar, içinde yer aldıkları toplumların ortak değer ve amaçları doğrultusunda hareket etmektedir ve bu doğrultuda belirli bir düzen ve kurallar çerçevesinde örgütlenmişlerdir. Toplumsal amaçlarla uyumlu şekilde ilerleyebilmek için de örgütün tüm kademeleri arasında etkin bir dayanışma, iş birliği ve iletişim gerçekleşmelidir (Başaran, 2000: 127-128). Okullar yapıları ve üstlendikleri misyon gereği, ham maddesinin, işleme sonrası ortaya çıkan son ürünün ve bütün bunlar olurken yapılan etkileşimlerin tamamında insan olması nedeniyle iletişimin en fazla yaşandığı ve en gerekli olan örgütlerin başında gelir. Ayrıca okulların da örgütsel yapılar olmaları dolayısıyla, örgütsel iletişimde geçerli kabul edilen her şey okulda gerçekleştirilen iletişim için de geçerlidir (Bolat, 1996).

Bir örgüt olarak okulları ele aldığımızda, gözümüze ilk çarpan şey keskin ve baskın olan formel yapısıdır. Öyle ki, okullarda yapılması gerekenler en ince detaylarına kadar planlanmış ve bu planlama pratiğe dökülmeye çalışılmıştır. Okulun açıldığı ilk günden kapanacağı son güne, hatta tatil dönemlerinde bile yapılacaklar an ve an bellidir. Buna bir de yönetici ve öğretmenlerin devlet memuru olmaları nedeniyle bağlı oldukları memur kanunu da (657) düşünüldüğünde, okulların tamamen formel yapılara bürünmüş katı hiyerarşinin hâkim olduğu örgütler olduğu söylenebilir.

Bu durumu daha önce örnek verdiğimiz buzdağı metaforuna benzetebiliriz. İşin görünen kısmında hâkim olan durum bu iken, görünmeyen kısmında ise aslında oldukça yoğun bir informal iletişimin varlığından söz edebiliriz. Çünkü okullarda öğretmen ve yöneticiler arasında; öğrenci davranışları, öğrencilerin akademik durumları, veliler, okulda temizlik, zümre olma, hemşeri olma, teneffüs ve öğlen araları, birbirine çok yakın

akademik kariyerler, birbirine çok yakın ekonomik durumlar, aynı sendikadan olma gibi informal iletişim kurmayı gerektirecek veya teşvik edecek birçok ortak payda bulunmaktadır. Ayrıca bunların dışında, yaşanan sorunlar neticesinde oluşan gruplaşmalar da informal iletişimin oluşmasına sebep olmaktadır.

Bütün bu nedenlerden ötürü eğitim kurumları olan okullar, samimiyetin, dostane ilişkilerin fazlaca yaşandığı kurumların başında gelmektedir (Aydın, 1994). Okul yöneticileri, kimi zaman kendi içlerinde, kimi zaman öğretmenlerle, kimi zaman da veli ve dış çevreyle yaşadıkları problemlerin birçoğunu, ya informal iletişimi yeterince etkin kullanamamalarından, ya da informal iletişimin getirdiği olumsuzlukları bertaraf edememelerinden ötürü yaşamaktadırlar. Yönetimde etkin olmak ve örgütü amaçları doğrultusunda ilerletmek isteyen okul yöneticileri, informal iletişimin avantajlarından faydalanmayı bilmelidirler (Şişman, 2012: 94).

1.4. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, politik yeti ve informal iletişim ile ilgili erişilebilen yurt içi ve yurt dışı araştırmalara yer verilmiştir.

1.4.1. Politik Yeti ile İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Akçakanat ve Uzunbacak (2017), “Proaktif Kişiliğin Politik Beceri Üzerine Etkisi” isimli araştırmalarında, Süleyman Demirel Üniversitesinde görev yapmakta olan yaklaşık 1800 idare personellerinden 310 tanesi üzerinden proaktif kişilik özelliklerinin, sahip oldukları politik yeti üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduklarını saptamaya çalışmışlardır. Elde ettikleri veriler sonucunda, proaktif kişilik özelliğinin politik yetiye hem bütünde hem de alt boyutlarında anlamlı bir etki yaptığını tespit etmişlerdir. Ayrıca Politik Yeti ile Proaktif kişilik arasında pozitif yönlü, yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu bulmuşlardır.

Aslan ve Pektaş (2017), “İlkokul Ortaokul ve Liselerde Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin Politik Beceri Düzeyleri” isimli araştırmalarında Ankara’nın Mamak ilçesinde görev yapmakta olan öğretmenlerden 225 tanesinden elde ettikleri verilerle öğretmenlerin politik yeti düzeylerini tespit etmeye çalışmışlardır. Elde ettikleri veriler sonucunda, öğretmenlerin sahip oldukları politik yetilerinin orta düzey, alt boyutlarda en yüksek yeti düzeyinin İçtenlik, en düşük yeti düzeyinin ise İlişki Ağı Kurma Becerisi alt

boyutlarında olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Çalışmada kullanılan kişisel değişkenlerden sadece cinsiyet değişkeninde erkekler lehine anlamlı fark tespit etmişlerdir.

Eryılmaz (2017), doktora tezinde “Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini ilişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü” ismiyle bankacılık sektöründe bir araştırma gerçekleştirmiştir. Kota örnekleme yöntemiyle belirlenen, İstanbul, Manisa, Ankara, İzmir, Adana ve Malatya şehirlerinde ticari bankacılık sektöründe yönetici kademesinde olmayan 389 çalışan ile yapılan araştırmada, politik yetisi yüksek olan çalışanların yöneticilerle daha çok etkileşim içinde olduğu görülmüştür. Politik yetinin, liderdeki yumuşak güç kaynaklarının lider-üye etkileşimiyle olan ilişkisinde düzenleyici role sahip olduğu tespit edilmiştir.

Eryılmaz, Dirik ve Gülova (2017), Manisa, Ankara, İzmir, Malatya, Adana ve İstanbul’da bankacılık sektöründe 266 çalışandan elde ettikleri verilerle “İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü” isimli araştırmalarını yapmışlardır. Araştırma neticesinde politik yetinin, iş doyumuyla lider-üye etkileşimi arasında var olan ilişkide düzenleyici bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Politik yeti ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Politik yeti ile Lider-Üye Etkileşimi arasında en yüksek ilişki katkı boyutunda gerçekleşirken, en düşük ilişki etki boyutunda tespit edilmiştir.

Özkara (2017), “Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi ile Lider Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Alturistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi” isimli doktora araştırmasını Ankara’da üç özel hastanede çalışan 316 hemşire üzerinden gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; hemşirelerdeki bir üst yöneticinin politik yetileriyle ilgili algı, üst yöneticilerin sergiledikleri otantik liderlik tarzını doğrudan pozitif yönlü ve anlamlı biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Yine hemşirelerdeki yöneticilerinin politik yetisine yönelik algısının, bunlara duydukları duygusal ve bilişsel güvenle kendilerinin sergiledikleri alturistik tavırlara yönelik değerlendirmelerini “hemşirelerin bir üst yöneticilerinin sergilediği otantik liderlik tarzına ilişkin algısı” değişkeni dışarda bırakıldığında doğrudan; bu değişken üzerinden değerlendirildiğinde dolaylı olarak pozitif yönlü ve anlamlı bir biçimde etkilediği görülmüştür.

Uğurlu'nun (2017) İzmir'deki ortaokullarda görev yapmakta olan 400 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği yüksek lisans tezinde, öğretmenlerin politik yetileri ve örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin yüksek düzeyde bir politik yetiye sahip oldukları, bu yükseklik içerisinde de İçtenlik alt boyutunun en yüksek değeri aldığı görülmüştür. Politik yetide görev türü değişkenine göre yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı bir fark görülürken; kıdem, cinsiyet, okuldaki öğretmen sayısı, eğitim durumu ve bulunulan okuldaki çalışma süresi arasında herhangi bir anlamlı fark tespit edilmemiştir. Ayrıca öğretmenlerdeki politik yetiyle örgütsel muhalefet düzeyleri arasında olumlu yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Uğurlu ve Bostancı (2017), yaptıkları araştırmada öğretmenlerin politik yetileriyle örgütsel muhalefet düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu doğrultuda İzmir'de ortaokullarda görev yapmakta olan 400 öğretmenden elde ettikleri verileri analiz etmişlerdir. Analizler sonucunda, öğretmenlerin politik yeti düzeyleri görece yüksek olarak elde edilirken; alt boyutlar bazında en yüksek düzey İçtenlik, en düşük düzey İlişki Ağı Kurma alt boyutunda elde edilmiştir. Çalışmanın neticesinde öğretmenlerin sahip oldukları politik yeti ile örgütsel muhalefet düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yıldıztaş (2017) yapmış olduğu yüksek lisans tezinde, ortaokul öğretmenlerinin düşüncelerine göre politik yeti ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Yalova Merkez'de resmi ortaokullarda çalışan 218 öğretmenin görüşleri üzerinden bir değerlendirme yapılmıştır. Araştırma neticesinde elde edilen bulgulara göre, ortaokul öğretmenlerinin politik yetilerinin orta seviye düzeyinde olduğu görülmüştür. Politik yeti üzerinde araştırmada kullanılan cinsiyet, medeni durum, eğitimsel durum, yaş, çalıştığı kurumdaki görev süresi ve kıdem gibi kişisel değişkenlerin herhangi bir anlamlı fark oluşturmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca politik yetiyle örgütsel tükenmişlik arasında düşük, anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki ve politik yetinin örgütsel tükenmişliği anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Katı (2016), Bursa ve Balıkesir'de bulunan bankalarda çalışan 325 kişi ile gerçekleştirdiği yüksek lisans tez çalışmasında, çalışanların politik yetileriyle kariyer başarıları arasındaki ilişkiyi ve lider üye etkileşiminin herhangi bir aracılık etkisinin olup

olmadığını irdelemeye çalışmıştır. Çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda, politik yeti ile lider üye etkileşiminin çalışanların kariyer başarıları üzerinde etki yaptığı ve politik olarak becerikli olan ve lider üye etkileşimini yüksek kalitede gerçekleştiren çalışanların yüksek bir kariyer başarısına sahip olduklarının söylenebileceği sonucuna varılmıştır. Yine elde edilen veriler neticesinde politik yetiyle kariyer başarısı arasındaki ilişkiye lider üye etkileşiminin kısmi aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Kabdulova (2016), “Mentorluk Fonksiyonlar ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Güven ve Politik Beceri Rolü” isimli yüksek lisans tez çalışmasını Kazakistan’da çalışan 151 kişi üzerinde online soru formu aracılığıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma neticesinde, politik olarak becerikli mentorlerin kendilerine olan güveni sağladıktan sonra çırakların kurumda kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayabildikleri görülmüştür. Ayrıca politik yetisi yüksek mentorlerin kişiler arası güveni sağladıktan sonra çırakların psikolojik olarak güçlenmesini de sağladıkları tespit edilmiştir.

Özdemir ve Gören (2016), yaptıkları araştırmada öğretmenlerin politik yetileri ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Bu bağlamda Ankara’nın Emirdağ ilçesinde görev yapmakta olan 325 öğretmenden elde ettikleri verilerle yaptıkları analizler sonucunda; öğretmenlerin yüksek politik yetiye sahip olduklarının söylenebileceği ve politik yeti ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü, orta düzey ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir ve Gören (2015), yaptıkları çalışmada Ferris ve arkadaşları tarafından geliştirilen Politik Yeti Ölçeğini eğitim kurumlarında Türkçeye uyarlamışlardır. Araştırmalarını, Ankara merkezde bulunan 15 ilkokul ve ortaokulda görev yapan 325 öğretmenden elde ettikleri verilerle gerçekleştirmişlerdir. Elde ettikleri verilerin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını yapmışlardır. Yapılan analizlerden elde edilen verilerden hazırlanan Türkçe formun eğitim örgütleri açısından kullanılabilir ve gerekli geçerlilik ile güvenirliğe sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Demirci (2014), TRT Genel Müdürlüğüne bağlı merkez teşkilatında çalışan 509 iş gören üzerinden gerçekleştirdiği yüksek lisans tez çalışmasında, çalışma hayatında statünün, kıdemin ve cinsiyetin politik yeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada yöneticilerin diğer çalışanlardan daha yüksek bir politik yetiye sahip oldukları görülmüştür. Elde edilen bulgular neticesinde, kıdemle politik yeti arasında anlamlı bir

ilişki olduğu; statü ve cinsiyet değişkenleri ile politik yeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Cingöz (2013), yaptığı araştırmada politik yetinin ve öz yönlendirmenin kariyer başarısını nasıl etkilediği sorusuna cevap bulmaya çalışmıştır. Bu bağlamda Kayseri Organze Sanayi Bölgesinde bulunan ve İSO 500 arasında yer alan 8 büyük imalat firmasında çalışan 293 idari personelden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler sonucunda, kariyer başarısı ile politik yeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Cicerali (2012), “Birleşme ve Satınalma Sonrası Örgüt Kültüründeki Değişikliklerin Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkileri: Çalışanların Kişilik ve Politik Becerilerinin Düzenleyici Rolü” isimli yüksek lisans tezi ilgili araştırmasını İstanbul’da kurumlarda çalışan 154 kişilik çalışma grubu aracılığıyla gerçekleştirmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanların sahip olduğu politik yeti düzeylerinin önemli düzenleyici role sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Çıtak (2011) yüksek lisans tez çalışmasında, yöneticiler üzerinden politik yeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu bağlamda İstanbul’da birbirinden farklı 12 sektörde (bankacılık, gıda, iletişim, inşaat, mağazacılık, otomotiv, sağlık, tekstil, turizm, temizlik, kozmetik, lojistik) görev yapan alt, orta ve üst düzey 172 yönetici üzerinden bir araştırma gerçekleştirmiş ve politik yeti ile ilgili şu bulguları elde etmiştir: Politik yeti, duygusal ve normatif bağlılıkla ve genelde de örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişki içindedir. Politik yetinin, kişilerarası alt boyutu ile örgütsel bağlılık arasında; sosyal beceriklilik alt boyutu ile normatif bağlılık arasında; kişilerarası etki alt boyutu ile duygusal ve normatif bağlılık arasında da aynı şekilde bir ilişki vardır. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere, evli yöneticilerin bekar yöneticilere nazaran daha yüksek politik yetiye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Atay (2010), çalışmasında politik yetiyi teorik ve ampirik bütün yönleriyle ele almıştır. Politik yetinin kendisi, alt boyutları ve ilişkili olduğu kavramlar hakkında detaylı değerlendirmelerde bulunmuştur.

Atay (2009), ülkemizde politik yeti alanında çalışmak isteyen araştırmacılara destek olmak ve katkı sunmak amacıyla, Ferris ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve uluslararası literatürde önemli bir kabul görmüş Politik Yeti Ölçeğinin Türkçeye

uyarlanması çalışmasını gerçekleştirmiştir. Bu niyetle, ölçeğin eşdeğerlik çalışmaları yapıldıktan sonra İstanbul'da faaliyet gösteren 29 farklı işletmede çalışan 155 personelden elde edilen verilerle geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmış ve gerekli geçerlilik ve güvenirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

1.4.2. Politik Yeti ile İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Ross (2014), yaptığı doktora tezi çalışmasında, örgütsel politika ve iş bırakma algıları üzerinde politik yetinin etkisini araştırmıştır. Elde ettiği bulgular ışığında, iş bırakma ile politik yeti arasında orta düzey, anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Bu ilişki, politik yetideki artışın iş bırakma davranışlarında azalmaya yol açacağı şeklinde yorumlanmıştır.

Whitmarsh (2014), “Üstünlüğün Evrimi: Virginia’da Politik Yeti” isimli doktora tezi çalışmasında politik yeti üzerinde durmuştur. Virginia’da görev yapmakta olan 132 müfettişten elektronik ortamda elde ettiği verileri analiz etmiştir. Araştırmasında elde ettiği veriler sonucunda; araştırmaya katılanların politik yeti düzeyleri oldukça yüksek çıkmıştır. Yüksek çıkan veriler içerisinde en yüksek ortalamaya sahip alt boyutun İçtenlik olduğu görülmüştür. Ayrıca cinsiyet bağımsız değişkeninin politik yetinin geneli ile pozitif yönlü ve anlamlı; yine cinsiyet değişkeni ile politik yetinin Sosyal Beceriklilik alt boyutu arasında pozitif yönlü, orta düzey ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bunlar dışında diğer bağımsız değişkenlerle herhangi anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Brosky (2011), makalesinde lider öğretmenlerin politik yeti ve etki taktiklerini kullanımlarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda elde ettiği verilerden hareketle; okulda gerçekleştirilen politikaların öğretmenlerin liderlik davranışlarını olumlu ve olumsuz her iki şekilde de etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin politik yeti düzeylerinin yüksek denebilecek bir seviyede olduğu ve politik yetinin bütün alt boyutlarının lider öğretmenler tarafından sık sık kullanıldığı tespit edilmiştir. Bunların içinden İlişki Ağı Kurma Becerisinin pek fazla kullanılmadığı, kullanıldığında da Kişilerarası Etki alt boyutuyla birlikte kullanıldığı görülmüştür.

Shi, Chen ve Zhou (2011), proaktif kişilik özelliklerinin performans ile olan ilişkisinde politik yetinin nasıl bir role sahip olduğunu test etmeye çalışmışlardır. Çin’de bulunan büyük bir sigorta bir şirketinde görev yapan 198 personelden elde edilen veriler sonucunda, politik yetinin İçtenlik dışındaki üç alt boyutunun proaktif kişilik özelliğiyle

performans arasında aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca Politik Yetinin İlişki Ağı Kurma ve Sosyal Beceriklilik alt boyutlarının proaktif kişilik ile özgecilik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Liu vd. (2007), yaptıkları çalışmada örgütlerdeki yapısal sorunları ve bu sorunların özelliklerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Amerika’da bulunan büyük bir üniversitenin lisans öğrencilerinden elde ettikleri verileri analiz etmişlerdir. Araştırmada elde edilen neticelerinden biri de politik yeti ile proaktif kişilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır.

1.4.3. İnförmel İletişim ile İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Özbolat (2018), “Çalışan Sesliliği ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişkide İnförmal İletişim Kanallarının ve Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi” isimli yüksek lisans tez araştırmasını 2017 yılı sonu itibarıyla bankacılık sektöründe çalışan 193.504 kişiden 392’sinden elde edilen verilerle gerçekleştirmiştir. Elektronik ortamda toplanan veriler neticesinde; cinsiyet ve införmal iletişim kanallarının düşük seviyede bir düzenleyicilik etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Yıldırım (2018), yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasında, Siirt il merkezindeki resmi okullarda görev yapmakta 619 öğretmen üzerinden, okullarda var olan införmel iletişim ve öğretmenlerdeki çok kültürlü kişilik özelliklerini araştırmıştır. Araştırma neticesinde införmel iletişime yönelik önemli bulgular elde edilmiştir. Elde edilen verilere göre, öğretmenlerde införmel iletişimin kullanılma sıklığına dair algıların yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca införmel iletişimin pozitif neticeleri orta seviyede, kullanılma sebepleri ise düşük seviyede çıkmıştır. Erkeklerin införmel iletişimi kullanma düzeylerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Okul türü, kıdem ve memleket değişkenlerine göre herhangi anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Son olarak da öğretmenlerin çok kültürlü kişilik özellikleri ile införmel iletişim arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yıldırımçakar (2018), yapmış olduğu yüksek lisan tez çalışmasında ilk ve ortaokul öğretmenlerinin farklılıklara saygı seviyeleri ile införmel ilişki seviyeleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Bu bağlamda Van’a bağlı Edremit ilçesinde çalışan öğretmenlerden 380’inden oluşan bir örnekleme araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma neticesinde elde edilen verilere göre ilk ve ortaokullarda sergilenen ve

öğretmenlerin birbirleriyle kurdukları informal ilişkiler orta seviyededir. Öğretmenlerin informal ilişkiler üzerine görüşleri okul türü, medeni hal, cinsiyet, evlat sahibi olma ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar oluştururken; öğrenim durumu ve kıdem değişkenine göre herhangi bir anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin farklılıklara saygı seviyeleriyle informal ilişki düzeyleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Yılmaz (2018), yapmış olduğu doktora tezinde “Jenerik Stratejilerin Firma Performansına Etkisi: Entelektüel Sermaye ve İnfomal İlişkilerin Rolü” konusunu irdelemeye çalışmıştır. Bu doğrultuda araştırmasını 2016’da ISO tarafından yayınlanan 1000 firma içerisinde yer alan 700 firmada görev yapan yönetici kademesinde görev yapan kişilerle gerçekleştirmiştir. Elde edilen verilerden hareketle informal ilişkilerin, firma performansında jenerik stratejinin etkisine herhangi bir aracılık etmediği görülmüştür. Örgüt içindeki informal ilişkilerin firmanın nicel performansında pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi görülürken, örgüt dışı informal ilişkilerin herhangi bir anlamlı etkisi tespit edilmemiştir. Ayrıca örgüt içi ve dışı informal ilişkilerin nitel firma performansına pozitif ve anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir.

