



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**YÖNETİM TARZLARININ ÖRGÜTLERDEKİ İNFORMAL
İLETİŞİM KANALLARINA ETKİSİ: BURDUR İLİ KAMU
KURUMLARI ÖRNEĞİ**

**Meral BEKTAŞ
0940201014**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Ramazan ERDEM**

Isparta-2014



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI



Tez Savunması 1

Tarih:26/02/ 2014

Enstitü Yönetim Kurulunun 29/01/2014 tarih ve 641-09 sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz, İşletme Anabilim Dalı Bilim Dalını Seçiniz Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi Meral BEKTAŞ'ın "Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnteraktif İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 26/2/2014 tarihinde saat 10:00'da toplanmış ve adayın tez savunmasına almıştır.

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Yönetmeliğinin 39. Maddesi uyarınca adaya 120 dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

☒ **Tezin kabul edilmesine** (Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

☐ **Tezde düzeltme verilmesine** (Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra altı (6) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

☐ **Tezin reddedilmesine** (Öğrenci yeni tez konusu belirleyecek)

***Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.**
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Gereği arz olunur.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Ramazan ERDEM	
Üye	: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	
Üye	: Prof. Dr. H. İlker ÇARIKÇI	
Üye	: Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Münire ÇİFTÇİ	

Ekler :

- 1) Tez Değerlendirme Jüri Raporları
- 2) Sınav soru tutanağı

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği; Madde 39 (3) Jüri üyeleri, söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç bir ay içinde, hazırladıkları raporlarla birlikte toplanarak öğrenciyi tez savunma sınavına alırlar. Tez savunma sınavının yeri ve tarihi EYK'nda belirlenir. Jüri aralarında bir başkan seçer. Tez savunma sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru-cevap bölümünden oluşur. Tez savunma sınavı en az kırkbeş, en çok doksan dakikadır.

(4) Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri tez hakkında salt çoğunlukla kabul, ret veya düzeltme kararı verir. Bu karar, EABD Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Yeni tez konusu bu Yönetmeliğin 38 inci maddesinde yer alan esaslara göre belirlenir.

**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum **“Yönetim Tarzlarının Örgütlerdeki İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi: Burdur İli Kamu Kurumları Örneği”** adlı çalışmamın tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim.


Meral BEKTAŞ

26.02.2014

ÖZET

Bu çalışma, Burdur ili kamu kurumlarında görev yapan üst kademe yöneticilerin yönetim tarzlarının bu kurumlarda ortaya çıkan infomal iletişim kanallarına etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada demokratik, otoriter, serbest bırakıcı ve paternalist olmak üzere dört tür yönetim tarzı üzerinde durulmuş ve bu yönetim tarzlarının infomal iletişim kanallarından olan infomal gruplar, yöneticilerin infomal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, laf taşıyıcılar, şakalar ve infomal sanal iletişim kanallarına etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Yöneticilerin yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan infomal iletişim kanallarını ne derece etkilediğini ölçmek amacıyla, demografik değişkenlerle birlikte yönetim tarzları ve infomal iletişim kanallarına ait ölçeklerden oluşan bir anket kullanılmıştır. Bu anket çalışmasında 600 adet anket formundan elde edilen veriler, SPSS 16.0 programı ve Lisrel 9.1 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin yönetim tarzlarının infomal iletişim kanallarını etkilediği ortaya çıkmış ve Burdur ili kamu kurumlarında, üst kademe yöneticilerin daha çok demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, çalışanların ise infomal iletişim kanallarından öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları ve infomal gruplar oluşturdukları görülmüştür.

Yöneticilerin bu infomal iletişim kanallarını ortadan kaldırması mümkün olmadığı için bu kanalları örgüt lehine kullanmaları örgütsel anlamda daha doğru olacaktır. Bu çalışmanın, infomal iletişim kanallarının varlığını inkâr etmeyen ve bu kanalları örgüt lehine kullanmak isteyen yöneticilere önemli bilgiler sunacağı düşünülmektedir. Örgütsel anlamda infomal iletişim kanallarını etkileyen farklı nedenlerinde göz önünde bulundurularak bundan sonra çeşitli çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler

Yönetim Tarzı, İnfomal İletişim, Üst Kademe Yöneticiler ve Kamu Kurumu Çalışanları

ABSTRACT

This study is prepared to measure the impacts of the management styles of senior administrators working in public institutions in Burdur on the informal communication channels consisting in these institutions. This study has focused on four types of management styles including democratic, paternalistic, authoritarian, laissez-faire management style and it is investigated whether these management styles have an effect on informal communication channels such as informal groups, management by walking around, intra-organizational small talks, scandalmonger, jokes and informal virtual communication channels.

A survey consisting scales related to management styles along with demographic variables and informal communication channels was used in order to measure how effective the management styles of the administrators were on informal communication channels consisting in the organizations. In this survey the data obtained from 600 questionnaire forms were analyzed using SPSS 16.0 and Lisrel 9.1.

According to the results of the study, it is understood that management styles of administrators have an effect on informal communication channels and it is seen that in public institutions in Burdur, senior administrators mostly apply democratic management style, whereas the staff primarily participate intra-organizational small talks and constitute informal groups.

Owing to the fact that it is not possible for the administrators to remove informal communication channels, it will be more accurate for them to use these channels in favour of the institution in the organisational sense. It is thought that this study will provide remarkable information to the administrators not denying existence of the informal communication channels and wishing to use these channels on behalf of the organization. It is suggested that various studies should be carried out considering also the different reasons affecting informal communication channels in the organizational sense.

Key Words

Management Style, Informal Communication, Senior Administrators and Public Institution Staff

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	ii
YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER....	vi
KISALTMALAR.....	ix
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xii
ÖNSÖZ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM SÜRECİ VE ÖRGÜTLERDEKİ YÖNETİM TARZLARI

1. YÖNETİM SÜRECİ.....	4
1.1. Yönetim ve Yönetici Kavramı.....	4
1.2. Yönetici Roller.....	7
1.2.1. Kişilerarası Roller.....	7
1.2.2. Bilgilendirme Roller.....	8
1.2.3. Karar Vermeye İlişkin Roller.....	9
1.3. Yönetimde İnsan İlişkileri.....	11
1.4. Örgütlerde Yönetim Kademeleri.....	13
2. YÖNETİM TARZLARININ GELİŞİM SÜRECİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	15
2.1. Yönetim Tarzlarının Gelişim Süreci.....	15
2.2. Yönetim Tarzlarının Kavramsal Çerçevesi.....	25
2.3. Yönetim/Liderlik Tarzları.....	34
2.3.1. Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları	35
2.3.2. Rensis Likert'in Yönetim Tarzı.....	37
2.3.3. Durumsal Liderlik Tarzları.....	38
2.4. Örgütlerdeki Yönetim Tarzları.....	42
2.4.1. Otoriter Yönetim Tarzı.....	43
2.4.2. Demokratik Yönetim Tarzı.....	47

2.4.3. Paternalist Yönetim Tarzı.....	54
2.4.4. Serbest Bırakıcı Yönetim Tarzı	59
2.5. Türk Kamu Yönetiminde Yöneticiler.....	62

İKİNCİ BÖLÜM

İLEŞİM SÜRECİ VE ÖRGÜTLERDEKİ İNFORMAL İLETİŞİM

1. İLETİŞİM SÜRECİ.....	70
1.1. İletişim Kavramı ve Süreci.....	70
1.2. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri.....	71
1.3. İletişim Çeşitleri.....	73
1.3.1. Sözlü İletişim.....	73
1.3.2. Yazılı İletişim.....	74
1.3.3. Sözsüz İletişim.....	75
1.3.4. Elektronik İletişim.....	78
1.4. İletişimin Yöneticiler ve Örgütler İçin Önemi.....	79
2. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM.....	89
2.1. Örgütlerdeki Formal İletişim Süreci.....	91
2.1.1. Dikey İletişim Kanalları.....	91
2.1.2. Yatay İletişim Kanalları.....	92
2.1.3. Çapraz İletişim Kanalları.....	93
2.2. Örgütlerdeki İnfomal İletişim Süreci.....	93
2.2.1. İnfomal İletişimin Örgütsel Avantaj ve Dezavantajları.....	97
2.2.2. İnfomal İletişim Kanalları.....	99
2.2.2.1. İnfomal Gruplar.....	101
2.2.2.2. Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri (MBWA).....	109
2.2.2.3. Kurum İçi Sohbetler.....	116
2.2.2.4. Laf Taşıyıcılar.....	121
2.2.2.5. Dedikodu ve Söylenti Ağı.....	123
2.2.2.5.1. Dedikodu.....	124
2.2.2.5.2. Söylenti.....	131
2.2.2.6. Şakalar.....	135
2.2.2.7. İnfomal Sanal İletişim.....	141
2.2.2.8. Sosyal Etkinlikler.....	150

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BURDUR İLİ KAMU KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	153
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	153
1.2. Araştırma Yöntemi.....	154
1.3. Evren ve Örneklem.....	156
1.4. Bulgular.....	160
1.4.1. Sosyo-Demografik Bulgular.....	160
1.4.2. Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait Bulgular.....	162
1.4.2.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi.....	167
1.4.3. İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğine Ait Bulgular.....	174
1.4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	183
1.4.4.1. Boyutlar Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	183
1.4.4.2. Boyutlar Arası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	186
1.5. Sonuç ve Öneriler.....	196
KAYNAKLAR	202
EK: ANKET FORMU	222
ÖZGEÇMİŞ	226

KISALTMALAR

ev.	Çeviren
ss.	Sayfa
pp.	Page (sayfa)
vd.	ve diğerleri
et al.	ve diğerleri
akt.	Aktaran
PTT	Posta ve Telgraf Teşkilatı
İşKUR	Türkiye İş Kurumu
TEDAş	Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim şirketi

TABLÖLAR

Tablo 1: Otoriter ve Demokratik Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılması.....	53
Tablo 2: Türk Yönetim Tarzının Genel Yapısı.....	68
Tablo 3: İletişim Engelleri ve Bu Engellerin Üstesinden Gelebilme.....	88
Tablo 4: Formal ve İnfomal İletişim Arasındaki Farklar.....	96
Tablo 5: Farklılık Türleri.....	104
Tablo 6: Dedikodunun Kişisel ve Örgütsel Sonuçları.....	127
Tablo 7: Demografik Bulgular.....	160
Tablo 8: Kamu Kurumlarına İlişkin Bulgular.....	161
Tablo 9: KMO Değerleri ve Yorumları.....	164
Tablo 10: Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Test Değerleri.....	164
Tablo 11: Yönetim Tarzları Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizine Ait Faktör.....	165
Yükleri ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri	
Tablo 12: Güvenirlik Katsayıları ve Yorumları.....	166
Tablo 13: Faktörlere Ait Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları.....	166
Tablo 14: Yönetim Tarzları Ölçeğinin Gözlenen Değişkenleri ile Örtük Değişkenleri Arasındaki İlişkileri.....	168
Tablo 15: Ölçüm Modellerine Ait Uyum İstatistikleri.....	169
Tablo 16: Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin Uyum İstatistikleri.....	170
Tablo 17: Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	173
Tablo 18: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Test Değerleri	175
Tablo 19: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizine Ait Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri	175
Tablo 20: Faktörlere Ait Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları.....	177

Tablo 21: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğinin Gözlenen Değişkenleri ile Örtük Değişkenleri Arasındaki İlişkileri.....	178
Tablo 22: İnfomal İletişim Kanallarına Ait Ölçüm Modelinin Uyum İstatistikleri.....	179
Tablo 23: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	183
Tablo 24: Yönetim Tarzları ile İnfomal İletişim Kanallarına Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	184
Tablo 25: Yönetim Tarzları ve İnfomal Gruplara Ait Regresyon Analizi.....	187
Tablo 26: Yönetim Tarzları ve Yöneticilerin İnfomal Ziyaretlerine Ait Regresyon Analizi.....	188
Tablo 27: Yönetim Tarzları ve Kurum İçi Sohbetlere Ait Regresyon Analizi.....	189
Tablo 28: Yönetim Tarzları ve Laf Taşıyıcılara Ait Regresyon Analizi.....	190
Tablo 29: Yönetim Tarzları ve Şakalara Ait Regresyon Analizi.....	191
Tablo 30: Yönetim Tarzları ve İnfomal Sanal İletişime Ait Regresyon Analizi..	192
Tablo 31: Araştırmaya Ait Hipotezlerin Test Edilmesi.....	194

ŞEKİLLER

Şekil 1: Yönetmel Izgara.....	41
Şekil 2: İletişim Süreci.....	72
Şekil 3: Homans'ın Sosyal Modelindeki Karşılıklı İlişkiler.....	107
Şekil 4: Söylentinin Bileşenleri.....	132
Şekil 5: Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin Standardize Edilmiş Çözüm Değerleri.....	171
Şekil 6: Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin t Değerleri.....	172
Şekil 7: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin Standardize Edilmiş Çözüm Değerleri.....	181
Şekil 8: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin t Değerleri.....	182

ÖNSÖZ

Örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen örgüt çalışanları yöneten ve yönetilenler olarak, örgütlere çeşitli katkılarda bulunurlar. Yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzları örgüt çalışanlarının davranışlarını çeşitli şekillerde ve düzeylerde etkileyerek informal iletişim sürecine zemin hazırlar.

Bu çalışmayı 3204-D1-12 nolu doktora tez projesi olarak destekleyen Süleyman Demirel Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi'ne; bu sürecin başlangıcından sonuna kadar çok değerli fikirlerini ve yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Necla BARDAK'a, Arş. Gör. Elif AKKAŞ'a, Arş. Gör. Rukiye ÇELİK'e, Yrd. Doç. Dr. Pelin KANTEN'e, Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN'a, Yrd. Doç. Dr. Münire ÇİFTÇİ'ye, Doç. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya, her zaman olumlu eleştirileriyle bizlere yol gösteren, araştırmalarımıza katkı sağlayan, daha iyiye ulaşmamız için bizlere ışık tutan Prof. Dr. İlker H. ÇARIKÇI'ya ve en değerli kaynak olan zamanını hiçbir zaman öğrencilerinden esirgemeyen, tam bir bilim insanı olarak desteğini her zaman hissettiğim çok değerli danışman hocam Doç. Dr. Ramazan ERDEM'e, akademik yaşamımda her zaman yanımda olan çok değerli hocam Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU'na, manen ve madden hep yanımda olan değerli eşim Barış BEKTAŞ'a ve beni bugünlere getiren, büyüten ve her zaman *bunu da en iyi şekilde yaparsın* diyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Meral BEKTAŞ

GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim olgusu, insanları doğduğu aileden başlayarak, çalıştığı işyerine kadar takip eder. Bireyler evde, okulda, sosyal hayatta veya işyerlerinde bazen yöneten bazen ise yönetilen konumuna geçer. İster yöneten ister yönetilen konumunda olsun unutulmaması gereken nokta, karmaşık bir süreç olan yönetim kavramının tek kişiyle yürütülemeyeceği gerçeğidir. İş hayatında yöneticilerin çalışanlara, çalışanların ise yöneticilere ihtiyacı vardır. Bu nedenle bu sürecin işleyişinde yönetici ve çalışanlara büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler, çalışanlarıyla birlikte hareket eden, mevcut yönetim becerileriyle, çalışanlarını harekete geçiren ve onlarla birlikte yönetim fonksiyonlarını icra eden kişiler oldukları için, her yönetici yetiştiği ortamın bir ürünü, aldığı eğitimin bir göstergesi, çalıştığı kurumun ise aynasıdır. Bu aynanın yansımaları, yönetim tarzlarını etkileyerek örgütsel iletişimi olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Aynaya bakan çalışan bu yansımadan memnun kaldığı sürece örgüte katkısı daha fazla olur. Her yöneticinin unutmaması gereken asıl nokta iletişim ve yönetim unsurunun bu yansımaya büyük katkı sağlayacağıdır. İletişim gücü kuvvetli, yönetim tarzına güvenen yöneticiler örgütsel süreçte aranan yöneticiler olabilirler.

Yöneticiler gerek örgüt içi gerek ise örgüt dışı ilişkileri sürdürürken çeşitli iletişim kanallarını kullanırlar. Bu kanallar, formal kanallar ve informal kanallar olarak ikiye ayrılır. Formal ve informal boyutta ortaya çıkan örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, özellikle yöneticiler tarafından informal iletişim kanallarının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Çünkü yönetim sürecinde yöneticilerden uzak duran, kendilerini ifade etmekte zorlanan çalışanlar genellikle informal iletişim kanallarına yönelirler. Bu informal iletişim kanalları yöneticiler tarafından dikkate alınmadığı takdirde örgütlerde olumsuz ve yıkıcı etkilere yol açabilir. Odalarından çıkarak düzenli aralıklarla çalışanlarını ziyaret eden yöneticiler, çalışma ortamlarındaki informal gruplardan haberdar olabilir, verilen çay-kahve molalarındaki küçük şakalardan dersler çıkarabilir, çalışanlar ya da yönetim aracılığıyla düzenlenen sosyal etkinlikler esnasında çalışanlarıyla rahat sohbet etme imkânı bularak örgütsel iletişime engel olan birçok faktörün farkına varabilirler. Ayrıca çalışanların işleri ve

kurumları ile ilgili olarak sosyal paylaşım ağlarında yaptıkları yorumlarla kurum içinde su yüzüne çıkamayan sorunlardan haberdar olabilirler. Bunları gören ve örgüt lehine kullanmasını bilen yöneticiler ancak, yönetsel başarının önündeki zehirli engelleri kaldırarak çalışanlarına ulaşmış ve örgütsel başarı için çalışanlarıyla birlikte yeni ufuklara yelken açmış olurlar.

İnformal iletişim kavramı son yıllarda sık sık kurum içi ilişkilerde duyulsa da, informal iletişimin özellikle kurum içi ilişkilerdeki önemi örgütsel düzeyde henüz tam olarak kavranamamıştır. Ülkemizde bu konuyla ilgili yeterli araştırmaların yapılmamış olması nedeniyle, kurumlardaki yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan informal iletişim sürecine etkisinin olup olmadığı, eğer yönetim tarzlarının informal iletişime etkisi var ise ne derece ve yönde etkisi olduğu bilinmemektedir. Bu nedenle yöneticilerin yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarına etkisini araştırmak amacıyla Burdur ili kamu kurumlarında bir çalışma yapılmıştır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak yönetim süreci ve yönetim tarzları ile ilgili olarak genel bilgiler verilmiştir. Çalışmada, Kurt Lewin'in liderlik tarzlarından demokratik, otoriter ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarına ek olarak Türk toplum yapısına ve değerlerine uygun düşen paternalist yönetim tarzı kullanıldığı için bu yönetim tarzları hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde iletişim süreci hakkında genel bilgiler verilerek örgütlerdeki informal iletişim kanalları tek tek ele alınarak açıklanmıştır. Örgütlerdeki informal iletişim kanallarından; örgütlerdeki informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, kurumlarda çoğu zaman düzenli olarak işleyen dedikodu ve söylenti ağları, kurumlarda bir yerden başka bir yere laf taşıyarak bağlantı kuran laf taşıyıcılar, kurum içinde çalışanların birbirleriyle veya üstleriyle yaptıkları şakalar, kurum içi ve kurum dışında düzenlenen sosyal etkinlikler ve özellikle son yıllarda yediden yetmişe herkesin kullanmaya başladığı informal sanal iletişim kanalları açıklanmıştır. Örgütlerde yöneticilerin kullandıkları formal iletişim kanallarının boşluklarını doldurarak bazen çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendiren ya da çalışanlar

arasında görüş ayrılıkları yaratabilen informal iletişim kanallarının genel olarak örgütler için önemi büyüktür.

Üçüncü bölümde, araştırmanın amaç ve önemi açıklanmış, araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiş ve araştırmanın bulgu ve sonuçları yorumlanarak önerilerde bulunulmuştur. Araştırmada demografik değişkenlerin yanında, yönetim tarzlarına ve informal iletişim kanallarına ait ölçekler kullanılarak hazırlanan bir anket kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Burdur ili kamu kurumlarında yöneticilerin ilk olarak demokratik bir yönetim tarzı sergiledikleri görülmüştür. Günümüzde çeşitli yazarlar tarafından demokratik yönetim tarzı tavsiye edilen yönetim tarzları arasında yer almaktadır (Kophová and Tomášková, 2011:982). Ayrıca kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzlarının örgütlerdeki informal iletişim kanallarının oluşumunu çeşitli düzeyde ve yönlerde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre otoriter yönetim tarzının; informal grupların, laf taşıyıcıların, şakaların ve informal sanal iletişim kanallarının oluşumunu pozitif yönde etkilediği, demokratik yönetim tarzının; informal grupların ve laf taşıyıcıların oluşumunu negatif yönde ancak yöneticilerin informal ziyaretlerini pozitif yönde etkilediği, paternalist yönetim tarzının; yöneticilerin informal ziyaretlerini, kurum içi sohbetleri, şakaları ve informal sanal iletişim kanallarını pozitif yönde etkilediği, serbest bırakıcı yönetim tarzının ise; şakaları ve informal sanal iletişim kanallarını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Özellikle kamu kurumlarında informal iletişim sürecinin örgütsel anlamda olumlu olarak sürdürülmesinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. “*Ya bu deveyi güdeceksin ya bu diyardan gideceksin*” sözünde işaret ettiği gibi örgütlerde bu süreci azimle örgüt lehine kullanmasını bilen yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü birçok farklılıkları olan çalışanların biraraya geldiği örgütlerde bu çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri de birbirinden farklıdır. Örneğin örgüt içinde informal olarak ortaya çıkan iki karşıt grubun yönetimi, yöneticilerin yönetsel başarılarının sınanması için bazen önemli bir adımdır. Çünkü yönetim aslında farklılıkların farklı şekillerde yönetimi anlamına gelir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM SÜRECİ VE ÖRGÜTLERDEKİ YÖNETİM TARZLARI

1. YÖNETİM SÜRECİ

Bu bölümde genel olarak yönetim, yönetici kavramları açıklanarak, yönetim tarzlarının gelişim süreci ve kavramsal çerçevesi ile ilgili genel bilgiler verilmiş ve bu çalışmada kullanılan yönetim tarzları açıklanmıştır.

1.1. Yönetim ve Yönetici Kavramı

İnsanların olduğu her yerde yönetim kavramı, yönetimin olduğu her yerde insan ilişkileri vardır. Aileden başlayan, okulda devam eden ve iş hayatında etkisini arttıran yönetim kavramı birçok çalışmanın konusu olmuş ve önemi vurgulanmıştır. İnsanlarla birlikte hareket eden, onların hareketlerine yönetim ve iletişim becerileriyle ivme kazandıran yöneticiler bu çalışmaların başkahramanları olmaktadır.

E. Demock'a göre yönetim, bir düğmeye basarak bir kolun çekilmesi, emirler verilmesi, kâr/zarar hesaplarının taranması, kurallar konulup, düzenlemeler yapılması meselesi değildir. Yönetim, mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak, bir grup insan tarafından gerçekleştirilmesi sanatıdır. Yönetim faaliyeti için, yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaçlara ulaştıracak en az iki kişinin varlığı gereklidir. Peter F. Drucker'e göre yönetim, sadece kendi fonksiyonları tarafından tarif edilen bir organdır (Ramasamy, 2010:2). Bu nedenle yönetim, kurumların asıl organlarından biridir. Bu organ yeri geldiğinde bir kalabalığı organizasyona, insan çabasını ise performansa çevirir (Drucker, 1998:232).

Yönetim kavramı klasik yönetim yaklaşımında, başkalarını sevk ve idare etmek anlamına gelirken, çağdaş yönetim yaklaşımında, iş görenler yardımıyla iş yapabilme bilimi ve sanatı anlamında kullanılmaktadır. Geleneksel yaklaşım yönetimi, başkaları üzerinde otorite kurma olarak görürken çağdaş yaklaşım, çalışanları motive etme ve onların yeteneklerini açığa çıkarma etkinliği olarak görmektedir (Genç, 2005:15).

Sanat ve bilimi içinde barındıran yönetim kavramının sanat kısmını liderlik ruhu, bilim kısmını ise yöneticilik aklı oluşturur (Akçakaya, 2010:127). Bilimsel yönü kadar sanatsal yönü de ağır basan ve evrensel bir süreç olan yönetim kavramında ister çalışanları sevk ve idare ederken ister çalışanlarla birlikte iş yaparken yöneticilerin mutlaka yönetmeyi bilmesi gerekir.

Sokrates'in verdiği örnekte olduğu gibi doktorun tıbbi öğrenmiş biri olması gerektiği gibi, doğru insanın da neyin doğru olduğunu öğrenmiş biri olması gerekir. *“Eğer doktor tıbbi öğrenmiş olan insansa ve eğer hiçbir hasta kendini hiçbir tıp bilgisi edinmemiş birinin ellerine bırakmak istemeyecekse, yöneticilerinde kura ile ya da deneyimsiz çoğunluğun oylarıyla seçilmesi akıllıca değildir”*. Çünkü gerçek yöneticiler gerekli yer ve zamanda yönetmeyi bilenlerdir. *“Eğer dümencilik sanatından ve geçilecek olan yolun tüm bilgisinden yoksun birini bir tekneye dümenci olarak atamak istemiyorsak, neden hiçbir yönetme bilgisi olmayan ve Devlet için iyi olanı bilmeyen birini Devletin yöneticisi olarak atayalım?”* diyerek Sokrates, gerçek yöneticilik için yönetmeyi bilmek gerektiğini vurgulamıştır (Cosleston, 1997:103).