Doğan (2017), yüksek lisans tez çalışmasını, kendi geliştirdiği ölçek ile Kahramanmaraş’ın Onikişubat ilçesinde görev yapan öğretmenlerden 298’i ile gerçekleştirmiştir. Öğretmen görüşlerinden hareketle okullarda kullanılan informal iletişimin şekli ve düzeyinin saptanmaya çalışıldığı çalışmada elde edilen verilerle şu sonuçlara varılmıştır: İnfomal iletişim okulda yoğun bir biçimde kullanılırken, okul dışında mesafenin arttığı bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler ara sıra da olsa gerçekleşen dedikodu ve söylentiden rahatsızlık duymaktadırlar. Öğretmenler genellikle rahatlamak ve yönetimsel sorunların yaşandığı dönemlerde informal iletişimi tercih etmektedirler. Öğretmenler informal iletişimin olumsuz yönlerini kabul etmekle birlikte kuruma kattığı olumlu tarafların da olduğunu belirtmektedirler. Kıdem ve lise türü değişkeninde informal iletişimin alt boyutlarından olan kullanılma nedenlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Şahan (2017), “Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında Çalışan Personelin Algıladığı Yönetim Tarzlarının İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi” isimli yüksek lisans tez çalışmasını, Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor

Federasyonlarında çalışmakta olan personellerden 255'i ile gerçekleştirmiştir. Elde edilen verilere göre, yönetici kademesinde bulunan kişilerin kullandıkları yönetim biçimleri informal iletişim kanallarını etkilemektedir. Personellerin örgüt içi sohbetlere katılma kanalını öncelikle kullandıkları görülmüştür.

Ulukan (2017), yaptığı doktora tezi çalışmasında, beden eğitimi ve spor yüksekokullarındaki informal iletişim kanallarının yönetim tarzlarından nasıl etkilendiğini sorgulamaya çalışmıştır. Bu bağlamda yurt içindeki üniversitelerde spor eğitimi vermekte olan fakülte ve yüksekokullarda görev yapan 405 öğretim görevlisinin görüşlerinden faydalanarak veriler oluşturmuştur. Bulgular sonucunda, yöneticilerin tercih ettikleri yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarını etkilediği görülmüştür. Öğretim görevlilerinin daha çok informal gruplar oluşturma kanalını kullandıkları görülmüştür.

Ay (2016), “Öğretmenlerin Kişilerarası Öz Yeterlikleri ve İnfomal İletişimleri: Bir Karma Yöntem Çalışması (Tokat İli Örneği)” ismiyle yaptığı yüksek lisans tez çalışmasında, Tokat ilinde görev yapan öğretmenlerden 60'ının nitel, 450'sinin de nicel verilere katkı sunduğu, toplamda 510 öğretmenle araştırmasını tamamlamıştır. Nitel verilerde, öğretmenlerin informal iletişim kanallarını hoş vakit geçirmek, muhabbet etmek, sosyal aktivite vb. amaçlarla kullandıkları görülmüştür. İnfomal iletişimin azalması durumunda, öğretmenlerde motivasyon düşüklüğü, soğuk bir ortam ve istenmeyen bir okul ikliminin oluştuğu; aşırı bir şekilde artması durumunda ise ciddiyetin kaybolması, grupların oluşması ve suüstimal gibi olumsuzlukların ortaya çıktığı belirtilmiştir. Nicel verilerden elde edilen sonuçlara göre ise, öğretmenlerin informal iletişimi yüksek düzeyde kullandığı tespit edilmiştir. Araştırmanın değişkenlerinden cinsiyette informal iletişimin alt boyutlarından olan etkilemede erkek öğretmenler lehine, branşta yine etkileme alt boyutunda sınıf öğretmenleri lehine ve okul türünde bilgi ve etkileme alt boyutlarında lisede çalışan öğretmenlerin lehine anlamlı farklara rastlanmıştır. Ayrıca informal iletişim ile kişiler arası öz yeterlik algıları arasında zayıf ve pozitif bir ilişki ve informal iletişimin kişiler arası öz yeterli algıları tarafından anlamlı bir şekilde yordandığı tespit edilmiştir.

Bektaş ve Erdem (2015), yaptıkları çalışmada kurumlardaki informal iletişimi kavramsal bir çerçevede ele almışlardır. Çalışmalarında informal iletişimin kurumlar

açısından birçok olumlu ve olumsuz tarafı olduğunu belirtmişler ve kurumdaki yöneticilerin informal iletişimi hafife alıp görmezden gelmemeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Bektaş (2014), yapmış olduğu doktora tezinde yönetme tarzlarının örgütlerde informal iletişim kanallarını ne şekilde etkilediğini açıklamaya çalışmıştır. Araştırmasında Burdur’da kamuda çalışan personellerden 600 tanesinden elde edilen verilerden yararlanmıştır. Elde edilen veriler yöneticilerin sergilemiş oldukları yönetim tarzlarının informal iletişim kanalları üzerinde etkili olduğu sonucunu doğurmuştur. Personellerin rgt içi sohbetlere katılarak ve gruplar kurarak informal iletişim kurmayı tercih ettikleri görülmüştür.

Memduhoğlu ve Saylık (2012), yapmış oldukları çalışmada “okullarda informal ilişkiler ölçeğini” geliştirmişlerdir. Diyarbakır’da ilköğretim okullarında görev yapan 465 ğretmen ve yöneticiden elde edilen verilerle araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda 17 maddelik ve iki alt boyutlu bir ölçek oluşturmuşlardır. Öğretmen ve yönetici görüşleri doğrultusunda değişkenlerden unvanda yöneticiler lehine, cinsiyette erkekler lehine ve okul büyüklüğünde küçük okullar lehine anlamlı farklar görülürken, medeni durum, kıdem ve branş değişkenlerinde herhangi bir anlamlı farka rastlanmamıştır.

Saylık (2012), yapmış olduğu yüksek lisans tezinde ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin sergilemiş oldukları liderlik stilleriyle okullarda görülen informal ilişkiler arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Diyarbakır’da 500 öğretmenden elde edilen veriler işığında şu sonuçlara varılmıştır: Ortaöğretimdeki okullarda orta düzeyde bir informal iletişim gerçekleşmektedir. Cinsiyet, ğrenim durumu, kıdem, yaşanılan yer, okul türü, çalışan ğretmen ve ğrenci sayısı değişkenlerinde anlamlı bir farka rastlanmazken; unvanda müdür yardımcıları lehine, alanda beceri dersleri öğretmenleri lehine anlamlı farklar tespit edilmiştir. Ayrıca informal ilişkiler ile müdürlerin dönüşümcü liderlik tarzları arasında pozitif yönlü orta düzeyde, yine informal ilişkiler ile müdürlerin etkileşimci liderlik tarzları arasında negatif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir.

Yılmaz (2007), hazırlamış olduğu doktora tezinde, informal ilişki biçimlerinin kurumsal yapılara yansımalarını aktaran nitel bir çalışma yapmıştır. Bu alışmasını

Elazığ'da görev yapmakta olan kamu personellerinden 50 tanesi ile yapılan görüşmelerden elde ettiği verilerle gerçekleştirmiştir. Yapılan görüşmelerde alınan cevaplar neticesinde informal iletişimin farklı biçimlerde cereyan ettiği ve informal iletişimin önlemez olduğu kanısına varılmıştır.

Atak (2005), örgütlerdeki informal iletişimin yeri ve önemini belirttiği çalışmasında, informal iletişimi kavramsal çerçeveden ele almıştır. Informel iletişimin örgütlerde kaçınılmaz olduğunu ve önemli bir yer tuttuğunu; formel iletişimden doğa boşlukları tamamladığını, yöneticilerin birçok kez bu iletişim biçimini zararlı gördüklerini, oysa örgütlere oldukça önemli katkılar sunabileceğini belirtmiştir.

Arslantaş (2002), yapmış olduğu “Orta Öğretim Okullarında İletişim” isimli yüksek lisans tez çalışmasında liselerde çalışan müdür yardımcıları ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda müdürlerin iletişim becerilerini belirlemeye çalışmıştır. Bu bağlamda Diyarbakır'da görev yapan 21'i müdür yardımcısı, 190'ı öğretmen olmak üzere 211 kişiden elde ettiği verileri değerlendirmiştir. Elde edilen verilerden ışığında, okul müdürlerinin informal iletişim becerilerinin formel iletişim becerilerine nazaran daha düşük olduğu görülmüştür.

1.4.4. Informel İletişim İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Arora, Gonzales ve Payne (2011), İşyerlerinde oluşan informal iletişimi ve işin sekteye uğraması üzerindeki etkilerini gözden geçirmek maksadıyla yapmış oldukları çalışmayı Hindistan'da Mumbai banliyölerinde faaliyet gösteren bir perakende satış mağazasında çalışan 28 kişinin davranışları üzerinden gerçekleştirmişlerdir. İşteki sekteye uğramaların çoğunda meslektaş müdahalesi olduğu görülmüştür. Yani iç müdahalelerin önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Ergen (2011), bir kurumda kullanılan informal iletişimin sahip olduğu farklı özellikleri belirlemek, bunları karşılaştırmak ve değerlendirmek amacı ile “Bir Organizasyonun Gayri Resmi İletişim Ağını, Uygulama Toplulukları Aracılığıyla Bir Bilgi Aracına Dönüştürmek” isimli literatür çalışmasını gerçekleştirmiştir. Çalışmasının sonunda, artık günümüzde emir komuta düzeniyle örgütlerin başarıya ulaşamayacağını, informal iletişimin örgütler açısından önemini, doğru kullanılması halinde sağlayacağı katkıları sıralamıştır. Ayrıca gelişen teknoloji ile birlikte iletişimde bunlardan faydalanmanın da örgütler açısından gelişme ve ilerleme açısından zaruri olduğunu

belirtmiştir. Ayrıca bilginin senkronize edilmesi ve doğru bir şekilde paylaşılıp uygulanması durumunda özellikle kriz zamanlarında oldukça katkı sağlayacağını ve krizin fırsatlara dönüşebileceğini savunmuştur.

Fay ve Kline (2011), “Yoğunluğu Yüksek Telekomünikasyonda Çalışma Arkadaşları İlişkileri ve İnförmel İletişim” isimli çalışmalarında kendilerini sosyal anlamda izole edilmiş olarak düşünen telekomünikasyon çalışanlarının iş arkadaşları ile ilişkileri ve bu bağlamda kurmuş oldukları införmel iletişimin rolünü incelemeye çalışmışlardır. Çalışanların örgüte olan bağlılıkları, aynı mesleği paylaştıkları kişilerle kurdukları införmel iletişim, iş doyumları ve çalışma arkadaşlarının beğenileri irdelenmiştir. İş arkadaşları tarafından beğenilmek ve kurulan införmel iletişimin memnuniyet vermesinin örgüte olan bağlılığı artırdığı ve iş doyumuna olumlu katkılar sunduğu görölmüştür.

First ve Tomic (2011), lisansüstü öğrencilerinden 370 tanesinden oluşan örneklem grubu ile farklı iletişim yollarının, personel adayları arasında kurumsal marka imajını oluşturmadaki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmalarında elde ettikleri sonuçlardan birisi de införmel iletişimin çok önemli olduğu ve daha geniş bir alana yayıldığı ama bu önemli oluş ve yayılmanın formel iletişimin ihmal edilmesi anlamına gelmemesi gerektiğidir. Formel iletişim doğru uygulandığında marka imajına büyük katkı sunar ve aynı zamanda införmel iletişimi de harekete geçirir. İletişimde birden fazla kanal kullanmak tek kanal kullanmaktan daha etkilidir.

Morrison (2004), biri hastane çalışanlarına anketler elden verilerek, diğeri de internet üzerinden aynı hastanenin ve herkesin erişebildiği online bir anketin uygulanması olmak üzere iki araştırma yapmıştır. Bu iki araştırmada da införmel iletişimin örgütleri ne şekilde etkilediğine, bağlılık, iş doyumunu ve satış hedeflerine etkilerini irdelemeye çalışmıştır. Her iki çalışmadan da elde edilen veriler införmel iletişimin kurumlardaki personeller üzerinde olumlu etkiler bıraktığı sonuçları alınmıştır.

Crampton, Hodge ve Mishra (1998), örgütlerdeki införmel iletişim ağlarından dedikoduyu irdemişlerdir. Bu bağlamda yöneticilerin dedikoduya bakış açıları ve dedikodunun kontrol edilebilirliğini ölçmeye çalışmışlardır. Elde edilen veriler sonucunda, örgütlerin çok büyük kısmında (%92) söylentiye yönelik geliştirilmiş bir politikanın

olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin de informal iletişim ağlarını kontrol etme konusunda aktif olarak rol almadıkları tespit edilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ

Bu araştırmada betimsel-ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama biçimindeki modellerde, araştırmada konu olarak ele alınan, hadise, kişi veya nesne koşulları değiştirilmeden ve var oldukları şekilleriyle tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2008: 77). İlişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalar ise iki veya ikiden fazla değişken arasında nasıl bir ilişki olduğunun değişkenler üzerinde herhangi bir müdahalede bulunmadan incelemelerin yapıldığı araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016: 185). Betimsel-ilişkisel tarama modelleri, yapılan bir araştırmada bir hadise veya durumun var olduğu şekliyle tasvir edilip, değişkenler arasındaki ilişkinin, etkinin ve bunların derecelerinin belirlenmesidir (Kaya, Balay ve Göçen, 2012). Bu modellerde tespitler yapılmaya çalışılırken sebepler üzerinde durulmaz (Kaptan, 1998: 59). Bununla birlikte bu modellerde, elde edilen veriler ışığında genellemeler yapılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 224).

2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmada evren, 2017-2018 eğitim öğretim yılında Batman il merkezinde bulunan resmi 67 ilkokul, 63 ortaokul ve 45 lisede görev yapmakta olan 436 yöneticiden oluşmaktadır. Bu 436 yöneticinin 175'i ilkokullarda, 137'si ortaokullarda ve 124'ü liselerde görev yapmaktadır. Can (2017: 30), 500 kişiden oluşan bir evrende, %5'lik bir hata payında homojen bir dağılımda 165 homojen olmayan bir dağılımda 217 kişiden oluşacak bir örneklem görüşünün evreni yansıtmaya gücüne sahip olabileceği görüşünü dile getirmiştir.

Basit seçkisiz örnekleme metodu kullanılarak, araştırmadaki evreni temsil gücüne sahip örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme metodunda bütün örneklemelerin seçilme olasılıkları birbirine eşittir ve birinin seçilmesi diğerinin seçilme olasılığını etkilemez (Büyüköztürk vd.; 2016: 85). Araştırmanın evreni bu şekilde belirlenen 211 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada değerlendirmeye alınan örnekleme ait bilgiler tablo 2.1.'de sunulmuştur.

Tablo 2. 1 Araştırmada Yer Alan Örneklem İlişkin Bilgiler

		N	%
<i>Görev</i>			
	Müdür	58	27.5
	Müdür Yrd.	153	72.5
<i>Alan</i>			
	Sözel	102	48.3
	Sayısal	48	22.7
	Eşit Ağırlık	61	29.0
<i>Okul Türü</i>			
	İlkokul	71	33.6
	Ortaokul	71	33.6
	Lise	69	32.7
<i>Kıdem</i>			
	10 Yıl ve Altı	55	26.1
	11 ve 20 Yıl Arası	120	56.8
	21 ve Üstü	36	17.1
<i>Okulda Çalışma Süresi</i>			
	12 Ay ve Altı	52	26.6
	13 – 24 Ay Arası	29	13.7
	25 – 36 Ay Arası	38	18.0
	37 – 48 Ay Arası	59	28.0
	49 Ay ve Üstü	33	15.6

N= 211

2.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmada verilerin toplanması aşamasında, yapılan literatür taraması sonucunda karar verilen, iki tane ölçek kullanılmıştır. Bunlar, yöneticilerin politik yeti düzeylerine yönelik algılarını belirlemek için kullanılan “Politik Yeti Ölçeği” ve yine yöneticilerin informal iletişimi kullanma biçim ve düzeylerine yönelik algılarını belirlemek için kullanılan “Okullarda İnfomel İletişim Ölçeği”dir. Oluşturulan veri toplama aracı, kişisel bilgiler (demografik özellikler) bölümü ve her ölçek de bir bölüm olacak şekilde, üç bölümden oluşturuldu. Ayrıca envanterin ön yüzüne araştırmanın iki değişkeni olan politik yeti ve informal iletişim ile ilgili kısa tanımlama ve açıklama eklenmiştir. Oluşturulan envanterin tamamı örneklem grubuna aynı anda uygulanmıştır. Tereddüt edilen veya açıklama istenen yerlerde yöneticilere gerekli açıklamalar yapılarak sağlıklı verilerin elde edilmesi için gerekli hassasiyet sağlanmaya çalışılmıştır.

2.3.1. Kişisel Bilgiler Bölümü (Demografik Özellikler)

Kişisel bilgiler bölümünde araştırmacı tarafından oluşturulmuş okul türü, görev türü, mesleki kıdem, mezuniyet alanı ve bulunduğu kurumdaki çalışma süresi olmak üzere toplamda beş tane kişisel özellik bulunmaktadır.

2.3.2. Politik Yeti Ölçeği (PYÖ)

Araştırmada okul yöneticilerinin politik yeti düzeylerini belirlemek için kullanılan Politik Yeti Ölçeği, Ferris vd. (2005) tarafından geliştirilmiş ve Atay (2009) tarafından da Türkçe formu oluşturulmuştur. Ölçek hem orijinal hem de Türkçe formunda toplam 18 sorudan ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; “Sosyal Beceriklilik, Kişiler Arası Etki, İlişki Ağı Kurma Becerisi ve İçtenlik” tir. Ölçekte yer alan bütün maddeler yedili Likert şeklindedir. Güvenirlilik ve geçerlilik çalışmaları formu düzenleyen Atay (2009) tarafından yapılmış olup, Cronbach Alpha değeri .86 olarak bulunmuştur. Geçerlilikte de maddelerin öngörülen faktörleri kapsadığı görülmüştür. Ölçek maddelerinin değer aralıkları tablo 2.2.’de verildiği şekildedir.

Tablo 2. 2 Politik Yeti Ölçeği Değer Aralıkları

Seçenekler	Verilen Ağırlık	Puan Aralığı
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00- 1.85
Katılmıyorum	2	1.86- 2.71
Kısmen Katılmıyorum	3	2.72- 3.57
Kararsızım	4	3.58- 4.43
Kısmen Katılıyorum	5	4.44- 5.29
Katılıyorum	6	5.30- 6.15
Kesinlikle Katılıyorum	7	6.16- 7.00

PYÖ’den alınan puana göre nasıl bir politik yetiye sahip olunduğuna dair yorumlar yapılabilir. Puanlama da orta nokta 4 olup, 4’ün altında puan alanlar ortalamanın altı, 4’ün üstünde puanlar ise ortalamanın üstü olarak değerlendirilir. Genelde 1-2 düşük, 3-4-5 orta ve 6-7 puan ise yüksek olarak değerlendirilmektedir. Başarısı yüksek yöneticilerin PYÖ’den fazlaca yüksek puanlar aldıkları görülmektedir (Ferris vd., 2010: 24).

Politik Yeti Ölçeği (PYÖ)’nin alt boyutları, bu boyutlara ait madde numaraları ve boyutlara ait kısa açıklayıcı bilgiler tablo 2.3’de yer almaktadır.

Tablo 2. 3 Politik Yeti Ölçek Boyutlarına Ait Bilgiler

Boyut Adı	Soru Numarası	İşlevsel Tanım
Sosyal Beceriklilik	5, 7, 16, 17 ve 18	İnsanları tanımada, anlamada ve etkileşimde bulunmada başarılı olma becerisidir.
Kişilerarası Etki	2, 3, 4 ve 12	İnsanları etkileyip, etki doğrultusunda yönlendirebilme becerisidir.
İlişki Ağı Kurma Becerisi	1, 6, 9, 10, 11 ve 15	Önemli bağlantılar, ilişkiler ve iş birlikleri kurabilme ve bunları kullanabilme becerisidir.
İçtenlik	8, 13 ve 14	Bütün tavır, davranış ve ilişkilerinde içten olduğu hissini verebilme becerisidir.

Burada bilinmesi gereken esas şey, politik yetinin her bir boyutunun iki farklı sonucu içinde barındırdığıdır. Bunlardan ilki bu yetiye sahip olup olmadığınız; ikincisi de bu yetiyi kullanma konusunda gerekli motivasyona sahip olup olmadığınızdır (Ferris vd., 2010:24).

2.3.3. Okullarda İnförmel İletişim Ölçeği (OIİÖ)

Araştırmada kullanılan Okullarda İnförmel İletişim Ölçeği (OIİÖ) Doğan (2017) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte toplam 23 madde ve 5 alt boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar; *İnförmel İletişimin, Kullanılma Sıklığı, Oluşma Nedenleri, Kullanılma Nedenleri, Olumsuz Sonuçları ve Olumlu Sonuçları*dır. İnförmel İletişim Ölçeği, «hiçbir zaman» ile «her zaman» aralığında değör verilen beşli Likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik analizleri ölçeği geliştiren Doğan (2017) tarafından yapılmış olup; değörlendirmeler sonucunda geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu kanısına varılmıştır.

Tablo 2. 4 Okullarda İnförmel İletişim Ölçeği Değer Aralıkları

Seçenekler	Verilen Aralık	Puan Aralığı
Hiçbir Zaman	1	1.00- 1.79
Çok Nadiren	2	1.80- 2.59
Ara Sıra	3	2.60- 3.39
Çoğu Zaman	4	3.40- 4.19
Her Zaman	5	4.20- 5.00

Okullarda İnförmel İletişim Ölçeğinin (OİİÖ) alt boyutları, bu boyutlara ait madde numaraları ve boyutlara ait kısa açıklayıcı bilgiler tablo 2.5’de yer almaktadır.

Tablo 2. 5 Okullarda İnförmel İletişim Ölçek Boyutlarına Ait Bilgiler

Boyut Adı	Soru Numarası	İşlevsel Tanım
İnförmel İletişimin Kullanılma Sıklığı	1,2,3 ve 4	İnförmel iletişimin ne sıklıkta kullanıldığına dair veriler sağlar.
İnförmel İletişimin Oluşma Nedenleri	5,6,7 ve 8	İnförmel iletişimi ortaya çıkaran gerekçeler hakkında veriler sağlar.
İnförmel İletişimin Kullanılma Nedenleri	9, 10, 11 ve 12	İnförmel iletişimi kullanmaya neden olan faktörlerdir.
İnförmel İletişimin Olumsuz Sonuçları	13, 14, 15, 16 ve 17	İnförmel iletişimin kullanımının doğurduğu olumsuz sonuçlardır.
İnförmel İletişimin Olumlu Sonuçları	18, 19, 20, 21, 22 ve 23	İnförmel iletişimin kullanımı sonucunda ortaya çıkan olumlu sonuçlardır.

2.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin toplanabilmesi için Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığıyla Batman İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile yapılan yazışmalar sonucunda gerekli izin alınmıştır. Veriler toplanırken, evrenimiz olan Batman merkezde yer alan okullara bizzat gidilerek okul yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerde çalışmanın amaç ve önemi hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Envanterler yöneticilere dağıtıldıktan sonra geri toplama işlemi de tekrar araştırmacı tarafından yapılmıştır. Toplam 230 okul yöneticisine araştırmada kullanılacak veri toplama aracı dağıtılmıştır. Bu araçlardan 216 tanesinden geri dönüş sağlanmış olup, 5 tanesi yönergede belirtilen şekilde doldurulmadığı için değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan, yönergelere uygun doldurulmuş 211 araç değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada yapılacak yorumların genellenebilmesi ve gerçekçi bir yorum yapılabilmesi için verilen ölçeklerde %70-80’lik bir oranın üzerinde geri dönüş olması beklenir (Büyüköztürk vd., 2016: 136). Değerlendirmeye alınan 211 ölçeğin dağıtılan ölçeklerin yaklaşık %88’ine denk gelmesi, geri dönüş oranının yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

2.5. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİ

Araştırmada kullanılan Politik Yeti Ölçeğine (PYÖ) ait geçerlilik ve güvenirlik analizleri Atay (2009) tarafından yapılmış olup, Cronbach Alpha değeri .86, formun orijinal geliştiricileri Ferris vd. (2005) tarafından yapılan analizlerde ise bu değer .90 olarak bulunmuştur. Elde edilen veriler sonucunda ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Atay'ın (2009) ardından, Çıtak (2011), Cingöz (2013), Demirci (2014), Akçakanat ve Uzunbacak (2017) Eryılmaz (2017), Eryılmaz vd., (2017) ve daha birçok araştırmacı tarafından bu ölçeğin kullanılması da geçerliliğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir.

Araştırmanın bir diğer ölçeği olan Okullarda İnförmel İletişim Ölçeği (OİİÖ) için gerekli olan geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları Doğan (2017) tarafından yapılmış olup, elde edilen veriler ışığında ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçek, Yıldırım (2018) tarafından da araştırmasında kullanılmıştır.

Ölçme araçlarında aranan önemli özelliklerden biridir güvenirlik. Güvenilir bir ölçme aracından beklenen şey, aynı veya benzer koşullarda yinelenen ölçümlerde birbirine yakın sonuçlar vermesidir (Çömlekçi, 2005: 41). Güvenirlik için Cronbach's Alpha katsayısının dikkate alındığı her iki ölçme aracına ait hem formu geliştiren araştırmacılar hem de bu çalışmadaki araştırmacı tarafından elde edilen verilere, Tablo 2.6. ve Tablo 2.7. yer verilmiştir.

Tablo 2. 6 Politik Yeti Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Değerleri

Ölçeğin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri(α)	
		Atay (2009)	Bu Çalışma
Politik Yeti (Genel)	18	.86	.93
Sosyal Beceriklilik	5	.79	.86
Kişilerarası Etki	4	.74	.84
İlişki Ağı Kurma Becerisi	6	.66	.89
İçtenlik	3	.68	.93

Tablo 2.6.'da yer alan Politik Yetinin geneli ve alt boyutlarına ait güvenirlik analizlerinde, Cronbach Alpha(α) değerleri karşılaştırıldığında bu araştırmada elde edilen verilerin Atay (2009) tarafından elde edilen verilerden güvenirlik anlamında daha yüksek

çıkıldığı görülmektedir. Özellikle İlişki Ağı Kurma Becerisi ve İçtenlik alt boyutlarında bu farkların biraz daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Politik Yeti Ölçeğinin eğitim örgütlerinde güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasını gerçekleştiren Özdemir ve Gören'in (2015) elde ettiği veriler bu araştırmada elde veriler ile daha fazla benzerlik göstermektedir. Özdemir ve Gören (2015), Politik Yetinin genelinde güvenilirlik katsayısını .94 olarak bulurken, alt boyutlarda Sosyal Beceriklilik için .87, Kişilerarası Etki için .92, İlişki Ağı Kurma Becerisi için .86 ve İçtenlik için de .88 değerlerini elde etmiştir. Bu değerler ışığında Politik Yeti Ölçeğinin genel olarak ve alt boyutları bazında güvenilir olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü güvenilirlik katsayısında elde edilen değer .60 ya da bunun üzerinde olması, ölçekteki test puanlarının güvenilirliğinin yüksek olduğunun göstergesidir (Özdamar, 2004: 633; Can, 2017: 391).

Tablo 2. 7 Okullarda İnförmel İletişim Ölçeğine Ait Güvenirlik Analizi Değerleri

Ölçeğin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri(α)	
		Doğan (2017)	Bu Çalışma
İnförmel İletişimin Kullanılma Sıklığı	4	.58	.69
İnförmel İletişimin Oluşma Nedenleri	4	.79	.82
İnförmel İletişimin Kullanılma Nedenleri	4	.79	.80
İnförmel İletişimin Olumsuz Sonuçları	5	.81	.81
İnförmel İletişimin Olumlu Sonuçları	6	.82	.89

Tablo 2.7.'de yer alan verilere baktığımızda gerek bu çalışmada gerekse de Doğan'ın (2017) çalışmasında elde edilen verilerin birbirlerine yakın değerler olduğunu görmekteyiz. Sadece İnförmel iletişimin Kullanılma Sıklığı alt boyutunda bu araştırmada çıkan sonucun (.69) Doğan'ın (2017) araştırmasında elde ettiği sonuca (.58) göre pozitif anlamda biraz daha yüksek çıktığı görülmektedir. Elde edilen güvenilirlik verilerinin .60 veya üzerinde çıkmış olması Okullarda İnförmel İletişim Ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma için hazırlanan envanterin kişisel bilgiler bölümünde okul türü, görev, mesleki kıdem, alan ve okuldaki çalışma süresi kişisel değişkenleri bulunmaktadır.

Ayrıca araştırmaya konu olan iki değişkenden politik yeti ve alt boyutları bağımsız değişken, informal iletişim ve alt boyutları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde aritmetik ortalama ($\bar{X}$), frekans (N), yüzde (%) ve standart sapma (S) gibi istatistikler kullanılmıştır. Anlamlı farklılıklar aranırken $p < .050$ değeri dikkate alınmıştır. Değerlendirmeler yapılırken güven aralığı $p < .050$ için önemli değer, $p > .050$ için önemsiz değer aralığı olarak göz önünde bulundurulmuştur. Evrene ait ortalama değerlerin %95 ihtimalle içerisinde yer alacağı değerler aralığının temsil edilmesi istendiğinde güven aralığı $p < .050$ olarak alınır (Altunışık, Coşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2001).

Politik Yetinin ve İnfomel İletişimin alt boyutlarına yönelik demografik değişkenlerde homojen bir dağılımın sergilenip sergilenmediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun tespit edilmesi önemlidir; çünkü ortaya çıkacak homojen olma veya olmama (parametrik-nonparametrik) durumuna bağlı olarak yapılacak istatistikler belirlenecektir. Bu doğrultuda uygulanan homojenlik testine (One-Way ANOVA – Homogeneity of Variance) ait sonuçlar Tablo 2.8 ve Tablo 2.9’da verilmiştir.

Tablo 2. 8 Okul Türü, Okulda Çalışma Süresi ve Kıdem Kişisel Değişkenlerinin Politik Yetinin Geneli ve Alt Boyutlarına Ait Homojenlik Testi Dağılım Değerleri

<i>Politik Yeti</i>		Okul Türü	Okulda Çalışma Süresi	Kıdem
Genel	p	.147	.002	.390
	Levene	1.934	4.410	.945
Sosyal Beceriklilik	p	.060	.005	.072
	Levene	2.860	3.780	2.658
Kişilerarası Etki	p	.083	.000	.578
	Levene	2.522	5.652	.550
İlişki Ağı Kurma Becerisi	p	.686	.045	.818
	Levene	.378	2.476	.201
İçtenlik	p	.570	.050	.519
	Levene	.564	2.421	.658

Tablo 2.8’de elde edilen verilere baktığımızda okul türü, çalışma süresi ve kıdem kişisel değişkenlerinin Politik Yetinin hem genelinde hem de dört alt boyutu olan Sosyal Beceriklilik, Kişilerarası Etki, İlişki Ağı Kurma Becerisi ve İçtenlikte homojen bir dağılım gösterip göstermediğine karar verebilmek için Sig. (p) puanları dikkate alınmıştır. Bu puanların .050 ve üzerinde değer alması homojen bir dağılım gösterdiği anlamı taşımaktadır (Can, 2017). Bu doğrultuda baktığımızda Homogeneity of Variance testine göre okul türü ve kıdem kişisel değişkenlerinin Politik Yetinin geneli ve tüm alt boyutlarında; okulda çalışma süresi kişisel değişkeninin ise sadece içtenlik alt boyutunda homojen bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte okulda çalışma süresi kişisel değişkeninin Politik Yetinin genelinde, Sosyal Beceriklilik, Kişilerarası Etki ve İlişki Ağı Kurma Becerisi alt boyutlarında heterojen bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda homojen dağılım gösteren değişkenlere parametrik, heterojen dağılım gösteren değişkenlere non-parametrik istatistikler uygulanmıştır.

Tablo 2. 9 Okul Türü, Okulda Çalışma Süresi ve Kıdem Kişisel Değişkenlerinin İnförmel İletişimin Alt Boyutlarına Ait Homojenlik Testi Dağılım Değerleri

<i>İnförmel İletişim</i>		Okul Türü	Okulda Çalışma Süresi	Kıdem
Kullanılma Sıklığı	p	.504	.532	.239
	Levene	.687	.791	1.442
Oluşma Nedenleri	p	.930	.145	.612
	Levene	.073	1.728	.493
Kullanılma Nedenleri	p	.770	.021	.616
	Levene	.262	2.947	.486
Olumsuz Sonuçları	p	.927	.548	.552
	Levene	.076	.767	.597
Olumlu Sonuçları	p	.118	.854	.601
	Levene	2.156	.336	.510

Tablo 2.9’da da Tablo 2.8’de uygulanan prosedürler uygulanarak okul türü, okulda çalışma süresi ve kıdem değişkenlerinin İnförmel İletişimin alt boyutlarındaki homojenlik dağılımına bakılmıştır. Elde edilen verilere bakıldığında okulda çalışma süresinin İnförmel İletişimin Kullanılma Nedenleri alt boyutunda heterojen ($p = .021$), diğer geri

kalan alt boyutlarda ise homojen bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Bunun dışında okul türü ve kıdem kişisel değişkenlerinin İformel İletişimin tüm alt boyutlarında, “p” değerinin .050 ve üzerinde değerler almasından dolayı, homojen bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Homojen dağılım gösterenlerde parametrik, heterojen dağılım gösterende ise nonparametrik istatistikler uygulanmıştır.

Bu veriler doğrultusunda, okul türü ve kıdem kişisel değişkenlerinde Politik Yetinin geneli ile tüm alt boyutlarında ve İformel İletişimin tüm alt boyutlarında, okulda çalışma süresi kişisel değişkeninde ise İformel İletişimin tüm alt boyutlarında ve Politik Yetinin İçtenlik alt boyutunda ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) istatistik testi uygulanmıştır. Ayrıca okulda çalışma süresi kişisel değişkeninde Politik Yetinin geneli ve Sosyal Beceriklilik, Kişilerarası Etki ve İlişki Ağı Kurma Becerisi alt boyutları ile İformel İletişimin Kullanılma Nedenleri alt boyutunda Kruskal-Wallis istatistik testi uygulanmıştır.

Araştırmada son olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Politik Yeti ile İformel İletişim arasındaki ilişki tüm alt boyutlar bazında ele alınmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Korelasyonel analiz bize, iki değişken arasında, varsa, ilişki oranını verir. Değişkenlerle ilişki içinde olan başka değişkenlerin de kontrol edilmesine imkân verir. Pearson Korelasyon katsayısının ifade edilişi “r” ile olur. Elde edilen değer +1 (artı bir) ise ilişkinin mükemmel ve pozitif olduğu, -1 (eksi bir) ise ilişkinin yine mükemmel ama negatif olduğu, 0 (sıfır) ise de herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamı taşır. Ayrıca değerler, 0 ile 0.30 arasında ise düşük, 0.30-0.70 arasında ise orta ve 0.70-1 arasında ise yüksek bir ilişki olduğu anlaşılır (Büyüköztürk vd., 2016: 185).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde Batman Merkez’de resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan yöneticilerden elde edilen verilere yönelik istatistiksel analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME AİT BULGULAR

Okul yöneticilerinin Politik Yetinin geneli ve alt boyutları ile İnförmel İletişimin alt boyutlarına ait aritmetik puan ortalamaları ve bunlara ait standart sapma değerleri Tablo 3.1 ve Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3. 1 Okul Yöneticilerinin Politik Yeti Algı Düzeyleri

<i>Politik Yeti Ölçeği</i>	$\bar{X}$	Ss
<i>Sosyal Beceriklilik Alt Boyutu</i>	5.574	.908
5. İnsanları çok iyi analiz ederim.	5.649	1.159
7. Başkalarının özellikle temel motivlerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.	5.308	1.296
16. Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.	5.597	1.088
17. Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyimdir.	5.488	1.062
18. İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.	5.829	1.055
<i>Kişilerarası Etki Alt Boyutu</i>	5.733	.931
2. Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımın çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.	5.910	1.098
3. Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.	6.023	1.115
4. Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.	5.716	1.205
12. Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.	5.284	1.110
<i>İlişki Ağı Kurma Becerisi Alt Boyutu</i>	5.758	.909
1. İş yerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı (İlişki Ağı Kurma) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.	5.678	1.273
6. İşyerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.	5.905	1.060
9. İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyulduğunda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.	5.744	1.105
10. İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.	5.800	1.108
11. İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırıyorum.	5.301	1.097
15. İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.	5.891	1.092
<i>İçtenlik Alt Boyutu</i>	6.254	1.036
8. Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.	6.275	1.033
13. İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.	6.228	1.172
14. İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.	6.265	1.107
<i>Politik Yeti Genel</i>	5.784	.852

N =211

Tablo 3.1’de yer alan verilere göre, okul yöneticilerinin Politik Yetinin İçtenlik alt boyutunda en yüksek algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu boyuta ait aritmetik ortalama $\bar{X} = 6.254$ değeri ile “kesinlikle katılıyorum” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. İçtenlik alt boyutunda yer alan “Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.” maddesi hem İçtenlik alt boyutunda hem de ölçeğin tamamında en yüksek değere sahiptir. Bu maddenin aritmetik ortalaması $\bar{X} = 6.275$ değeri ile “kesinlikle katılıyorum” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. Ayrıca İçtenlik alt boyunda en düşük aritmetik ortalamanın “İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.” maddesine ait olduğu görülmektedir. Bu madde $\bar{X} = 6.228$ değeri ile “kesinlikle katılıyorum” ölçek noktasına karşılık gelmektedir.

Alt boyutlar içerisinde en düşük algının “Sosyal Beceriklilik” alt boyutunda olduğu görülmektedir ($\bar{X} = 5.574$ “katılıyorum”). Sosyal Beceriklilik alt boyutunda en yüksek algı $\bar{X} = 5.829$ değeri ile “katılıyorum” ölçek noktasına karşılık gelen “İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.” maddesinde görülürken; en düşük algı ise $\bar{X} = 5.308$ (katılıyorum) değeri ile “Başkalarının özellikle temel motivlerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.” maddesinde görülmektedir.

İlişki Ağ Kurma Becerisi alt boyutunda aritmetik ortalama $\bar{X} = 5.758$ değeri ile “katılıyorum” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. Bu alt boyutta en düşük algı $\bar{X} = 5.301$ (katılıyorum) değeri ile “İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırıyorum.” maddesinde görülürken; en yüksek algının $\bar{X} = 5.891$ (katılıyorum) değeri ile “İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.” maddesinde olduğu görülmektedir.

Kişilerarası Etki alt boyutunda aritmetik ortalama $\bar{X} = 5.733$ değeri ile “katılıyorum” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. Bu alt boyutta en düşük algı $\bar{X} = 5.284$ (kısmen katılıyorum) değeri ile “Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.” maddesinde görülmektedir. Bu madde aynı zamanda ölçeğin tamamında da en düşük aritmetik ortalamaya sahiptir. Bu boyutta en yüksek algı ise $\bar{X} = 6.023$ (katılıyorum) değeri ile “Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.” maddesinde görülmektedir.