Klasik yönetim yaklaşımının içinde yer alan Yönetim Süreci Yaklaşımı'nda H. Fayol çalışanların davranış, fikir ve anlayışları üzerinde yoğunlaşarak, çalışma ilkeleri, moral ve yönetim kurallarını saptamaya çalışmıştır (Eroğlu, 2000:15). Fayol örgütlerde aşağıda belirtilen altı etkinliğin yerine getirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu etkinlikler (Akın ve Çalıkoğlu, 2005:3);

- Teknik faaliyetler (ürünler, üretim, nakliye),
- Ticari faaliyetler (alım, satım, mübadele),
- Mali faaliyetler (sermaye bulmak ve kullanmak),
- Güvenlik faaliyetleri (insanların hayatını ve malları korumak),
- Muhasebe faaliyetleri (muhasebe defterleri, bilanço, maliyet, fiyat vs.),
- Yönetimsel faaliyetler (planlama, örgütlenme, koordinasyon, kontrol) olarak sıralanmıştır.

Örgütlerdeki işleyişin aksamadan yürütülebilmesi için, diğer faaliyetlerin yanında özellikle yönetimsel faaliyetlerin iyi bir şekilde yürütülmesi gerekir. Yönetimsel

faaliyetleri yerine getiren yöneticiler ile yöneticilere her konuda destek sunması gereken çalışanların bu süreci beraber göğüslemeleri 21. yy örgütlerinde zorunlu bir hâl almıştır.

Yönetim kavramının çeşitli özellikleri vardır. Bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Ramasamy, 2010:5);

- Yönetim hem sanat hem bilimdir,
- Yönetim bir faaliyettir,
- Yönetim devam eden bir süreçtir,
- Yönetim önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma sürecidir,
- Yönetim faaliyetlerin organizasyonudur,
- Yönetim bir üretim faktörüdür,
- Yönetim aktiviteler sistemidir,
- Yönetim bir disiplindir,
- Yönetim maksatlı bir faaliyettir,
- Yönetim kârı maksimum kılmaktır,
- Yönetim bir karar sürecidir,
- Yönetim evrensel bir uygulamadır,
- Yönetim iş yapma sürecidir,
- Yönetim ekip işidir,
- Yönetim emir verme, kontrol etme sürecidir,
- Yönetim dinamik bir süreçtir,
- Yönetim örgütün her kademesi için gereklidir,
- Yönetim liderlik kalitesidir.

Yönetimdeki asıl amaç, yöneticilerin iletişim içinde bulunduğu çalışanlarıyla birlikte amaçlara ve hedeflere ulaşmak için birlikte hareket etmeleridir (Dogani ve Aysal, 2009:49). Yönetim kavramının başrol oyuncusu olan yöneticiler, çalışanları ile

birlikte hareket ederek, yönetim fonksiyonları ile yönetsel faaliyetleri yerine getiren ve bu faaliyetlerin sonucundan sorumlu olan kişilerdir. Bu sorumlulukları yerine getirirken yöneticilerin etkin iletişim becerisi ile hareket ederek yeri ve zamanı geldiğinde çalışanlarını değerlendirmeleri gerekir. Bu değerlendirme sürecinde, yöneticilerin dikkat etmesi gereken genel hususlar, eğer bir iş gören (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:38);

- Hem çalışkan, hem akıllı ve bilgili ise, *takdir edilmeli*.
- Çalışkan, fakat akıllı ve bilgili değilse, *dikkat edilmeli*.
- Akıllı ve bilgili, fakat tembel ise, *ikaz edilmelidir*.

Arıkanlı ve Ulubaş (2004)'ında belirttiği gibi, eğer yöneticiler yönetim sürecinde başarılı bir denetim sürecine sahip değillerse “*kötü şoför iyi arabayı devirir*” misali çalışanlarıyla birlikte bir enkaz altında kalabilirler. Arabayı bir örgüte benzetirsek, araba ne kadar iyi bir model olursa olsun direksiyon başındaki şoförün ehliyeti yoksa trafik kurallarına uymuyorsa veya yolcularını düşünmüyorsa yolculuk uzun sürmez ve sonuç hüsrarla sonuçlanır.

1.2. Yönetici Roller

Organizasyon içindeki düzey ve alanları ne olursa olsun bütün yöneticiler (genel müdürler, rektörler, bölüm şefleri, ustabaşları vb.) planlama, organize etme, karar verme, yöneltme ve kontrol etme görevlerini yerine getirmekle sorumludurlar. Ancak bu görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için yöneticilerin bir takım rolleri iyi bir şekilde oynaması gerekir (Gökçe ve Şahin, 2003:148). Bu nedenle yöneticilik mesleği çeşitli rollerle veya bir konuma bağlı olarak açıklanabilecek çeşitli davranış biçimleriyle tanımlanabilir. Mintzberg (1973)'e göre yöneticilerin; kişilerarası rolleri, bilgilendirme rolleri ve karar vermeye ilişkin rolleri olmak üzere üç tür rolü vardır. Bu roller de kendi içinde bölümlenmiştir (akt. Schermerhorn, 2010:19,20).

1.2.1. Kişilerarası Roller

Kişilerarası roller, bir yöneticinin çalışanlarıyla nasıl etkileşimde bulunduğu ile ilgilidir ve resmi otoriteden kaynaklanır. Bu roller; yöneticinin formal rolü, yöneticinin lider rolü ve yöneticinin bağlantı rolüdür (Knights and Willmott, 2007:278).

a. Yöneticinin Formal Rolü: Yönetici, örgütün doğrudan sorumlu kişisi olmasından ötürü formal özellikteki bazı görevleri yerine getirmek zorundadır. Örneğin, toplantılara başkanlık etme, formal organizasyonlara katılma bunların birkaçıdır.

b. Yöneticinin Lider Rolü: Bir örgütsel birimin başında bulunmasından ötürü yönetici, bu birimde çalışan personelinden ve bu personelin çalışmalarından sorumludur. Bu kapsamdaki eylem ve faaliyetlerin yürütülmesi için bir yöneticinin göstermiş olduğu çabası yöneticilerin liderlik özelliklerini ortaya çıkarır.

c. Yöneticinin Bağlantı Rolü: Yöneticiler örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde çeşitli kişiler, gruplar veya kurumlarla bağlantı kurarak örgütsel faaliyetleri yürütürler (Griffin, 1996:16).

1.2.2. Bilgilendirme Roller

Birlikte çalıştıkları kişilerin işlerini daha etkili ve verimli yapabilmeleri için yöneticilerin bu kişilere gerekli bilgileri sağlaması gerekir. Bunu yaparken yöneticilerin bilgiler toplaması, çevresinde bulunanlara bilgiler vermesi ve bu bilgileri analiz etmesi gerekir. Gözlemcilik rolü, dağıtımcılık rolü ve sözcülük rolü yöneticinin bilgilendirmeye ilişkin rolleri arasında yer alır (Lewis et al., 1994:8).

a. Gözlemcilik Rolü: Yöneticiler çevrelerinde olup biten olaylarla ilgili olarak bilgi edinmek için çevreyi sürekli tarayarak bağlantı noktaları ve astları hakkında soruşturma yaparlar. Bu bilgilerin çoğunu yöneticiler kendi geliştirdikleri kişisel temas ağları sayesinde elde edebilirler. Gözlemci rolündeki yöneticinin edindiği bilgilerin bir kısmı, daha çok dedikodu ve spekülasyon gibi sözlü yollar ve laf taşıyanlar aracılığıyla kendisine ulaştırılırken bazen de yöneticiler informal ziyaretlerle çalışanlarının arasına karışarak da çeşitli bilgilere ulaşabilirler.

b. Dağıtımcılık Rolü: Yöneticiler örgütsel faaliyetlerle ilgili iç ve dış çevreden elde ettikleri bilgilerin çoğunu yardımcılarına ileterek bu bilgilerin daha alt kademelere kadar yayılmasını sağlarlar.

c. Sözcülük Rolü: Yöneticiler, ellerindeki bilgilerin bir kısmını kendi örgütsel birimindeki kişilere ulaştırırken bir kısmını da örgütün dış çevresine göndererek örgütlerdeki sözcülük rolünü gerçekleştirirler. Bu rolü gerçekleştirirken yöneticiler örgüt içinde veya dışında çeşitli engellerle karşılaşabilirler (Knights and Willmott, 2007:279). Bu engellerin üstesinden gelebilmek, yöneticilerin yönetsel becerileriyle doğru orantılı olarak gerçekleşir.

1.2.3. Karar Vermeye İlişkin Roller

Günlük hayatta insanlar birçok konuda karar verirken ellerindeki seçeneklerden birini seçerek diğerlerinden vazgeçmek zorunda kalabilir ve bunun sonucunda pişmanlıklar yaşayabilirler. Ancak yöneticiler verdikleri kararlar sonucunda sadece kendileri etkilenmez aynı zamanda örgütsel faaliyetleri de etkilerler (Barutçugil, 2006:159). Yöneticilerin karar vermeye ilişkin rolleri, yöneticinin seçim yapması ile ilgilidir (Daft, 1994:25). Yöneticiler kendi örgütlerindeki karar verme sürecinde önemli rol oynarlar. Birkaç seçenek arasından birini seçmek anlamına gelen karar sürecinde yöneticiler, elde ettikleri bilgileri örgüt içi problemleri çözmek ya da örgüt için yeni fırsatlar yaratmak için kullanırlar. Yöneticilerin karar vermeye ilişkin rolleri; girişimcilik rolü, kriz önleyicilik rolü, kaynak sağlayıcılık ve görüşmecilik rolüdür.

a. Girişimcilik Rolü: Girişimci olarak bir yönetici, değişimin ihtiyarı başlatıcısıdır (Griffin,1996:17), bu nedenle örgütünü geliştirmenin ve onu değişen çevresel koşullara uydurmanın yollarını arar. Gözlemcilik rolü doğrultusunda yönetici dış çevreyi izler, yeni fikirler yakaladığında ise bu fikirleri hayata geçirmek için girişimcilik rolü ile çalışanlarını harekete geçirir.

b. Kriz Önleyicilik Rolü: Kriz, örgütün yaşamını tehdit eden koşula müdahale edebilme yetersizliği olarak ifade edilmiştir (Tağraf ve Aslan, 2003:150). Her yönetici zamanının önemli bir bölümünü büyük baskılara neden olan çeşitli krizleri çözmek için harcar çünkü bir organizasyon ne kadar iyi yönetilirse yönetilsin işler her zaman iyi gitmeyebilir. Bu nedenle yöneticilerin çıkan bu krizleri çözmesi ve problemlerin üstesinden gelmesi gerekir (Lewis et al., 1994:9).

c. Kaynak Sağlayıcılık Rolü: Bir yöneticinin, yönetimin kaynakları arasında yer alan maddi kaynakları, insan kaynaklarını, bilgi kaynaklarını, hukuki kaynakları ve zaman kaynaklarını en etkin şekilde kullanması ve çalışanlarına da kullandırması gerekir.

d. Görüşmecilik Rolü: Örgütlerde yöneticiler zamanlarının önemli bir bölümünü örgüt içi ve örgüt dışı görüşmelerle geçirirler. Çünkü görüşmecilik yöneticilik mesleğinin bir parçasıdır. Görüşmeler çoğu zaman rutin faaliyetler şeklinde gerçekleşse de örgütsel anlamda bundan kaçınılması da mümkün değildir.

Yöneticiler yönetsel rollerini yerine getirirken çeşitli kaynaklardan güç alırlar. Bu kaynaklar yöneticilere ait güç kaynaklarıdır. Yöneticilerin geleneksel güçleri örgütlerden gelir. Yöneticilerin pozisyonları, astlarının davranışlarını ödüllendirmek ya da cezalandırmak için yöneticilere güç verir. Meşru güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç çalışanların davranışlarını değiştirmek için yöneticiler tarafından kullanılan pozisyona dayalı güç çeşitleridir (Daft et al., 2010:587).

- **Yasal Güç;** yöneticinin resmi görevinden dolayı elinde bulundurduğu güçtür.
- **Ödül Gücü;** otoriteden kaynaklanan ve çalışanları ödüllendirebilme gücüdür.
- **Zorlayıcı Güç;** işini iyi yapıp, talimatlara uyanlara ödül verme, yapmayanları cezalandırma biçiminde ortaya çıkan güçtür.

Etkili yöneticiler, çalışanları yönetmek için gücü akıllı kullanmak gerektiğini bilirler. Uyumlu astlarla çalışırken uzmanlık, karizmatik ve ödül gücü etkili olurken, sürekli şikâyetle bulunan astlara yönelik olarak, yasal güç ve ödül gücünü birlikte kullanılabilir. Ancak talimatlara karşı direnen astlara karşı zorlayıcı güç zaman zaman daha etkili olur (Hodgetts, 1997:112).

Yöneticilerin yönetsel faaliyetleri yerine getirirken korku, nefret gibi duygulardan ve çalışanlara hakaretten uzak durmaları ve insan ilişkilerine gereken önemi vererek hareket etmeleri gerekir. Çünkü çalışanlarından korkan biri bu çalışanları yönetemez veya çalışanlardan nefret eden ve onları aşağılayan bir yönetici

yine başarılı olamaz. Yönetimde başarı için, çalışanların duygularına saygı göstermek, onlara hürmet etmek ve herkese karşı dürüst olmak gerekir (Casson, 2003:42).

1.3. Yönetimde İnsan İlişkileri

Yönetimde insan ilişkileri, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye ve çalışanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik çalışanlar arası etkileşimler toplamıdır. Yönetimde insan ilişkileri, yöneticilerin çalışanlarına istediği gibi davranması ya da çalışanlara gereksiz ödünler vermesi, onlara duygusal davranması, acıması ya da gereksiz olarak çalışanların yardımlarına koşması değildir. Başaran (2004:17,23)'a göre yönetimde insan ilişkileri aşağıdaki şekillerde yorumlanmaktadır.

İnsan ilişkileri, insan insana ilişkidir; sosyal yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da çalışanların insancıl davranışlara ihtiyacı vardır. İş hayatında, hangi kademedede olursa olsun yönetici ve/veya çalışanların açık iletişim kanallarının gereği olarak karşılıklı saygı ve sevgiye dayanan ilişkiler geliştirmesi gerekir.

İnsan ilişkileri, yetişkin yetişkine bir ilişkidir; çalışma yaşamında yöneticiler çalışanların ebeveyni olmadıkları gibi, çalışanlar da yöneticilerin çocukları değildir. Bu nedenle yönetici ve çalışanların ilişkileri ast üst ilişkilerine uygun olmalıdır.

İnsan ilişkileri, ilişki kurulan kişiyle anlamdaş olmayı gerektirir; yönetici ve çalışanların kendilerini karşısındaki kişinin yerine koyarak onu doğru olarak anlayarak empati göstermesi gerekir. Eğer yöneten ve yönetilenler örgütlerde sürekli bir iletişim problemi yaşıyorsa bu ilişki süreci kişilere ve örgütlere zarar vermeye başlar.

İnsan ilişkileri hoşgörüyü gerektirir; iş hayatında hoşgörü, çalışanların birbirlerine bir yere kadar kusur işleme hakkını tanımalarıdır. Kamu hizmetleri, kamu çalışanlarına sunulmuş bir emanet olduğu için bu emanetin de en iyi şekilde korunması gerekir. Yani bu bağlamda hoşgörü, çalışanların sürekli olarak birbirlerinin kusurlarını ve hatalarını görmezlikten gelmeleri anlamına gelmez.

İnsan ilişkileri ilgi gerektirir; çalışma hayatında çalışanlar çok aşırıya kaçmadığı sürece yöneticilerinin ilgisini üzerlerinde hissetmek isterler. Çalışanların dilek ve şikâyetlerini rahatlıkla anlatabildikleri ve yöneticileri tarafından can kulağıyla dinlendiklerini hisseden çalışanlar aynı zamanda kendilerini daha değerli hissederek informal iletişim kanallarının yapıcı yönünü kurumlarında kullanırlar.

İnsan ilişkileri dostluk ister; çalışma hayatındaki insan ilişkileri, çalışanlarla yöneticilerin veya çalışanlarla çalışanların birbirlerine dostça davranmaları ve zor günlerde birbirlerini perçinlenmeleriyle gelişir. Dostluk iyi günde kötü günde karşılıklı anlayış, sabır, özveri vb. durumları gerekli kılar.

İnsan ilişkileri “biz” olmayı gerektirir; iş hayatında yöneticilerin otoriter bir yönetim tarzı sergileyerek, her şeyi “ben bilirim” yaklaşımı çalışanları yöneticilerden uzaklaştırır. Yöneticilerin serbest bırakıcı bir yönetim tarzı sergileyerek sürekli olarak “siz bilirsiniz” demesi, çalışanların kendi başlarına buyruk hareket etmelerine ve yöneticileri dışlamalarına neden olabilir. Ancak demokratik bir yönetim tarzıyla “biz” bilinciyle hareket eden ve “biz biliriz” felsefesini benimsemiş yöneticiler, örgütlerinde takım çalışması oluşturarak örgütsel ve yönetsel başarılarla imza atabilirler.

İnsan ilişkileri güven ister; örgütüne, örgüt yönetimine ve çalışma arkadaşlarına güvenen çalışanlar görevlerini en iyi şekilde yapmak için uğraşır ve örgütleri ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınmazlar.

İnsan ilişkileri yönetimde saydamlık ister; kapalı kapılar ardında yürütülmeye çalışılan yönetim faaliyetleri çalışanlar ile yöneticiler arasına mesafeler koyarak çalışanların bu kapalı kapılar ardında neler oluyor sorusunu kendilerine ve çevrelerine sormalarına neden olur. Neler oluyor sorusunu kendilerine ve çevrelerine sormaya başlayan çalışanlar için örgütlerdeki dedikodu ve söylenti ağları çalışmalarına başlar. Çalışanlar, yöneticilerin şeffaf bir yönetim anlayışı ile hareket etmesini isterler.

İnsan ilişkilerini adalet besler; örgütlerde çalışanlar, yöneticilerinin eşitlik anlayışıyla hareket etmelerini ve adil davranmalarını isterler. Eşitlik ve adalet

kavramından uzak duran yöneticiler, örgütlerindeki informal gruplaşma ve informal ilişkilere de zemin hazırlarlar. Çalışanların içine, bir kere yönetimin adil olmadığı ile ilgili kuşku tohumları ekildiği zaman bu şüphe tohumları zamanla, örgütlerdeki çatlaklar aracılığıyla birçok çalışanın kalbine ulaşır, burada filizlenir ve kök salar.

1.4. Örgütlerde Yönetim Kademeleri

Geçmişten günümüze kadar insanlar belli ihtiyaçlar doğrultusunda bu ihtiyaçlarını gidermek amacıyla örgütler kurmuşlardır (Aldan, 2009:23). Okullar, hastaneler, şirketler bireylerin en çok ilişki içinde bulunduğu örgütlerdir.

Örgütler, belirli bir amacı gerçekleştirebilmek amacıyla oluşturulmuş ve bir düzen çerçevesinde işleyen toplumsal birimler oldukları için, örgütlerin temel ögesi insandır (Tutar, 2009:15). Bu nedenle örgütler sadece teknik sistemler değil aynı zamanda sosyal sistemlerdir. Örgütler ister teknik sistemler olsun ister sosyal sistemler olsun ikisinin de yönetilmeye ihtiyacı vardır. Sosyal sistemlerde gruplar, informal kurallar ve bağlantılar önemli kaynaklardır (Knights and Willmott, 2007:129).

Belirli amaç ve hedefler doğrultusunda çalışan, ortak inanç ve değerlere sahip insanlar tarafından oluşturulan örgütlerde (Vural ve Coşkun, 2007:161) çeşitli yönetici ve yönetim kademeleri bulunmaktadır. Yöneticiler hiyerarşik yapılarına göre alt kademe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve üst kademe yöneticiler olarak üçe ayrılır (Şimşek vd., 2007:176).

a. Alt Kademe Yöneticiler; örgütün mutfağında işleri fiilen yapan işçiler, teknik, ticari veya büro personelinden birinci derece sorumlu olan yöneticilerdir. Alt kademe yöneticilerde, bir görevin başarılmasında ihtiyaç duyulan özel bilgi, ustalık ve yöntemler önemlidir (Ataman, 2009:23).

b. Orta Kademe Yöneticiler; orta kademe yöneticiler alt kademe yöneticiler ile üst kademe yöneticiler arasında köprü kuran ve iletişimi sağlayan yöneticilerdir. Bu köprünün iyi bir şekilde kurulabilmesi için orta kademe yöneticilerin özellikle insan ilişkileri ve iletişim becerilerinin iyi olması gerekir.

c. Üst Kademe Yöneticiler; tepe yönetici de denilen üst kademe yöneticiler bir örgütün bütününü ele alan ve analitik yönetim becerisiyle örgütsel faaliyetlere yön veren kişilerdir. Örgütte stratejik planlama ve örgütlenme işleriyle ilgilenirler. Asıl görevleri arasında örgütsel amaçları belirleyerek örgütlerin dış ilişkilerini sürdürmek vardır (Demirel, 2003:13).

Cem (1976)'e göre kamu kurumlarında üst kademe yönetici, bulunduğu kamu kuruluşunun hiyerarşik yapısında en üst düzeyde veya belli bir sınıra kadar üst düzeyde görev yapan, statü açısından yasalarda belirli görev unvanlarına sahip, belli atama kriterlerine göre atanan, taşıdığı nitelikler ve gördüğü işler devlet için taşıdığı önemle orantılı olarak maaş alan genellikle de yükseköğrenim görmüş kişi olarak tanımlamıştır. Üst kademe yönetici, yalnızca yöneticilik yaptığı kurumun değil, toplumun sosyal, ekonomik ve siyasal yapısı hakkında bilgi sahibi olan ve yöneticilik becerisi gelişmiş; kamusal politikaların belirlenmesinde, uygulamaya konulmasında veya denetlenmesinde yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde sorumluluk taşıyan kamu görevlisidir (akt. Büyükbuğa, 2007:74,136). Üst kademe yöneticilerin sahip olması gereken temel beceriler; kavramsal beceri, analitik beceri, iletişim kurma becerisi ve insan ilişkileri becerisidir. Ayrıca alt kademe yöneticilerde mutlaka bulunması gereken teknik beceriye sahip üst kademe yöneticiler örgütün bütününü daha rahat algılayarak, çalışanlarıyla birlikte daha iyi hareket edebilirler. Bütün bunların yanında örgütsel amaçlara ulaşabilmek için birlikte çalıştığı insanları tanıması ve kimlerin hangi durumda nasıl davranabileceğini önceden kestirebilmesi gerekir.

Yönetim faaliyetleri içinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticilerin, makamsal ve kişisel güç idaresi, göreve yönelik davranış ve bireye yönelik davranış, astın hazır olma düzeyi, bireysel tarzlar ve bu tarzların analizi, motivasyon sağlama, astların ihtiyaçlarını anlama ve gidermeye çalışma, yetki devri, yetkilendirme, yetkinlik, otorite, sorumluluk, hesap verme, güven ve risk, kontrol, ekip çalışması, kurallar koyma ve uygulama, performans değerlendirmesi yapma, ortak karar vermek için sistemler geliştirme, örgütsel çatışmaları engelleme gibi konuları etkin bir biçimde yönetebilmenin yanı sıra, üstlerinin bu süreçte yanlarında yer almalarını sağlayacak güveni oluşturmaları gerekir (Engin, 2007:182).

Üst, orta ve alt kademe yöneticiler kendi görev sınırları içinde faaliyetlerini yürüterek örgütsel faaliyetlerin düzenli bir şekilde işlenmesini sağlarlar. Aytürk (2007:107)'e göre, Türkiye'de kamu yönetiminde alt kademe yöneticiler herkese “*hayır*” der; çünkü yetkileri yoktur. Orta kademe yöneticiler “*belki*” der; yetkileri azdır ve sorumluluk almak istemezler. Üst kademe yöneticiler ise, herkese ve herşeye “*evet*” der; çünkü yetkileri vardır ve herkesi memnun etmek isterler.

Hangi yönetim kademesinde olursa olsun, iletişim becerisi her kademedede görev yapan yönetici için ayrı bir öneme sahiptir. Örgütsel faaliyetlere yön verirken yöneticilerin çalışanlarıyla sağlıklı iletişim kurmaları mutlak bir zorunluluk haline gelmiştir.

2. YÖNETİM TARZLARININ GELİŞİM SÜRECİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Günümüze gelinceye kadar her alanda olduğu gibi yönetim alanında birçok gelişim yaşanmış ve bu gelişimler ışığında yönetsel süreçte çeşitli değişimler olmuştur. Dinamik bir çevrede yaşayan insanlar, kendi yaşam tarzları için hep daha iyiyi istemiş ve bu iyiye ulaşmak için bazen yöneten bazen de yönetilen konumuna geçmişlerdir.