Politik Yetinin genelinde ise okul yöneticilerinin $\bar{X} = 5.784$ değeri ile “katılıyorum” ölçek noktasına karşılık gelecek şekilde bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3. 2 Okul Yöneticilerinin İnförmel İletişimi Kullanma Biçimlerine Yönelik Algı Düzeyleri

<i>İnförmel İletişim Ölçeği</i>	$\bar{X}$	Ss
<i>İnförmel İletişimin Kullanılma Sıklığı Alt Boyutu</i>	3.908	.583
1. Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.	4.175	.745
2. Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.	3.436	.878
3. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi yüz yüze gerçekleştiririm.	3.934	.772
4. Okulda bazı arkadaşlarımla iletişimim daha samimidir.	4.085	.835
<i>İnförmel İletişimin Oluşma Nedenleri Alt Boyutu</i>	2.716	.875
5. Okulumda söylenti ve dedikodu yaygındır.	2.626	1.027
6. Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.	2.507	1.144
7. Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim dedikodu ve söylenti artar.	2.768	1.090
8. Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.	2.962	1.082
<i>İnförmel İletişimin Kullanılma Nedenleri</i>	2.308	.898
9. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.	2.228	1.169
10. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlatma amacıyla kullanırım.	2.787	1.162
11. Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğini ölçmek için kullanırım.	2.436	1.183
12. Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.	1.782	1.047
<i>İnförmel İletişimin Olumsuz Sonuçları Alt Boyutu</i>	2.773	.819
13. Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.	2.981	1.175
14. Çalışanlar arasında resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet kurum veya kişilere zarar verebiliyor.	2.924	1.071
15. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar bazı kişilere ayrıcalıklar sağlayabiliyor.	2.801	1.112
16. Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.	2.246	1.012
17. Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet kişiler veya yönetim suiistimal edilebiliyor.	2.910	1.040
<i>İnförmel İletişimin Olumlu Sonuçları Alt Boyutu</i>	3.179	.849
18. Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.	2.801	1.099
19. Resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu artırmaktadır.	3.346	1.051
20. Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor.	3.303	1.001
21. Resmi olmayan iletişimle oluşan samimiyet bazı yönetim sorunları karşısında güç birliği oluşturulmasını kolaylaştırıyor.	3.209	1.007
22. Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor.	3.237	1.096
23. Resmi olmayan iletişimle işler daha kolay ve hızlı hallediliyor.	3.180	1.107

Tablo 3.2’de yer alan verilere göre en yüksek aritmetik ortalamaya sahip alt boyut İnfornel İletişimin Kullanılma Sıklığıdır. Bu boyuta ait aritmetik ortalama $\bar{X} = 3.908$ değeri ile “çoğu zaman” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. Bu alt boyutta en yüksek algı $\bar{X} = 4.175$ değeri ile “çoğu zaman” ölçek noktasına karşılık gelen “Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.” maddesinde görülmektedir. Bu madde aynı zamanda ölçekteki en yüksek ortalamaya sahip olan maddedir. Bu boyuttaki en düşük algı ise $\bar{X} = 3.436$ değeri ile “çoğu zaman” ölçek noktasına karşılık gelen “Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi yüz yüze gerçekleştiririm.” maddesinde görülmektedir.

İnfornel İletişimin Kullanılma Nedenleri $\bar{X} = 2.308$ (çok nadiren) değeri ile en düşük algı düzeyinin görüldüğü alt boyuttur. Bu boyutta en düşük algı $\bar{X} = 1.782$ (hiçbir zaman) değeri ile “Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.” maddesinde görülmektedir. Bu madde aynı zamanda ölçeğin de en düşük ortalamasına sahip olan maddedir. En yüksek algı ise $\bar{X} = 2.436$ (çok nadiren) değeri ile “Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.” maddesinde görülmektedir.

İnfornel İletişimin Oluşma Nedenleri alt boyutu $\bar{X} = 2.716$ değeri ile “ara sıra” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. Bu boyutta en yüksek algının görüldüğü madde $\bar{X} = 2.962$ (ara sıra) değeri ile “Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.”’dir. En düşük algının görüldüğü madde ise $\bar{X} = 2.507$ (çok nadiren) değeri ile “Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşerilik vb.) oluşmaktadır.” maddesidir.

İnfornel İletişimin Olumsuz Sonuçları alt boyutu $\bar{X} = 2.773$ değeri ile “ara sıra” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. Bu alt boyutta en yüksek algı $\bar{X} = 2.981$ (ara sıra) değeri ile “Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.” maddesinde görülürken; en düşük algı ise $\bar{X} = 2.246$ (çok nadiren) değeri ile “Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.” maddesinde görülmektedir.

İnfornel İletişimin Olumlu Sonuçları alt boyutu $\bar{X} = 3.179$ değeri ile “ara sıra” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. Bu boyutta en yüksek algı $\bar{X} = 3.346$ (çoğu zaman) değeri ile “Resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu

artırmaktadır.” maddesinde görülürken; en düşük algı ise $\bar{X} = 2.801$ (ara sıra) değeri ile “Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.” maddesinde görülmektedir.

3.2. İKİNCİ ALT PROBLEME AİT BULGULAR

Araştırmada yer alan ikinci alt problem olan okul türü, kıdem ve okulda çalışma süresi kişisel değişkenlerinin, yöneticilerin politik yeti düzeylerine ile informel iletişimi kullanma biçim ve düzeylerine yönelik algıları üzerinde anlamlı fark meydana getirip getirmediğine yönelik verilere yer verilmiştir.

3.2.1. Okul Türü Kişisel Değişkenine Ait Bulgular

Okul türü kişisel değişkeninin Politik Yetinin geneli ve alt boyutları ile İformel İletişimin alt boyutları üzerinde anlamlı fark meydana getirip getirmediğini tespit etmek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır. Anlamlı farklılık tespitleri “ $p < .050$ ” kriteri üzerinden yapılmıştır. Bunlara yönelik bulgular Tablo 3.3 ve Tablo 3.4’te verilmiştir.

Tablo 3. 3 Okul Türü Kişisel Değişkenine Göre Yapılan One Way ANOVA Testi Sonuçları

Okul Türü		$\bar{X}$	S	F	p
<i>Genel</i>	İlkokul	5.691	.523		
	Ortaokul	5.834	.515	.632	.533
	Lise	5.829	.506		
<i>Sosyal Beceriklilik</i>	İlkokul	5.361	1.020		
	Ortaokul	5.679	.974	3.027	.051
	Lise	5.687	.653		
<i>Kişilerarası Etki</i>	İlkokul	5.641	1.115		
	Ortaokul	5.799	.939	.557	.574
	Lise	5.761	.688		
<i>İlişki Ağı Kurma Becerisi</i>	İlkokul	5.707	.959		
	Ortaokul	5.803	.999	.201	.818
	Lise	5.766	.754		
<i>İçtenlik</i>	İlkokul	6.282	1.164		
	Ortaokul	6.202	1.085	.136	.873
	Lise	6.280	.843		

N(İlkokul): 71 N(Ortaokul): 71 N(Lise): 69 $p < .050^*$, $p < .010^{**}$, $p < .000^{***}$ sd (df): 2, 208

Tablo 3.3'te okul yöneticilerinin Politik Yeti düzeylerine yönelik algılarında okul türü kişisel değişkeninin anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının tespit edilebilmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) uygulanmıştır. Bulgulara bakıldığında hem Politik Yetinin genelinde hem de tüm alt boyutlarında okul türü kişisel değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Tablo 3. 4 Okul Türü Kişisel Değişkenine Göre Yapılan One Way ANOVA Testi Sonuçları

Okul Türü	$\bar{X}$	Ss	F	p
<i>Kullanılma Sıklığı</i>				
İlkokul	3.891	.529	.165	.848
Ortaokul	3.940	.646		
Lise	3.891	.576		
<i>Oluşma Nedenleri</i>				
İlkokul	2.539	.843	2.758	.066
Ortaokul	2.880	.835		
Lise	2.728	.925		
<i>Kullanılma Nedenleri</i>				
İlkokul	2.159	.954	2.142	.120
Ortaokul	2.468	.874		
Lise	2.297	.848		
<i>Olumsuz Sonuçları</i>				
İlkokul	2.710	.829	.635	.531
Ortaokul	2.859	.822		
Lise	2.748	.809		
<i>Olumlu Sonuçları</i>				
İlkokul	3.075	.710	1.102	.334
Ortaokul	3.286	.886		
Lise	3.176	.935		

N(İlkokul): 71 N(Ortaokul): 71 N(Lise): 69 $p < .050^*$, $p < .010^{**}$, $p < .000^{***}$ sd (df): 2, 208

Tablo 3.4'te okul yöneticilerinin İnförmel İletişimi kullanma biçim ve düzeylerine yönelik algılarında okul türü kişisel değişkeninin anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının tespit edilebilmesi için Tablo 3.3'te olduğu gibi Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre İnförmel İletişimin tüm alt boyutlarında okul türü kişisel değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

3.2.2. Kıdem Kişisel Değişkenine Ait Bulgular

Kıdem kişisel değişkeninin Politik Yetinin geneli ve tüm alt boyutları ile İnförmel İletişimin alt boyutları üzerinde anlamlı farklar oluşturup oluşturmadığının tespit

edilebilmesi amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır. Anlamlı farklılık için tespitler “ $p < .050$ ” kriteri üzerinden yapılmıştır. Bunlara yönelik bulgular Tablo 3.5 ve Tablo 3.6’da yer almaktadır.

Tablo 3. 5 Kıdem Kişisel Değişkenine Göre Yapılan One Way ANOVA Testi Sonuçları

Kıdem		Ss		F	p	Açıklama
<i>Genel</i>						
	10 Yıl ve Altı	5.894	.542			
	11 – 20 Yıl	5.804	.976	1.156	.317	
	21 Yıl ve Üstü	5.551	.762			
<i>Sosyal Beceriklilik</i>						
	10 Yıl ve Altı	5.738	.581			
	11 – 20 Yıl	5.605	1.042	3.768	.025*	10 Yıl ve Altı ile 21 Yıl ve Üstü arasında. 10 Yıl ve Altı lehine
	21 Yıl ve Üstü	5.222	.750			
<i>Kişilerarası Etki</i>						
	10 Yıl ve Altı	5.882	.685			
	11 – 20 Yıl	5.765	1.002	3.100	.047*	10 Yıl ve Altı ile 21 Yıl ve Üstü arasında. 10 Yıl ve Altı lehine
	21 Yıl ve Üstü	5.403	.953			
<i>İlişki Ağı Kurma Becerisi</i>						
	10 Yıl ve Altı	5.788	.757			
	11 – 20 Yıl	5.806	1.004	1.088	.339	
	21 Yıl ve Üstü	5.556	.770			
<i>İçtenlik</i>						
	10 Yıl ve Altı	6.382	.744			
	11 – 20 Yıl	6.186	1.169	.691	.502	
	21 Yıl ve Üstü	6.287	.953			

N (10 Yıl ve Altı): 55 N (11-20 Yıl): 120 N (21 Yıl ve Üstü): 36 $p < .050^*$, $p < .010^{**}$, $p < .000^{***}$ sd: 2, 208

Tablo 3.5’te elde edilen verilere bakıldığında okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda kıdem kişisel değişkeninin Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik ($p = .025$) ve Kişilerarası Etki ($p = .047$) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar oluşturduğu görülmektedir. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında ve kimlerin lehine olduğunu belirlemek için PostHoc Bonferroni testi uygulanmış ve bu gruplara ait aritmetik ortalamalara bakılmıştır. Her iki alt boyutta da çıkan anlamlı farkın 10 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar ile 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar arasında ortaya çıktığı görülmüştür. Aritmetik ortalamalara bakıldığında ise ortaya çıkan bu anlamlı farkların her iki boyutta da 10 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar lehine olduğu görülmektedir. Hem sosyal beceriklilikte hem de kişilerarası etkide 10 yıl ve altı kıdeme sahip olanların bu yetilerini sergilemede daha da ön plana çıktıkları görülmektedir. Sosyal Beceriklilikte 10 yıl ve altı

kıdeme sahip olanlarda $\bar{X} = 5.738$ iken 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlarda $\bar{X} = 5.222$ çıkmıştır. Kişilerarası Etki alt boyutunda 10 yıl ve altı kıdeme sahip olanlarda $\bar{X} = 5.882$, 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlarda ise $\bar{X} = 5.403$ değerleri elde edilmiştir.

Tablo 3. 6 Kıdem Kişisel Değişkenine Göre Yapılan One Way ANOVA Testi Sonuçları

Kıdem		$\bar{X}$	Ss	F	p
<i>Kullanılma Sıklığı</i>					
	10 Yıl ve Altı	4.041	.643		
	11 – 20 Yıl	3.871	.583	2.044	.132
	21 Yıl ve Üstü	3.826	.454		
<i>Oluşma Nedenleri</i>					
	10 Yıl ve Altı	2.914	.935		
	11 – 20 Yıl	2.702	.853	3.034	.051
	21 Yıl ve Üstü	2.458	.803		
<i>Kullanılma Nedenleri</i>					
	10 Yıl ve Altı	2.305	.860		
	11 – 20 Yıl	2.321	.908	.043	.958
	21 Yıl ve Üstü	2.271	.946		
<i>Olumsuz Sonuçları</i>					
	10 Yıl ve Altı	2.775	.765		
	11 – 20 Yıl	2.808	.841	.516	.598
	21 Yıl ve Üstü	2.650	.833		
<i>Olumlu Sonuçları</i>					
	10 Yıl ve Altı	3.303	.794		
	11 – 20 Yıl	3.079	.869	1.962	.143
	21 Yıl ve Üstü	3.324	.840		

N (10 Yıl ve Altı): 55 N (11-20 Yıl): 120 N (21 Yıl ve Üstü): 36 p < .050*, p < .010**, p < .000*** sd: 2, 208

Tablo 3.6’da okul yöneticilerinin İnförmel İletişimi kullanma biçim ve düzeylerine yönelik algılarında kıdem kişisel değişkeninin anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının tespit edilebilmesi için Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) uygulanmıştır. İnförmel İletişimin tüm alt boyutlarında “p” değerlerinin .050 ve üzerinde olduğu görölmektedir. Elde edilen bulgular ışığında kıdem kişisel değişkeninin İnförmel İletişimin alt boyutları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

3.2.3. Okulda Çalışma Süresi Kişisel Değişkenine Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin okulda çalışma sürelerinin politik yeti ve införmel iletişim düzeyleri üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturup oluşturmadığının tespit edilebilmesi için İnförmel İletişimin Kullanılma Sıklığı, Oluşma Nedenleri, Olumsuz Sonuçları ve Olumlu Sonuçları alt boyutları ile Politik Yetinin İçtenlik alt boyutu için Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) testi uygulanmıştır. Politik Yetinin geneli ve Sosyal

Beceriklilik, Kişilerarası Etki ve İlişki Ağı Kurma Becerisi alt boyutları ile İformel İletişimin Kullanılma Nedenleri alt boyutu için Kruskal-Wallis istatistik testi uygulanmıştır. Bu testlere ait bulgulara Tablo 3.7 ve Tablo 3.8’de yer verilmiştir.

Tablo 3. 7 Okulda Çalışma Süresi Kişisel Değişkenine Göre Yapılan One Way ANOVA Testi Sonuçları

Okulda Çalışma Süresi	$\bar{X}$	Ss	F	p
<i>İnformel İletişimin Kullanılma Sıklığı</i>				
12 Ay ve Altı	3.841	.651		
13 -24 Ay	4.009	.584		
25 -36 Ay	3.816	.566	.905	.462
37 -48 Ay	3.987	.602		
49 Ay ve Üstü	3.886	.438		
<i>İnformel İletişimin Oluşma Nedenleri</i>				
12 Ay ve Altı	3.000	.914		
13 -24 Ay	2.603	.683		
25 -36 Ay	2.559	.873	2.462	.051
37 -48 Ay	2.559	.944		
49 Ay ve Üstü	2.826	.751		
<i>İnformel İletişimin Olumsuz Sonuçları</i>				
12 Ay ve Altı	2.858	.814		
13 -24 Ay	2.710	.792		
25 -36 Ay	2.737	.901	.247	.912
37 -48 Ay	2.732	.845		
49 Ay ve Üstü	2.806	.736		
<i>İnformel İletişimin Olumlu Sonuçları</i>				
12 Ay ve Altı	3.369	.818		
13 -24 Ay	3.121	.862		
25 -36 Ay	3.105	.766	.915	.456
37 -48 Ay	3.153	.874		
49 Ay ve Üstü	3.066	.929		
<i>Politik Yeti İçtenlik</i>				
12 Ay ve Altı	6.455	.481		
13 -24 Ay	6.264	.915		
25 -36 Ay	6.202	.991	.735	.569
37 -48 Ay	6.130	1.409		
49 Ay ve Üstü	6.212	1.060		

N (12 Ay ve Altı) = 52, N (13-24 Ay) = 29, N (25-36 Ay) = 38, N (37-48 Ay) = 59, N (49 Ay ve Üstü) = 33 p < .050*. p < .010**. p < .000*** sd: 4, 206

Tablo 3.7’de yer alan Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) testindeki bilgilere bakıldığında okulda çalışma süresinin okul yöneticileri açısından İformel İletişimin Kullanılma Sıklığı (p = .462), Oluşma Nedenleri (p = .051), Olumsuz Sonuçları

($p = .912$) ve Olumlu Sonuçları ($p = .456$) alt boyutlarında ile Politik Yetinin İçtenlik ($p = .569$) alt boyutunda anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 3. 8 Okulda Çalışma Süresi Kişisel Değişkenine Göre Yapılan Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

	$\bar{X}$	X^2	p
<i>Politik Yeti Genel</i>			
12 Ay ve Altı	117.17		
13-24 Ay	109.88		
25 -36 Ay	110.64	4.473	.346
37 -48 Ay	98.57		
49 Ay ve Üstü	92.92		
<i>Politik Yeti Sosyal Beceriklilik</i>			
12 Ay ve Altı	117.24		
13 -24 Ay	114.53		
25 -36 Ay	107.71	4.761	.313
37 -48 Ay	96.73		
49 Ay ve Üstü	95.39		
<i>Politik Yeti Kişilerarası Etki</i>			
12 Ay ve Altı	119.30		
13 -24 Ay	112.34		
25 -36 Ay	115.54	8.747	.068
37 -48 Ay	95.69		
49 Ay ve Üstü	86.92		
<i>Politik Yeti İlişki Ağı Kurma Becerisi</i>			
12 Ay ve Altı	114.63		
13 -24 Ay	105.16		
25 -36 Ay	114.78	3.689	.450
37 -48 Ay	95.92		
49 Ay ve Üstü	101.08		
<i>İnformel İletişimin Kullanılma Nedenleri</i>			
12 Ay ve Altı	120.07		
13 -24 Ay	96.50		
25 -36 Ay	107.05	4.301	.367
37 -48 Ay	101.91		
49 Ay ve Üstü	98.29		

N (12 Ay ve Altı) = 52, N (13-24 Ay) = 29, N (25-36 Ay) = 38, N (37-48 Ay) = 59, N (49 Ay ve Üstü) = 33 $p < .050^*$, $p < .010^{**}$, $p < .000^{***}$ sd: 4

Tablo 3.8'e göre yapılan Kruskal-Wallis testi bulgularına bakıldığında okulda çalışma süresinin okul yöneticilerinde politik yetinin genelinde ($p = .346$) ve Sosyal Beceriklilik ($p = .313$), Kişilerarası Etki ($p = .068$), İlişki Ağı Kurma Becerisi ($p = .450$) alt boyutlarında ve İnformel İletişimin Kullanılma Nedenleri ($p = .367$) alt boyutunda anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

3.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME AİT BULGULAR

Araştırmadaki üçüncü alt probleme ait korelasyon tablosu ve elde edilen verilere Tablo 3.9’da yer verilmiştir.



Tablo 3. 9 Politik Yeti ile İnförmel İletişimin Kullanılma Biçimleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Bulguları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Politik Yeti Sosyal Beceriklilik	1									
2 Politik Yeti Kişilerarası Etki	.769**	1								
3 Politik Yeti İlişki Ağı Kurma Becerisi	.769**	.842**	1							
4 Politik Yeti İçtenlik	.700**	.745**	.764**	1						
5 Politik Yeti Genel	.898**	.921**	.943**	.863**	1					
6 İnförmel İletişimin Kullanılma Sıklığı	.207**	.135	.228**	.170*	.209**	1				
7 İnförmel İletişimin Oluşma Nedenleri	-.028	-.083	-.140*	-.124	-.103	.033	1			
8 İnförmel İletişimin Kullanılma Nedenleri	.119	.067	.092	-.012	.082	.126	.436**	1		
9 İnförmel İletişimin Olumsuz Sonuçları	.056	.018	-.061	-.043	-.010	.040	.520**	.349**	1	
10 İnförmel İletişimin Olumlu Sonuçları	.153*	.183**	.194**	.200**	.199**	.241**	.215**	.368**	.071	1

p < .050*, p < .010**, p < .000***

Okul yöneticilerinin politik yeti düzeyleriyle informal iletişimi kullanma biçimlerine yönelik ilişkide 0-29 arası düşük, 30-69 arası orta, 70-99 arası yüksek ilişki kıstasları baz alınarak yapılan ve Tablo 3.9'da yer alan Pearson Korelesyon analizi sonuçlarına göre;

1. Politik Yetinin geneli ile İnfornel İletişimin Kullanılma Sıklığı ($r = .209$ $p < .050$) ve Olumlu Sonuçları ($r = .199$ $p < .050$) alt boyutları arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki görülmektedir.
2. Politik Yetinin Sosyal Beceriklilik alt boyutu ile İnfornel İletişimin Kullanılma Sıklığı ($r = .207$ $p < .050$) ve Olumlu Sonuçları ($r = .153$ $p < .050$) alt boyutları arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki görülmektedir.
3. Politik Yetinin Kişilerarası Etki alt boyutu ile İnfornel İletişimin Olumlu Sonuçları arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($r = .183$ $p < .050$).
4. Politik Yetinin İlişki Ağı Kurma Becerisi alt boyutu ile İnfornel İletişimin Olumlu Sonuçları ($r = .194$ $p < .050$) ve Kullanılma Sıklığı ($r = .228$ $p < .050$) alt boyutları ile arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki görülürken; İnfornel İletişimin Oluşma Nedenleri alt boyutu ile de negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = -.140$ $p < .050$) görülmektedir.
5. Politik Yetinin İçtenlik alt boyutu ile İnfornel İletişimin Kullanılma Sıklığı ($r = .170$ $p < .050$) ve Olumlu Sonuçları ($r = .200$ $p < .050$) alt boyutları arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA

Bu bölümde okul yöneticilerinin, politik yeti düzeylerine ve informel iletişimi kullanma biçim düzeylerine yönelik algılarına, bazı demografik değişkenlere ve korelasyon analizine ait elde edilen veriler ilgili sonuçlar tartışılmıştır.

4.1.1. Okul Yöneticilerinin Algılarına Göre Politik Yeti ve İformel İletişimi Kullanma Biçim Düzeyleri Üzerine Tartışma

Değişen ve dönüşen yönetim anlayışlarıyla birlikte yöneticilerin yüksek bir politik yetiye sahip olmaları ve bu yetileri sayesinde, örgütlerde engellenmesi veya ortadan kaldırılması mümkün olmayan informel iletişimi kontrol altında tutabilmelerinin ve örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanabilmelerinin büyük önem arz ettiği söylenebilir. Bu doğrultuda belirtilen iki değişken arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada, okul yöneticilerinin politik yeti ve informel iletişimi kullanma biçim düzeylerine ilişkin elde edilen verilere göre politik yeti düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Politik Yeti ile ilgili araştırmalara bakıldığında Akçakanat ve Uzunbacak (2017), Eryılmaz (2017), Uğurlu (2017), Uğurlu ve Bostancı (2017), Kara (2016), Özdemir ve Gören (2016), Whitmarsh (2014) ve Brosky'nin (2011) de yaptıkları araştırmalarda politik yeti düzeyini görece yüksek buldukları görülmüştür. Ancak Yıldıztaş (2017) ve Aslan ve Pektaş (2017) ise araştırmalarında politik yeti düzeyinin öğretmenlerde orta düzey olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Özellikle yöneticilerden elde edilen politik yeti düzey bulgularının, öğretmenler üzerine araştırmalarını gerçekleştiren Yıldıztaş (2017), Aslan ve Pektaş (2017), Uğurlu ve Bostancı (2017), Özdemir ve Gören'in (2016) elde ettiği bulgulardan yüksek çıkması bu araştırma sonuçlarını destekleyici bir faktör olarak görülebilir. Yöneticilerin politik yeti düzeylerinin öğretmenlerin politik yeti düzeylerinden daha yüksek çıkması beklenen ve istenen bir sonuç olarak görülebilir. Çünkü ancak bu şekilde öğretmenler üzerinde etkili olabilirler ve kurumu amaçlarına ulaştırma başarıları gösterebilirler. Yöneticilerin politik yeti düzeylerinin öğretmenlerden yüksek çıkmasından hareketle politik yetisi yüksek öğretmenlerin yönetici olmayı tercih ettikleri söylenebilir. Ayrıca Demirci'nin (2014)

TRT personelleri ve Uğurlu'nun (2017) öğretmen ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmalarda yöneticilerin politik yeti düzeylerinin daha yüksek çıkması bu çalışmayı destekleyici bulgular olarak değerlendirilebilir.

Politik Yetinin alt boyutlarını ele alarak verileri değerlendirdiğimizde, bu araştırmada ve yukarıda belirtilen bütün araştırmalarda en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olan alt boyutun “İçtenlik” olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar insanların ilişkilerinde samimiyete büyük önem verdiklerinin bir göstergesi olabilir. En düşük aritmetik ortalamaya sahip alt boyutlar incelendiğinde ise ortaya önemli bir farklılığın çıktığı görülmektedir. Yukarıda anılan çalışmaların tamamında en düşük aritmetik ortalamaya sahip alt boyut “İlişki Ağı Kurma Becerisi” olarak görülmekte iken bu araştırmada ise “Sosyal Beceriklilik” sonucuna ulaşılmıştır. İrdelendiğinde bunun çelişki olmadığı, tam tersine birbirini destekler sonuçlar olduğu söylenebilir. Çünkü öğretmenler görev ve sorumlulukları gereği ilişki ağları kurmaktan ziyade, öğrenci ve velilerle sağlıklı ilişkiler kurabilmek için sosyal becerikliliklerini daha fazla kullanmak zorunluluğunu hissedebilmektedirler. Bununla birlikte okul yöneticileri ise okulda işleri yürütmek için ilişki ağları geliştirmek ve bu ağlar üzerinden sorunlarını çözmek durumunda kalabilmektedirler. Bu nedenle ilişki ağı kurma becerilerini öğretmenlere oranla daha fazla kullanmaya ve geliştirmeye ihtiyaç duyabilirler. Ayrıca okul yöneticilerinin, mülakat ile seçildikleri gerçeği de göz önüne alındığında, bu durum ilişki ağı kurma becerilerinin yüksek olmalarındaki bir başka neden olabilir. Araştırmada Politik Yeti ile ilgili elde edilen sonuçlardan hareketle okul yöneticilerinin yüksek bir politik yetiye sahip oldukları, ilişkilerinde içten olmaya dikkat ettikleri, insanlar üzerinde etkili ve ilişki ağları kurmada becerikli oldukları; ayrıca bu becerilerini örgütsel amaçlar doğrultusunda kullandıkları taktirde örgütsel başarıyı, dolayısıyla da kendi başarılarını artıracabilecekleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin araştırmadaki bir diğer değişken olan İformel İletişimi kullanma biçim düzeylerine yönelik algılarına ait aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek algının “İformel İletişimin Kullanılma Sıklığı” alt boyutunda görüldüğü tespit edilmiştir. Yöneticilerin bu boyuttaki algılarının “Çoğu Zaman” ölçek noktasına karşılık geldiği görülmektedir. Aynı ölçeği kullanan Yıldırım (2018) ve Doğan (2017) da öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında en yüksek aritmetik ortalamayı Kullanılma Sıklığı alt boyutunda elde etmişlerdir ve aritmetik ortalamalara ait verileri

“Çoğu Zaman” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. Sonuçların benzer çıkması neticesinde okul yöneticileri ile öğretmenlerin İnfornel İletişimin Kullanılma Sıklığına yönelik birbirine yakın algılara sahip oldukları sonucuna varılabilir. Bu boyutta yer alan maddelere bakıldığında en yüksek aritmetik ortalama “Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.” maddesine ait iken; en düşük aritmetik ortalamanın ise “Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.” maddesinde olduğu görülmektedir. Bu verilerden hareketle yöneticilerin infornel iletişimi sıklıkla kullandıkları; bununla birlikte okul içerisinde mesai arkadaşlarıyla kurmuş oldukları infornel iletişim yoğunluğunu okul dışında sürdürmedikleri söylenebilir. Ay’ın (2016) yapmış olduğu araştırmada okullarda infornel iletişimin en fazla arkadaşlık ilişkilerinde ve öğretmenler odasında gerçekleştiği sonucunun bulunması da yapılan bu yorumu destekleyici nitelikte bir veri olarak görülebilir. First ve Tomic (2011) de örgütlerde meydana gelen infornel iletişimin kurum içinde yayılma alanının oldukça geniş olduğunu dile getirmişlerdir.

İnfornel İletişimin diğer alt boyutlarını değerlendirdiğimizde en düşük aritmetik ortalamanın “İnfornel İletişimin Kullanılma Nedenleri” alt boyutuna ait olduğu görülmektedir. Bu maddenin aritmetik ortalaması “Çok Nadiren” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. Yıldırım (2018) ve Doğan (2017), yaptıkları araştırmalarda tıpkı İnfornel İletişimin Kullanılma Sıklığı alt boyutunda olduğu gibi bu alt boyutta da benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Her ikisinin de araştırmasında öğretmen algılarına göre aritmetik ortalamaları “Çok Nadiren” ölçek noktasına karşılık gelecek şekilde en düşük algının İnfornel İletişimin Kullanılma Nedenleri alt boyutunda olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu alt boyuttaki maddelere bakıldığında “Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.”, “Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım.”, “Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.” ve “Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.” ifadelerinin olduğu görülmektedir. Buradan hareketle okul yöneticilerinin, okul içinde infornel iletişimi dedikodu, söylenti ve/veya öğretmenleri test etmek amacıyla kullanmaktan kaçındıklarını söyleyebiliriz. Yıldırım (2018) ve Doğan (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçları ile bu araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin infornel iletişimi kullanma biçim

düzeylerine yönelik algılarının benzer olduğunu söyleyebiliriz. Yöneticilerin ve öğretmenlerin informal iletişime benzer bakış açılarıyla yaklaşımları yöneticiler açısından çalışanları kontrol altında tutabilmede ve örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlayabilmede kolaylık sağlayabilir. Çünkü örgütlerin vazgeçilmez bir gerçeği ve kontrol edilemediğinde örgütlere büyük zararlar verebilme özelliği olan bu iletişim biçiminde (Gürgen, 1997; Tutar, 2003) tüm paydaşların ortak bakış açısına sahip olmaları bu anlamda birlikte hareket etmelerinin de önünü açabilecek bir avantaja dönüşebilir. Böylelikle informal iletişim, çalışanları olumlu etkileyip; örgüte faydalar sağlayabilir. Morrison'un (2004) yapmış olduğu araştırmada informal iletişimin çalışanları olumlu etkilediği sonucuna ulaşması da bu ifadeyi destekler nitelikte görülebilir.

4.1.2. Kişisel Değişkenlere Yönelik Tartışma

Araştırmada okul türü kişisel değişkeninde dağılımın, hem politik yetinin genelinde ve tüm alt boyutlarında hem de informal iletişimin tüm alt boyutlarında homojenlik göstermesi nedeniyle Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi uygulanmış ve veriler değerlendirilmiştir. Test sonuçlarında elde edilen “p” değerlerine göre okul türü kişisel değişkeninin okul yöneticilerinin, hem politik yetinin geneli ve alt boyutları hem de informal iletişimin alt boyutlarına yönelik algılarında herhangi bir anlamlı farklılığa yol açmadığı tespit edilmiştir. İlkokul, ortaokul ve liselerde hitap edilen öğrenciler ve branş anlamında öğretmenler farklı olsa da her üç okul türünde bulunan yöneticilerin benzer akademik, sosyal, kültürel ve ekonomik tabakadan olmaları anlamlı bir farkın ortaya çıkmamasının nedenlerinden biri olarak görülebilir. Bu anlamda Aslan ve Pektaş (2017) yapmış oldukları araştırmada politik yetide okul türünün öğretmenler arasında bir farklılaşmaya neden olmadığını tespit etmişlerdir. Informel iletişimde ise Yıldırım (2018) ve Saylık (2012) araştırmalarında okul türünde herhangi bir anlamlı fark tespit etmemişlerdir. Ay (2016) yapmış olduğu araştırmada genel boyutta anlamlı bir fark tespit etmez iken, “Bilgi” ve “Etkileme” alt boyutlarında lise okul türü lehine anlamlı fark elde etmiştir. Doğan (2017) ise araştırmasında liseleri kendi arasında Anadolu ve Meslek Liseleri olarak iki kategoriye ayırmış ve bu şekilde “İnformel İletişimin Kullanılma Nedenleri” alt boyutunda anlamlı bir fark tespit etmiştir. Sözü edilen bu araştırmaların tamamı öğretmenler üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu ve sözü edilen araştırmalarda elde edilen sonuçlar doğrultusunda politik yeti ve informal iletişimde okul türü değişkeninde

yöneticilerin ve öğretmenlerin kendi içlerinde benzer algılara sahip oldukları, sadece bazı alt boyutlarda öğretmenlerin kendi aralarında ayrıştıkları söylenebilir.

Kıdem kişisel değişkeninin politik yeti ve informal iletişimde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığına bakmak için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre Politik yetinin genelinde ve İlişki Ağı Kurma Becerisi ile İçtenlik alt boyutlarında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmazken; Sosyal Beceriklilik ve Kişilerarası Etki alt boyutlarında ise anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Tespit edilen farklılıkların hangi gruplamalar arasında ve kimlerin lehinde olduğunu bulmak için PostHoc Bonferroni testi uygulanarak test ile birlikte aritmetik ortalamalara da bakılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde her iki alt boyutta anlamlı farklılığın 10 yıl ve altı ile 21 yıl ve üstü gruplar arasında ve yine her iki boyutta da bu farklılığın 10 yıl ve altı gruplar lehine olduğu tespit edilmiştir. Daha önceki yıllarda yöneticilerin genelde yüksek kıdeme sahip oldukları söylenebilirdi. Bununla birlikte son yıllarda değişen yönetmelik ve bakış açılarıyla birlikte bu araştırmada da görüldüğü gibi düşük kıdemlilerin sayısı yüksek kıdemlilere oranla artmış olduğunu ifade edebiliriz. Mesleklerinin henüz başında yöneticilik görevi üstlenen bireyler hem idealist yapılarından dolayı hem de kendilerini kanıtlayabilmek ve kıdem olarak kendilerinden daha fazla hizmeti olan öğretmenler üzerinde etkili olabilmek için sosyal beceriklilik ve kişilerarası etki yönlerini ön plana çıkarmak zorunda kalabilmektedirler.

Kıdem olarak yüksek hizmete sahip olanlar ise hem tecrübelerinden dolayı hem de olaylara bakış açlarındaki farklılıklardan dolayı çok fazla ön plana çıkmamayı veya otoriter yönetim anlayışını tercih edebilmektedirler. Ortaya çıkan bu farklılığın kaynağındaki etkenlerden bazılarının bunlar olduğu söylenebilir. Bakıldığında Aslan ve Pektaş (2017), Uğurlu (2017), Yıldıztaş (2017) ve Özdemir ve Gören (2016) öğretmenlerle yaptıkları araştırmalarında kıdem kişisel değişkeninde anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır. Bu sonuçlardan hareketle öğretmenlerin yöneticilerden farklı olarak meslek hayatlarının herhangi bir dönemlerinde politik yetileri ile ön plana çıkmayı tercih etmedikleri söylenebilir. Demirci (2014) ise TRT kurumunda yapmış olduğu araştırmada kıdem kişisel değişkeninde Politik Yetinin genelinde ve Sosyal Beceriklilik, Kişilerarası Etki ile İlişki Ağı Kurma Becerisi alt boyutlarında 11-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar lehine anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Bu çalışmadan farklı bir sonucun bulunmuş olması farklı yapıdaki kurumlar ve farklı profillere sahip çalışanlar olmasından

kaynaklı olabilir. Çünkü farklı yapıya sahip kurum ve bireylerin ihtiyaçları ve özellikleri de doğal olarak farklılaşabilmektedir.

Kıdem kişisel değişkeninin okul yöneticilerinin informal iletişimin kullanılma biçim düzeylerine yönelik algılarına bakıldığında, informal iletişimin tüm alt boyutlarında herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Okul yöneticilerinin informal iletişimi meslek hayatlarının her döneminde benzer şekillerde kullandıkları ve kıdemin artmasının veya azalmasının informal iletişim biçimlerini kullanma üzerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilir. Alan yazına bakıldığında Yıldırımçakar (2018), Yıldırım (2018), Memduhoğlu ve Saylık (2012) ve Saylık'ın (2012) da araştırmalarında, bu araştırmadaki sonuçları destekler nitelikte kıdem kişisel değişkenine bağlı anlamlı bir farklılık tespit etmedikleri görülmüştür. Bununla birlikte Doğan (2017), araştırmasında sadece informal iletişimin kullanılma nedenleri alt boyutunda 6-10 yıl ile 21 yıl üzeri gruplar arasında 6-10 yıl lehine anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Bu anlamlı farklılığın gruplama kriterlerinin farklılığından kaynaklandığı düşünülebilir.

Bulunduğu okulda çalışma süresi kişisel değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığının tespiti için yapılmış olan homojenlik testlerine göre homojen dağılım göstermiş olan İformel İletişimin Kullanılma Sıklığı, Oluşma Nedenleri, Olumsuz Sonuçları, Olumlu Sonuçları alt boyutları ile Politik Yetinin İçtenlik alt boyutu için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Heterojen bir dağılım gösteren Politik Yetinin geneli ve Sosyal Beceriklilik, Kişilerarası Etki ve İlişki Ağı Kurma Becerisi alt boyutları ile İformel İletişimin Kullanılma Nedenleri alt boyutu için de Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre Politik Yetinin geneli ve tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Okulda çalışma süresinin yöneticilerin politik yeti algıları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamasının nedeni olarak yeni sistemde bir okulda yönetici olarak çok uzun süre kalınamaması gösterilebilir. Aynı okulda kalma süresinin dört yıl veya maksimum sekiz yıl olması nedeniyle yöneticilerin çok büyük çoğunluğu aslında okullarında yeni sayılırlar ve benzer davranışlar sergilemeleri doğal karşılanabilir. Anlamlı bir fark oluşmamasına rağmen bulunduğu okulda “49 ve üzeri ay” görev yapmış olan yöneticilerin “0-12 ay, 13-24 ay, 25-36 ay ve 37-48 ay” görev gruplarındaki yöneticilere göre aritmetik ortalamalarının daha düşük çıkması da bunu destekleyici bir veri olabilir. Uğurlu (2017) ve Yıldıztaş (2017) da okullarda öğretmenlerle yapmış oldukları araştırmada kurumda çalışma süresinin politik yeti

üzerinde anlamlı fark oluşturmadığını tespit etmişlerdir. Ayrıca Kara (2016) ise yöneticilik yapma süresinin de politik yeti düzeyine yönelik algılarda anlamlı bir fark oluşturmadığı verisini elde etmiştir. Çıtak (2011) özel sektördeki yöneticiler üzerine yapmış olduğu araştırmada kurumda çalışma süresinin politik yetinin sadece Kişilerarası Etki alt boyutunda anlamlı bir fark meydana getirdiğini tespit etmiştir. Bahsi edilen araştırmalarda elde edilen verilerin bu araştırmada elde edilen sonuçlarla örtüştüğü söylenebilir.