2.1. Yönetim Tarzlarının Gelişim Süreci

İlk insan topluluklarından başlayarak günümüze kadar; klanlar, siteler, imparatorluklar, ulus-devletler ve modern devletler tarihi süreçte çeşitli yönetim şekillerini kullanmıştır. Yönetim biçimi, tarzı, şekli, yönetimin sürdürülmesi, zamana ve toplumlara göre değişim göstermiştir. İnsanlık ise daha iyi yönetim şeklinin ne olduğu arayışını sürdürmeye devam etmiştir. Toplu halde yaşayan insanlık, *Kim tarafından nasıl yönetileceğiz? Yönetenler, sahip oldukları yetkiyi nereden alacaklar? Toplumdaki yerimiz, statümüz, yöneticilerle ilişkilerimiz, haklarımız ve yükümlülüklerimiz nelerdir? Yönetenlerin sahip oldukları gücün sınırları nasıl çizilecek?* gibi soruların cevaplarını aramıştır. Bu cevaplar insanlığın bilgisi, tecrübesi ile şekillenmiş ve zamana göre değişim göstermiştir. Antik Yunan düşünürlerinden kadim kültürlerin bilgelerine kadar Doğudan ve Batıdan pek çok düşünür de bu soruların cevaplarını bulmaya çalışmıştır. İnsan onuruna yakışan daha iyi, daha adil bir yönetim için yöneticilere tavsiyeler

yazılmış, tekinler yapılmış ve teoriler ileri sürülmüştür (Selçuk, 2010:13,14). Ancak bu yazar veya düşünörlere göre ideal tek bir yönetim şekli bulunamamıştır.

Yusuf H. Hacıp eseri Kutadgu Bilig’de demokratik, laik, sosyal bir hukuk devletini işaret etmektedir. Çünkü hükümdar mutlak bir yönetici olmadığı gibi, toplumda yönetenlerle yönetilenler arasında karşılıklı hak ve yükümlölükler tanımlanmış, devletin vatandaşa yaklaşımında baskı, zulüm ve şiddeti bir tarafa bırakmıştır. Kutadgu Bilig’de devlet bir baba olarak görölmüş, muhtaç durumda olanlara yardım edilmesi, yetimin korunması, vatandaşların eğitim ve öğretimi gibi konularda sorumluluk alması istenmiştir. Devlet, demokratik olduğu oranda vatandaşlarını devlet yönetimine ortak yapacak, onlara iş olanakları sağlayarak hizmetlerinin karşılığını verecek ve böylece vatandaşların mutlu olmalarını sağlayacak, vatandaşlar da bunun karşılığında devlete sadakatle hizmet edeceklerdir (Doğan, 2002:81,90).

Nizâmülmölk, devlet idaresinde temiz yönetim ve temiz toplum anlayışını sergileyerek toplumun huzur ve saadeti için herkesi kuşatan bir adaletin sağlanmasını öngörmüştür. Ayrıca Nizâmülmölk, sultanı bütün ülkenin huzur ve refahından doğrudan doğruya sorumlu bir kişi olarak kabul etmiş ancak siyasî icraatı konusunda onu halka karşı sorumlu görmemiştir. Sultanları kamu işleri ile ilgili sorumlulukları konusunda halka karşı değil Allah’a karşı sorumlu kabul etmiştir (Menekşe, 2005:206).

Devlet adlı eserinde Platon özellikle çalışanların daha fazla karar verme sürecine katılmasını destekleyerek, “aşağıdan yukarıya” tarzındaki bir katılımcı yönetim tarzının “yukarıdan aşağıya” tarzındaki baskıcı bir yönetim tarzının yerine geçmesi gerektiğini vurgulayarak demokratik yönetim tarzı ile ilgili olarak önemli değerlendirmeler yapmıştır (Clemes and Mayer, 2001:70).

Aristoteles’in Devlet anlayışı üç ögenin birleşiminden meydana gelmiştir. Bunlar; romantik bir Platoncu aristokrasi, feodalitenin ağır bastığı, sağlam ve dengeli bir feodalite ve demokratik fikirlerden oluşmaktadır. Demokratiklerle birlikte

Aristoteles de bütün vatandaşların devlet yönetimine katılabilmelerini savunmuştur (Popper, 2010:4).

Montesquieu'ya göre insanları pek çok şey yönetmektedir. Bunlar; iklim, din, kanunlar, hükümet ilkeleri, tarihten alınan dersler, ahlâk, örf ve âdetlerdir. Bunların hepsi bir toplumun “*Genel Ruhunu*” yani milli karakter özelliklerini oluşturmaktadır. Her millette bunlardan bir veya birkaçı kuvvetli iken diğerleri zayıf kalabilmektedir. Örneğin ilkel ya da yerli diye nitelendirilen toplumlarda iklim tek başına hükmederken, Çinlileri örf ve âdetler yönetir, Japonları kanunlar baskı altında tutar, Romanın özelliklerini belirleyen ise hükümet ilkeleri ile eski geleneklerdir. Bu nedenle insanı etkileyen bu doğal ve toplumsal koşullar tarihin çeşitli dönemlerinde ve dünyanın türlü yörelerinde birbirinden farklı toplumlar ortaya çıkarmıştır (Gürkan, 1988:12). Birbirlerinden farklı toplumlarda birbirlerinden farklı, kültürel değerlerle yetişmiş insanlar ve bunun sonucu olarak da çeşitli yönetim şekilleri ortaya çıkmış, uygulanmış bazıları hüsrarla sonuçlanmış, bazıları ise günümüze kadar gelmiştir.

5000 yıl öncesinde Sümerler'de yönetim faaliyetlerini rahipler yürütmüş, tanrılar adına toplanan serveti yönetmiş ve otoritenin kaynağı olmuşlardır. Babil'de (M.Ö. 1750) yönetim faaliyetleri Hammurabi'nin kanunlarıyla yürütülmüştür. Eski Mısır'da kanal ve piramitlerin yapımında büyük ölçekli bir örgütlenme söz konusudur. Bu örgütlenmenin başında otoritesini Tanrı adına vezir aracılığıyla kullanan bir firavun bulunmaktadır. İşler yapılırken insanlar kırbaç ve zincir gibi etkili araçlarla cezalandırılmıştır. Zira Mısır piramitlerinin tamamlanması uzun yıllar sürmüştür. İlk bürokratik yönetim örneği Mısır'daki kurumların yapılanmasında görülmektedir. M.Ö. 2000'li yıllarda Hititler'de iyi örgütlenmiş bir askeri yönetim söz konusudur. Çin'de (M.Ö. 551-479) valilik yapmış Konfüçyüs, mükemmel insani olgulara dayanan ideal bir devlet hayali kurmuş, yönetenlerle yönetilenler arasındaki ilişkiyi “*olması gerektiği gibi*” tanımlamış ve insanların ve onları yönetenlerin davranışlarını iyileştirmeyi amaçlamıştır (Saruhan ve Yıldız, 2009:152,158).

M.Ö. 8. yüzyıldan beri çok geniş alanlara yayılmış Yunan'da özellikle Parthenon tapınağının yapımı, tam bir demokrasi örneğidir. Mısır piramitlerinden farklı olarak,

bireysel gücünü pekiştirmek için mülkiyetçi bir hükümdar tarafından değil, bir yurttaşlar şirketi tarafından ve onlar için inşa edilmiştir. Parthenon klasik yurttaşlık anıtı, dünyanın ilk büyük çaplı demokrasisi ve Atina'nın simgesidir. Birçok başarının yanında Atinalılar dünyayı fethetmeyi sürdüremeyerek imparatorluklarını yitirmiş ve sonunda rakip dünya güçlerine, Makedonyalılar'a (Büyük İskender) sonra da Romalılara av olmuşlardır (Manville and Ober, 2003:22). M.Ö. 356-323 yılları arasında yaşamış Makedonya Kralı Büyük İskender'in dünyayı fethetmek ve mümkün olabilen tüm bilgileri öğrenmek gibi iki büyük arzusu olmuştur. Hâlâ geçerliliğini koruyan liderlik anlayışına göre insan yönetiminin gereğine vurgu yapmış ve insana değer vermiştir. Askerlerin kendisine bağlılığını sağlamak ve sürdürmek için savaşlarda özellikle ön cephede savaşmış, yaralanmış, yolluklarını askerleriyle paylaşmış, çarpışmalardan sonra ise askerlerini ziyaret etmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2009:152,158). Bir baba edasıyla askerlerine yaklaşan, yeri geldiğinde azıklarını onlarla paylaşan Büyük İskender informal ziyaretlerle askerlerinin arasına karışarak onları ziyaret etmeyi ihmal etmemiştir. Bunun sonucu olarak Büyük İskender'i askerler, kendilerinden biri gibi görmüş ve gerekirse dünyanın diğer ucuna dahi gitmeyi kabul etmişlerdir.

Bu gelişmelere bakılınca günümüze gelinceye kadar insanlık birçok değişim yaşamış ve her alanda olduğu gibi özellikle üretim ve yönetim alanında da büyük bir gelişim göstermiştir. Alvin Toffler'e göre insanlık üç seviyeli bir değişimden geçmiştir. Birinci dalga M.Ö. 8. yy'da avcı-toplayıcı dönemden tarım toplumuna geçilen ve yerleşik hayatın başladığı dönemdir (Livvarçin ve Kurt, 2012:34). Tarım toplumunda anaerkil yönetim çağından ataerkil yönetim çağına geçilmiştir. Ataerkil yönetim çağında yönetenlerin sert ve acımasız kuralları varken, kölecilik ardından ise derebeylik yönetim biçimleri bu dönemde başlamıştır (Başaran, 2004:37,39). İkinci dalga, yerleşik yaşamın sanayi ile yaygınlaşan ürün ve servis çeşitliliğine, sayısal olarak ölçekli üretimine geçilen 1600 yıllardan 1950'li yıllara kadar süren sanayileşme dönemidir. Bu dönemde çekirdek aileler oluşmuş, fabrikalar gelişmeye başlamış, merkezi ve özelleşmiş organizasyon yapıları dünyayı şekillendirmeye başlamıştır. 1950-1960 yılları arasında klasik yönetim anlayışından insan ilişkileri yaklaşımına doğru yeni gelişmeler yaşanmaya başlamış, 1960-1970 yılları arasında yönetimde otorite analizleri, liderlik araştırmaları, yönetim biçimlerine ilişkin incelemeler yaygınlık kazanmış, 1970-1980'li

yıllarda özellikle örgütün ve çevresinin sosyo-kültürel özelliklerine göre uygulanması gereken yönetim biçiminin de değişebileceği anlayışı gelişmiştir (Eren, 2010:12).

1950’li yıllardan günümüze kadar gelen sanayileşme sonrası toplumu içine alan döneme üçüncü dalga denilmiştir. Toffler’e göre bu dönem, birçok yazar tarafından tabir edilen bilgi çağı, uzay çağı, elektronik çağ, küresel köy, bilimsel-teknolojik devrim gibi kavramlarla ifade edilen süper- endüstriyel toplumdur. Bu dönemde hayat tarzları ve alt kültürlerde çeşitlilik artmış, özellikle hızlı öğrenen organizasyonlar gün yüzüne çıkmıştır (Livvarçin ve Kurt, 2012:34).

Klasik yönetim anlayışında en uygun yönetim şekli otoriter yönetim, en uygun örgüt yapısı ise mekanik örgüt yapısıdır (Saruhan ve Yıldız, 2009:161). Bu dönemde Bilimsel Yönetim Yaklaşımına Frederick Taylor, Yönetim Süreci Yaklaşımına Henry Fayol ve Bürokrasi Yaklaşımına Max Weber öncülük etmiştir.

Taylor, genç ve yöntem geliştirme görevi ile yükümlü olan alt kademedeki mühendislere *“geliştirdiğiniz yöntem ve sistemleri üst kademe yöneticileri tamamen ikna etmeden yürürlüğe koymaya kalkmayınız”* diyerek üst kademe yönetimin yapılacak işlere mutlaka onay vermesi gerektiğini vurgulamıştır. Klasik yönetim yaklaşımında otoritenin her zaman üst kademe yöneticilerde toplanması gerekmektedir. Fayol örgütlerdeki insan tipini tembel ve iş yapmaktan kaçınan bireyler olarak kafasında canlandırdığı için yöneticilerin astlarına güvenmemesi gerektiğini ve yapılan her işe yöneticilerin nezaret ederek mutlaka kontrolden geçirmeleri gerektiğini vurgulamıştır. Fayol’a göre yönetim kadrolarına getirilecek kişilerin özellikle otorite kurabilecek yönetsel kişiliğe sahip kimseler olmaları gerekmektedir (Eren, 2010:12,16,17). Klasik yönetim anlayışının temellerinde otoriterlik vardır.

Max Weber özellikle yönetsel otorite üzerinde durmuştur. Weber’e göre bürokrasilerde merkezileşmiş bir otorite bulunmakta ve açıkça belirlenmiş politika ve düzenlemelere göre örgütler yönetilmektedir. Bu anlayışa göre, çalışanların sıkı kurallarla yönetilerek mutlaka denetlenmeleri gerekir. Bürokrasi yaklaşımı da diğer yönetim yaklaşımları gibi etkinlik ve rasyonelliği ön plana çıkarmakta ve “örgütü

çevresinden soyutlanmış bir kapalı sistem olarak” ele almaktadır. Bireyin amaçları değil örgütün amaçları ve ilkelerine uyulduğu sürece etkinlik ve verimlilik sağlanabileceği görüşü hâkimdir. Bu yönüyle bürokrasi yaklaşımı bireyi, kurallara uymaya zorlamakta ve bir makinenin dişlileri gibi görmektedir (Şahin, 2007:528).

Klasik yönetim yaklaşımının insanlar arasındaki ilişkiler konusunda eksik kaldığı noktaları doldurmak amacıyla neoklasik yönetim yaklaşımı doğmuştur. Bu yaklaşım temel olarak insanların motivasyonu için yöneticilerin nasıl yönetmeleri gerektiği üzerine odaklanır. İnsan ilişkileri (okulu) yaklaşımı da denilen bu yaklaşım ABD’de Hawthorn’da Western Elektrik Şirketinde uzun yıllar süren deneyler sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu deneyleri Harvard Üniversitesi psikologlarından Elton Mayo yönetimindeki bir grup yürütmüştür.

Diğer yandan Kurt Lewin değişikliklere karşı direnç konusu üzerinde durmuş, James Moreno grup yapıları ve davranışları ile ilgili olarak geliştirdiği sosyometrik araştırma yöntemi ile insan ilişkileri okuluna katkı sağlamış ve Mary Parker Follett ne kadar klasik yaklaşımın içinde olsa da neoklasik yaklaşımı savunmuştur. Follett grup kavramına önem vererek “birlik ve beraberlik” “grupça düşünme” gibi kavramları geliştirmiştir. Follett’e göre yetki, kişiye verilmiş güçtür. Liderin, verdiği emrin durum ve şartların gereği ve bir parçası olduğunu, astlarına gösterebilen ve kavramsal beceriye sahip kimse olduğunu belirtmiştir. Güç ve otorite kavramı arasında bir ayrım yapan Follett’e göre verilecek emirler için, *“üst ve ast biraraya gelerek durum ve koşulların gerektirdiği şeyleri birlikte belirlemeleri ve bu gereklere birlikte uymaları”* gerekir (Livvarçin ve Kurt, 2012:282,283). İnsan ilişkileri yaklaşımına önemli katkılar sağlayan Chester Barnard’ın yönetim yazınına en önemli katkısı “informal organizasyon” kavramıdır. Informal organizasyonlar, tüm formal yapılar içinde oluşan klikler ve sosyal gruplaşmaları ifade etmektedir. Gruplar örgütlerdeki formal yapıyı çeşitli şekillerde etkileyerek, hem örgütsel iklimden etkilenir hem de bu iklimi etkilerler. Barnard’ın yönetim yazınına bir diğer katkısı ise “otorite kabul teorisi”dir. Bu teori çalışanların, yöneticilerin emirlerine uyup uymama konusunda özgür iradeleri olduğunu ifade etmektedir. Otorite aşağıdan başlayıp, yukarıya doğru çıkar, yani ancak astlar üstün otoritesini kabul ederse otorite bir anlam kazanmaktadır (Can vd., 2013: 23).

Kısaca neoklasik yönetim yaklaşımı, klasik yaklaşımın ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla birlikte, aynı zamanda insanın sadece maddi yönden değil, sosyo-psikolojik yönden de tatmin edilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşımın ele aldığı belli başlı konular; insan davranışı, beşeri ilişkiler, grupların oluşumu, grup davranışı, informal örgütler, algı ve tutumlar, motivasyon, liderlik ve örgütsel değişimdir (Memduhoğlu, 2010:3) Neoklasik yönetim anlayışında otorite, otoriteyi kullanan kişi tarafından insanlara yönelik olarak daha olumlu bir yapıya büründürülmüş, insanların beklenti ve isteklerine önem verilmiştir. Katı ve sert cezai yaptırımların insanları örgüt amaçlarından uzaklaştırdığı düşünülmüş, klasik yönetim anlayışında denetim ve itaat etme hakkı yöneticilerde iken neoklasik yönetim anlayışında iş görenlerin vicdanına bırakılmıştır.

İnsanların her zaman ön planda tutulduğu neoklasik yönetim anlayışında yöneticilerin iş yaptırabilmek için ceza yerine insanların kişilik özelliklerine uygun özendirme araçlarını kullanmaları gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların klasik yönetim anlayışındaki gibi pasif bir öge olmadıkları, gerektiğinde örgütün amaçlarına gönüllü olarak hizmet edebilecekleri, kontrol ve ceza sistemleri dışında motivasyon araçlarının kullanılması gerektiği ve demokrasinin örgütlerdeki önemi üzerinde durulmuştur (Saruhan ve Yıldız, 2009:166). Bu yaklaşımda demokrasiye önem verilmiş daha katılımcı bir yönetim anlayışı geliştirilmiştir. Ancak belli bir noktadan sonra insan ilişkileri yaklaşımı artık geçmiş zaman yönetim şekli olarak algılanmaya başlanmış, çalışanların memnuniyetini ve üretim seviyesini arttırmada bu yaklaşımının tek başına yeterli olmadığı düşünülmüş ve yeni yönetim yaklaşımları arayışına girilmiştir.

Artık örgütlerde yetkilerin tek elde toplandığı klasik yönetim anlayışından, yeni yönetim teori ve yaklaşımlarının ortaya çıktığı modern yönetim yaklaşımlarına geçilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir (Memduhoğlu, 2010:2). Örgütler, klasik ve neoklasik yaklaşımlarının öne sürdüğü gelişmelerin eksikliklerini görmeye başladıktan sonra farklı bir pencereden bakınca modern yönetim yaklaşımları olarak bilinen sistem ve durumsallık yaklaşımları ile karşılaşmışlardır.

Sistem yaklaşımı, yönetim olaylarının ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan bir yaklaşımdır. Bu görüşe göre örgütler parçalardan oluşan bir bütün yani bir sistemdir. İnsan unsuru, makineler, maddi kaynaklar, görev tanımları, formal ve informal yetki ilişkileri bu sistemin parçalarını oluşturmaktadır (Koçel, 2007:183). Parçalar bütüne hizmet ettikleri ölçüde, bütünün yani örgütlerin başarısından söz edilebilir. Ancak sistem yaklaşımında yer alan parçaların verimliliği de yer ve zamana göre değişim göstermektedir. Bu nedenle her durumda aynı parçaların aynı işi yapmaları ve verimli olmaları mümkün değildir. Gerekli maddi kaynakların sunulduğu ve formal yetkilerle donatılan her yöneticinin, uyguladığı yönetim tarzı ile her örgütte aynı şekilde başarılı olması ve örgütsel anlamda verimlilik sağlaması mümkün olmayabilir. Örgütler bir sistem ise, onu oluşturan parçaların yani yönetilenler ile yöneticilerin, maddi kaynakların, formal veya informal yetkilerin en uygun şekilde bir araya getirilmeleri gerekir. Örneğin yöneticilerin yönetim tarzları örgüt çalışanlarının kendilerini ortaya koymalarını engelleyecek kadar otoriter bir nitelikte ise sistemin işleyişinde çeşitli aksaklıklar yaşanarak sürecin işleyişini olumsuz olarak etkileyecektir. Ya da bunun tam tersi olarak herkesi kendi haline bırakan, örgütsel anlamda hiçbir şeyle ilgilenmeyen bir yönetim tarzı, çalışanları yaptıkları işlerden uzaklaştırarak, informal kanallara yönlendirebilir. O zaman en iyi yönetim tarzını sistemlerin işleyişi belirler. Yöneticilerin yönetim tarzları, sistemlere sağladığı katkı kadar başarılı olur. Çünkü bir örgütte faaliyetlerin tam olarak gerçekleştirilebilmesi için, yöneticilerin insan kaynaklarının ihtiyaç duyduğu girdileri temin etmesi ve bu sürecin gidişatını duruma uygun bir yönetim tarzıyla denetlemesi gerekebilir.

Her yer ve zamanda geçerli olan en iyi örgüt yapısı olmadığı için, örgütlerle ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğu düşüncesiyle 1970'li yıllardan itibaren durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre, durum ve koşullar yönetim başarısını büyük ölçüde etkileyerek yöneticilere ve yönetsel kararlara yön vermektedir. Durumsallık yaklaşımı, artık yönetimde basit cevapların olmadığını ortaya koymaktadır. Hangi yönetim tarzının en iyi olduğu, çalışanları motive etmenin en etkili yolunun neler olduğu, zor kararları almanın en iyi tekniğinin nasıl bulunacağı gibi sorulara daha önceki bazı yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi tek ve kesin cevaplar

vermeyi reddetmektedir. Bu yaklaşıma göre, yönetimde basit ve kesin cevaplar gerçekçi değildir (Barutçugil, 2002:43). Durumsallık yaklaşımı özellikle, örgütlerin içsel ve dışsal faktörlerden etkilendiği üzerine odaklanmıştır. Dışsal faktörlerden; müşteriler, pazar koşulları, rekabet ortamı, devlet müdahalesi, sosyal ve kültürel koşullar ile içsel faktörlerden olan; örgütlerin misyonu, vizyonu, amacı, kullanılan teknolojinin, yapılacak işin ve personelin niteliğinin (Koçel, 2007:203) her zaman olumlu ya da olumsuz aynı etkiyi göstermeyeceği yönündedir. Durumsallık yaklaşımına göre yöneticiler, durumun gerekliliğine göre, kriz masalarının kurulduğu acilen alınması gereken kararlarda bazen otoriter bir yönetim tarzı sergilerken, zamanın geniş olduğu, üzerinde düşünülmesi gereken konularda çalışanlarını da işin içine dâhil ettiği demokratik bir yönetim tarzı sergileyebilirler. Bu nedenle içinde bulunulan şartlar göz önünde bulundurularak yöneticilerin bir yönetim tarzı sergileyecekleri görüşü yaygındır.

Sistem ve durumsallık yaklaşımından sonra, 1990'lı yıllardan itibaren modern sonrası ya da post modern yönetim yaklaşımları adı verilen çeşitli örgüt kuramları geliştirilmiştir (Doğan, 2007:186).

Farkında olsak da olmasak da yaşamımız örgütler tarafından yönlendirilmektedir. Tarihteki en eski mesleklerden biri olan berberliği bile yasal olarak sürdürebilmek için Berberler ve Kuaförler Odası gibi bir örgüte üyelik gerekir. Dolayısıyla örgütleri anlamak aslında insanların birbirleriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerini, yani dünyayı anlamaktır. Modern sonrası örgüt kuramları; koşul bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı, işlem maliyeti, kuramsal kuram ve örgütsel ekoloji kuramıdır (Taşçı vd., 2013:6).

Mizruchi ve Mina (2002)'ya göre bir örgütün ana amacı ayakta kalmak ve başarılı olabilmek için gerekli olan kaynakları elde edebilmektir. Bu durum, bir örgütün diğer örgütlerle olan ilişkilerini iyi yönetebilmesini gerekli kılar. Bu kurama göre, örgütler tek başlarına ayakta kalamazlar, ayakta kalabilmeleri için dış çevreden çeşitli kaynaklar sağlamaları gerekir (akt. Meydan, 2010:23). Bu kaynaklara ulaşırken yönetim tarzları da etkili olur. Çevrenin örgütler üzerinde etkileri çok fazladır. Örneğin bazen

evre baskısı yöneticilerin makamlarından kendi rızaları olmaksızın da ayrılmalarna neden olabilmektedir.

Her rgt gerekli kaynaklara ulaşırken ya da örgüt i faaliyetleri gerçekleştirirken maddi bir bedel der yani işlem maliyetiyle karşılaşırlar. Örgütlerde işlem maliyetlerinin en iyi şekilde yönetilmesi için yöneticilerin becerilerine ihtiyaç duyulur. Her yöneticinin yönetimin kaynakları arasında yer alan maddi kaynakları, örgüt yararına en iyi şekilde kullanması gerekir. Çünkü örgütlerin ayakta kalarak, faaliyetlerini sürdürebilmeleri için diğerkaynakların yanında bu kaynaklara ihtiyaçları vardır.