Bulunduğu okuldaki çalışma süresi kişisel değişkeninin, yöneticilerin informal iletişimi kullanma biçim düzeylerine yönelik algılarında elde edilen verilere göre informal iletişimin bütün alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu veri ışığında okul yöneticilerinin bulundukları okulda çalışma sürelerinin, informal iletişimi kullanma biçim düzeylerine yönelik algılarında anlamlı bir farklılığı ortaya koymadığı söylenebilir. Politik yetide sonuçlar değerlendirilirken belirtildiği gibi yöneticilerin bir okulda uzun süre çalışamamaları bu sonucun ortaya çıkmasında bir etken olarak görülebilir. Ayrıca yapılan literatür taramasında ulaşılabilen araştırmalar içerisinde informal iletişimin bulunduğu okulda (kurumda) çalışma süresine bağlı olarak değerlendirildiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu yönüyle karşılaştırmalar ve makro genellemeler yapılamasa da elde ettiğimiz sonuçların bundan sonra bu değişkeni kullanacak araştırmacılar için bir veri niteliği taşıyabileceği düşünülmektedir.

4.1.3. Okul Yöneticilerinin Politik Yeti Düzeyleri ile İncelme İletişimi Kullanma Biçimleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tartışma

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre politik yetinin geneli ve alt boyutları ile informal iletişimin bazı alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Politik Yetinin geneli ve Sosyal Beceriklilik, İlişki Ağı Kurma Becerisi, İçtenlik alt boyutları ile İncelme İletişimin Kullanılma Sıklığı arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Politik yeti düzeyi yüksek bireylerin çevrelerini tanımada, anlamada ve yorumlamada oldukça başarılı oldukları söylenebilir. Bu vasıfları neticesinde doğru ve güçlü ilişki ağları kurabilirler. Bunu yaparken de içten oldukları konusunda insanları rahatlıkla ikna edebilirler (Atay, 2010; Özdemir ve Gören, 2015). Bütün bu süreçleri gerçekleştirirken de elde edilen bu veri ışığında, düşük de olsa informal iletişimden faydalanma yoluna gittikleri belirtilebilir. Elde edilen pozitif ilişkiye

yönelik olarak okul yöneticilerinin politik yeti düzeyleri artıkça informal iletişimden faydalanma ve kullanma sıklıklarının da artacağı söylenebilir.

Korelasyon analizinde elde edilen verilere göre Politik Yetinin geneli ve tüm alt boyutları ile İnfornel İletişimin Olumlu Sonuçları alt boyutu arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İnfornel iletişimin, yapısı gereği, örgütler açısından olumlu ve olumsuz etkileri içinde barındırdığı bilinmektedir (Doğan, 2017). Yöneticiler açısından önemli ve gerekli olan, informal iletişimin olumlu yönlerinden faydalanıp örgüt amaçları doğrultusunda kullanabilmektir. Bu doğrultuda politik yetinin yöneticiler açısından başarılı ve etkili olmada önemli bir unsur olduğu söylenebilir (Moss ve Barbuto, 2010). Politik yetiye sahip olan bireylerin gerek örgütteki çalışanlarla gerekse de örgüt çevresiyle oldukça olumlu ilişkiler kurabildikleri ve daha etkili oldukları söylenebilir (Uğurlu ve Bostancı, 2017). Elde edilen korelasyon verilerinin de bunu destekler nitelikte olduğu dile getirilebilir. Politik yeti ile informal iletişimin olumlu sonuçları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin elde edilmiş olmasından kaynaklı, okul yöneticilerinin politik yeti düzeylerinin artmasıyla informal iletişimin olumlu sonuçlarından faydalanma ihtimallerinin artacağı söylenebilir.

Korelasyon analiz sonuçlarında son olarak Politik Yetinin İlişki Ağı Kurma Becerisi alt boyutu ile İnfornel İletişimin Oluşma Nedenleri alt boyutu arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İnfornel İletişimin Oluşma Nedenleri alt boyutunda yer alan maddelere bakıldığında, “Okulumda söylenti ve dedikodu yaygındır.”, “Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.”, “Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim dedikodu ve söylenti artar.” ve “Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.” ifadelerinin yer aldığı görülmektedir. Yöneticiler politik yetileri sayesinde kuracakları ilişki ağları yardımıyla informal iletişimin oluşma nedenleri olarak görülen bu algıların ortadan kalkmasını veya zayıflamasını sağlayabilirler. Okulda yönetsel sorunların ve gruplaşmaların oluşmasını, söylenti ve dedikodunun artmasını engelleyebilirler. Böylece informal iletişimin zararlı ve yıkıcı taraflarını bertaraf etme şansı elde edebilirler. Negatif yönlü bir ilişkinin ortaya çıkması nedeniyle okul yöneticilerinin ilişki ağı kurma becerilerinin artması ile informal iletişimin oluşma nedenlerine yönelik algılarının düşeceği ve bu nedenlere ihtiyaç duymayacakları söylenebilir.

Korelasyon analizinden elde edilen bütün veriler doğrultusunda özetle; okul yöneticilerin politik yeti düzeylerinin artmasıyla okullardaki informal iletişimin kullanılma sıklığının ve olumlu sonuçlarının da artacağı söylenebilir. Okullarda oluşan informal iletişimin olumlu sonuçları arttıkça da amaçlara doğru ilerlemek daha kolaylaşabilir. Ayrıca Politik Yetinin İlişki Ağı Kurma Becerisi alt boyutu ile İnfomel İletişimin Oluşma Nedenleri alt boyutu arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkinin tespit edilmesi nedeniyle de okul yöneticilerinin ilişki kurma becerileri arttıkça “İnfomel İletişimin Oluşma Nedenleri” alt boyutundaki maddelerde belirtilen nedenlere ihtiyaç duymayacakları, bunun da örgütsel amaçlar açısından olumlu bir sonuç olduğu söylenebilir.

Yapılan literatür taramasında erişilebilen kaynaklar içerisinde politik yeti düzeyi ile informal iletişimi kullanma biçimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırmaya rastlanılmamış olsa da bu iki değişkenin ayrı ayrı farklı değişkenlerle ilişkisini bulmaya yönelik çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin Akçakanat ve Uzunbacak (2017) araştırmalarında politik yeti ile proaktif kişilik arasında pozitif yönlü yüksek ve anlamlı bir ilişki tespit ederken; Özdemir ve Gören (2016) politik yeti ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. İnfomel iletişimle ilgili Yıldırım (2018) araştırmasında öğretmenlerin sahip oldukları çok kültürlü kişilik özellikleri ile informal iletişim arasında pozitif yönlü düşük ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

4.2 SONUÇLAR

Okul yöneticilerinin Politik Yeti düzeylerinin “Katılıyorum” ölçek noktasına karşılık gelecek şekilde yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Politik Yetide en yüksek ortalama sahip alt boyut İçtenlik olurken, bu alt boyutun aritmetik ortalaması “Kesinlikle Katılıyorum” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. Politik Yetide en düşük ortalama sahip alt boyut Sosyal Beceriklilik olmuştur. Bu boyutta aritmetik ortalama “Katılıyorum” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. Politik Yetinin İlişki Ağı Kurma Becerisi ve Kişilerarası Etki alt boyutlarında da elde edilen verilere göre aritmetik ortalamaların “Katılıyorum” ölçek noktasına karşılık gelecek şekilde olduğu tespit edilmiştir.

Politik Yeti Ölçeğine maddeler bazında bakıldığında en yüksek aritmetik ortalamaya sahip maddenin İçtenlik alt boyutunda yer alan “Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.” ifadesi olduğu görülürken, en düşük aritmetik ortalama Kişilerarası Etki alt boyutunda bulunan “Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.” maddesinde tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin informal iletişimi kullanma biçim ve düzeylerine yönelik sonuçlara göre informal iletişimde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip alt boyut İnförmel İletişimin Kullanılma Sıklığıdır. Bu boyutun ortalaması “çoğu zaman” ölçek noktasına karşılık gelmektedir. İnförmel İletişimde en düşük aritmetik ortalamaya sahip alt boyut ise “çok nadiren” ölçek noktasına karşılık gelen Kullanılma Nedenleri alt boyutudur. İnförmel İletişim Ölçeğinde yer alan diğer üç alt boyut olan İnförmel İletişimin Oluşma Nedenleri, İnförmel İletişimin Olumsuz Sonuçları ve İnförmel İletişimin Olumlu Sonuçlarına ait aritmetik ortalamaların “Ara Sıra” ölçek noktasına karşılık geldikleri tespit edilmiştir.

İnförmel İletişim Ölçeğindeki maddeleri tek tek ele aldığımızda Kullanılma Sıklığı alt boyutunda yer alan “Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.” maddesi “Çoğu Zaman” ölçek noktasına karşılık gelecek şekilde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olurken; Kullanılma Nedenleri alt boyutundaki “Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.” maddesinin de “Hiçbir Zaman” ölçek noktasına karşılık gelecek şekilde en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Okul türü kişisel değişkeninin, okul yöneticilerinin Politik Yeti düzeylerine yönelik algılarında hem genelde hem de alt boyutlar bazında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Yine okul türü kişisel değişkeninin, okul yöneticilerinin İnförmel İletişimi kullanma biçim düzeylerine yönelik algılarında bütün alt boyutlarda anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucu elde edilmiştir.

Okul yöneticilerinin algılarına göre kıdem kişisel değişkeninin, Politik Yetinin genelinde, İlişki Ağı Kurma Becerisi ve İçtenlik alt boyutlarında ile İnförmel İletişimin Kullanılma Biçimlerinde (tüm alt boyutlarda) anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte kıdem kişisel değişkeninin, okul yöneticilerinin Politik

Yetinin Sosyal Beceriklilik ve Kişilerarası Etki alt boyutlarındaki düzeylerine yönelik algılarında anlamlı farklar oluşturduğu görülmüştür. Elde edilen verilere göre her iki alt boyutta da anlamlı farkların “10 yıl ve altı” ile “21 yıl ve üzeri” kıdeme sahip yöneticiler arasında olduğu ve yine her iki alt boyutta da bu anlamlı farkların “10 yıl ve altı” kıdeme sahip olan yöneticiler lehine olduğu tespit edilmiştir.

Bulunduğu okulda çalışma süresi kişisel değişkenine göre okul yöneticilerinin Politik Yeti (Genelinde ve tüm alt boyutlarda) ve İnfornel İletişimi Kullanma Biçim düzeylerine yönelik algılarında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Okul yöneticilerinin politik yeti düzeyleri ile infornel iletişimi kullanma biçimleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; Politik Yetinin geneli ve tüm alt boyutları ile İnfornel İletişimin Olumlu Sonuçları ve Politik Yetinin geneli, Sosyal Beceriklilik, İlişki Ağı Kurma Becerisi ve İçtenlik alt boyutları ile İnfornel İletişimin Kullanılma Sıklığı alt boyutu arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca korelasyon analizi sonucunda Politik Yetinin İlişki Ağı Kurma Becerisi alt boyutu ile İnfornel İletişimin Oluşma Nedenleri alt boyutu arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen tüm veriler dikkate alındığında, okul yöneticilerinin politik yeti düzeylerinin yüksek olduğu, infornel iletişim biçimlerini sıklıkla kullandıkları fakat kullanırken dikkatli davrandıkları, kurumlarına katkı sağlayacak şekilde infornel iletişimden faydalandıkları, kuruma zarar verebilecek özelliklerinden kaçındıkları söylenebilir. İnfornel İletişimi okulda kullandıkları yoğunlukta okul dışında da devam ettirmemeleri bunun bir göstergesi olarak gösterilebilir. Korelasyon analizi sonuçlarından hareketle de okul yöneticilerinin politik yeti düzeylerinin artmasıyla infornel iletişimin örgüt içerisinde olumlu bir şekilde ilerleyebilme ihtimalinin artacağı söylenebilir. Böylelikle infornel iletişim örgütsel amaçlara ulaşma açısından bir engel veya tehdit olmaktan ziyade formel iletişimin tamamlayıcısı ve destekleyicisi olma konumuna geçebilir. Ayrıca belirtilen bu durumun okul türüne, kıdeme ve okulda çalışma süresine göre bir değişiklik göstermeyeceği de söylenebilir.

4.3. ÖNERİLER

1. Yapılmış olan bu çalışmanın bir benzeri farklı bir evrende tekrarlanarak sonuçlar karşılaştırılabilir ve genellemelere gidilebilir.
2. Öğretmenlerin yöneticilerin politik yetilerini değerlendirebilecekleri formatta bir araştırma yapılarak her iki sonuç arasında bir karşılaştırma yapılabilir.
3. Yöneticilerin politik yeti düzeyleri ile çalışanların motivasyonu veya örgütsel sapma arasındaki ilişki araştırılabilir.
4. İformel İletişimin kullanılma biçim düzeylerinin örgütsel bağlılık, örgütsel sapma gibi değişkenlerle ilişkisi araştırılabilir.
5. Politik Yetinin etik olmadığını savunan çalışmaların olması nedeniyle, politik yetinin etik yönü ve politik yeti ile etik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2006). *Etkili İletişim* (3. Baskı). (Çev. Çolakoğlu, Ö.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Adrignola ve Spaynton. (2013). *Survey of Communication Study / Chapter 11:Organizational Communication*.
https://www.saylor.org/site/wpcontent/uploads/2012/05/COMM001_Wikibooks_-_Survey-of-Communication-Study_Chapter-11_5.11.2012.pdf (Erişim Tarihi: 2017)
- Ahearn, K. K.; Ferris, G. R.; Hochwarter, W. A.; Douglas, C. ve Ammeter, A. P. (2004). “Leader Political Skill and Team Performance.” (Lider Politik Yeti ve Takım Performansı) *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1997). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Akçakanat, T. ve Uzunbacak, H. H. (2017). “Proaktif Kişiliğin Politik Beceri Üzerine Etkisi.” *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(3), 786-807.
- Altunışık, R.; Coşkun, R.; Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Anıl, İ. A. (2010). *İşletmelerde İletişim Olgusu ve İletişim Sürecinde Dönüşüm* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Araç, İ. (2014). *Okulda İletişim* (Ders Ödevi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Argenti, P. A. (2006). “How Technology Has Influenced The Field of Corporate Communication.” (Teknoloji Kurumsal İletişim Alanını Ne Şekilde Etkiledi?). *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 357-370.
- Armağan, A. (2005). “Örgütsel Politik Davranışın Analizi: İzmir Yazılı Basınında Bir Uygulama”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 91-107.

- Arora, A., Gonzalez, V. M. ve Payne, S. J. (2011). "The Social Nature Of Work Fragmentation: Revisiting İnformal Workplace Communication" (İş Parçalanmasının Toplumsal Doğası: İnformel İş Yeri İletişimini Yeniden Gözden Geçirme). *Ergonomics Open Journal*, (4), 23-27.
- Arslantaş, İ. (2002). *Orta Öğretim Okullarında İletişim (Diyarbakır Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, H. ve Pektaş, V. (2017). "İlkokul, Ortaokul ve Liselerde Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin Politik Beceri Düzeyleri." *Scientific Educational Studies (Bilimsel Eğitim Araştırmaları)*, 1(1), 85-100.
- Atabek, N. (2000). "Siyasi Partilerde Örgütsel İletişim: Bazı Siyasi Partilerin Eskişehir İl Delegeleri Üzerine Bir Araştırma." *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Yayınları*.
- Atak, M. (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi" *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2(2), 59-67.
- Atay, S. (2009). "Politik Yeti Envanterinin Türkiye’de Test Edilmesi." *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 21-23 Mayıs, Eskişehir, 891-896.
- Atay, S. (2010). "Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle "Politik Yeti".” *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Ay, D. (2016). *Öğretmenlerin Kişilerarası Öz Yeterlilikleri ve İnfornal İletişimleri: Bir Karma Yöntem Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi) Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ayanoğlu, F. (2002). *İletişim ve Örgütsel İletişimin İş Gören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. (2013). *Eğitimde Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. (2. Baskı) Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aytürk, N. (1999). "Yönetimde İnsan İlişkileri (Amir-Memur İlişkileri)". *Sayıştay Dergisi*, 32. 69-88.

- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması”. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 479, 1-30.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Bayrak, S. (1995) *Örgütlerde Etkili İletişim ve İletişim Yönetimi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Becerikli, S. Y. (2000). “Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü: Beğendik AŞ Örneği”. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 1(2). 73-89.
- Bektaş, M. (2014). *Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği*. (Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015). “Örgütlerde İnfomal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve.” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 125-139.
- Bilgiç, A. S. (2006). *Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bolat, S. (1996). “Eğitim Örgütlerinde İletişim: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Uygulaması.” *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (12), 75-80.
- Blass, F. R. ve Ferris, G. R. (2007). “Leader Reputation: The Role of Mentoring, Political Skill, Contextual Learning, and Adaptation” (Lider İtibarı: Mentörlük Rolü, Politik Yeti, Bağlamsal Öğrenme ve Adaptasyon). *Human Resource Management*, 46(1), 5-21.
- Brosky, D. (2011). Micropolitics In The School: Teacher Leaders’ Use Of Political Skill And Influence Tactics. (Okuldaki Mikropolitikler: Lider Öğretmenlerin Politik Yeti ve Etki Taktikleri Kullanımı.) *The International Journal Of Educational Leadership Preparation*, 6, 1-11.