Koşul bağımlılık, birden fazla etmen koşul bağımlılığı etkilemektedir. Bazen bu etmenlerin birlikte kullanılması bazen de ayrı ayrı kullanılması gerekir. Örneğın büyük örgütlerde daha fazla bürokrasiye ihtiyaç duyulurken kk örgütlerde daha az ihtiyaç duyulur. rgtlenmelerde, bir tane en iyi yolun olmadığı ve her türlü örgütlenmenin de aynı derecede etkili olmadığı ve örgütlenmenin en iyi yolunun, örgütün ilişkili olduğu koşul bağımlılık etmelerine bağlı olduğu varsayımı vardır (Taşcı, 2013:49).

Sosyolojik bir yaklaşım olan kuramsal kuram yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyetlerini sürdüren organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir paralellik öngörmektedir. Eş biçimlilik ya da eş şekillilik olarak adlandırılan bu benzerlik, örgütlerle çevreleri arasındaki ilişkiyi kuran bir faktördür (Koçel, 2007:275). Türk Dil Kurumu (2005:655) sözlüğünde eş biçimlilik, benzer yapıda olan maddeler arasındaki benzerliği ifade eder. Herhangi bir popülasyona dâhil olan bir birimi, aynı evre koşulları birbirlerine benzer olmaya zorlar. Herhangi bir örgüt yöneticisi, örgütün i veya dış çevresinden etkilenerek yönetim tarzını esnetebilir ya da daha da otoriter bir yapıya brndrebilir.

Örgüt ekolojisi kuramına göre, nasıl ki doğadaki canlı varlıklar doğarlar, büyürler, bazıları hayatını sürdürürken bazıları ise hayatını kaybederek elenirse örgütler için de durum aynı şekilde gerçekleşir. Evrimleşme bu sebeple örgütsel ekoloji kuramlarının açıklanmasında önemli rol oynamaktadır ve temelinde uyum kavramı yer

almaktadır. Örgütsel çevre de, bünyesinde bulunan örgütlerin bir kısmını ortadan kaldırmakta, bir kısmını da seçerek yaşamlarına devam etmelerine fırsat vermektedir. Bu kuramda, katı hiyerarşinin ekolojik sorunlara yol açacağı savunulmaktadır. Kamu yönetiminde demokrasi ve özgürlük kavramları ön plana çıkmaktadır (Güneş, 2012:111,115). Örgütlerin çevreye uyumu ancak iyi bir örgütlenme yani çevreden alınan bilgilerin örgütlerde işlenmesi ve karara bağlanmasıyla gerçekleştirilebilir.

21. yüzyıla gelindiği zaman kontrol faaliyetleri, klasik yönetim anlayışının sonuçlarından biri olan, otorite ve güç kullanma fırsatı ve hiyerarşik bir denetleme sürecinden tamamen farklı olarak, çalışanların kendilerini kontrol etmelerine dayalı, daha informal sistemlerin geçerli olduğu şekillere dönüşmüştür (Bayraktar, 2007:92).

2.2. Yönetim Tarzlarının Kavramsal Çerçevesi

Örgütler, yöneticilerin kişiliğinin, varlığının, yaşam tarzının ve felsefesinin yansıdığı, insan ve insan gruplarından oluşan büyük organizmalardır (Kastan, 2007:232). Yönetim beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptıрма sanatı olduğu için (Şahin, 2004:524) birbirinden farklı yapıdaki insanları örgütsel amaçlara ulaşmak için bir araya getirip yönlendirmek pek de kolay değildir. Çünkü yöneticilerin de ihtiyaçları, tutkuları, çalışanlarından beklentileri vardır. Karşılıklı farklılıkların bir araya getirilerek ortak paydada buluşturulması yöneticilerin yönetsel becerilerinin ve yönetsel tarzlarının yanında çalışanların beklentilerine bağlıdır.

Tarz, olayları ele alış şekli ve ortaya konulan davranışların genel niteliğidir. Yönetim tarzları dâhil olmak üzere tüm davranış tarzları, kişiliğin, yaşanmış deneyimlerin ve tutumun bir bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır. Özel yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da sorunlarla başa çıkabilmek ve daha etkili olabilmek için özellikle yöneticilerin yönetim tarzları önemlidir (Barutçugil, 2004:45). Yönetim tarzı, her yöneticinin örgütün yönetim biçimini kendi kişilik özelliklerine göre değişik şekillerde uygulamaya çalışmasıdır (Başaran, 2008:295).

Örgütlerde görev yapan farklı kademelerdeki yöneticilerin yönetim tarzlarının birleşimi sonucunda, örgütlerin yönetim biçimleri ortaya çıkar. Bir örgütün genel olarak yönetim biçimi, örgütü etkileyen iç ve dış etkenlerin, üst yöneticinin yönetim tarzının ve bu yönetim tarzının sınırları içinde yer alan orta ve alt kademe yöneticilerin yönetim tarzlarının bir bileşkesidir. Bu nedenle her örgütün yönetim biçimi üst kademe yöneticinin yönetim tarzına göre şekillenmektedir (Başaran, 2008:295,305). Örgütlerdeki yönetim biçimleri de her zaman aynı etkiyi gösterememekte, bazı durumlarda en iyi olan yönetim biçimi başka bir durumda en kötü yönetim biçimi olabilmektedir. Bu nedenle öteden beri örgütlerin yönetim biçimlerinde olduğu gibi yöneticilerin yönetim tarzlarında da çeşitli tartışmalar yaşanmaktadır (Günyol, 2013:62). P. Khandwalla yönetim biçimini yönetim ideolojisinin uygulamaya dönük biçimi olarak, yönetim ideolojisini de soyut, gözle görülmeyen değerler, inançlar ve normlar bütünü olarak tarif etmiştir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi yönetim biçiminin çeşitli boyutları vardır. Bu boyutlar; girişimcilik, planlama, katılım, esneklik ve baskıdır (akt. Aldemir ve Barbato, 1983:121).

Her insanda olduğu gibi yöneticilerde de bazı nitelik ve davranışlar doğuştan bazıları ise öğrenme yoluyla kazanılmaktadır. Doğuştan gelen faktörler insan davranışlarının duygusal boyutunu oluştururken, öğrenilenler ise genellikle akılcı boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle bir yöneticinin yönetim tarzı, bu boyutların belirli bir şekilde birleşmesi ve bütünleşmesi sonucu oluşmaktadır. Yönetim tarzını oluşturan faktörler doğuştan gelen ve öğrenilen olarak ikiye ayrılır (Barutçugil, 2004:45).

Doğuştan gelenler;

- Kişilik,
- İhtiyaç kalıpları.

Öğrenilenler;

- Güç temelleri,
- Çatışmaları ele alma ve sorunları çözme tarzı,
- Kişisel değerler ve organizasyonel davranış üzerindeki etkileri,
- Stresle başa çıkma yöntemleridir.

Yönetim tarzı, örgütsel etkinlik için kritik öncüllerden biridir. Quang (2002) ve Hartzell (2006)'e göre yönetim tarzı, örgütsel amaçlara ulaşmak için, yöneticilerin astları üzerinde kurdukları otorite ve çalışanlarıyla olan ilişkileri ile ilgili genel bir yaklaşımdır. Yönetim tarzı, genellikle yönetimin nasıl gerçekleştirileceğini tanımlamak için kullanılan bir ifadedir. McGuire (2005)'ye göre yönetim tarzı, kişilikle ilgili davranışın bir işlevi iken, Schleh (1977)'e göre ise çeşitli işlemleri ve işlevleri birleştiren bir yapıştırıcıdır. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanların yeteneğinden faydalandığı bir felsefe ya da ilkeler dizisidir. Yönetim tarzı, bir kurumun her yanında işleyen ve yöneticinin, kurum çalışanlarının inisiyatifine güvenmesine imkân tanıyan bir yaşam biçimidir. Field ve Dubey (2001)'ye göre yönetim tarzı yöneticilerin, yönetim fonksiyonları aracılığıyla herhangi bir kurumda var olan çeşitli kaynakları üretime dönüştürerek kurumların amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik sorunlara yaklaşım şeklidir. Khandwalla (1995) yönetim tarzını, bir kurumun karar verme ve hedef belirlemesi, strateji oluşturma, kurumsal imaj geliştirme, paydaşlarla ilgilenmesi ve diğer temel yönetim aktivitelerinin çeşitli işlevlerini yerine getirmesinde ayırıcı bir yöntem olarak kabul etmiştir (akt. Uche and Timinepere, 2012:199).

Yöneticilerin yönetim tarzlarının çeşitli öğeleri vardır. Bu öğeler *a) yönetimin özellikleri*; yönetim tarzı, önderlik özellikleri, yönetimde uzmanlık *b) görev yapısını kurma*; görevleri saptama, iş akışını belirleme ve yetke yapısını kurma *c) görev davranışı*; planlama, örgütlenme, iletişim ve değerlendirme *d) ilişki davranışı*; etkileşim, güven, hoşgörü ve dostluk *e) iş görende varsayılan özellikler*; insan sevgisi, çalışkanlık ve yaratıcılık *e) örgüt ortamı*; örgütün kültürü, çevre etkenleri ve örgütün iş alanıdır (Başaran, 2004:111).

Yapılan çeşitli çalışmalarda araştırmacıların birçok yönetim tarzını çeşitli şekillerde sınıflandırdıkları ve bunlarla ilgili çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Bu çalışmalar sonucunda araştırmacılar evrensel kabul görmüş standart bir yönetim tarzı sınıflandırmasına ulaşamamışlardır (Poon vd., 2005:35).

Yönetim tarzları ile ilgili yapılan sınıflandırmalarda yönetim tarzları küçük farklılıklarla homojen ve birbirleriyle örtüşmektedir. Yönetim tarzları ile ilgili

sınıflandırmaların çeşitliliği, işletmelerin türleri, çalışanların doğası, çalışma ortamları gibi değişkenlerden etkilenecek ortaya çıkmaktadır. Çeşitli yazarlara göre yönetim tarzlarının bazıları; katılımcı, paternalist, otokratik, istismarcı, organik ve mekanik yönetim tarzlarıdır. Khandwalla (1995)'a göre son yıllarda ise örgütlerde yöneticiler tarafından özellikle otoriter, demokratik, paternalist, serbest bırakıcı, vizyoner ve bürokratik yönetim tarzlarının yaygın olarak kullanıldığı ileri sürülmektedir. Örgütlerde hangi yönetim tarzının daha etkili olacağı ve kullanılması gerektiği ile ilgili ise tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Harbison ve Myers (1969) yönetim tarzlarını otokratik, paternalist, katılımcı ve serbest bırakıcı olarak sınıflandırmıştır (akt. Uche and Timinepere, 2012:200, 202).

Yönetim tarzları geleneksel yönetim ve lider yönetimi olarak da ikiye ayrılabilir. Otoriter, demokratik ve insancıl yöneticiler geleneksel yöneticiler olarak kabul edilirken; liderler de otokratik, demokratik, bürokratik, karizmatik, durumsal, etkileşimci, organizasyonel, müteşebbis ve doğal lider gibi birçok türe ayrılır. Yönetim tarzları yöneticinin odağı, aracı ve amacına göre alt bölümlere de ayrılabilir. Peker ve Aytürk (2000)'e göre geleneksel yöneticiler, örgütlerinin yönetimini ustalarından öğrendikleri gibi bir çırak edasıyla rekabet, ödül-ceza, mevzuat, sicil esasları, kendilerinin planladığı ve astların uyguladığı, yap-yapma, yöneten-yönetilen ayrımı ve emir-komuta-kontrol gibi yöntemlerle yönetirken, otorite piramitleri şeklindeki örgütlerde ise üst kademeyi memnun etmek amacıyla yönetirler (akt. Özgür, 2011: 217,218). Geleneksel yöneticilerin silahı otoriteleridir.

Günümüzde sosyal odaklı yaklaşımlar hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Sosyal odaklı yaklaşımlar özellikle 1990'lı yılların başında ortaya çıkmış ve öncelikle insan sermayesine odaklanmıştır. Yani sosyal odaklı yaklaşımlar, sadece müşteri odaklı değil aynı zamanda çalışan odaklı ve bilgi bağlantılıdır (Kopřavá and Tomášková, 2011:981). İnsan odaklı yöneticiler, çalışanlarıyla bire bir iletişim kurarak onlarla aralarında güçlü bağlar oluştururlar. Böylelikle çalışanlar kendilerini güvende hissettikleri için kendilerini örgütün bir parçası olarak görürler. Bunun sonucu olarak, çalışanların aileleri ve arkadaşlarıyla sosyal anlamda da sağlıklı ilişkiler kurmasına olanak tanınır

(Mansor vd., 2012:522). Sosyal odaklı yaklaşımlarda özellikle demokratik ve paternalist yönetim tarzı daha çok tasvip edilmektedir.

Yönetim kuramcılarına göre, tek bir iyi yönetim tarzı bulunmadığı için bütün yönetim tarzlarının güçlü ve zayıf yanları bulunmaktadır. Herhangi bir yönetim tarzını seçip kullanmak, genellikle yöneticilerin kişilik yapılarına, bilgilerine, deneyimlerine ve yeteneklerine bağlıdır. İyi bir yönetim tarzı, içinde bulunulan durum ve şartlara göre değişir. Örneğin kriz dönemlerinde kararların hızlı alınabilmesi için otoriter yönetim tarzı etkili olurken, yeni fikirlerle şekillenerek gelişecek bir süreçte demokratik yönetim tarzı daha etkili olur. Yönetim tarzlarının çalışanlar ve çalışanlar arası koordinasyon üzerine de büyük etkisi vardır. Günümüzde demokratik ve katılımcı yönetim tarzı çeşitli yazarlar tarafından tavsiye edilen yönetim tarzları arasında yer almaktadır (Kophová and Tomášková, 2011:982,983).

Yöneticilerin kişisel özellikleri ve eylemleri yönetim tarzlarına yansıdığı için yöneticilerin davranışları yönetim tarzlarını etkilemektedir. Yönetim tarzlarını etkileyen belli başlı yönetici davranışları (Pop and Pop, 2008:2604);

- Sorumluluk duygusu,
- Kullanılan yetki,
- Örgütsel girişim ve iş gücüne verilen önem,
- Üretim, çalışanlar ve etkinlik için duyulan endişe,
- Motivasyon araçları, iletişim türleri, işbirliğinin doğası ve karar verme stratejileridir.

R. Podol (1963) yöneticiliği; aile, eğitim sistemi, mevzuat, beceri eksikliği, iş bulma güçlüğü, Batı değerlerine yönelik olma gibi etkenlerin de etkilediğini vurgulamıştır (akt. Öktem, 1992:91).

Yöneticilerin kişilik yapılarıyla ilişkili olan yönetim tarzları, yöneticilerin davranış biçimlerinden de büyük oranda etkilenmektedir. Yöneticilerin davranış biçimleri üç farklı biçimde incelenmektedir (Şencan, 1995:96);

- Yalın davranış biçimlerine göre yönetici kişiliği; A Tipi (saldırgan), B Tipi (sakin). Luthans (1995:303)'ın yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, yöneticilerin % 60'ının A tipi, buna karşılık % 12'sinin B tipi olduğu ortaya çıkmıştır (akt. Durna, 2005:280).

- Duygusal istikrarlılık düzeyine göre yönetici kişiliği; alıngan, sert, nevrotik, psikotiktir.

- Görev anlayışı ve ilişki eğilimlerine göre yönetici kişiliği; demokratik, otokratik, göreve dönük, insana dönük, bürokrat, liberal olarak sınıflandırılmaktadır.

Yönetim tarzının, aynı zamanda toplumun ve grupların kültürel değerlerine uygun olması gerekir. Hofstede (1997) örgüt kültürünü fikirler, normlar, semboller, kahramanlar, değerler, eserler ve gizli varsayımlar olarak tanımlamış ve örgüt kültürünün örgütleri ve bu örgütlerde görev yapan yöneticileri etkilediğini belirtmiştir (akt. Moskovich, 2011:144).

Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımına dayandırılarak yapılan araştırmalarda Türk yöneticilerin göreve dönük olması gereken koşullarda ilişkiye dönük yöneticiler şeklinde davrandıkları ortaya çıkmıştır. Burada yöneticilerin yönetim tarzlarını içinde yaşadıkları kültür de etkilemektedir. Kültürel değerler kişilerin davranışlarını etkileyerek onlara yön vermektedir. Genel olarak Türk insanının toplumsal tavrı ve insan ilişkilerine önem veren kültürel değerleri, yönetim tarzlarını büyük ölçüde etkilemektedir (Sargut, 2010:172).

Yöneticilerin görevi, öncelikle bir organizasyonda yapılması gerekenlerin neler olduğunu belirlemektir. Yönetim fonksiyonlarının en iyi şekilde işlemesi için elinden geleni yapan yöneticilerin ister demokratik ister otoriter ya da başka bir yönetim tarzını kullanarak olsun, bu yapılması gerekenlerin, en iyi şekilde yerine getirilmesini sağlaması gerekir. Yöneticilerin sorumlulukları ise, genel hedeflere ulaşmak için gerekli işletme girdilerinin temin edilmesini sağlayarak organizasyonun bütünündeki çalışmaları koordine etmektir (Bayraktar, 2007:10). Yönetimin ihtiyaç duyduğu insan, bilgi, maddi, hukuksal ve zaman kaynaklarının örgütsel alanda en etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamak da yöneticilerin en önemli sorumlulukları arasındadır.

“Bir yönetici tıpkı iyi bir bahçıvan gibi çalışanlarına yaklaşmalıdır. Çünkü iyi bir bahçıvan her çiçeğin ve bitkinin gelişebilmesi için, farklı miktarlarda su, sıcaklık, ışık ve bakıma ihtiyaç duyacağını bilir. Her bitkiye aynı miktarda su verilirse bazı bitkiler dallanıp budaklanırken bazı bitkiler kuruyup dökülebilir. Bir bahçıvan, bitkinin türüne göre önce toprağı hazırlar, sonra eker, ardından yeterli miktarda sular en önemlisi de bitkinin gelişmesine sabır gösterir, bitkiye zarar verebilecek ayırkötlerini ayıklar, toprağı çapalar, gerektiği yerde bitkinin sağa sola uzanmaması için destek verirken, gerektiğinde ise bitkiyi budar” (Baltaş, 2010:20). Bir örgütteki çalışanlar da, farklı miktarlarda suya, havaya ihtiyaç duyan bitkiler gibidir. Her yöneticinin çalışanların ihtiyaçlarını önceden belirlemiş olması, örgütlerde etkili bir iletişim ağı kurmuş olması ve örgütsel iklimi yumuşatması gerekir. Yöneticilerin benimsemiş oldukları ve uyguladıkları yönetim tarzları bazı çalışanları harekete geçirirken bazı çalışanları yavaşlatarak örgütten ve işten uzaklaştırabilir. Bu nedenle astlarıyla birlikte yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren yöneticilerin, insan doğasını da çok iyi tanımaları gerekir. Çünkü Özgür (2011:221)’e göre, her usta üzerinde çalıştığı varlığın doğasına göre ona şekil verir. Nasıl ki bir marangoz ağacın tabiatını bilerek hareket ediyorsa bir yöneticinin de insan doğasına göre hareket etmesi gerekir.

Bahçıvan benzetmesinde olduğu gibi çalışanları genelleyerek değil, bireyselleştirerek ve kişiselleştirerek yönetmek gerekir. Bu süreç zor ve uzun olduğu için karmaşık iş dünyasında çoğu yöneticinin buna ayıracak zamanı da yoktur (Baltaş, 2010:86). Çalışanları bireyselleştirerek yönetmek uzun ve sancılı bir süreç olsa da uzun vadeli düşünüldüğünde yöneticiler ve örgütler için büyük avantajlar sağlar.

Örgütlerde faaliyet gösteren yöneticiler incelendiğinde, bir grubun parçası oldukları bazen bir grupla birlikte hareket ettikleri ya da bir grubun karşısında yer aldıkları görülmektedir. Ancak yöneticiler, bir grubun parçası olmasına rağmen bu gruptan ayrı özellikleri olan, başarı ve başarısızlıklarıyla çevrelerini etkileyen ve farklı yönetim tarzlarıyla örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışan insanlardır. Yöneticilerin başarıları hangi yönetim tarzını uygularsa uygulasin; etrafındaki kişilerin haklarını koruması, onlarla birlikte örgütsel faaliyetlerde yer alması, başarı ve başarısızlıkları çalışanlarıyla birlikte karşılaması, çalışanlarına eşit davranarak onları motive etmeleri

ve çalışanlarıyla etkin iletişim kurmalarına bağlıdır. Aksi takdirde çalışma ortamını oluşturan kişi, grup ya da gruplar ilk fırsatta başarısız olan yöneticiyi değiştirmek için uğraşacak bazen kendilerine yeni bir yönetici seçerek mevcut yöneticiyi saf dışı bırakacak ya da herhangi bir şey yapmayarak yöneticiyi yalnız bırakacaklardır. Ancak kamu kurumlarında yöneticileri seçmek veya değiştirmek çoğu zaman mümkün olmadığı için kamu kurumlarındaki özellikle informal ilişkilerin yönetilmesi de bazen çok zor olmaktadır. Bu kurumlarda her yeni şey başarıya bakılmadan tepkiyle karşılanabilir veya başarısız olunan bir durum çeşitli gruplar tarafından sorgusuz kabul edilebilir. Kamu kurumlarındaki astların yönlendirilmesi ve yönetilmesi, yöneticiler arasındaki yönetsel farklılıkları da ortaya koymaktadır. Örgütler başarıya farklı yönetim tarzları ile ulaşabilirler. Önemli olan yönetim tarzının kurumun hedefleriyle ve tarzı belirleyen farklı boyutların birbirleriyle tutarlı olmasıdır.

Maslow'un görüşlerini örgütlerde yeniden gündeme getiren McGregor X ve Y kuramlarını ortaya koyarken özellikle Y kuramında insanların küçümsenmemesi gereken büyük bir gizilgüce sahip olduğunu vurgulamıştır. Burada üzerinde durulması gereken nokta yöneticilerin yönetim tarzlarıdır. Çünkü ancak insancıl sistemler ve yönetim tarzları insanlardaki bu gizil güçlerin ortaya çıkmasını sağlayabilirler (Sargut, 2010:50-51).

Machiavelli *Prens* adlı yapıtında da “*yönetim teknikleri elbette önemlidir ancak mühim olan önderliktir*” diyerek devletlerin başarı ya da başarısızlığının doğrudan doğruya önderlerin niteliklerinden kaynaklandığına vurgu yapmıştır (Jay, 1967:35).

McClelland ve arkadaşları 1940'lı yılların sonunda yöneticilerle gerçekleştirdikleri ihtiyaçlar yaklaşımındaki Tematik Algı Testine göre, yöneticilere ait üç tür ihtiyaç ortaya koymuşlardır. Bu ihtiyaçlar; güç ihtiyacı, başarıma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacıdır (akt. Karaman vd., 2008:106,107). Güç ihtiyacı yüksek olan yöneticiler başkalarını etkilemek, otorite kurmak ve statüleriyle ilgili olarak başkalarını yönlendirmek isterler. Başarma ihtiyacında yöneticiler, başarıya odaklanarak hareket ederler. İlişki kurma ihtiyacı, sosyal varlıklar olan insanlar için önemli bir ihtiyaçtır. Yöneticilerin de bu ihtiyaçlar doğrultusunda çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurması gerekir.

Güç ihtiyacı, başarıma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı sadece yöneticilerin ihtiyaçları arasında yer almaz aynı zamanda örgüt çalışanlarının da bu ihtiyaçları vardır. Bu nedenle örgütsel ortamlarda ast-üst ihtiyaçlarının en iyi şekilde tatmin edilebilmesi için yöneticilerin gerekli olan örgütsel faaliyetlere katkı sağlamaları gerekir. Sadece gücünü kullanarak çalışanları yönlendiren ve başarıya ulaşmak isteyen yöneticilerle birlikte çalışanlar, bahçıvan benzetmesindeki aşırı sudan veya susuzluktan etkilenen bitkilere dönebilirler.

İslamoğlu ve Çakıcı (2012:78)'nın yapmış oldukları çalışma sonucunda da, yöneticilerin kişilik ve yönetim becerilerinin yöneticilerin yönetim tarzlarını etkilediği ortaya çıkmıştır. Yönetim tarzı, yöneticilerin kişilik ve yönetim becerilerinden etkilendiği için, yöneticilerin yönetim tarzları çalışanların algılarına göre ortaya konulabilmektedir.

Çalışkan (2008:4)'a göre yöneticilerin ve yönetim tarzlarının çalışanların iş ve örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerinde etkisi büyüktür. Shadare (2011:91), yönetim tarzlarının aynı zamanda çalışanların olduğu kadar yöneticilerin de verimliliğini etkilediğini ifade etmiştir.

Başka bir çalışmada, çalışanlardan kendi yöneticileri ile ilişkilerini tarif etmeleri istenmiş ve aynı yöneticiyi çalışanlar farklı şekillerde tarif etmişlerdir (Scandura and Pellegrini, 2008:101). Buradaki dikkat çekici nokta yöneticilerin yönetim tarzlarını yöneticilerin kişilik özellikleri etkilerken, çalışanların kişilik özellikleri de yöneticilerinin yönetim tarzlarını algılamalarını etkilemektedir. A kişisi için bir yönetici otoriter bir yönetici olarak algılanabilirken, B kişisi için aynı yönetici paternalist bir yönetici olarak algılanabilmektedir.

Yönetim alanında unutulmaması gereken asıl nokta, örgütlerde yöneticilerin durumun gereklerine göre, rutin yönetim tarzlarının dışına çıkarak durumun gerektirdiği bir yönetim tarzını sergileyebilmesidir. Başkaları ile birlikte örgütsel amaçları gerçekleştirerek etkili bir şekilde örgütsel sonuçlara ulaşmak isteyen yöneticilerin iletişim, insan ilişkileri, kavramsal ve analitik düşünebilme, karar verme becerilerini bu

anlamda en iyi şekilde kullanmaları gerekir. Çünkü yöneticilerin iş hayatında zamanlarının büyük bir çoğunluğu çalışanlarıyla iletişim kurarak kişiler arası ilişkilerle geçer.

İyi bir yöneticinin işler iyi gidince pencereden dışarıya bakarak ekip arkadaşlarını işaret etmesi, işler kötü gidince ise öncelikle aynaya bakması gerekir (Baltaş, 2010:88). Aynadaki yansımalar yöneticilerin gerçeklerle yüzleşmelerine imkân tanır. Ancak yöneticilerin yönetim tarzlarını değiştirmeleri pek de kolay değildir. Çünkü yöneticilerin yönetim tarzları genellikle değişime direnç gösterir ve esnek değildir (Wilson and Rosenfeld, 1990:448).

Chhokar (2007:851)'ın Türkiye'nin farklı yerlerinde 4824 çalışanla yaptığı araştırmaya göre, Türk iş hayatındaki liderlerin sırasıyla otokratik (%53), babacan (%25), danışan (%13,6) ve demokratik (%8,5) tarzda oldukları ortaya çıkmıştır. Ancak çalışanların %35,2'si danışan, %28,9'u babacan, %25,6'sı demokratik, %10,3'ü ise otokratik bir lidere sahip olmayı istediklerini belirtmişlerdir (akt. Baltaş, 2010:45).

2.3. Yönetim/Liderlik Tarzları

Yönetici, emrindeki insanları çalıştıran hangi işin nasıl yapılacağını söyleyen, örgütün amaçlarını belirleyen işlerin iyi bir şekilde yürütülebilmesi için planlar yapan, bunları kontrol eden, sorunlar olduğu takdirde bunları çözen ve örgütün sahip olduğu kaynakları amaçlarına ulaşmak için çeşitli alanlara dağıtıp uyumlu hale getiren kimsedir (Hatiboğlu, 1993; akt. Ergin, 2008:10). Lider ise G. Terry (1960)'e göre, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirebilmek için insanları etkileyen kimsedir (akt. Akçakaya, 2010:17). Liderlikte lideri izleyen kişiler kendilerini yönetme hakkını, lidere kendi rızalarıyla verirler. Lider benimsemiş olduğu liderlik tarzıyla, izleyenleri tarafından kabul görür. Ancak yöneticiler bir makama, atanmış kişiler oldukları için, çalışanların bire bir yöneticileri seçme gibi bir hakkı bulunmamaktadır. Bu yüzden yönetme hakkını yönetici oturduğu makamdan alır. Çalışanlar istese de istemese de bu atanmış yöneticileriyle birlikte çalışmak zorundadır. Yöneticilerin ya da liderlerin yönetim tarzları çalışanların örgütteki ilişkilerini önemli bir şekilde etkiler.

Yönetmel sürece bakıldığı zaman literatürde evrensel anlamda tek bir iyi yönetim/liderlik tarzı etkili olmadığı için bu alanda birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmadaki yönetim tarzları ölçeği Kurt Lewin'in liderlik tarzları sınıflandırması göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Bu nedenle çalışmayla ilişkili olduğu düşünölen belli başlı liderlik tarzlarından; Kurt Lewin'in liderlik tarzları, Rensis Likert'in yönetim tarzı (Sistem 4 modeli) ve durumsal liderlik tarzları arasında yer alan; Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Liderlik Dizisi, Victor V. Vroom ve P. W. Yetton Modeli, Fiedler'in durumsallık modeli, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli, yol ve amaç modeli ve Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi ele alınarak açıklanmıştır.

2.3.1. Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları

Geçmişten günümüze kadar liderlik/yöneticilik davranışlarıyla ilgili pek çok çalışma yapılmış ve bu çalışmaların birçok olumlu ve olumsuz özellikleri kendi içinde tartışılmıştır. Davranışsal teorilerin içinde yer alan Kurt Lewin ve arkadaşları Ron Lippitt ve Robert White'in Iowa Üniversitesi'nde yapmış oldukları çalışmaya göre liderlik tarzlarını önce demokratik ve otoriter olarak ikiye ayırmışlardır (Lewin and Lippitt, 1938:292). Ancak demokratik tarzı uygulayan White'ın grubunda yaşanan bir olay sonucunda Lewin serbest bırakıcı yönetim tarzının da bu çalışmaya eklenmesini istemiştir. Bunun sonucu olarak liderlik tarzları otoriter, demokratik, müdahalesiz yani serbest bırakıcı liderlik tarzı olarak üçe ayrılmıştır (Wheeler, 2008:1645).

Lewin ve arkadaşları 10-11 yaş erkek çocuklarıyla yaptıkları araştırmada çocukları otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzına göre üç gruba ayırmış ve çocukların çeşitli faaliyetlere katılımları sağlanmıştır. Bu faaliyetler esnasında çocukların bu liderlik tarzlarına göre vermiş oldukları tepkiler incelenmiş ve davranışları gözlenmiştir. Otoriter lideri oynayan araştırmacı, oyunun belli kurallar çerçevesinde oynanması için alınması gereken kararları ve çocuklarının kimlerle grup oluşturacaklarını çocuklara sormadan kendisi belirlemiş ve çocukların bu kurallara uymasını sağlamıştır. Grup lideri çocuklara katı bir şekilde yaklaşarak çocuklar üzerinde sıkı disiplin uygulamıştır (Knights and Willmott, 2007:131). Otoriter liderin bulunduğu grupta çocuklar, inisiyatif almadan, agresif, hoşnutsuz ve grup hedefleri ya

da diğerk grup üyelerinin çıkarlarına bakmaksızın faaliyetlerini sürdürmüşlerdir (Wheeler, 2008:1645).

Demokratik tip lideri oynayan araştırmacı, oyunda çocuklara arkadaş seçiminde esneklik tanımış ve çocuklarla birlikte oyunun kurallarını belirlemiştir. Lider çocuklara rehberlik ederek özellikle çocukların kararlara katılımı sağlanmıştır. Serbest bırakıcı lideri oynayan araştırmacı ise, çocuklara hiçbir şekilde müdahale etmemiş ve çocukları kendi haline bırakmıştır. Çocuklar kararlari kendileri almış ve uygulamaya koymuştur. Lewin'e göre demokratik liderler bireylerin ruh hallerine göre daha uygun, sağlıklı ve yararlı bir çalışma atmosferi oluşturlar (Kariel, 1956:286).

Araştırma sonuçlarına göre üç tür liderlik tarzı ile çocukların davranışları arasında çeşitli farklılıklar ortaya çıkmıştır. Demokratik liderlik tarzını sergileyen liderin grubundaki çocuklar otoriter liderin grubundaki çocuklardan daha tatminkâr olmuş ve daha az saldırganlık davranışı göstermişlerdir. Otoriter liderler çocukların yanında iken çocukların performansları yüksek çıkmış ancak lider ortamdan ayrıldığında çocukların performanslarında bir düşüş gözlenmiştir. Ayrıca otoriter lider ortamdan ayrılınca ortamda gerginlik oluşmuştur (Bunchanan and Huczynski, 2010:342). Grup üyelerinin otoriter yönetim karşısında memnuniyetsiz kaldıkları ve lidere karşı düşmanlık sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bunun tersine demokratik liderin bulunduğu grupta düşmanlık sergilenmemiş ve demokratik liderler ortamdan ayrılırsalar bile çocuklar çalışmaya devam etmiş ve performanslarında bir düşüş gözlenmemiştir. Otoriter liderlikte otorite tek elde toplanırken, demokratik liderlikte otorite özellikle grup üyeleri arasında paylaşılmıştır. Demokratik liderlik tarzında daha az iş üretilse de işin kalitesi daha yüksek çıkmıştır. Demokratik liderler grup aktivitelerine kendileri de katılmıştır (Akçakaya, 2010:90,95).

Tam serbestlik tanıyan liderlik anlayışının uygulandığı grubun, en az üretken grup olduğu saptanmıştır. Ayrıca bu gruptaki üyeler daha fazla liderlik talebinde bulunmuş ve bağımsız çalışma ortaya koyamamışlardır. Grup üyelerinin motivasyonları daha düşük çıkmıştır (Artık, 2009:23,24). Bu grupta ne işbirliği ne de rekabet ortamı oluşmamıştır (Cassel, 1953:437). Çünkü bu gruptaki lider etliye sütlüye karışmayarak

grubu kendi haline bırakmıştır (Özer, 2003:6). Grup üyeleri bireysel davranmışlardır. Üyeler teknik bilgi alışverişi ve işbirliği yapmadıkları için hem iş miktarı hem de işin kalitesi düşük çıkmıştır (Eren, 2010:20).

Lewin ve arkadaşlarının üç grupta gerçekleştirmiş oldukları bu araştırmaya göre, demokratik liderin grubunda yer alanların, otoriter ve serbest bırakıcı liderlerin gruplarında yer alanlardan daha etkin oldukları ortaya çıkmıştır (Kariel, 1956:284). Sosyal psikolojinin babası olarak bilinen Kurt Lewin (1890-1947) ilk kez laboratuvar ortamında oluşturduğu toplumsal bir iklimle bu çalışmayı gerçekleştirmiş ve bununla birlikte Lewin deneysel bir sosyal psikolog olarak anılmıştır (Wheeler, 2008:1646). Lewin'e göre bireylerin içinde yaşadıkları sosyal atmosfer bireylerin psikolojik sınırlarını belirleyen önemli unsurlardan biridir (Lippitt, 1939:26).

2.3.2. Rensis Likert'in Yönetim Tarzı (Sistem 4 Modeli)

Bu modele göre Likert, otoriter liderlikten demokratik liderliğe doğru dört tür liderlik tarzı üzerinde durmuştur. Bu tarzlar Sistem 1 (İstismarcı otoriter), Sistem 2 (Yardımsaver otoriter), Sistem 3 (Katılımcı) ve Sistem 4 (Demokratik)'tür. Likert'in sistem 1 modeli X teorisinin varsayımlarına dayanır yani insanların tembel olduğu düşüncesi hâkimdir. Sistem 1 modelinde; görev odaklı, yüksek yapılı ve otoriter bir yönetim tarzı vardır. Sistem 4 modeli Y teorisinin varsayımlarına dayanır ve insanların tembel ve güvenilmez değil aksine çalışkan olduğu düşünülür. İnsanlar motive edildikleri takdirde iş hayatında kendi kendini idare ederek yaratıcı olabilirler. Sistem 4 modelinde takım çalışması ve karşılıklı güven vardır (Hersey vd., 2008:316).

Sistem 1 modelinde iletişim; çok az ve yukarıdan aşağıya doğrudur, kararlar genellikle üst kademe yöneticiler tarafından verilir. Sistem 2 modelinde iletişim biraz ve yukarıdan aşağıya doğrudur, kararlar üst kademe yöneticiler ve bazen de katılımcılarla birlikte verilir. Sistem 3 modelinde iletişim fazla ve hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğrudur, özel kararlar dışındakiler katılımcılarla birlikte verilir. Sistem 4 modelinde iletişim oldukça fazla ve hem dikey hem de yatay olarak gerçekleşir, kararlar birlikte verilir (Scanlan and Keys, 1987:367,368, 369).

Rensis Likert'in Sistem 4 modelinde yönetim tarzlarının otoriterlikten demokratikliğe doğru bir çizgi üzerinde değiştiği görülmektedir. Hangi kurumda hangi yönetim tarzının uygulanacağı ve etkili olacağı yöneticilerin yönetsel becerileriyle anlam kazanır.

2.3.3. Durumsal Liderlik Tarzları

Her koşulda tek bir liderlik tarzının etkili olmayacağını varsayan belli başlı durumsal liderlik tarzları; Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Liderlik Dizisi, Victor V. Vroom ve P. W. Yetton Modeli, Fiedler'in durumsallık modeli, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli, yol ve amaç modeli ve Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisidir (Torlak, 2008:267).

a) Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Liderlik Dizisi; Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt'in Harvard Üniversitesi'nde 1950'li yıllarda yaptıkları araştırma sonuçlarındaki Liderlik Dizisi Kuramına göre, otokratik yönetim tarzından demokratik yönetim tarzına doğru yedi çeşit yönetim tarzı belirlemişlerdir. Bu yönetim tarzları otokratik tarzdan demokratik tarza doğrudur (Eren, 2010:443).

1. Yönetici kararını verir ve astlarına duyurur.
2. Yönetici karar verir ve astlara benimsetmeye çalışır.
3. Yönetici fikirlerini açıklar ve astlarına soru sorma fırsatı verir.
4. Yönetici geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı tanır.
5. Yönetici sorunu bildirir, astlarının önerilerini alır ve kararını verir.
6. Yönetici sınırları belirler ve grubun karar vermesine imkân sunar.
7. Yönetici sınırları belirler bu sınırlar içinde astlarının istedikleri kararı verebilmelerine izin verir (Buchanan and Huczynski, 2010:610).

Tannenbaum ve Schmidt'e göre bir yönetici aynı zamanda hem otokratik, hem de demokratik olabilmektedir. Dolayısıyla bir yöneticinin, durumun gerektirdiği ölçüde, hem otokratik hem de demokratik tarzın karışımı bir davranış sergileyebileceğini vurgulamışlardır. Örneğin zamanın dar olduğu bir durumda astlar karar vermekte gecikiyorsa yönetici otokratik tarzı kullanmaktadır. Yöneticinin hangi tarzı benimseyeceğini gösteren bir başka nokta ise astların yetenekleridir. Astların

yetenekleri düştükçe yönetici otokratik tarzı daha çok kullanmaya başlamaktadır (Akçakaya, 2010:91).

b) Victor V. Vroom ve P. W. Yetton Modeli; bu modele göre, her yer ve durumda geçerli olabilecek tek bir iyi yönetim tarzı yoktur. En iyi yönetim tarzı o anki duruma uyan yönetim tarzıdır. Bu yüzden durumlar önceden tanımlanmalıdır. Çünkü en iyi, durumdan duruma değişebilmektedir. Yönetimde kullanılan ilkeler, çevresel koşullara ve yapıya göre değişiklik gösterir. Durumsallık yaklaşımı, kurallara göre yönetim anlayışından durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini öngörmektedir (Çetin, 2008:79). Vroom ve Yetton modelinde yöneticiler otokratik yöneticilikten, demokratik yöneticiliğe doğru bir yönetim tarzı benimsemişlerdir. Örneğin üzerinde düşünülmesi ve tartışılması gereken konularda yöneticilerin demokratik bir tutum sergileyerek faaliyetlere yön vermeleri gerekebilir.

c) Fiedler'in Durumsallık Modeli; bu modelde her durum için iyi bir liderlik tarzı olmadığına vurgu yapılmaktadır. Liderler farklı durumlarla karşılaştıklarında liderlik tarzlarını değiştirme yeteneğine sahiptir. Fiedler'e göre örgütlerde engellerin üstesinden gelebilmek için liderlerin tarzlarını değiştirmeleri gerekebilir. Fiedler "*lider olunmaz, lider doğulur*" mitini ortadan kaldırmaya yardım etmiştir (Torlak, 2008:272). Davis (1997:67), liderlerin etkinliğinin üç değişkene bağlı olduğunu belirtmiştir. Bu değişkenler; lider-üye ilişkileri, görevin yapısı ve liderin pozisyonuna dayalı gücüdür.

d) Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli; Hersey P. ve Blanchard K. geliştirdikleri bu yaklaşıma göre; göreve önem veren ve ilişkilere önem veren iki lider davranış boyutu tanımlanmıştır. Göreve önem veren davranışta, lider kişilerin rollerini belirler, neyin, nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağını tespit eder ve yapılanları kontrol eder. İlişkilere önem veren davranışta ise lider, astlara gerekli desteği vererek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırarak onları motive eder (Hersey, 1984:196). Liderlik tarzlarını değiştirmenin zor olarak düğüldüğü Fiedler'in yaklaşımının aksine bu yaklaşımda başarılı liderlerin kendi tarzlarını oluşturabilecekleri savunulur. Zaman içinde liderlik tarzları çalışanlara göre ayarlanabilir (Schermerhorn, 2010:442).

e) Yol ve Amaç Modeli; Martin Evans ve Robert House (1970) tarafından geliştirilmiş olan yol-amaç modelinde, lider davranışları ve koşulları üzerinde durmuştur. Yol-Amaç yaklaşımında, ödül ve farklı liderlik tarzlarının grup üyelerinin motivasyonunu, performansını ve tatminini nasıl etkilediği üzerinde durulur. Bu modele göre; otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarıya dönük lider olmak üzere dört tür liderlik tarzı vardır (Veccihio, 1995:284; akt. Temel, 2010:41). Eğer çalışanlar kendi alanlarında uzman ve yetkin kişiler ise, bu durumda liderin onlara herhangi bir şeyi yapmalarını söylemesi gereksiz bir durumdur. Ancak eğer çalışanların performansı düşük ise, bu durumda liderler katılımcı liderlik tarzı ile çalışanları çeşitli ödüllerle çalışmaya teşvik edebilirler (Schermerhorn, 2010:444).

f) Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Yönetim tarzlarıyla ilgili teorilerden biri Blake ve Mouton tarafından Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında önerilen “Yönetimsel Izgara”dır. Bu izgara insan ve üretim olarak iki davranışsal boyuta sahip olan beş tür yönetim tarzından oluşmaktadır (Kopřavá and Tomášková, 2011:981).

Bu model, yöneticinin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Bu boyutlar, “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma”dır. Buna göre dikey boyut yöneticinin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini, yatay boyut ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir (Şimşek vd., 2007:191). Bu modelin genel amacı, yöneticinin bizzat yönettiği ve gözetim altında bulundurduğu örgüt çerçevesinde, hangi ölçüye kadar üretim faktörüne ve hangi ölçüye kadar da insancıl davranışlara önem verdiğini sembolik bir şekilde göstermektir (Cem, 1971:92).

Yüksek

İnsan ve İnsan İlişkilerine Dönüklük	1.9									9.9
					5.5					
	1.1									9.1
	Üretime Dönüklük									

Düşük

Yüksek

Şekil 1: Yönetsel Izgara

Kaynak: Hersey vd.,2008:312.

Şekil 1'e göre, yönetsel ızgarada 1.1, 9.1, 9.9, 1.9 ve 5.5 olmak üzere beş tür yönetim tarzı görülmektedir.

1.1 tarzındaki yönetici ne işle ilgilenir ne de insanla ilgilenir, yöneticinin sıradan bir üyeden farkı yoktur (Eren, 2010:444). Yöneticilerde serbest bırakıcı yönetim tarzının etkileri görülür. Yöneticiler insanlara ve üretime 1 birimlik ilgi gösterirler ve *“beni rahatsız etmeyin, elinizden gelenin en iyisini yapın”* tavrı sergilerler (Schermerhorn, 2010:440).

9.1 tarzındaki yönetici insan unsurunu çok fazla dikkate almaz, ancak iş koşullarını en iyi şekilde düzenleyerek etkin bir şekilde çalışır. Üretim unsuruyla 9 birimlik ilgilenirken, insanlarla 1 birim ilgilenir (Scanlan and Keys, 1987:364). Otoriter bir yönetim anlayışı söz konusudur.

9.9 tarzındaki yönetici insana ve işe en fazla dönüktür (Hersey vd., 2008:312). İşlerin yapılması için arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirir, karşılıklı saygı, sevgi ve güven vardır. Demokratik bir yönetim tarzı uygulanır (Schermerhorn, 2010:440).

1.9 tarzındaki yönetici insan ihtiyaçları konusunda azami derecede dikkatlidir. Ortam rahat ve arkadaşçadır. Ancak işle ilgili girişim çok zayıftır. Bu yönetim anlayışında yönetici; *“İşmiş hizmetmiş, boş ver! Hepimiz insanız; insan beşer şarar; kul hatasız olmaz”* şeklinde düşünür (Aytürk, 2007:24).

5.5 tarzındaki bir yönetici çalışanların moralini tatminkâr bir düzeyde tutarak, yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişmeye çalışır. Üretim ve insanlar için aynı derecede endişe duyar (Scanlan and Keys, 1987:365). Bu yönetim anlayışındaki yönetici; *“çalışın, çalışın ama kendinizi de yıpratmayın”* (Aytürk, 2007:26) anlayışıyla çalışanlarına yaklaşır.

Sadece üretime önem vererek, insancıl davranışları göz ardı eden yöneticilerin çalışanlarından her zaman aynı düzeyde verimlilik beklemesi mümkün değildir. Çünkü bu tarz yönetim anlayışında ancak yöneticiler ortamda bulundukları zaman çalışanlar çalışmalarını sürdürür ya da çalışıyormuş gibi görünürler. Bu tarz yöneticilerin amacı sadece üretimi en üst seviyede tutmaktır ve insan ihtiyaçları onlar için pek önemli değildir.

2.4. Örgütlerdeki Yönetim Tarzları

Yönetim tarzları birçok araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmış olumlu ve olumsuz özellikleri üzerinde durulmuştur. Bu çalışmanın araştırma bölümünde ele alınan ve yöneticilerin davranışlarını ortaya koyan otoriter yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı, paternalist yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzları sırasıyla açıklanmıştır.

2.4.1. Otoriter Yönetim Tarzı

Otorite, kumanda etme hakkı ve kendine itaat ettirme gücü anlamına gelmektedir. Bir yöneticinin yasal otoritesi ile yöneticinin zekâ, bilgi, beceri, âmirlik karakteri, geçmişteki hizmetleri gibi şahsen sahip olması gereken yöneticilik vasıflarını birbirinden ayırarak yöneticileri değerlendirmek gerekmektedir. Üst düzey bir yöneticinin zaafına karşı en büyük teminat, o yöneticinin kişisel değeri ve özellikle manevi değerinin üstünlüğüdür. Bu değer, ne mal mülk ne de seçimle kazanılabilmektedir (Fayol, 2012:52,53). Üst düzey bir yöneticinin otoritesini kullanma şekli aslında bir nevi yöneticinin vicdanına ve hayat görüşüne kalmıştır.

Otoriter yönetim tarzı, on sekizinci yüzyılda (1770) Adam Smith'in Ekonomi Kuramı'na dayanmaktadır. Otoriter yönetim tarzının temel kaynağı ataerkillikten gelmektedir (Başaran, 2004:112,113). Ataerkillik, hem ekonomik bakımdan hem de akrabalığa dayalı olarak örgütlenen bir grubu belli bir miras gereğince belirlenen bireyin yönetmesi anlamına gelir (Weber, 2011:75).

Eğer bir örgütte yönetici, insanların tembel olduğunu veya motivasyonlarının düşük olduğuna inanıyorsa, kurumda işbirliği ve kişisel sezgileri teşvik etmiyorsa, sonuç otoriter bir atmosfer ve otoriter bir yönetim tarzı olacaktır (Özdemir, 2007:32).

Örgütlerde kulüp kültürü, rol kültürü, varoluşçu kültür ve görev kültürü olarak bilinen dört temel kültür bulunmaktadır. Bu kültürleri Yunan Tanrıları ile ilişkilendiren Handy'nin kulüp kültürü adı verdiği ve Yunan mitolojisinde baskın lider olarak gücü temsil eden Tanrılar Kralı Zeus'un simgelediği bu kültürde mutlak hâkimiyet liderde toplanmıştır. Zeus; karizmatik, korkulan ve saygı gören bir lider profilidir. Bu kültürde iletişim kanalları formal veya informal olsun mutlaka liderde toplanmıştır. Güç ve etki merkezde toplandığı için simgesi örümcek ağıdır. Bu ağ çerçevesinde kararlar hızlı alınır ve örümcek tek başına merkezde bütün ağları idare etmeye çalışır (Livvarçin ve Kurt, 2012:41,42).

Duckitt (1989-1992), Feldman (2003) Seimacher ve Petzel (2005)'e göre otoriter yönetim tarzını çalışanlar, sıkı kuralları olan katı ve dogmatik şekilde algılamaktadır.