- Buchanan, D. A. (2008). "You Stab My Back, I'll Stab Yours: Management Experience and Perceptions Of Organization Political Behaviour." (Sen Beni Sırtımdan Bıçakla. Ben Seni Bıçaklayayım: Yönetim Deneyimi ve Örgüt Politik Davranış Algıları) *British Journal Of Management*, 19(1), 49-64.
- Bursalı, Y. M. ve Bağcı, Z. (2011). "Çalışanların Örgütsel Politika Algıları ile Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 23-4.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (13. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, S., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (21.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, A. (2017). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cantor, N. ve Kihlstrom, J. F. (1987). *Personality and Social Intelligence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (Akt.: Yıldıztaşı, M. B. (2017). *Politik Beceri ile Örgütsel Tükenmişlik İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.).
- Caputo, J. S., Hazel, H. Z. ve McMahon, C. (1994). *Interpersonal Communication. Competency Through Critical Thinking*. (Kişilerarası İletişim. Eleştirel Düşünme Yoluyla Yetkinlik) USA: Allyn and Bacon.
- Ceylan, G. (2007). *Öğretmen Öğrenci Etkileşiminin Sınıf Atmosferine Etkisi (Aksaray İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ciceralli, E. E. (2012). *The Effects Of Post-M&A Cultural Change İn Organizations On Individual And Organizational Performance: Moderated By Personality And Political Skill* (Birleşme ve Satınalma Sonrası Örgüt Kültüründeki Değişikliklerin Bireysel ve Örgütsel Performansa Etkileri: Çalışanların Kişilik ve Politik Yetilerinin Düzenleyici Rolü) (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cingöz, A. (2013). “Politik Yetenekler ve Öz Yönlendirmenin (Kendini Kurgulamanın) Algılanan Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.” *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (26), 153-179.
- Clow, K. E., Baack, D. (2007). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications*. (Entegre Reklam, Tanıtım ve Pazarlama İletişimi) New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Crampton, S. M., Hodge, J. W. ve Mishra, J. M. (1998). “The İnformal Communication Network: Factors İnfluencing Grapevine Activity.” (İnformel İletişim Ağı: Dedikodu Aktivitesini Etkileyen Faktörler) *Public Personel Management*, 27 (4), 569-584.
- Cüceloğlu, D. (1993). *Yeniden İnsan İnsana* (2. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çıtak, M. (2011). *Politik Yeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Çömlekçi, N. (2005). *Temel İstatistik İlke ve Teknikleri*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- Demiray, U. (1994). *İletişim Ötesi İletişim*. Eskişehir: Turkuaz Kitabevi.
- Demiray, U. (Ed.). (2016). *Etkili İletişim* (8. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Demiray, U. (2016). “İletişim Modelleri”. Demiray, U. (Ed.). *Etkili İletişim* (45-73). Ankara: Pegem Akademi.
- Demirci, S. (2014). *İş Yaşamında Statü, Kıdem ve Cinsiyetin Politik Yeti Üzerindeki Etkisi: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). “Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan’da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma.” *Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu. OAKA*, 4(7), 143-161.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011). “Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2). 33-48.
- Demirtaş, M. (2010). “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği”. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, A.; Bozkurt, S. ve Demirbaş, H. T. (2014). “Kamu Örgütlerinde Örgütsel Politika: Çalışanların Politik Davranışlara Yönelik Algıları.” *Akademik Bakış Dergisi*, 44, 1-25.
- Doğan, E. (2017). *Okullarda İnförmel İletişimin Kullanılma Biçim ve Düzeyine Yönelik Öğretmen Görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt: Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Drory, A. ve Vigoda-Gadot, E. (2010). “Organizational Politics and Human Resource Management: A Typology and The Israeli Experience.” (Örgütsel Siyaset ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Bir Tipoloji ve İsrail Deneyimi). *Human Resource Management Review*, 20(3), 194-202.
- Dökmen, Ü. (2008). *İletişim Çatışmaları ve Empati* (14. Baskı). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Durğun, S. (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Edgett, J. D. (1999). *Yönetme Sanatı*. Ankara: Öteki Yayıncılık.
- Ekinci, K. (2006). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergen E. (2011). "Turning the Informal Communication Network of an Organization into a Knowledge Tool Through Communities of Practice." (Bir Organizasyonun Gayri Resmi İletişim Ağını, Uygulama Toplulukları Aracılığıyla Bir Bilgi Aracına Dönüştürmek.) *City College, International Faculty of The University of Sheffield*, Thessaloniki, Greece, pp. 1-13. (<https://www.issbs.si/press/ISBN/978-961-92486-3-8/papers/ML11-6.pdf>) (Erişim Tarihi: 14.08.2018)
- Eroğlu, E. (2016). "Eğitim Kurumlarında Örgütsel İletişim". Demiray, U. (Ed.). *Etkili İletişim* (243-264). Ankara: Pegem Akademi.
- Ertürk, M. (2000). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eryılmaz, İ. (2017). *Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eryılmaz, İ.; Dirik, D. ve Gülova, A. A. (2017). "İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü." *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 167-182.
- Farrell, D. ve Petersen, J. C. (1982). "Patterns Of Political Behavior İn Organization." (Örgütlerde Politik Davranış Biçimleri). *Academy Of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Fay, M. J. (2011). "Informal Communication of co-workers: a Thematic Analysis of Messages. Qualitative Research in Organizations and Management" (İş Arkadaşlarının Gayri Resmi İletişimi: Mesajların Tematik Bir Analizi. Organizasyonlarda ve Yönetimde Nitel Araştırma). *An International Journal*, 6(3), 212-229.
- Fay, M. J. ve Kline, S. L. (2011). "Coworker Relationships and İnformal Communication İn Highintensity Telecommuting" (Yoğunluğu Yüksek Telekomünikasyonda Çalışma Arkadaşları İlişkileri ve İnformel İletişim) *Journal of Applied Communication Research*, 39 (2), 144- 163.

- Ferris, G.R. ve Kacmar, K.M. (1992). "Perceptions of Organizational Politics" (Örgütsel Politika Algıları). *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Ferris, G. R.; Perrewe, P. L.; Anthony, W. P. ve Gilmore, D. C. (2000). "Political Skill at Work" (İş Yerinde Politik Yeti). *Organizational Dynamics*, 28 (4), 25-37.
- Ferris, G.R.; Perrewe, P. L. ve Douglas, C. (2002). "Social Effectiveness in Organizations: Construct Validity and Research Directions" (Örgütlerde Sosyal Etkinlik: Geçerlilik ve Araştırma Yönergeleri Oluşturma) *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 49-63.
- Ferris, G. R.; Treadway, D. C.; Kolodinsky, R. W.; Hochwarter, W. A.; Kacmar, C. J.; Douglas, C. ve Frink, D. D. (2005). "Development and Validation of The Political Skill Inventory" (Politik Yeti Envanterini Geliştirme ve Doğrulama) *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R.; Treadway, D. C.; Perrewe, P. L.; Brouer, R. L.; Douglas, C. ve Lux, S. (2007). "Political Skill in Organizations (Örgütlerde Politik Yeti). *Journal of Management*, 33 (3), 290-320.
- Ferris, G.R.; Davidson, S.L.; Perrewé, P.L. ve Atay, S. (2010). *İş Yaşamında Politik Yeti. İş Yaşamına Etkisi. (Political Skill At Work: Impact On Work Effectiveness.)* İstanbul: Namar Yayınları.
- First, I. ve Tomic, M. (2011). "Formal and Informal Communication Channels In Creating Corporate Brand Image and Preference." (Kurumsal Marka İmajını ve Tercihini Oluşturmada Formel ve İnförmel İletişim Kanalları) *Trziste*, (1), 45–61.
- Garnett, J. L., Marlowe, J. ve Pandey, S. K. (2008). "Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organizational Performance". (*Örgütsel Kültürün Kamu Örgütsel Performansı Üzerindeki Etkisinin Arabulucu veya Moderatörü Olarak İletişim*) *Public Administration Review*, 68(2). Abi/Inform Global, 266-281
- Geçimli, A. (2007). *Örgütsel Davranış Biçimi Olarak İletişim*. (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gerber, L. (2011). *Perceptions of Office Gossip Amongst Diverse Groups in The Workplace*. (Dissertation). (Farklı Gruplar Arasında Gizli Dedikodu Algılarına Yönelik Çalışma). Pretoria: University of Pretoria Economi and Mangement of Sciences.
- Goebel, D. J., Marshall, G. W. ve Locander, W. B. (2004). “An Organizational Communication-Based Model Of İndividual Customer Orientation Of Nonmarketing Members Of A Firm”. (Bir Firmanın Pazarlama Dışı Üyelerinin Bireysel Müşteri Yöneliminin Örgütsel İletişim Tabanlı Bir Modeli) *Journal Of Strategic Marketing*, 12. 29–56
- Gökçe, O. (2006). *İletişim Bilimi: İnsan İlişkilerinin Anatomisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gregg, R. T. (1957). “The Administrative Process”. Campbell, R. F. ve Gregg, R. T. (Eds.) *Administrative Behavior in Education*, 269-318. Harper, New York. (Akt.: Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.).
- Greenberg, J. (2002). *Managing Behaviour İn Organizations* (3. Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Griffiths, D. E. (1957). “Toward a Theory of Administrative Behavior”. Campbell, R. F. ve Gregg, R. T. (Eds.) *Administrative Behavior in Education*, 354-390. Harper, New York. (Akt.: Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.).
- Gülner, B. (2007). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması* (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*. (Çev. Çetin, C. ve Mutlu, E. C.). İstanbul: Beta Yayınları.

- İslamoğlu, G. ve Börü, D. (2007) “Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması.” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (14), 135-153.
- Kabdulova, E. (2016). *The Relationship Between Mentoring Functions and Psychological Empowerment: The Role of Trust and Political Skills. (Mentorluk Fonksiyonlar ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Güven ve Politik Yeti Rolü)* (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J. ve Abdollahi, A. (2010). “Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role Of The Formal And İnformal Communication.” (İletişim Memnuniyetinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Resmi ve Gayri Resmi İletişimin Rolü) *International Journal of Business and Management*, 5(10), 51-61.
- Kapferer, J. N. (1992). *Dünyanın En Eski Medyası: Dedikodu ve Söylenti.* (Çev. Gürbüz, I.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri* (11.Baskı). Ankara: Tek Işık Web Ofset
- Kara, H. (2016). “Yöneticilerin Negatif Politik Değer Eğilimlerini Kullanma Becerileri Özelinde Bir Araştırma.” *UIİD-IJEAS*, c, 16, 77-96.
- Karabulut, E. (2014). *Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ İlişkisi: Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K ve Çınar, O. (2009). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama”. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(63). 59-76.
- Kaşıkcı, E. (2004). *Beden Dili* (6. Baskı). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Katı, Y. (2016). *İşgörenlerin Politik Becerileri ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, A. (2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*. Konya: Eğitim Kitabevi.

- Kaya, A., Balay, R. ve Göçen, A. (2012). “Öğretmenlerin Alternatif Ölçme ve Değerlendirme Tekniklerine İlişkin Bilme, Uygulama ve Eğitim İhtiyacı Düzeyleri.” *International Journal Of Human Sciences*, (9)2: 1229-1259.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği* (11. Basım). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Krackhardt, D. ve Hanson, J.R. (1993). “Informal Networks: The company Behind The Chart” [İnformel Ağlar: Planın Arkasındaki Şirket]. *Harvard Business Review*, 71 (4), 104-111.
- Kurt, T. (2004). *Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi (Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., ve Xu, J. (2007). “Dispositional Antecedents and Outcomes of Political Skill in Organizations: A Four-Study Investigation With Convergence.” (Örgütlerde Politik Yetinin Yapısal Sorunları ve Özellikleri) *Journal Of Vocational Behavior*, 71(1), 146-165.
- Mann, S. (1995). “Politics and Power İn Organizations: Why Women Lose Out.” (Örgütlerde Politika ve Güç: Kadınlar Neden Kaybediyor) *Leadership & Organization Development Journal*, 16(2), 9-15.
- Mayes, B. T. ve Allen, R. W. (1977). “Toward a Definition of Organizational Politics.” (Örgütsel Politika Tanımına Doğru). *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- Memduhoğlu, H. B. (2015). “Öğretmen ve Yönetici Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Becerileri”. *Eğitim ve Bilim*, 40 (177). 271-284.
- Memduhoğlu, H. B. ve Saylık, A. (2012). “Okullarda İnformel İlişkiler Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 9(1). 1-21.
- Meurs, J. A. (2008). *The dispositional and learned behavior prediction of political skill dimensions and how political skill affects the stress process*. (Politik Yeti Boyutlarının Eğilimli ve Öğrenilmiş Davranış Tahmini ve Politik Yeti Stres Sürecini Nasıl Etkiliyor?) (Doktora Tezi). The Florida State University.

- Mısırlı, İ. (2004). *Genel ve Teknik İletişim* (2. Bakı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and Around Organizations*. (Örgütlerde ve Çevrelerinde Güç) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). "The Organization as Political Arena." (Politik Arena Olarak Örgüt) *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Morgan, C. T. (2009). *Psikolojiye Giriş* (18. Baskı). (Çev. Karakaş, S.). (Ed. Eski, R. ve Karakaş, S.). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Morrison, R. (2004). "Informal Relationships in The Workplace: Associations With Job Satisfaction, Organisational Commitment and Turnover Intentions." (İş Yerinde Gayri Resmi İlişkiler: İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Ciro ile İlişkili Kuruluşlar) *New Zealand Journal of Psychology*, 33 (3), 114-128.
- Moss, J. A. ve Barbuto Jr, J. E. (2010). "Testing The Relationship Between Interpersonal Political Skills, Altruism, Leadership Success and Effectiveness: A Multilevel Model. (Kişilerarası Politik Yetiler, Fedakârlık, Liderlik Başarısı ve Etkinliği Arasındaki İlişkiyi Test Etmek: Çok Düzeyli Bir Model) *Journal of Behavioral & Applied Management*, 11(2).
- Newstrom, J. W., Monczka, R. E. ve Reif, W. E. (1974). "Perceptions of the Grapevine: Its Value and Influence." (Dedikodu Algıları: Değeri ve Etkisi) *The Journal of Business Communication* 11(3), 12-20.
- Okkalı, M. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisinin Öğretmenler Tarafından Algılanması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Oskay, Ü. (2005). *İletişimin ABC'si* (4. Bakı). İstanbul: Der Yayınları.
- Örücü, E., Kılıç, R., Yıldız, H., ve Yıldız, B. (2012). "Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği". *Akademik Bakış Dergisi*, 32. (Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi)

- Özaltın Türker, G. (2014). “Tüketici Satın Alma Karar Sürecinde Ağızdan Ağıza İletişimin Rolü Ve Aai'nin Etkinlik Düzeyini Belirleyen Faktörlerin İncelenmesi”. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 17(32). 151-177.
- Özbolat, G. (2018). *Çalışan Sessliliği ile İletişim Doyumu Arasındaki İlişkide İnfomal İletişim Kanallarının ve Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, İ. (2014). *Çalışma Hayatında İletişim, İletişim Becerileri ve Motivasyon (Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çalışanları Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi* Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, N. (2017). “İş Yaşamında Politik Yeti”. <https://nilgunozdamar.wordpress.com/2017/06/11/is-yasaminda-politik-yeti/> (Erişim Tarihi: 16.09.2018).
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2015). “Politik Beceri Envanterinin Eğitim Örgütlerinde Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(4), 521-536.
- Özdemir, M. ve Gören, S. Ç. (2016). “Politik Beceri ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi.” *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(2), 333-345.
- Özge Sağbaşı, N. (2013). *İletişim, Örgütsel İletişim ve Okul Yönetimi (Güngören İlçesi Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, E. (2003). “İletişim ve Liderlik”. *İletişim Dergisi*, 18, 99-119.
- Özgözü, S. (2008). *İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin, Denetmenlerin İletişim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri* (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Özkara, Z. U. (2017). *Otantik Liderlik Tarzının Yöneticinin Politik Yetisi ile Lider Etkililiği, Ona Duyulan Güven ve Astın Alturistik Davranışları Arasındaki İlişkilerde Aracılık Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L. ve Jackson, S. L. (1995). "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences" (Örgütsel Politika Algıları: Öcülleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma) *Journal of Management*, 21 (5), 891-912.
- Perrewé, P. L.; Ferris, G. R.; Frink, D. D. ve Anthony, W. P. (2000). "Political Skill: An Antidote For Workplace Stressors." (Politik Yeti: İşyeri Stresleri İçin Bir Panzehir) *Academy Of Management Perspectives*, 14(3), 115-123.
- Perrewé, P. L. ve Nelson, D. L. (2004). "Gender And Career Success: The Facilitative Role Of Political Skill." (Cinsiyet ve Kariyer Başarısı: Politik Yetinin Kolaylaştırıcı Rolü) *Organizational Dynamics*, 33(4), 366-378.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. (Örgütlerde Güç). Boston: Pitman.
- Pfeffer, J. (1992). "Understanding Power İn Organizations." (Örgütlerdeki Gücü Anlamak) *California Management Review*, 34(2), 29. (Akt.: Ferris, G.R.; Davidson, S.L.; Perrewé, P.L. ve Atay, S. (2010). *İş Yaşamında Politik Yeti. İş Yaşamına Etkisi. (Political Skill At Work: Impact On Work Effectiveness.)* İstanbul: Namar Yayınları).
- Quik, A. (1999). *Basitleştirin! Organizasyonlarda Etkili İletişim* (1. Baskı). (Çev. Berti, O.). Ankara: Dost Kitabevi.
- Robins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış* (Çev. Ed.: Erdem, İ.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ross, D. J. (2014). *Effect Of Political Skill On Perception Of Organizational Politics And Work Withdrawal Among Community College Employees* (Toplum Kolej Çalışanları Arasında Örgütsel Politika ve İş Bırakma Algısı Üzerine Politik Yeti Etkisi) (Doktora Tezi). Minneapolis: Walden University.

- Sabuncuoğlu, Z. (2007). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde İletişim* (2. Baskı). İstanbul: Kriter Yayıncılık.
- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim Okullarında İnfomal İlişkiler ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi) Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scholz, W. (1962). *Communication in The Business Organization*. New Jersey: Prentice Hall. (Akt.: Dereli, Ö. (2010). *Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.).
- Scoot, M. (1997). *Zaman Yönetimi*. (2. Baskı). (Çev. Cılgın Çelik, A.) İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Sehgal, M. K. ve Khetarpal, V. (2008). *Business Communication*. (İş İletişimi)(Google Books). New Delhi.
- Shi, J., Chen, Z., ve Zhou, L. (2011). “Testing Differential Mediation Effects Of Sub-Dimensions Of Political Skills İn Linking Proactive Personality To Employee Performance.” (Proaktif Kişiliği Çalışan Performansına Bağlamada Politik Yeti Alt Boyutlarının Arabuluculuk Etkilerini Test Etme) *Journal Of Business And Psychology*, 26(3), 359-369.
- Solmaz, B. (2016). “Kurumsal İletişimde Söylenti ve Dedikodu.” Demiray, U. (Ed.). *Etkili İletişim* (285-298). Ankara: Pegem Akademi.
- Subramanian, S. (2006). “An “Open Eye and Ear” Approach to Managerial Communication. *Vision*,” (Yönetişel İletişim İçin “Açık Göz ve Kulak” Yaklaşımı) *The Journal of Business Perspective*, 10 (2), 1- 10.
- Şahan, S. (2017). *Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında Çalışan Personelin Algıladığı Yönetim Tarzlarının İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Şimşek, Ç., Çelik, A. (2012). *Yönetim ve Organizasyon* (14. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri* (Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Şişman, M. (2012). "Okullarda Yapı". Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (Çev. Ed. Turan, S.). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama* (ss. 82-126). Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- TDK (Türk Dil Kurumu), (2018). www.tdk.org.tr
- Tebbutt, M. (1995). *Women's Talk?: a Social History of "Gossip" in Working-class Neighbourhoods*, (Kadın konuşması mı?: İşçi Sınıfı Mahallelerde" Dedikodu "nun Sosyal Tarihi,) 1880-1960. Scholar Pr. (Akt.: Solmaz, B. (2016). "Kurumsal İletişimde Söylenti ve Dedikodu." Demiray, U. (Ed.). *Etkili İletişim* (285-298). Ankara: Pegem Akademi.).
- Tengilimloğlu, D., Öztürk, Y. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. (Akt.: Okkalı, M. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisinin Öğretmenler Tarafından Algılanması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.).
- Timuroğlu, M. K. Ve Balkaya, E. (2016). "Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi-Bir Uygulama." U.U. *International Journal of Social Inquiry*, 9(2), 89-113.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., ve Buckley, M. R. (2004). "Leader Political Skill and Employee Reactions." (Lider, Politik Yeti ve Çalışan Tepkileri) *The Leadership Quarterly*, 15(4), 493-513.
- Tuna, Y. (2008). *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri* (Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. (2003). *Örgütsel İletişim* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. (2003). *Genel İletişim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Tutar, H., Yılmaz, M. K., Erdönmez, C. (2004). *Genel ve Teknik İletişim* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tyagi, K., ve Misra, P. (2010). *Professional Communication*: PHI Learning Pvt. Ltd. (Akt.: Timuroğlu, M. K. Ve Balkaya, E. (2016). “Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi-Bir Uygulama.” U.U. *International Journal of Social Inquiry*, 9(2), 89-113.).
- Uğurlu, E. (2017). *Öğretmenlerin Politik Yetileri ile Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğurlu, E. ve Bostancı, A. B. (2017). “The Relationship Between Teachers’ Political Skills and Organizational Opposition Levels.” (Öğretmenlerin Politik Yetileri ile Örgütsel Muhalefet Düzeyleri Arasındaki İlişki.) *Journal of Human Sciences*, 14(4), 4050-4064.
- Ulukan, H. (2017). *Yönetim Tarzlarının Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi*. (Doktora Tezi) Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Valle, M. (2006). “The Power Of Politics: Why Leaders Need To Learn The Art Of Influence.” (Siyasetin Gücü: Liderlerin Neden Etki Sanatını Öğrenmeleri Gerekıyor.) *Leadership İn Action: A Publication Of The Center For Creative Leadership and Jossey-Bass*, 26(2), 8-12.
- Van Hove, G. ve Lievens, F. (2009). “Tapping The Grapevine: A Closer Look At Word-of-Mouth As A Recruitment Source.” (Dedikoduya Dokunmak: Bir İşe Alım Kaynağı Olarak Ağızdan Ağıza Kelimesine Daha Yakından Bakmak.) *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Kurum Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Wilhelm, L. (2011). Formal/ Informal Communications Channels. (Formel/İnfomal İletişim Kanalları) <http://www.expressyourselftosuccess.com/formal-informal-communication-channels/> (Erişim Tarihi: 04.09.2018).