Yani bu yönetim tarzı katıdır, esnek değildir ve kurallar sıkı bir şekilde uygulanır. Bu nedenle otoriter yönetim tarzını benimsemiş yöneticiler verilecek kararları ve yapılacak faaliyetleri önceden belirlemektedirler. Bir örgütteki yönetim tarzı ne kadar esnek ve kurallar yoksa çalışma ortamları o kadar belirsizliklerle doludur (akt. Thau et al., 2009:81). Otoriter yönetici, karar sürecine kimseyi karıştırmayı istemez, gerektiğinde açıklanması gereken bir durum söz konusu ise istediği şeyleri astlarına açıklar. Astlarının düşünceleri bu tip yöneticiler için pek önemli olmaz, bu tip yöneticilerin cezalandırma yöntemi ise, astlarını herkesin önünde eleştirmektir. Otoriter yönetim anlayışını benimsemiş yöneticilere, astları genellikle olumsuz duygular besler (Baltaş, 2010:37).

Otoriteyi merkezde toplayan bu tip yöneticiler, bu otoritenin merkez dışına taşmasını pek istemezler. Otoriteyi ellerinde bulundurdukları sürece kendilerini daha güçlü hissederler. Karar verirken astlarına danışmaktan pek hoşlanmadıkları için daha hızlı karar verirler.

Otoriter yönetim anlayışında çalışanlar genellikle X kuramında olduğu gibi çalışmayı sevmeyen ve denetlenmesi gereken çalışanlar olarak düşünülürler. Otoriter yönetim anlayışında “*İnsan bir üretim aracı ve ekonomik bir varlıktır*”. Otoriter yöneticiler Goril Tipi ya da Komutan Yönetici olarak nitelendirilirler. Otoriter yöneticiler zayıf, bilgisiz, tecrübesiz olsalar dahi astlarını zorla, baskıyla, korkuyla ve cezayla yönetirler (Aytürk, 2007:23-94).

Otoriter yöneticiler astlarına baskıcı ve tehditkâr davranırken üstlerine daha itaatkâr ve hürmetkâr davranırlar. Astlarına korku kültürü yayarak kendilerinden korkmalarını beklerler. Astlarından yeni fikirler yerine saygı beklerler. Yönetim alanında çıkan çatışmaları ceza ile çözmeye çalışırlar (Özgür, 2011:218). Otoriter yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütlerde astlardan yeni fikirler üretmesi çok fazla beklenmediği için yeni ilginç fikirlerin ortaya çıkması zordur.

Otoriter yöneticiler, örgütsel faaliyetlerde ve çalışanları motive etmede genellikle zorlayıcı, ödüllendirme ve yasal güçlerini kullanmayı tercih ederler. Gücünü

yasalardan aldıkları için çalışanlarına baskı yapmaktan çekinmezler. Bu tip yöneticiler işle ilgili durumların hepsini önceden belirleyerek çalışanlarına ilettikleri için çalışanlar ne yapacaklarını böylece önceden bilirler. Otoriter yöneticiler, otorite ve sorumluluğun tamamını ellerinde bulundurlar (Yörük ve Dündar, 2011:97).

Otoriter yönetim tarzında yöneticiler;

- Astlara danışmaya pek gerek duymazlar.
- Yetkiyi merkezde toplarlar.
- Astları kendi inisiyatiflerine bırakmazlar.
- Ödül sistemi yerine ceza uygulaması vardır.
- İletişim süreci, yukarıdan aşağıya doğrudur.
- Çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve verimliliği için çaba harcamazlar.
- Yapılan işlerin sonucuna odaklanırlar.
- Elleri bulundurdıkları pozisyona dayalı güçleri kullanırlar (yasal güç, zorlayıcı güç).
- Eleştirmeyi severler.

Otoriter yönetim tarzında yöneticiler, isteklerini astlarına dikte ederler ve kararları astlarına danışmadan verirler. Bu nedenle kararlar hızlı verilir ve işler zamanında biter. Yöneticiler örgütün içinde bulunduğu durumu kontrol etmeyi severler. Otoriter yönetim tarzı, çalışanların motivasyonunu azaltarak uzun vadede iş gören devir hızının artışına neden olur (Kophová and Tomášková, 2011:981). Yöneticiler, astların duygularını ve düşüncelerini çok fazla dikkate almadıkları ve bencil davrandıkları için, iş tatminsizliği maksimum düzeye ulaşırken, örgüte olan bağlılık minimum düzeydedir. Örgütsel bağlılığı azalan çalışanların yönetime karşı nefreti artarken, moral düşüklüğü grup içi çatışmaları arttırarak buna bağlı olarak yöneticinin grup üzerindeki nüfuzunu zamanla azaltmaktadır. Bu da örgütlerdeki informal grupların su yüzüne çıkarak yönetim karşıtı davranışlar sergilemelerine ve yönetsel sürece zarar vermelerine neden olabilir.

Spinoza “Siyaset Üzerine Seçmeler” adlı eserinde, “*yöneticinin amacının korkutarak halkı dizginlemek ve itaati sağlamak değil, tersine insanları mümkün olan*

her türlü güvenlik içinde yaşamaları için korkudan kurtarmaktır; yani kendine ve başkalarına zarar vermeden var olmak ve çalışmaktan ibaret olan doğal haklarını güçlendirmektir” şeklinde ifade etmiştir (Deliveli, 2010:9). Otoriter yönetim tarzında her zaman en iyisini ben bilirim, en doğrusunu ben yaparım anlayışındaki yöneticiler, çalışanlarını korkutarak itaate zorlamak yerine onların kendilerini güvende hissedebilecekleri ve korkmadan fikirlerini dile getirebilecekleri ortamlar oluşturdukları zaman gerçek başarıya ulaşabilirler.

Çakıcı ve İslamoğlu (2012:83,85)’nın akademisyenlerle yapmış oldukları çalışmaya göre, 48 akademisyenin yöneticilerine ilişkin algıları; *kral, polis, dedektif* gibi hâkimiyet kurma, korku ve baskı çağrıştıran meslek/rollere ilişkin olumsuz metaforlardır. Bir kral gibi çalışanlar üzerinde hâkimiyet kurarak, bir polis edasıyla her türlü bilgiye ulaşmaya çalışarak dedektiflik rolü üstlenen yöneticiler örgütlerde pek başarılı olamazlar. Bu metaforlara yüklenen anlamlara bakıldığında genellikle otoriter yönetim tarzını işaret ettikleri görülmektedir.

Hofstede’e göre Türk toplumunda güç mesafesi fazla olduğu için unvanlar, statüler, biçimsellikler ve örgütsel hiyerarşi etkilidir. Türk toplumunda makam ve unvanlar önemli olduğu için esnemeyen bir hiyerarşik yapı söz konusudur. Otoriter yönetim tarzının temelinde güç mesafesinin fazlalılığı yatmaktadır (Sargut, 2010:230). Yöneticilere daha fazla güç verilmiştir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde yöneticiler ve çalışanlar birbirlerini aynı görürler, yöneticilerin uzmanlık gücü vardır (Saruhan ve Yıldız, 2009:262). Yöneticilerin uygulayıcı gücü yok denecek kadar azdır.

Coleman ve Barrie (2000) otoriter yöneticileri işaret ederek, *“başkalarının deneyimlerinden yararlanmadan karar veren yöneticiler, çok değerli bir fırsatı geçiriyor olabilirler ve böyle bir kendini beğenmişlikle karşılaştıkları için kırılan zeki personelin direnişine yol açabilirler”* demektedir (akt. Ulutaş, 2011:597).

2.4.2. Demokratik Yönetim Tarzı

Demokrasi kavramını ilk olarak şehir devletleri için kullanan Yunanlılar olmuştur (Dahl, 2010:117). Demokrasi kavramı, Yunanca bir isim olan ve “*sıradan insanlar*” anlamına gelen “*demos*” ve fiil olan ve yönetmek anlamına gelen “*kratein*” kelimelerinin birleşmesinden türetilmiştir. Sıradan insanların yönettiği veya kural koyduğu bu yönetim biçiminin merkezinde çoğunluk esas alınmıştır. Bu çoğunluk, Eski Yunan’da tek bir sınıfın egemenliği anlamına gelmekteydi ve bu sınıf alt sınıfın çıkarı için çalışmaktaydı. Atina demokrasinin temel kavramlarından en önemlisi vatandaşlık kavramı olmuştur ancak vatandaş olabilmek için yetişkin, özgür ve erkek olmak gerekmektedir çünkü kadınlar, yabancılar ve köleler Atina demokrasisinin dışında tutulmuştur (Sungurhan, 2008:8).

Demokrasi doğası gereği iki ya da üç bin yıldan beridir tartışma konusu olmuştur. Filozoflar ve diğer düşünürler demokrasinin ne olduğu ve ne olacağı ile ilgili birçok spekülasyon olduğunu savunmuştur. Reformcular özellikle devletlerin demokratik olması ve insanların daha eşit şartlarda yaşayabilmesi, kararlara katılabilmesi ve insanlar tarafından kontrol edilebilir bir uzlaşma süreci oluşturabilmek için çok çaba sarf etmişlerdir (Petersson and Spängs, 2005:8). Akpınar (2011:236)’a göre, çeşitli eleştirilere rağmen, demokrasi insanoğlunun bulduğu “*en az kötü yönetim*” biçimi olarak hâlâ kabul edilmeye devam etmektedir.

Modern çağ düşünürlerinden Montesquieu demokrasi için; sadeliği sevmek, azla yetinmek diyerek, özgürlüğün her iklimde yetişen bir meyve olmadığını, bu nedenle her ulusun bu meyveye ulaşamayacağını belirterek her yönetim biçiminin de her memlekette uygulanamayacağını altını çizmiştir. Rousseau, “*bir tanrılar ulusu olsaydı, demokrasi ile yönetilirdi diyerek böyle mükemmel bir yönetimin, insanların harcı olmadığını*” savunmuştur (Günyol, 2013:64). Abraham Lincoln’un ifadesiyle demokrasi, “*halkın halk tarafından, halk için yönetimi*” (akt. Karadağ vd., 2006:66) iken, John Dewey’e göre demokrasi, “*bağımsız bireyler arasındaki bağımlılıktır*” (akt. Cassel, 1953:437).

Demokrasi, çalışanların eşit haklara sahip olarak yaşadığı örgütlerde var olan bir yönetim sistemidir. Demokratik yönetim, yöneticilerin yapmış olduğu faaliyetlerde çalışanlara hak ve özgürlükler açısından eşit davranması ve onları faaliyetlere katılmaları için desteklemesidir. Çünkü demokrasinin temelinde katılım vardır. Demokratik bir yönetim sürecinde astlarında yönetim sürecine bizzat katılımı gerekmektedir. Demokratik yönetim tarzı, yönetilenlerin haksız uygulamalara maruz kalmadığı, kararlara katılma hakkına sahip oldukları, düşüncelerini özgürce ifade edebildikleri, kendi seçimlerini yapabildikleri, kendi kararlarını verebildikleri ve başarılı oldukları oranda üst düzeyde yer alabildikleri bir yönetim tarzıdır (Sungurhan, 2008:2,7). Örgütlerde demokratik yönetim tarzından bahsedebilmemiz için öncelikle örgütlerde demokratik bir ortamın oluşturulması, yani örgütsel demokrasinin sağlanması gerekir.

Demokratik örgütlerde (Fenton, 2002:11);

- Yönetimle ilişkiler bire birdir,
- Çalışanlar, daha iyi liderler olabilmeleri için teşvik edilirler,
- Çalışanlar, mola vermek için asla izin istemek zorunda değildirler,
- Çalışanlar, mizah ve eğlenceye teşvik edilirler,
- Çalışanlar, kendi patronlarıdır,
- Çalışanlar, örgütle ilgili güncel finansal bilgilere de ulaşılabilir,
- Yönetim piramidi beş kattan daha fazla değildir,
- Çalışanların el kitabında bir cümleyle “*sağduyunuzu kullanın*” yazılıdır,
- Çalışanlar, işbirliği yapmak ve fikirlerini paylaşmak için toplantıları dört gözle beklerler,
- Örgütün amaç ve vizyonunu oluşturmak için çalışanların görüşleri alınır,
- Çalışanlar, aktif olarak bütün gün işleriyle uğraşırlar,
- Çalışanlar, arkadaşlarından dönütler alarak mükemmel iş yapmaya çalışırlar,
- Çalışanların en çok bulunmak istedikleri yer, işyerleri ve işleridir.

İnformal iletişim kanallarından olan mizah ve eğlencenin demokratik ortamlarda teşvik edilmesi, yöneticilere çalışanlarının duygularının altında yatan gerçeklere ulaşma

imkânı sağlar. Demokratik yönetim tarzını benimsemiş örgütlerde informal iletişim kanallarının çok fazla işlemesine gerek kalmayabilir. Çalışanlar için toplantılar uzun ve sıkıcı değil hatta eğlenceli olur, çalışanlar işlerine gelirken âdete koşarak gelirler, yeri ve zamanı geldiğinde inisiyatif kullanarak mükemmel işler yapmaya çalışırlar.

Elton Mayo ve Kurt Lewin'in yaptıkları çalışmalar sonucunda, özellikle örgütsel iletişimin önemi, kendilerini doğrudan etkileyen sorunlarda üst düzey yöneticiler tarafından verilen kararlara astların katılımının sağlanması hem daha fazla ve yoğun iletişime uygun hem de katılmayı özendirici olan ve yalnız işle değil işçiyle de ilgili sorunları göz önünde bulunduran demokratik önderliğin üzerinde durulmuştur (Ertekin, 1985:89).

Neden demokrasi diyecek olursak, demokrasi bir örgütte aşağıdaki sonuçları getirir (Dahl, 2010:56);

- Zorbalığı önler,
- Temel hakları sağlar,
- Genel olarak özgürlük sunar,
- Kendi kaderini tayin eder,
- Ahlâki özerklik sunar,
- İnsani gelişim sağlar,
- Temel kişisel çıkarları korur,
- Barış ve
- Refah getirir.

Demokratik yönetim tarzı danışma, ortak karar verme, güç paylaşımı, yerelleşme, güçlendirme gibi kavramların bir birleşimidir. Demokratik örgütlerin ortamları baskısız oldukları için çalışanların hoşuna giden tarzı yansıtırlar. Astlar sınırlar dâhilinde özgür bırakıldıkları için, çalışanların memnuniyet düzeyleri ve verimlilikleri üst seviyelerdedir. Astlar ile yöneticiler arasında yakın ilişkiler mevcuttur ve yönetime katılmak astları güçlendirmektedir (Moskovich, 2009: 143,144).

Devlet adlı eserinde Platon demokratik yönetime ilişkin önemli değerlendirmeler yapmıştır. Bu eserinde Platon özellikle çalışanların daha fazla karar verme sürecine katılmasını destekleyerek, “aşağıdan yukarıya” tarzındaki bir katılımcı yönetim tarzının “yukarıdan aşağıya” tarzındaki baskıcı bir yönetim tarzının yerine geçmesi gerektiğini vurgulamıştır (Clemes and Mayer, 2001:70).

Aşağıdaki öyküde de vurgulandığı gibi gerçek gemiciler her zaman doğru seçilemediği gibi en uygun yöneticiler de örgütlerde her zaman seçilemeyebilirler.

Denizciler, dümenin kontrolünün kimde olacağı konusunda birbirleriyle tartışıyorlardı... Ancak gerçek bir gemicinin, bir gemiyi yönetebilmesi için yılın mevsimlerinin, gökyüzünü, yıldızları ve rüzgârları ve sanatının her yönünü araştırıp öğrenmesi gerektiğini anlamıyorlar; geminin rotasını çizme sanatıyla birlikte, yönlendirilme veya deneyim kazanarak, beğensinler ya da beğenmesinler, dümenin kontrolünü elinde tutma becerini kazanacaklarını bilmiyorlardı. Bir gemi bu şekilde yönetilecek olursa, güvertedekiler, dümenin başındaki gemicinin, zamanını boş konuşmalarla geçiren işe yaramaz dalgın bir adam olduğunu düşünmezler mi? diyen yazarın da belirttiği gibi, seçilen her yönetici başarılı olamaz ancak başarılı yöneticilerin de çeşitli yönetsel becerilere sahip olmaları gerekir (Clemens and Mayer, 2001:69,72).

Demokratik bir örgüt yöneticisi (Karadağ vd., 2006:66);

- Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgüt çalışanlarını, kendisine yardım eden kişiler olarak görür,
- Amaca ulaşabilmek için birlikte çalıştığı kişilere değer verir, onların hatalarını bulmak yerine onları hedeflere doğru cesaretlendirir,
- Birlikte çalıştığı kişilere sık sık sorular sorarak; yapılan işlerin eleştirilmesine imkân sağlayarak, *her şeyin en iyisini biliyormuş* gibi bir tutum sergilemekten kaçınır,
- Verdiği kararların, örgüt çalışanlarının ortak kararları doğrultusunda olmasına önem verir.

Demokratik yönetim tarzı, çalışanların motive edilmesi ve çalışanların yetkilendirilmesiyle karakterize edilmektedir. Gruplara veya bireylere belirli sınırlar

içinde sorumluluk verildiği için çalışanlar bu kararların sonuçlarından da sorumlu olurlar. Çalışanlar, örgüte karşı aidiyet duygusu hissederler ve böylece hem verimliliği arttırmak hem de kararları yerine getirmek için daha fazla motive olurlar (Kophová and Tomášková, 2011:98).

Demokratik yönetim tarzında yöneticiler (Hayiroğlu, 2011:38);

- Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için astlarıyla birlikte hareket ederler ve astlarına danışarak karar alırlar,
- Astların planlama, karar alma ve örgütleme faaliyetlerine katılmalarını desteklerler,
- Kriz dönemleri hariç, örgütün amaçları grubun kararlarına göre şekillenir,
- Astlarını etkilemek için uzmanlık gücünü kullanırlar,
- Yeri geldiğinde astları kendi inisiyatiflerine bırakırlar,
- Çalışanlarına değer verir ve nazik muamelede bulunurlar,
- Ödül sistemini kullanırlar. Ceza uygulamaları yok denecek kadar azdır,
- Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve aynı düzeyde her türlü iletişime açıklardır,
- Astların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine katkıda bulunurlar,
- İş tatmini, motivasyon ve verimlilik yönleriyle çalışma psikolojisini desteklerler.

Demokratik yönetim tarzının örgütler için çeşitli avantajları vardır. Bu avantajların belli başlıları; demokratik bir ortamda faaliyette bulunan örgüt çalışanları yeterli iş tatminine ulaşır. Grup içi sorunlar ve çatışmalar ortadan kalkar, yerini yüksek çalışma azmi ve moral durumuna bırakır. Çalışanların motivasyon düzeyi yükselir. Yönetime olduğu kadar örgüte bağlılık ve güven duygusu artar. Demokratik yönetim tarzı, insan ilişkilerine önem verdiği için çalışanların da kendi aralarındaki ilişkileri güçlenir.

Demokratik yönetim tarzının başarısında en önemli nokta astların kendilerini her zaman kararlara katılıma hazır hissetmeleri ve bu katılımı yapabilecek bilgi ve

donanıma sahip olabilmek için sürekli yenilikleri takip etmeleridir. Demokratik rüzgârların estiği bu gibi örgütlerde örgütün kapıları sürekli yeniliklere açık olduğu için, birçok yeni fikir aynı anda filizlenerek ortaya çıkabilir. Çalışanların bu konuda örgütlere ve yöneticilere olduğu kadar kendilerine olan güven duyguları da artar.

Demokratik yönetim tarzının örgütler için dezavantajları; karar sürecine çok fazla kişi katıldığı için karar süreci uzar ve sistem yavaş işler. Acil durumlarda karar almak gerektiğinde bu yönetim tarzı kısmen başarısız olur. Hatta bazen kararlar alınamayabilir (Yörük ve Dündar, 2011:98). Kararlar çalışanlara danışılarak alındığı için süreç yavaşlar ve zaman zaman örgütlerde yönetsel başarısızlıklar yaşanır. Başarı veya başarısızlık yönetim ve çalışanların ortak çalışmaları sonucu ortaya çıktığı için genellikle bu ortamlarda kimse kimseyi suçlamaz.

Günümüz modern dünyasında kamu kurumlarındaki demokratik bir yöneticide bulunması gereken beş temel özellik aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Öztekin, 2012:83, 84).

a. Etkinlik ve verimliliği gözetmek; bir yönetici çalıştığı kurumdaki herkesin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli ortamı sağlamalı ve onları işe yöneltmelidir.

b. İnsancıl davranış içinde olmak; neoklasik yönetim yaklaşımının temel felsefi olan insana bir makine gibi değil insana insan gibi yaklaşmasını bilmek gerekir. Yöneticilerin çalışanların sosyolojik, psikolojik, ekonomik vb. sorunları ile ilgilenerek, bu sorunlara çözüm üretmeye çalışmaları gerekir.

c. Eşitlikçi, açık ve güvenilir olmak; yöneticilerin aynı eğitimi almış, aynı kıdeme sahip çalışanlar arasında din, dil, ırk, cinsiyet, siyasi görüş, akrabalık, hemşehrilik vb. ayrımı yapmamaları gerekir. Yöneticilerin aynı zamanda gizli alınması gereken kararlar dışındaki kararları ve uygulamalarını çalışanların bilgisi dâhilinde yapması gerekir.

d. Esnek olmak ve gizliliğe özen göstermek; esnek bir yöneticinin aldığı kararları ne pahasına olursa olsun uygulamak yerine, gerektiğinde örgütün ve çalışanların yararına olacaksa çalışanlara danışarak, gerekirse uygulamayı durdurabilen

bir yönetici olması gerekir. Yöneticiler gizlilik konusunda çalışanlarının istekleri doğrultusunda onlara saygı göstererek, gerektiğinde çalışanların sırdaşı olabilmelidir.

Shadare (2011:91)'nin yapmış olduğu araştırmaya göre, demokratik yönetim tarzına sahip yöneticilerin örgütsel kaynakları otokratik yönetim tarzına sahip yöneticilerden daha etkili olarak kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Sungurhan (2008:118)'ın bir eğitim kurumunda öğretmenlerle yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, öğretmenler “Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeyi” ifadesine 5 üzerinden 2,43 puan vererek, okul yöneticilerinin demokratik olmadığını ifade etmişlerdir. Eğitim kurumları gibi yarının yöneticilerini yetiştiren kurumlarda demokratik yönetim anlayışından uzak kalınması özellikle üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur.

Otoriter ve demokratik yönetim tarzının genel karşılaştırması Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Otoriter ve Demokratik Yönetim Tarzlarının Karşılaştırılması

	Otoriter Yönetim	Demokratik Yönetim
Yöneticinin çalışma tarzı	Kişileri bir vizyona doğru harekete geçirir.	Katılım yoluyla uzlaşma oluşturur.
Bir cümleyle tarz	“Benimle gel”	“Sen ne düşünüyorsun”
Altında yatan duygusal zekâ yetenekleri	Özgüven, başkalarının duygularını anlama, değişim katalizörü	İşbirliği, ekip yöneticiliği, iletişim
Tarzın en çok işe yaradığı zaman	Değişim yeni bir vizyon gerektiğinde ya da açık yönlendirme gerektiğinde	Ortaklık veya uzlaşma oluşturmak ya da çalışanlardan kıymetli katkılar almak için
Ortam üzerindeki genel etkisi	En çok olumlu	Olumlu

Kaynak: Golemann 2002, akt. Özdemir 2007:55.

2.4.3. Paternalist Yönetim Tarzı

Doğu toplumlarında toplumsal kültürün önemli karakteristik özelliklerinden biri olan paternalizm oldukça yaygın bir yaklaşımdır. Bunun nedeni, kültürel olarak Doğu toplumlarının Batı toplumlarına göre, daha kolektivist ve geniş güç mesafesi özelliklerine sahip olmasıdır. Bu bağlamda paternalizm anlayışı, kolektivist ve geniş güç mesafesi özelliklerine sahip kültürlerde daha fazla uygulama alanı bulmaktadır. Türkiye’de hâkim olan toplumsal kültürün de benzer özellikler taşıdığı göz önüne alınırsa, paternalizm Türkiye gibi toplulukçu ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgudur (Köksal, 2011:101).

Paternalist yönetim ile ilgili çalışmalar, son yirmi yılda yaygınlaşsa da, bir yönetim kavramı olarak paternalizmin kökleri, paternalizmi yasal otoritenin bir formu olarak kavramlaştıran Max Weber’in ilk çalışmalarına kadar uzanmaktadır (Pellegrini and Scandura, 2008: 568,570).

Paternalist toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzediği için üst ile ast arasındaki ilişki örgütlere taşınmakta üst ve ast arasındaki ilişkide yaşatılmaktadır (Erdem vd., 2010:148).

Paternalizm bir örgütsel hiyerarşinin gerektirdiği durumdan çok ilgili taraflar arasındaki ilişkilerin bir ürünüdür. Böyle bir ilişkide iki taraf vardır; birinci tarafta koruyan, yardım eden, ilgi gösteren ve rehberlik eden bir yönetici yer alırken, ikinci tarafta yöneticiye bağlı, hürmetkâr ve sadık bir çalışan yer almaktadır. Taraflar ilişkilerinde, birbirlerinden karşılık bekleyerek hareket ederler. Bu ilişkide, taraflar arasında belirli parasal, sosyal ve diğer kaynakların karşılıklı olarak değişimi söz konusu olabilmektedir (Börekçi, 2009:104).