- Whitmarsh, A. E. (2014). *Evolution Of The Superintendency: Political Skill In Virginia* (Üstünlüğün Evrimi: Virginia'da Politik Yeti) (Doktora Tezi). Washington: The George Washington University.
- Yates, J. ve Orlikowski, W. J. (1992). “Genres of Organizational Communication: A Structural Approach to Studying Communication and Media”. (Örgütsel İletişim Türleri: İletişim ve Medyaı İncelemek için Yapısal Bir Yaklaşım). *Academy of Management Review*, 17(2). 299-326. (Akt.: Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011). “Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2). 33-48.).
- Yıldırım, M. B. B. (2018). *Öğretmenlerin Çok Kültürlü Kişilik Özellikleri ve İnfomal İletişim* (Yüksek Lisans Tezi). Siirt: Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırımçakar, A. (2018). *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin İnfomal İlişki Düzeyleri ile Farklılıklara Saygı Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi) Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldıztaş, M. B. (2017). *Politik Beceri ile Örgütsel Tükenmişlik İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, A. S. (2007). *İnfomal İlişki Şekillerinin Kurumsal Yapılara Yansımaları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Elâzığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, F. (2018). *Jenerik Stratejilerin Firma Performansına Etkisi: Entelektüel Sermaye ve İnfomal İlişkilerin Rolü*. (Doktora Tezi) Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, A. H. (2016). “İletişimin Tanımı ve Temel Bileşenleri”. Demiray, U. (Ed.). *Etkili İletişim* (ss. 2-44). Ankara: Pegem Akademi.
- Zıllıoğlu, M. (2003). *İletişim Nedir?* (2. Baskı). İstanbul: Cem Yayıncılık.

Ziyaoğlu, A. N. (1999). *İşletme İçi Etkili İletişim ve Uygulamadan Bir Örnek* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EKLER

EK-1. Ölçek Kullanma İzinleri



Ben Cuma GÜLCÜ. Siirt Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi alanında tezli yüksek lisans yapmaktayım. Şu anda tez aşamasına geçmiş bulunmaktayım. Tezimin değişkenlerinden biri informel iletişimdir. Danışman hocam Hakan Toytok ile birlikte geliştirmiş olduğunuz ölçekten faydalanmak istiyorum.

Bu konuda müsademenizi ve desteğini almak istiyorum.

26 Nis 2018 Per, saat 23:36 tarihinde emine doğan <dgnemn@gmail.com> şunu yazdı:

Merhaba Cuma Hocam, öncelikle tez sürecinizde size başarılar diliyorum. Tezimle ilgili indirmiş olduğum tüm kaynakları bir süre önce bilgisayarımı karşılaştığım bir sorundan dolayı silmek zorunda kaldım. Ölçeği kullanabilirsiniz bu konuda herhangi bir sıkıntı yaşarsanız elimden geldiğince destek olurum. Hakan Hocama çok selamlar... Başarılar diliyorum.

Değerli Hocam,

Ben Cuma GÜLCÜ

Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde
Eğitim Yönetimi Denetimi planlaması Teftişi ve Ekonomisi
alanında tezli yüksek lisans yapmaktayım.

Tez çalışmamda tarafınızdan Türkçe formu düzenlenen Politik
Beceri Envanterinden istifade etmek istiyorum.

Bu konuda envanteri kullanım izninizi ve desteğinizi görebilmek
temennisiyle.

Saygılar, iyi çalışmalar.

NOT : Değerli Hocam sizin tarafınızdan Türkçe'ye
çevirisi yapılan İŞ YAŞAMINDA POLİTİK YETİ
kitabına gerek bulunduğum ilde gerekse internet
üzerinden temin edemiyorum bir türlü. Bu konuda
sizden yönlendirme ve destek istiyorum.
Saygılarımla



satay

alıcı: ben, kelesalperen

2 May 2018 [Ayrıntıları göster](#)



Cuma, ölçeği elbette araştırmada kullanabilirsin.
Bana açık adresini gönderirsen kitabı ben
yollarım.

Başarılar

EK-2. Araştırma İzin Belgeleri



T.C.
BATMAN VALİLİĞİ
İmkb Belde İlkokulu Müdürlüğü

08.03.2018

Sayı : 87600181-480.99-E.4946598
Konu :Araştırma İzni Hk.

İMKB BELDE İLKOKULU ÖĞRETMENLERİNE
(İMKB Belde İlkokulu Müdürlüğü Merkez/BATMAN)

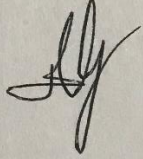
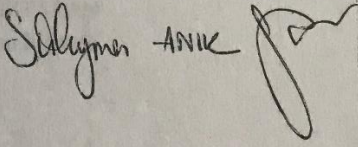
İlgi: Batman İl MEM'in 06/03/2018 tarih, 40456018-480.99-E.4724400 sayılı yazısı

İlgi yazı gereği; Siirt Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Cuma GÜLCÜ'nün bilimsel araştırma yöntemleri çalışması kapsamında "**Okul Yöneticilerinin Politik Yeti Düzeyleri ile İnförmel İletişimi Kullanma Biçimleri Arasındaki İlişki**" ile ilgili yazısı ekte sunulmuştur.

Bilginize rica ederim

Süleyman ANIK
Okul Müdürü v

EK: Resmi yazı (3 sayfa)

Elif Tat 
Süleyman ANIK 

Adres: Belde Mh. 3257. Sokak No: 101 Merkez/ BATMAN
Elektronik Adres: //imkbhbeldeilkokulu.meb.k12.tr

Ayrıntılı bilgi için: M ÇETİNER /Memur.
Tel:0488 221 05 76



BATMAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 40456018-480.99-E.4724400
Konu : Araştırma İzni

06.03.2018

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

Siirt Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Cuma GÜLCÜ'nün bilimsel araştırma yöntemleri çalışması kapsamında il merkezinde bulunan tüm resmi ilkokul, ortaokul ve lise müdürlerine yönelik **"Okul Yöneticilerinin Politik Yeti Düzeyleri ile İnförmel İletişimi Kullanma Biçimleri Arasındaki İlişki"** ile ilgili kurum yazısı ve anket formu ekte sunulmuştur.

Söz konusu anket verilerinin, sadece bilimsel araştırma amaçları doğrultusunda kullanılması koşuluyla eğitim kurumlarımızda anket uygulanması birim komisyonumuzca uygun görölmektedir.

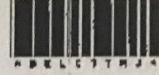
Makamlarınızca da uygun görölməsi halinde olurlarınıza arz ederim.

Zübeyir YILMAZ
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR
<...>

Mahmut KURTARAN
İl Millî Eğitim Müdürü

Tarih ve Sayısı: 22/02/2018-E.999



T.C.
SİİRT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 47309771-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

BATMAN İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Cuma Gülcü'nün yürütmekte olduğu "Okul Yöneticilerinin Politik Yeti Düzeyleri ile İnförmel İletişimi Kullanma Biçimleri arasındaki İlişki" adlı ölçek çalışmasını Batman İli merkezde görev yapmakta olan tüm resmi okullarda görevli okul yöneticilerine uygulayabilmesi için, gerekli izinlerin verilmesi hususunda;
Bilgilerinize ve gereğini arz ederim.

e-imzalıdır

Yrd. Doç. Dr.Veysel OKÇU
Müdür

EKLER :

- 1- Cuma Gülcü İzin Dilekçesi
- 2- İnförmel İletişim Ölçeği
- 3- Politik Yeti Ölçeği

23.02.18
Yalçın YILMAZ
Bilgisayar İşletmeni

Evrak Doğrulamak İçin : <http://evrak.sirt.edu.tr/envisyon/Dogrula/LC11TMJ>

Batman Yolu 10.km Merkez, 55100 Sirt/Türkiye
Tel: +90 (484) 212 11 11
E-Posta: sosbilens@sirt.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için İrtibat: Betül YILDIZ
Faks: +90 (484) 212 11 11
Elektronik ağı: www.sirt.edu.tr



FORM: 2

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Cuma GÜLCÜ
Kurumu / Üniversitesi	Siirt Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	Batman İl Merkezi
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Merkez Resmi Tüm İlkokul,Ortaokul,Lise Yöneticileri
Araştırmanın konusu	"Okul Yöneticilerinin Politik Yeti Düzeyleri ile İnfomel İletişimi Kullanma Biçimleri Arasındaki İlişki"
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Tez Çalışması / Veri Toplama
Veri toplama araçları	Anket Çalışması/Tez Çalışması
Görüş istenilecek Birim/Birimler	
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
28/02/2018 tarihinde toplanan komisyonumuz gelen Anket Uygulama Formunu incelemiş olup, MEB, Mevzuatındaki Araştırma İzin ve Uygulama Yönergesinin " f maddesi" uyarınca bilgi toplama formunun yapılması uygun görülmüştür.	
Komisyon kararı	Oybirliği / Oyçokluğu ile alınmıştır.
Muhalef üyenin Adı ve Soyadı:	Gerekçesi:

KOMİSYON

28/02/2018
Komisyon Başkanı
Zübeyir YILMAZ
Milli Eğitim Müdür Yardımcısı

Üye
Faruk KARANFİL
Öğretmen

Üye
Hasan AYDINLIK
Öğretmen



T.C.
SİRT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Anabilim Dalı Başkanlığınızda öğrenim görmekteyim. Aşağıda bilgileri yazılan çalışmayı yapabilmem için gerekli izinlerin alınması hususunda; Gereğini arz ederim.

Adı Soyadı:	Cuma GÜLCÜ	Tarih: 20.02.2018
Öğrenci No	163210012	
Program	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması	
Araştırmanın Adı	Okul Yöneticilerinin Politik Yeti Düzeyleri ile İnfomel İletişimi Kullanma Biçimleri Arasındaki İlişki	
Araştırmada kullanılacak görüşme formu, anket (ler) veya ölçek (ler)'in adı	1. Politik Yeti Ölçeği (Ferris vd. 2005) 2. İnfomel İletişim Ölçeği (Toytok, Demirpolat ve Doğan 2016)	
İzin Alınacak Kurum ya da Kurumlar	Batman İl Millî Eğitim Müdürlüğü	
Açıklama: (Araştırmanın kime uygulanacağı açıkça belirtilmelidir)	Araştırma Batman merkezde görev yapmakta olan tüm resmi okullarda görevli okul yöneticilerine uygulanacaktır.	

Danışman Hoca

Yrd. Doç. Dr. Esat Hakan TOYTOK

Cuma GÜLCÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Yukarıda bilgileri verilen öğrencimizin çalışması uygun görülmüş olup gerekli izinlerin alınması hususunda; Gereğini arz ederim.

Doç. Dr. H. İsmail ARSLANTAŞ
Anabilim Dalı Başkanı

İmza

Adı Soyadı

Ek :

Not : Formun ek kısmına araştırmada kullanılacak varsa görüşme formu, anket ya da anketler, ölçek ya da ölçeklerin bir adet nüshası (siliş olmayacak) eklenecektir

EK-3. Araştırmada Kullanılan Envanter

Değerli Meslektaşım,

Bu envanter okul yöneticilerinin **politik yetileri** ve **informel iletişimi kullanma biçimleri** arasında bir ilişki olup olmadığını anlamaya yönelik olarak yapılan bir tez araştırması için hazırlanmıştır. Bununla ilgili gerekli izin ve onay Batman İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınmış olup gerekli yazı okullara gönderilmiştir. **Vereceğiniz cevaplar sadece bu amaçla kullanılacağından kesinlikle gizli tutulacak ve herhangi bir kurum ya da kuruluşa verilmeyecektir.** Bu nedenle isminizi yazmanız beklenmemektedir. Bütün maddelerde uygun gördüğünüz yanıtlar için ayrılan bölüme **(X)** işareti koymanız beklenmektedir. Sağlayacağınız katkı için şimdiden çok teşekkür ederim.

Politik Yeti: Başkalarını etkili bir şekilde anlayabilme ve bunu onların kişisel ve veya organizasyonel hedeflerini geliştirme yolunda harekete geçirmek için kullanma yeteneğidir. Politik yetiye sahip kişilerin sosyal becerileri ve davranışları, uyum sağlama yetenekleri ile birleştiğinde; bu kişiler, içten görünümleriyle başkalarının davranışlarını etkileyebilirler. Bu da onlara güven duyulmasını sağlamaktadır. Politik yeti düzeyi yüksek çalışanlar, iş yerindeki değişimlere çabuk uyum sağlayabilmekte, diğerlerine samimi ve içten davranarak onların desteğini ve güvenini kazanmakta ve böylece onları etkileyerek kontrol altına alabilmektedir (Ferris vd., 2005).

İnformel İletişim (Gayri Resmi İletişim): Örgütte iletişim genellikle biçimsel şekilde sürdürülmekle beraber, bazen işleri hızlandırmak için biçimsel haberleşmenin katı kurallarının dışına çıkılarak hızlı bilgi alışverişi yoluna gidilebilir. Bazen işleri hızlandırmak için bazen de örgütte oluşan gayri resmi grupların sonucu olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim kanallarının kullanımı yoluyla gerçekleşen ve örgütteki yetkili herhangi bir kişi ya da kurum tarafından örgütlenmeyen iletişim biçimine biçimsel olmayan iletişim adı verilir (Şimşek, 1997: 199). Başka bir ifade ile 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 amacıyla kendi aralarında arkadaşlığa dayalı olarak kurdukları iletişim olarak tanımlanabilir (Robins ve Coulter, 2003:293).

Cuma GÜLCÜ

Siirt Üniversitesi Sos. Blm.Ens. EYTPE ABD Yük. Lis. Öğrencisi
e-posta: batmankmm@gmail.com
Tlf: 0505 522 55 67

BÖLÜM -I- KİŞİSEL BİLGİLER

- 1- **Okul Türü:** İlkokul () Ortaokul () Lise ()
- 2- **Göreviniz:** Müdür () Müdür Yrd. () Müdür Baş Yrd. ()
- 3- **Mesleki kıdeminiz** yıl
- 4- **Alanınız:** Sözel () Sayısal () Eşit Ağırlık ()
- 5- **Bu okuldaki çalışma süreniz:** Ay

BÖLÜM II: POLİTİK YETİ ÖLÇEĞİ							
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. İş yerindeki diğer çalışanlarla iletişim ağı(network) kurmaya olabildiğince çok zaman ayırır ve çaba gösteririm.	1	2	3	4	5	6	7
2. Birlikte çalıştığım mesai arkadaşlarımdan çoğunun kendisini rahat ve huzurlu hissetmesini sağlayabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
3. Başkaları ile kolay ve etkin bir şekilde iletişim kurabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
4. Benim için çoğu insanla dostça ilişkiler geliştirmek kolaydır.	1	2	3	4	5	6	7
5. İnsanları çok iyi analiz ederim.	1	2	3	4	5	6	7
6. İşyerindeki önemli kişilerle başarıyla bağlantı kurarım.	1	2	3	4	5	6	7
7. Başkalarının özellikle temel motivlerini ve gizli gündemlerini iyi sezerim.	1	2	3	4	5	6	7
8. Başkaları ile iletişim kurarken, ifadelerim ve davranışlarımda içten olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7
9. İşyerinde, işlerle ilgili gerçekten ihtiyaç duyulduğunda destek alabileceğim geniş bir meslektaş ve çalışma arkadaşı ağı geliştirdim.	1	2	3	4	5	6	7

10. İşyerinde çok sayıda önemli insan tanıyorum ve onlarla iyi ilişkilere sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
11. İşyerinde diğer çalışanlarla iletişimimi geliştirmek için olabildiğince çok zaman ayırıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
12. Benim için insanların benden hoşlanmalarını sağlamak çok kolaydır.	1	2	3	4	5	6	7
13. İnsanların söylediklerim ve yaptıklarım konusunda içten olduğuma inanmaları önemlidir.	1	2	3	4	5	6	7
14. İnsanlara ilgimin içten olmasına gayret ederim.	1	2	3	4	5	6	7
15. İşyerinde işlerin sonuçlandırılması için bağlantılarımı ve ilişkilerimi kullanmada başarılıyım.	1	2	3	4	5	6	7
16. Kendimi başkalarına nasıl takdim edeceğim konusunda sağlam bir sezgi ve kavrayışa sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
17. Başkalarını etkilemek için daima ne söylenmesi veya nasıl davranılması gerektiğini içgüdüsel olarak biliyor gibiyimdir.	1	2	3	4	5	6	7
18. İnsanların yüz ifadelerini dikkatle incelerim.	1	2	3	4	5	6	7

BÖLÜM III- : İNFORMEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ	Hiçbir zaman	Çok nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1. Çalışma arkadaşlarımla okulda görüşme ve sohbetlerimiz olur.	1	2	3	4	5
2. Çalışma arkadaşlarımla görüşme ve sohbetlerimiz okul dışında da olur.	1	2	3	4	5
3. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan görüşmelerimi yüz yüze gerçekleştiririm.	1	2	3	4	5
4. Okulda bazı arkadaşlarımla iletişimim daha samimidir.	1	2	3	4	5
5. Okulumda söylenti ve dedikodu yaygındır.	1	2	3	4	5
6. Okulumuzda samimiyet ve yakınlıklar neticesinde gruplar (ideolojik, hemşehrilik vb.) oluşmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Okulumda bir değişimin yaşandığı durumlarda resmi olmayan iletişim dedikodu ve söylenti artar.	1	2	3	4	5
8. Okulda yönetsel sorunların arttığı dönemlerde resmi olmayan iletişim kanalları daha çok devreye girer.	1	2	3	4	5
9. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarımı bazı durumları veya kişileri eleştirmek amacıyla kullanırım.	1	2	3	4	5

10. Çalışma arkadaşlarımla resmi olmayan iletişim kanallarını rahatlama amacıyla kullanırım.	1	2	3	4	5
11. Resmi olmayan iletişim kanallarını arkadaşlarım tarafından desteklenip desteklenmediğimi ölçmek için kullanırım.	1	2	3	4	5
12. Çalışma arkadaşlarım hakkında doğru olsun veya olmasın söylentiler dinlemeyi severim.	1	2	3	4	5
13. Resmi olmayan iletişimle oluşmuş gruplar kurumun işleyişini olumsuz yönde etkileyebilmektedirler.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlar arasında resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet kurum veya kişilere zarar verebiliyor.	1	2	3	4	5
15. Resmi olmayan iletişimle kurulan yakınlıklar bazı kişilere ayrıcalıklar sağlayabiliyor.	1	2	3	4	5
16. Resmi olmayan iletişimle yaşadığım bazı sıkıntılardan dolayı artık herkese mesafeli davranıyorum.	1	2	3	4	5
17. Resmi olmayan iletişimle kurulan samimiyet kişiler veya yönetim suiistimal edilebiliyor.	1	2	3	4	5
18. Resmi olmayan iletişimin yarattığı samimiyet ve yakınlığın okul yapısına uygun olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19. Resmi olmayan iletişim çalışanlar arasında dayanışma ve motivasyonu artırmaktadır.	1	2	3	4	5
20. Resmi olmayan iletişim arkadaşlarıma karşı daha anlayışlı olmamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
21. Resmi olmayan iletişimle oluşan samimiyet bazı yönetim sorunları karşısında güç birliği oluşturulmasını kolaylaştırıyor.	1	2	3	4	5
22. Resmi olmayan iletişim sayesinde daha çok bilgi ediniliyor.	1	2	3	4	5
23. Resmi olmayan iletişimle işler daha kolay ve hızlı hallediliyor.	1	2	3	4	5

EK-4. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Cuma Gülcü
Doğum Yeri ve Tarihi	Diyarbakır – 11/03/1979
Eğitim Durumu	
Ön Lisans Öğrenimi	Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yerel Yönetimler Programı
Lisans Öğrenimi	Celal Bayar Üniversitesi Demirci Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi	Siirt Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Bildiği Yabancı Diller	
Bilimsel Faaliyetleri	Toyok, E.H. ve Gülcü, C. (Nisan, 2018). “Öğretmenlerin İnförmel İletişim Düzeyleri ile Politik Beceri Düzeyleri Arasındaki İlişki” (Bildiri). ICES-UEBK 2018 27. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi (18-22 Nisan Antalya).
İletişim	
e-posta	batmankmm@gmail.com