Baba (Paternus) kökünden de anlaşılacağı gibi, yönetilenlerle yönetenler arasındaki ilişkilerin bir baba-oğul ilişkisi olarak düzenlenmesini ve ilkinin ikincisine (“in loco parentis”) baba gibi davranmasını öngörmektedir (Fişek, 2012:63). Paternalist yöneticiler astlarının yaşamlarına bir aile büyüğü gibi yaklaştıkları için onlara iş ve özel hayatlarında rehberlik ederler ve bunun karşılığında çalışanlardan sadakat ve saygı

beklerler (Gelfand et al., 2007:493). Bütün bu davranışları gösterirken yöneticiler otoritenin kimde olduğunu da daima astlarına hatırlatırlar (Çalışkan, 2008:77).

Toplumda en küçük örgütlenme biçimi olan ailede nasıl ki anne ve babalar çocuklarının üzerine titriyorlarsa, paternalist yönetim tarzını benimsemiş yöneticiler de çalışanlarının üzerine titrerler. Çocukları için karar verirken “...*ben sadece senin iyiliğini düşünüyorum....*” diyen anne/babalar örgütlerde yerlerini paternalist yöneticilere bırakırlar. Bu nedenle yeri geldiğinde paternalist yöneticiler bazen çalışanları adına çeşitli kararlar verirler ve verilen bu kararların da çalışanların iyiliğine olduğunu düşünürler. Bu durumda asttan beklenen üste itaat etmesi ve onun kurallarına uymasındır.

Türk toplumunun değerlerine bakıldığı zaman Türk toplumunun “baba” tarzında yöneticilere meyilli oldukları görülmektedir (Arıcıoğlu, 2000:136). Paternalist yönetim tarzı aynı zamanda Orta Doğu ve Asya’daki yönetim yaklaşımlarından biridir (Cerit, 2013:848). Türk toplumundaki yöneticiler Batıdaki yöneticilerden farklı olarak, kurumlarda sadece örgütsel sorunlarla değil, çalışanların özel hayatındaki sorunlarla da ilgilenir ve çalışanlara bu konularda çözüm yolları sunarlar. Çalışanların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda onlara babalık, bacılık, ağabeylik yaparak paternalist bir tavır sergilerler. *Babalar/anneler hem sever hem döverler*, yeri geldiğinde baba tatlı-serttir (Aytürk, 2007:40) çünkü özellikle Türk toplumunda babanın/annenin evde aynı zamanda bir de otoritesi vardır. Aycan ve Kanungo (1998)’a göre paternalizm ile otoriterlik arasında negatif ilişki olsa da, Batılı bağlamda paternalizm otoriterlik ile eşdeğer durumdadır (Uhl-Bien and Maslyn, 2005; akt. Pellegrini and Scandura, 2008:570). Otoritesini tartışmayan sert ama iyi yürekli baba ile oğul, efendiyle köle ilişkisinin temelinde de otorite vardır (Fişek, 2012:63).

Paternalist yönetim tarzı, *babacan bir yardımseverlikle sıkı disiplin ve otoriteyi ahlâki dürüstlük ile birleştiren* bir yönetim tarzı (Farh and Cheng, 2000: 91; akt. Pellegrini and Scandura, 2008:567) olduğu için otoriter, yardımsever ve ahlâki olmak üzere üç boyutu vardır (Chiu and Huang, 2011:52,53). Otoriter boyut, astlar üzerindeki yetki ve kontrolü ifade ederken astların üstlere mutlak itaati söz konusudur.

Yardımsaver boyut, çalışanların ve ailelerinin refahları için yöneticilerin kişisel ve bütüncül davranışlarının toplamıdır. Ahlâki boyut ise, yöneticinin başkalarından yararlanmadan örnek ve özverili davranışlarda bulunmasını ifade eder (Qinxian, 2012:4).

Aycan (2001:6)'a göre literatürde paternalizmin iki türü vardır. Bunlar; çıkarıcı ve iyi niyetli paternalizmdir. Çıkarıcı paternalizmde öncelikle yapılan iş vurgulanırken, iyi niyetli paternalizm de çalışanın iyiliği düşünülür. İstediklerini elde etmek için çalışanlarını işin iyi yapılması için motive eden, işin tamamlanmasıyla ilgili kaygı duyan çıkarıcı paternalizmin aksine iyi niyetli paternalizmde yöneticiler öncelikle çalışanlarının iyiliğini düşünerek hareket ederler. Yöneticilerinin iyi niyetli olduğunu anlayan çalışanlar bunun karşılığında yöneticilerine karşı samimi bir bağlılık gösterirler (akt. Köksal, 2011:107).

Otoriter yönetim tarzı ile benzerlik gösteren paternalist yönetim tarzını otoriter yönetim tarzından ayıran en belirgin özellik, öncelikle yapılan işin yerine çalışanların yararının düşünülmesidir. Paternalist yöneticilerin çalışanlarıyla arasında yüksek güç mesafesi ve toplulukçu bir yönelim vardır. Yöneticilerin görevi astlarını korumak, onlara rehberlik etmek ve destek olmaktır. Yüksek güç mesafesinde yöneticiler bireyleri değil grupları yönetirler (Arbor, 2009:3). Paternalist yönetim tarzında yöneticiler yeri geldiği zaman bir ebeveyn gibi çalışanlarına yaklaşarak onlar adına onlara danışmadan kararlar alırlar.

Demokratik yönetim anlayışı ile paternalist yönetim anlayışındaki farklılık ise, demokratik yönetim anlayışında astlar kararların her aşamasında yer alırken paternalist yönetim anlayışında son sözü çalışanları adına yöneticiler söyler (Köksal, 2011:110). Paternalist yönetim anlayışının içinde, bir ebeveynin çocuklarına ilgili bir şekilde yaklaşımı söz konusu olsa da aslında içten içe çalışanlar için gizli bir otoritenin varlığı da her zaman hissedilir bir durumdadır.

Çeşitli yazarlara göre paternalist yönetim tarzının aşağıda belirtilen beş alt boyutu vardır (Özer ve Yurdun, 2012:74,75).

a. Çalışma ortamında bir aile havası yaratmak: Bu tip yöneticiler çalışanlarına bir aile babası/annesi gibi davranarak, hem iş hem özel hayatlarıyla ilgilenerek çalışanların gelişimine yönelik tavsiyeler de bulunurlar.

b. Çalışanlarıyla yakın ve özel ilişki kurmak: Yöneticiler çalışanıyla yakın ilişki kurarak onların kişisel problemleri, aile hayatları gibi konularda bilgi sahibi olurlar. İhtiyaç halinde, çalışanlarının yanında olmaktan mutluluk duyarlar.

c. İş dışındaki hayata dâhil olmak: Yöneticiler evlilik, sünnet ya da cenaze töreni gibi özel günlerinde çalışanlarının yanında yer alırlar. Çalışanlarına bir aile büyüğü gibi yaklaşarak, madden ve manen onlara destek olurlar.

d. Sadakat beklemek: Yöneticiler bu fedakârlıklarının yanında, çalışanlarından bağlılık bekler. Örneğin acil durumlarda gerekirse çalışanların özel hayatlarından ödün vererek kendilerinin yanında olmalarını isterler.

e. Otoritesini muhafaza etmek: Çalışanlar için neyin iyi olduğunu kendi çaplarında bildiklerini düşündükleri için bu yöneticiler otoritelerinin koşulsuz olarak kabul edilmesini bekler ve hiyerarşik ilişkiye önem verirler. Bazen bir baba/anne gibi çalışanları adına kararlar vermekten çekinmezler.

Literatürde diğer yönetim tarzlarında olduğu gibi paternalizm ile ilgili de bir metafor kullanılmaktadır. Bu metafor bir aile metaforudur. Bu metafora göre, yönetici astına bir babanın/annenin çocuklarına davrandığı gibi davranır. Astını korur, onu önemser ve ona birçok kaynak sunar. Ancak babaların/annelerin çocuklarına genellikle eşit davrandıkları düşünülürken, paternalist yöneticilerin bazen astları arasında tercih yaparak eşitliği bozdukları görülür. Nasıl ki kardeşler anne/babalarının, kardeşlerden birini daha fazla önemsemesini kabul etmiyorlarsa, çalışanlarda yöneticilerinin diğer çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurmasını istemezler. Yönetimsel adalet algısı çalışanlar için önemlidir. Yöneticinin favorisi durumunda olan bir çalışan için bu durum mutluluk verici olurken, diğer çalışanlar için bu durum çeşitli sorunlar yaratabilir (Börekçi,

2009:104). Örgüte birçok anlamda artılar getiren paternalist yönetim tarzı böyle bir durumda, karşıt gruplar oluşturarak örgütsel iklime zarar verebilir.

Pellegrini ve Scandura (2008:583)'nın araştırmalarına göre, Türk iş hayatında paternalizm ile çalışanların iş tatmini arasında güçlü pozitif bir ilişki bulunmuştur. Türk toplumunda nasıl ki aile kavramı aile bireyleri için önemli ise, iş hayatında da yöneticilerle ilişkiler çalışanlar için o kadar önemlidir.

Yöneticisinin kendisini önemsediğini, onun sağlık durumuyla, sorunlarıyla ilgilendiğini ve zor durumda yöneticisi tarafından kendisine destek olunacağını bilen çalışan, yöneticisini hayatının merkezine alır, onu babasının/annesinin yerine koyarak kendisini işine ve yöneticisine adar. Çalışan, yöneticinin kendisine yaptıkları karşılığında iki yönlü vefa borcuyla hareket ederek yöneticisini zor durumda bırakmaktan kaçınır. Yapılan bazı araştırmalara göre, işyerinde ve özel hayatta gerektiğinde yöneticinin babacan/anaç ilgisi, sevgisi ve koruması altında olan çalışanların büyük çoğunluğunun, daha iyi iş ya da terfi gibi teklifleri kabul etmedikleri ortaya çıkmıştır (Baltaş, 2010:51-52).

Aycan ve arkadaşları (2000)'nın yapmış oldukları kültürler arası çalışmalara göre ise Çin, Pakistan, Hindistan, Türkiye ve Amerika'daki çalışanların, Kanada, Almanya ve İsrail'deki çalışanlara göre daha paternalist değerlere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Martinez (1998)'e göre, Meksika kültüründe de güçlü aile bağları ve çalışan ilişkileri olduğu için yüksek paternalist değerler mevcuttur (akt. Pellegrini and Scandura, 2008: 568,570).

Paternalizmin etkileri özellikle Japon yönetim tarzında da mevcuttur. Uche ve Timinepere (2012:201)'in yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, Amerikalı yöneticilerin karar verme, denetleme mekanizmalarına önem verirken, Japon yöneticilerin iletişim süreci ve bölümler arası ilişkilerle daha fazla ilgilendikleri ve paternalist bir yönetim tarzı sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

Mansor ve arkadaşları (2012:521,522)'nın Malezya'daki bir banka şubesinde yaptıkları çalışmayla; paternalist, otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı yönetim tarzının, çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal mutluluklarını nasıl etkilediğini araştırmışlar ve bu yönetim tarzlarının çalışanların bedensel ve ruhsal sağlıklarını etkilediği sonucuna varmışlardır. Bu çalışma sonucunda, paternalist yönetim tarzını benimsemiş yöneticilerin, çalışanların bedensel ve ruhsal sağlıklarını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bedenen ve ruhen sağlıklı çalışanlar örgütlerde daha verimli çalışarak yöneticileriyle açık ve sağlıklı iletişim kurarlar.

Yerinde ve zamanında kullanıldığı zaman paternalist yönetim tarzı örgütlerde yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olabilir. Çalışanların motivasyonunu arttırarak iş kalitesini yükseltebilir. Çalışanlar gerektiği zaman büyük fedakârlıklar göstererek örgütsel amaçlar için kendi yaşamlarından ödünler verebilirler. Yöneticilerini bir aile büyüğü yerine koyan çalışanlar yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına saygı da kusur etmezler. İşyerlerini kendi evleri gibi görerek her konuda gerekli titizliği gösterirler.

Özen (1997)'in yapmış olduğu çalışmaya göre, yöneticiler bir yandan üstlerine ve astlarına karşı mesafeliyken diğer yandan yumuşak ve hoşgörülü tutumlara yönelmekte ve elindeki yetkeci gücü kullanmaktan çekinmektedirler. Özen bu durumu yöneticilerin tatlı-sert babacan yönetici tipine yakın olmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir (akt. Büyükbuğa, 2007:128). Günümüz Türk toplumda geçerliliği olan paternalist yönetim tarzı, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki bağları kuvvetlendirerek örgütsel amaçları olumlu etkileyebilir. Çalışkan (2008:155)'ın yapmış olduğu çalışma sonucunda da Türkiye'de paternalist yöneticilik tarzının hoş karşılandığı bir kez daha gözler önüne serilmiştir.

2.4.4. Serbest Bırakıcı Yönetim Tarzı

Serbest bırakıcı tarza sahip bir yönetici bırakınız yapsınlar yani *“beni boş verin yapabileceğinizin en iyisini yapın”* tavrını sergiler (Schermerhorn, 2010:440).

Serbest bırakıcı yönetim tarzında, yönetim erkine çok az ihtiyaç duyulur. Serbest bırakıcı yönetim tarzı çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen

görevler dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan bir yönetim tarzıdır. Bu tür yönetim tarzında, yöneticiler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını astlara bırakmaktadır (Özdemir, 2007:36). Astlar bu yetkiye dayanarak kendi sınırları içerisindeki çalışanları, istedikleri gibi yönetmeye çalışır ve sorunların çözümünde zor durumda kaldıklarında isterlerse üstlerine başvururlar.

Bu tür örgütlerde üst kademe yöneticiler çeşitli nedenlerden dolayı yetkilerini kullanmaktan çekinirler. Bu nedenlerin başında örgütten uzaklaşma, yabancılaşma, yetki kullanmaktan çekinme, küsme, yetki kullanmaya gerek duymama ya da kullandığı bu yetkiye inanmama gelir. Bu nedenle üst kademe yöneticiler işbölümünü, görev tanımlarını, iş akışını alt birim ve bölüm yöneticilerine bırakır. Kendileri iş doyumunu yaşamadıkları için çalışanların iş doyumuyla ilgilenmezler. Takım ruhu geliştirmek için bir çaba harcanmaz, uyumsuz ve problemlili çalışanlar kendi haline bırakılır. Örgütte çatışmalar yaşansa da bu çatışmalar ya kendiliğinden çözüm bulur ya da uzun süre devam eder ve gider (Başaran, 2004:123).

Yöneticiler kendileri tarafından belirlenen sınırlar içerisinde çalışanlarının faaliyet göstermesine izin verirler. Astlarını bağımsız davranmaya ve inisiyatif kullanmaya teşvik ederler (Özsalmanlı, 2003:139). Bu yönetim tarzında, yöneticiler çalışanlarına karışmadıkları için bazı çalışanlar çalışıyormuş gibi görünerek örgüte pek katkıda bulunmaz ve gizli işsizler arasında yer alırlar.

Serbest bırakıcı yönetim tarzını benimsemiş yöneticiler;

- Otoriteyi hemen hemen hiç kullanmazlar,
- Çalışanlara kaynakları sunarak çalışanları kendi haline bırakırlar,
- Çalışanların ihtiyaç duyduğu konularda ancak onlara katılırlar,
- Örgüt içi sorunlardan, kişisel ve duygusal tepkilerden kaçınırlar,
- Örgütteki iş bölümüyle yeterince ilgilenmezler.

Bu yönetim tarzında yöneticiler “*ne ben birisine bir şey vereyim, ne de başkası benden bir şey istesin*” düşüncesine sahiptir. Bu nedenle yönetici çevresine karşı vurdumduymaz bir tavır sergiler, ne işle ne de başka şeylerle ilgilenir, sadece odasında

oturur, sorulan sorulara kısa cevaplar verir, sorumluluk almaktan kaçınır, sadece yönetici rolünü oynar. Bu tür yönetim anlayışında, ne örgütün iş, üretim ve hizmet alanlarında izlediği hedeflere ne de örgüt içi insancıl ilişkilerin iyileştirilmesine ve korunmasına önem verilir. Örgüt içi sorunlardan, kişisel ve duygusal davranışlara karışmaktan uzak durmak bu yönetim tarzının en belirgin özelliğidir (Arlı, 2007:61,62).

Bu tarz yöneticiler astlarını etkilemeyen, kontrol ve yönetim fonksiyonlarını ihmal eden kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Bu yöneticiler sürekli olarak evraklarla uğraşırlar ve astlarından uzak dururlar, onlara kapasitelerinin üzerinde sorumluluk verirler. Bunun yanı sıra, çalışanlara ulaşmaları için açıkça anlaşılabilir hedefler vermezler ve yine bu tip yöneticiler ne kendileri karar verirler ne de gruba karar vermeleri için yardımcı olurlar (Türkmen, 1996; akt. Çatır, 2009: 28).

Serbest bırakıcı yönetim tarzı, bazen yetersiz yöneticilik tarzının etkisini ortadan kaldıracaktır. Çünkü bazı çalışanların sahip olduğu, yüksek yetenek, deneyim, eğitim, iç motivasyon kendilerine yeterli gelebilir. Bu yönetim tarzı, bazı kurumlarda işlerin yöneticinin niteliğine bakılmaksızın yapılmasını sağlayabilir (Torlak, 2008:281).

Bu yönetim tarzı, mesleki uzmanlık gerektiren durumlarda ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma ve geliştirme departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde ve sorumluluklarını yerine getirme eğiliminde olan çalışanlara uygulanabilecek bir yönetim tarzıdır (Eren, 2010:463). Çünkü bu yönetim tarzının, çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları vardır. Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunları çözebilir, yeni fikirleri test edebilir ve böylece en uygun kararları alabilirler. Bu süreçte yöneticinin görevi ise, çalışanlara kaynak ve malzeme sağlamaktır (Buluç, 1998:9). Yöneticiler kabuklarına çekildikleri için bu yönetim tarzının en büyük sakıncası, örgütsel ortamda yaşanacak belirsizlik durumlarının çalışanları olumsuz etkilemesidir. Bu tarz yöneticiler genellikle güç kullanmaktan çekinirler. Yönetimsel güç ortadan kalktığı için bazen örgütlerde yıkıcı gruplar ortaya çıkarak, örgütsel ortama zarar verme aşamasına gelebilirler (Yörük ve Dündar, 2011:98-99).

Bu yönetim tarzının başka bir sakıncası ise, yöneticilerin yönetsel faaliyetlerle ilgilenmemesi sonucunda örgütlerde başıboş bir havanın etkili olmasıdır. Bunun sonucu olarak da çalışanların çoğu kuralsızlık, güvensizlik ve ilgisizlik içinde işleri yürütmeye çalışır. Böyle bir durumda örgütlerin sonu, özel sektörde iflasla sonuçlanırken kamu sektöründe ise arkadan itişlerle işler yürütölmeye çalışılır (Özgür, 2011:224). Bu yönetim tarzını uygulayan yöneticilerin örgütlerdeki varlığı ya da yokluğu örgütsel aktiviteleri etkilemez (Pop and Pop, 2008:2605).

Cesur (2005:166)'un “Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri” adlı araştırmasında; Öğretmen ve yöneticilere göre serbest bırakıcı yönetim tarzı kurumlarında uygulanmamakta ve bu yönetim tarzının kurumlarında uygulanması da çalışanlar tarafından istenmemektedir.

2.5. Türk Kamu Yönetiminde Yöneticiler

Türk kamu çalışanlarının çalışma hayatında genellikle iş güvenceleri olduğu için aynı işte emekli oluncaya kadar çalışabilirler (Öztekin, 2012:304). Bu nedenle zaman zaman kamu çalışanlarının genel kanısı *ne kadar ekmek o kadar iş* anlayışına dönüşebilmektedir. Bu durumda bu kurumlarda çalışan yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Ancak kamu yöneticileri de aynı zamanda bir kamu çalışanı olduğu için, bazı kamu kurumlarında onların da aynı işte emekli oluncaya kadar çalışma hakları mevcuttur ve bazen onlar da kendi çalışanları gibi düşünebilmektedirler.

Türk kamu kuruluşları önceden belirlenmiş kurallara göre örgütlenirler ve bu kurumlarda mutlaka hiyerarşik bir yapılanma mevcuttur. Özellikle kamu kurum ve kuruluşlarının örgütsel yapıları ile ilgili detaylı araştırmalar yapan Weber'e göre kamu yöneticilerinin yaptırım güçleri bulundukları konuma göre değişmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin kişisel özellikleri bu güçlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Yöneticilerin uyguladıkları kuralların toplumun geliştirdiği manevi kurallara uygun olması gerekir. Yöneticiler görevlerini yaparken uyguladıkları tüm kurallar aynı zamanda yasalara dayanmaktadır. Yani kamu çalışanları, yöneticilerinin karizmasına inandıkları için, yöneticilerinin emir ve talimatları geleneklere uygun olduğu için veya

emir ve talimatlar yasalara ve yönetsel metinlere uygun olduğu için yöneticilerinin emir ve talimatlarına uyarlar (Öztekin, 2012:302,304).

Türk kamu yönetimindeki yöneticiler genellikle ketum bir hava içinde faaliyetlerini yürüttükleri için, genellikle astlarından bilgi almak ve astlara bilgi vermek konusunda pek istekli davranmazlar. Hatta bazı yöneticiler bunu bir zaaf olarak görürler. Bazı yöneticiler ise, iletişime gerekenden fazla önem verildiği takdirde, bunun dedikodulara yola açacağı, hatta tenkit konuları oluşturacağını düşünürler (Tümer, 1970:28).

Kamu kurumlarında genellikle dikey bir örgütlenme yapısı hâkim olduğu için hiyerarşi ön plandadır. Kamu kurumlarında yönetici, gücü elinde bulunduran ve astın gelişme, ilerleme ve bazı kurumlarda astın siciline etki eden bir kişi olarak algılanmaktadır. Üst kademe yönetici ile astlar arasındaki ilişkilerin gelişmiş olması aşağıdan yukarı doğru iletişimi olumlu yönde etkiler. Örneğin üst kademe yöneticilerin astlarıyla iletişim kurmaya çalışması, onların düzenledikleri toplantılara katılması ve onların kişisel sorunları ile ilgilenmeleri, astların yöneticilerini kendilerinden biri gibi algılamalarına neden olur. Dolayısıyla astlar olumsuz mesajları üstlerine iletmekten çekinmez ve olumlu ya da olumsuz bütün gelişmelerden üstlerini haberdar ederler. Uygulamada sıkça rastlanan makam arabaları, özel park yerleri, dinlenme yerleri ve sosyal tesis ayırımı, kamu yönetiminde genel olarak kişiler arası yetki ve statü farklılıklarını ortaya koyan unsurlar arasında yer almaktadır. Bu gibi uygulamalar bazen ast ve üstlerin birbirlerinden soyutlanmasına neden olmakta (Şahin, 2007:91,99) ve iletişim gücünü zayıflatmaktadır.

R. Podol (1963) “Bir Yabancı Gözüyle Yirminci Yüz Yıl Ortasında Türk Kamu Yöneticisi” başlıklı raporunda Türk kamu yöneticileri ile ilgili eksiklikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Öktem, 1992:91);

- Türk kamu yöneticisinin belirgin bir niteliği yoktur,
- İş başarma eğilimleri zayıftır,
- Merkeziyetçilik söz konusudur,
- İletişim yetersizdir,

- Rütbe ve mevkiye fazla önem verirler,
- Teknik yetişkinlik ve yetenekten görece olarak geridir,
- Yöneticilik eğitimi alanların sayısı azdır.

Podol'un gözünden ortalama yönetici tipi, üstlerine karşı adanmış, astlarına yetki devretmekten kaçınan ve astlarına karşı sert yöneticilerdir (Büyükbuğa, 2007:128). Otoriter yönetim tarzının özelliklerinin belirgin olarak görüldüğü raporda yöneticilerin özellikle iletişim konusundaki yetersizliği göze çarpmaktadır.

Tümer (1970:25)'de Podol'un raporunda belirttiği gibi, yöneticilerin inisiyatif kullanmadıklarını, önemli kararlar almak ve bunu üst kademe yöneticilere benimsetmek için pek istekli olmadıklarını ve örgütlerin son derece merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir.

Türkiye'de kamu ve özel sektörde yöneticilerin yönetsel davranışlarını yani yönetim tarzlarını içsel ve dışsal etmenler belirlemektedir. Yöneticilerin yönetsel tarzlarını oluşturan içsel etmenlerin başında aile yapısı, aile yaşamı, okuduğu okulda uygulanan eğitim-öğretim sistemi ile askerlik ve iş yaşamı gelir. Öncelikle evde anne/baba otoritesi ile karşılaşan çocuk, daha sonra okula başladığında ilk öğretmeni ve okul müdürünün otoritesi ile karşılaşır, askerlik yaşamında otorite komutanın eline geçer ve iş yaşamına geldiğinde birey çalıştığı birim amiri ya da kurum amirinin otoritesi altında çalışmaya başlar. Örgütsel yaşamda bireyin yönetsel tarzı, aileden başlayarak iş yaşamına kadar gelen sürecin toplamından oluşur. Bu nedenle Türk kamu yöneticisi insan ilişkilerinde ve insan yönetiminde genellikle otoriter eğilimli, merkeziyetçi, şekilci, mevzuatçı, kuralcı ve kendisini astlarından daha fazla beğenen kişidir. Çünkü Türk kamu yöneticisi ailede babanın/annenin, okulda öğretmenin, askerde komutanın ve işyerinde usta/şefin tarihsel ve sosyo-kültürel süreçte yetiştirdiği kişidir. Türk kamu yönetiminde iyi bir yönetici otoriter, disiplinli ve dirayetli bir kişi olarak tasvir edildiği için, yöneticiler üstlerine karşı itaatkâr ve hürmetkâr, astlarına karşı sert ve otoriter kişilerdir. Bu bağlamda, Türk kamu yönetiminde yönetici kadın ise *bacı/abla*, yönetici erkek ise *baba/ağabey* olarak nitelendirilmektedir. Eski başbakanlardan Süleyman Demirel'in baba olarak, Tansu Çiller'in bacı olarak

nitelendirilmesi buna örnektir. Yöneticilerin yönetim tarzlarını etkileyen dışsal etmenler; hukuki ve siyasal yapı, mevzuat, idari ve hiyerarşik düzen, teknoloji ve çevre koşullarıdır (Aytürk, 2007:39).

Akın (2010) *Kültür Penceresinden Türk İş Sisteminin Temelleri ve Atasözleri Bağlamında Bir Model Önerisi* konulu çalışmada Türk iş sistemini atasözleriyle açıklamaya çalışmış ve örgütlerdeki farklı yönetim anlayışlarıyla farklı uygulamaların mümkün olduğunu, bunlarda da bazen kurumsal bazen de bireysel etkenlerin belirleyici olduğunu belirtmiştir. “*At sahibine göre kişner*”, “*ön tekerlek nereye giderse arka tekerlek oraya gider*”, “*tayfa ne kadar çok olsa da iş kaptandadır*” atasözlerine bakıldığı zaman Türk iş sisteminde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Özellikle kamu kurumlarında belirli prosedürlere göre işler yürütüldüğü için bu kurumlarda görev yapan yöneticilerin yönetim tarzları çalışanları ve çalışanların yaptıkları işlerin yönünü belirleyerek çalışmaların verimliliğini etkiler. “*Köpeksiz köye kurt iner*” ve “*çobansız koyunu kurt kapar*” atasözlerinde belirtildiği gibi, örgütlerde koruyan kollayan bir yöneticinin otorite ve güç kullanarak örgütsel faaliyetlere yön vermesi kurumsal anlamda önemlidir. “*Ürümesini bilmeyen it, sürüye kurt getirir*” derken örgütsel süreçte doğru yer ve zamanda kurulamayan iletişim yapısal sorunların oluşmasına zemin hazırlayarak çalışanlara ve yönetsel sürece zarar verebilir. “*Yırtıcı kuşun ömrü az olur*” sözü ile anlatılmak istenen, kendini sadece otoritesinin akışına kaptırarak tutum ve davranışlarıyla çalışanlarını bıktıran yöneticilerin, hem bireysel hem de kurumsal işlevleri olumsuz etkileyerek yönetim sürecine zarar vereceğidir. Çünkü davranışlarıyla çalışanlarını canından bezdiren yöneticiler, örgütlerdeki toksit grupların oluşumuna zemin hazırlayarak oturdukları makama bu yüzden elveda etmek zorunda kalabilirler. Yönetim süreci zor ve karmaşık bir süreç olduğu için yöneticilerin bu zorlukları göz önünde bulundurarak çalışanlarına yaklaşmaları ve çalışmalarını sürdürmeleri yani “*işini kış tut, yaz çıkarsa bahtına*” anlayışıyla hareket etmeleri gerekir (Akın, 2010:827).

Fayol (2012:44,45)’a göre, yönetim ile ilgili bilgileri halkın bütün tabakalarına yaymak önemlidir. Özellikle okullarda ilkokuldan başlayarak programlara yöneticilik dersleri konulmalı ve yönetim metodu herkese öğretilmelidir. Ancak her mühendislik

mezunu öğrenci nasıl ki iyi bir mühendis olamıyorsa her yönetim dersini almış bireyin de iyi bir yönetici olması beklenmemelidir.

Sürgit (1970) Türk kamu yönetiminin gelişiminde çeşitli engeller olduğunu belirterek, bu engelleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

- Türk toplumu nasıl ki geleneklerine bağlı bir toplum ise, Türk kamu yöneticileri de Türk toplumunun bir ürünü olup, onun değerlerini yansıtmaktadır. Bu nedenle gelenekler bazen yöneticilerin sevk ve idare esaslarına uymasını engellemektedir.

- Aşırı merkeziyetçilik sevk ve idareciliğin gelişimini engellemektedir. Karar verme yetkisi üst kademe yöneticilerin inisiyatifinde olduğu için her şey bu kademelerde kararlaştırılmaktadır. Yöneticiler yetki devretmekten kaçınmaktadırlar.

- Toplumun değerlerini yansıtan mevzuat, sevk ve idareciliğin gelişimini engellemektedir. Astların hata yapmasını önlemek için mevzuata, katı kurallar konulmuştur.

- Yönetimin alt yapısının gelişmemiş olması sevk ve idareciliğin gelişimini engellemektedir. Çünkü sevk ve idareciliğin geliştirilmesi ve desteklenmesi için gerekli merkezi danışma ve eğitim birim ve merkezleri bulunmamaktadır.

- Türk kamu yönetiminde problemler danışmanlar yardımıyla mevcut bilgi ve gerçekler göz önünde bulundurarak bilimsel metotlarla çözmek yerine, yöneticilerin kişisel tecrübeleri ile çözülmeye çalışılmaktadır (Sürgit, 1970:200,204).

Özgür (2004:18,19)'ün yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, kamu kurumlarında çeşitli çıkar gruplarının destekleriyle atanan yetersiz yöneticilerin çeşitli özelliklere sahip oldukları görülmüştür. Bu yöneticiler;

- Kendilerine yetersizliklerini hatırlatmayacak, emirlerine itiraz etmeden boyun eğecek daha az nitelikli astlarla çalışmaya eğilimlidirler,

- Bulundukları makama gelmelerini sağlayan gruplara karşı kendilerini borçlu hissederler ve yetki sınırları dâhilinde borçlarını ödemeye yönelik uygulamalarda bulunurlar,

- Güç odaklarından gelen talepleri karşılamak için uğraşarak güç karşısında eğilirler,

- Yetersizliklerini örtbas etmek için astlarına karşı sert, üstlerine karşı aşırı uyumlu davranışlar sergilerler,
- Yetersizliklerini telâfi etmek için, unvanlarından bahsetmeyi severler,
- Adaletsiz uygulamalar sergiledikleri zaman, durumdan faydalananlar dışındaki çalışanlar tarafından değer görmezler ancak korku nedeniyle oluşan saygılı davranışlar görürler,
- Çalışanları, kendi taraftarları ve diğerleri olarak iki gruba ayırırlar,
- Çalışanların kendileri aleyhine söylediklerine aşırı önem verdikleri için çoğu zaman çalışanlar arasında bunu kesintisiz öğrenmelerini sağlayacak laf taşıyıcıları vardır,
- İşlerden çok insanlarla uğraşırlar,
- Astları tarafından ulaşılmaz görünmek için bir giz perdesi arkasına saklanırlar,
- Üst yönetimle sıkı kişisel ilişkiler geliştirmek için uğraş verirler,
- Her fırsatta ne kadar güzel ve başarılı işler yaptıklarını anlatmak için fırsat kollarlar,
- Kendilerini geliştirmeye çalışmazlar,
- Kendilerini ait hissettikleri gruplarla sıkı ilişkiler sürdürürken, karşıt olarak gördükleri kişi veya gruplarla amansız mücadelelere girişebilirler,
- İşleri ile kişisel tercih ve duygularını ayrı tutamadıkları için sık sık bunları birbirine karıştırırlar.

Kamu kurumlarında çıkar gruplarının destekleri ile ya da kendi başarılarıyla atanan yöneticilerin mutlaka çalıştıkları kurumlardaki bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak, çalışanlarına yaklaşımları gerekir. Tablo 2'ye göre genel olarak Türk yönetim tarzına baktığımız zaman; yönetsel yapının merkeziyetçi, yönetimin otoriter olduğu, kararların üst makamlarca alındığı, hizmet sunumunda eş dost ilişkisinin ön planda tutulduğu, denetimlerin genellikle formal olarak gerçekleştirildiği, statü sembollerine önem verildiği, üst yönetimin rutin işlerle uğraştığı ve örgütlerde örf ve adetlere bağlılık gösterildiği görülmektedir.

Tablo 2: Türk Yönetim Tarzının Genel Yapısı

Yönetim Tarzı Unsurları	Genel Yapı
Yapı	Merkeziyetçi
Yönetim	Otoriter
Karar alma	Üst makamlarca
Bilgi edinme	Bilimsellikten uzak
Bilgi paylaşımı	Gizlilik
Hizmet sunumu	Eş dost ilişkisi ön planda
Değişiklikleri yaklaşım	Direnç gösterme
Stratejik planlama	Yapılmaz
Yetki devri	Sıcak bakılmaz
Sorumluluk	Bireysel
Sorumluluk alma	İstenmez
Denetim	Formal
Kariyer	Uzmanlaşmaya dayanmaz
Statü sembolleri	Önemli
Ast-üst iletişimi	Sistemsiz
Ödül sistemi	Bireysel başarı
Terfi	Hızlı
İş güvencesi	Minimum
Toplantılar	Hemen her konuda
Üst yönetim	Rutin işlerle uğraşır
İş ve özel hayat	Tam olarak bütünleşmez
Örf ve adetler	Bağlılık vardır

Kaynak: Livarçin ve Kurt, 2012:420.

Taş (2007:203)'ın yapmış olduğu araştırmaya göre, Türk işletmelerinde formal hiyerarşinin yanında sosyo-kültürel özelliklere bağlı olarak kıdem, yaş, bilgi sahibi olmak gibi farklı kriterlerin belirlediği informal bir hiyerarşinin de olduğu görülmektedir. Özellikle aynı seviyedeki ilişkilerde oldukça ön plana çıkan bu hiyerarşi belirli sınırlar dâhilinde kaldığında gerek çalışanların örgüt kültürüne, gerekse insanların meslek kültürüne uyumlarını kolaylaştırmakta ve ayrı bir kontrol mekanizması olarak iş yapmaktadır. Üst düzey yöneticilerle yapmış oldukları mülakatlarda informal hiyerarşinin zaman zaman formal hiyerarşinin önüne geçtiğini belirterek aşağıdaki mülakat örneğini vermiştir.

“Bir ara işletmemizde çalışan bir tekstil mühendisi vardı. Kendisine önemli yetkiler verdik zaman içinde, kendi çalışma arkadaşlarını bile kendisi seçebiliyordu. Biz hiç müdahale etmedik. Belli bir süre sonra emrinde çalışanlardan biri geldiğinde ayağa kalktığını, o kişiden zaman zaman izin aldığını gözlemledik. O kişinin mühendisten habersiz işe gelmediğini, aynı ekipte çalışan diğer kişilerin mühendisten çok vasıfsız çalışan durumundaki o kişiye itaat ettiklerini fark ettik. Sonra bir araştırdık ki bizim mühendis bir tarikata üyeymiş, o adam da ortaokul mezunu ama o tarikatın önemli imamlarındanmış. Hal böyle olunca bizim oluşturduğumuz hiyerarşinin bir önemi kalmadı. Mühendisimiz o tarikatın yeni üyesiydi ki galiba, kendi işe aldığı herkesin önünde önünü ilikliyordu”.

Hizmet sunumunda eşi-dostu ön planda tutan Türk yöneticilerin yukarıdaki örnekte olduğu gibi bazen informal ilişkilere sıkı sıkıya bağlı kalarak faaliyetlerini sürdürdükleri görülür. Bu tür ilişkiler örgütlerde zaman zaman formal ilişkilerin önüne geçebilmektedir. Örneğin girmiş olduğu sınavlar sonucu herhangi bir kamu kurumuna atanan genç bir yöneticinin bazen kendisinden yaşça büyük çalışanlara emir vermekten çekinmesi, atandığı kurumda çalışan bir yakınına iş vermemesi ya da yakınına sürekli korumaya çalışması, erkek yöneticilerin zaman zaman kadın çalışanlardan çekinmesi ya da onları abla gibi görmesi kamu kurumlarında yaşanan informal ilişkilerin belli başlı yansımalarıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

İLEŞİM SÜRECİ VE ÖRGÜTLERDEKİ İNFORMAL İLETİŞİM

Bu bölümde genel olarak iletişim ve örgütlerdeki iletişim süreci hakkında bilgi verilmiş ve informal iletişim kanalları açıklanmıştır.

1. İLETİŞİM SÜRECİ

İki kişi birbirini fark ettiği andan itibaren iletişim süreci başlar ve olumlu veya olumsuz olarak bu süreç devam eder.

1.1. İletişim Kavramı ve Süreci

Aristoteles eskiden hayvan ile insan arasında şöyle bir ayırma bulunmuştur: Hayvanlar bazı şeylerin peşine düşerek kendilerine acı veren şeyleri, birbirlerine göstermekte ve bu suretle birbirleriyle anlaşabilmektedirler. Hayvanların tabiatları ancak bu kadar gelişebilmiştir. Sadece insana bu kabiliyetin haricinde ayrıca faydalı ve zararlı olan şeyleri ve bunlarla birlikte doğru ve yanlış olanları birbirlerine beyan edebilecekleri bir logos verilmiştir. Yani insan dili olan canlı bir varlıktır (Heidegger and Dilthey, 2004:113,114). Bu nedenle, *insanlar konuşa konuşa, hayvanlar koklaşa koklaşa anlaşır*. İki ya da daha fazla insan herhangi bir yerde karşılaşır birbirlerinin farkına vardıkları anda iletişim süreci başlar (Sethi and Seth, 2009:33).

İletişim, kişilerarası mesaj gönderme ve alma sürecidir. İletişim, çeşitli sorulara cevap arar. Bu sorular; Kim? (Gönderici), Ne söylüyor? (Mesaj), Hangi Yolla? (Kanal), Kime? (Alıcı) ve Hangi sonuçla? (Yorumlanmış anlam-geribildirim) sorularıdır (Schermerhorn, 2010:406).

Dört binden fazla tanımı yapılmış olan iletişim kavramı genel olarak; simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine/diğerlerine bilgilerin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletilmesidir (Bülbül, 2001:3). İletişim, ne konuşma ne de yazmadır, iletişim paylaşım anlamına gelir (Daft vd., 2010:647).

İnsanlar duygu ve düşüncelerini iletişim süreciyle birbirlerine aktarırlar. İletişim sürecindeki ana öge anlatmak iken, iletişim açısından temel amaç anlaşılmasıdır. Bu nedenle iletişim kuran ve iletişimi başlatan kişi kendisini, duygu ve düşünce dünyasını, ilişkilerini, ilişkilerinin kendisindeki karşılıklarını açıklamak ve karşısındaki kişiye iletmek ister (Baltaş ve Baltaş 1998:19).

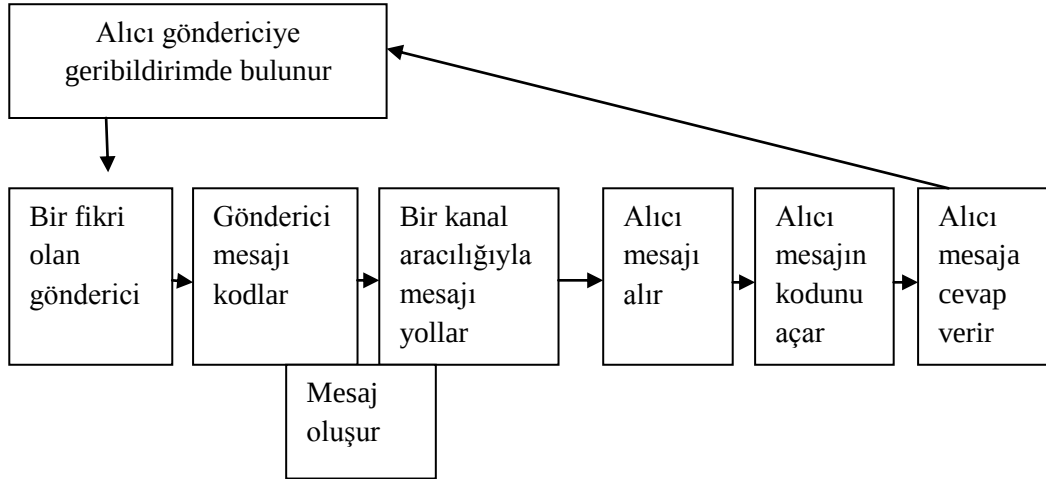
İletişim süreci, örgütlerde bazen karmaşık bir yapıya bürünebilmektedir. Bu yüzden, kaynak durumunda bulunan ast ya da üstlerin birbirlerinden çeşitli beklentileri bulunmaktadır. Ast ve üstlerin bu beklentilerinin başında, alıcının iletişimi kabul etmesi vardır. Yani iletişimde kaynağın alıcı ile ilgili beş aşamalı bir isteği bulunmaktadır. Bu aşamalar (Güney vd., 2001: 223) alıcının;

- Mesajı alması,
- Mesajı anlaması,
- İletişimi kabul etmesi,
- Eyleme geçmesi ve
- Geri bildirimde bulunmasıdır.

İletişim aynı zamanda, iki ilişki nesnesinin aralarında uyguladıkları bir yöntemdir. İletişim bir şehrin yollarını, ilişki ise bütün bir şehri temsil etmektedir. Şehirde insanlar ve nesneler olduğu gibi, ilişkilerde de sevgi, duygu nesneleri, ihtiyacı gideren nesneler vardır. Gün boyunca iletişim süreci çeşitli değişimlere uğrar (Tarhan, 2010:200). Psikolog Carl Rogers, *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy* (İnsan Olmak: Bir Terapistin Psikoterapi Üzerine Görüşleri) adlı eserinde belirttiği gibi; “Gerçek iletişim ancak anlayarak dinlediğimiz zaman meydana gelir. Anlamaktan kasıt fikri ve tutumu başka insanların bakış açılarından görmek, bunun onlara ne hissettirdiğini duyumsamak ve konuşulan konu hakkında sahip oldukları ortak referans çerçevesine ulaşmaktır” (Goman, 2008:49).

1.2. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

Bir süreç olarak tanımlanan iletişim kavramında kaynak, mesaj, alıcı gibi temel öğeler ve kanal, geribildirim, gürültü gibi yardımcı öğeler yer alır. Bu öğeler iletişim sürecini olumlu veya olumsuz olarak etkileyerek iletişimin kalitesini etkiler.



Şekil 2: İletişim Süreci

Kaynak: Bovée and Thill, 2010:45.

Gönderici, herhangi bir duygu ve düşüncesi olup karşı tarafa aktarmak isteyen tarafa gönderici denir. İletişim sürecinin başlangıç noktasında yer alan gönderici, bilgisini, duygusunu, düşüncesini çeşitli simgeler yardımıyla kodlayarak karşısında bulunan alıcıya herhangi bir yolla aktarmaya çalışır.

Mesaj, simgelere dönüştürülmüş ve karşı tarafa aktarılmaya hazır hale getirilmiş bilgiler topluluğudur.

Kanal, iletişim sürecinde mesajın aktarıldığı her türlü yoldur. Duygu ve düşünceler bazen beş duyu organıyla da karşı tarafa aktarılabilir.

Alıcı, gönderici tarafından gönderilen mesajı alan, yorumlayan yani kodunu açarak mesajı anlamlandıran taraftır.

Geribildirim, iletişim sürecinde temel hedef anlaşılmasıdır. Kaynak tarafından gönderilen mesaja alıcının vermiş olduğu tepkiye geribildirim denir.

Geribildirim sözlü veya sözsüz olarak gerçekleşebilir (Certo, 1989:327). Alıcının o anki ruh hali, iletişime açık olup olmaması gibi durumlar iletişim sürecinde geribildirim olumsuz olarak etkileyebilir. Yani her zaman kaynağın gönderdiği mesaj

alıcı tarafından aynı şekilde anlamlandırılmayabilir. İletişim sürecinde geribildirim olumlu ya da olumsuz olabilir. Kaynağın göndermiş olduğu mesajı alıcının anlamamış olması ya da yanlış anlamış olmasına olumsuz geribildirim, kaynağın göndermiş olduğu mesajı alıcının doğru olarak yorumlamasına ise olumlu geribildirim denir. Olumlu geribildirim, bireysel bir eleştiri değil, iletişimin gelişimine yardımcı olan bir süreçtir (Bovée and Thill, 2010:49).

Gürültü, iletişim sürecini olumsuz olarak etkileyen her türlü etmene gürültü yani parazit denir. Bu etmenler arasında; fiziksel gürültü, bireylerin psikolojik durumları, dil güçlükleri, kültürel farklılıklar vb. gelir.

1.3. İletişim Çeşitleri

İletişim sözlü iletişim, yazılı iletişim, sözsüz iletişim ve elektronik iletişim (web tabanlı) olarak dörde ayrılır (Radhaswamy and Zia, 2011:52).

1.3.1. Sözlü İletişim

Sözlü iletişim duyguların, düşüncelerin, bilgilerin konuşarak karşı tarafa aktarılmasıdır. Sözlü iletişimde yüz yüze ilişkiler de söz konusu olduğu için bu süreci sözsüz iletişimde etkiler.

Sözlü iletişimin en önemli avantajları hızlı olması ve anında geribildirim alınabilmesidir. Bu nedenle yüz yüze iletişim çalışanlara tutarlı bir şekilde bilgi aktarılmasında ve çalışanlardan bilgi alınmasında en önemli yöntemlerden biridir. Ancak sözlü iletişimde, iletişime ne kadar çok kişi katılırsa mesajlar o kadar sapmaya uğrar. Kulaktan kulağa örneğinde olduğu gibi, mesaj son kişiye ulaştığında baştaki mesajın çok farklı bir boyut kazandığı yani orijinali ile bir benzerliğinin kalmadığı görülür. Örgütlerde ise, hiyerarşik kademelerden akan talimatlar veya dile getirilen şikâyetler araya başka kimseler girdiğinde değişikliğe uğrar (Robbins and Judge, 2011:162).

Haz. Ali'nin bir sözüne göre; *"Söz ağzından çıkana kadar siz onun efendisisinizdir, söz ağızdan çıktıktan sonra o sizin efendiniz olur"*. Söz ağızdan bir kere

çıkar ve karşı tarafa ulaşır. Ağızdan ansızın ya da sinir anında çıkan bir sözün kat be kat özürlerle bile telafisi olmayabilir. Yunus Emre “*Söz ola kese savaşı, söz ola kestire başı...*” derken sözcülerin insan hayatını doruk noktasına çıkarabileceği gibi, insan hayatının sonunu da getirebilecek kadar etkili olduğunu dile getirmiştir.

1.3.2. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, duyguların, düşüncelerin, mesajların karşı tarafa yazılı olarak aktarılmasıdır. Yazılı iletişim, kişiler tarafından daha iyi anlaşılması gerektiği, geleceğe ışık tutacağı ve örgüt politikaları ve prosedürlerine yol göstereceği için daha dikkatli düşünmeyi gerektirir (Doshi, 2008:26).

Yazılı iletişim, insanın zaman ve mekândaki iletişim sınırlarını genişletmede kullanılan en etkin iletişim biçimlerinden biridir. Bazen sözlü iletişime göre daha güvenilir bir özellik taşıyan yazılı iletişimin kökeni mağara resimlerine kadar dayanır. 15. yüzyılda Avrupa’da matbaanın icadıyla birlikte yazılı iletişim hızla yayılmıştır (Polat, 2009:101).

Sözlü ifadeler, çabucak unutulup inkâr edilebilir bir özellik taşıdığı için bazen yazılı kanıtlara ihtiyaç duyulur. Çünkü *söz uçar yazı kalır*. Örgütlerde yazılı iletişim şekillerinden bazıları; notlar, raporlar, pano yazıları, duyurular, örgüt yayın organları, el kitapları vb. leridir.

Örgütler için yazılı iletişimin pek çok avantajı da vardır. Bu avantajların başında kanıt niteliği taşıması gelir. Aynı anda pek çok kişiye ulaştırılabildiği için farklı şekillerde yorumlanması engellenmiş olur. Ayrıca ayrıntılı talimatlar içerdiği için yazılı iletişim daha güvenilir bir özelliğe sahiptir (Hodgetts, 1997:275)

Yazılı iletişimi tercih etmenin nedenlerinin bazıları aşağıda verilmiştir (Polat, 2009:102).

- Yazılı belgenin arşiv değeri olduğu için daha kalıcıdır.
- Mesajlar bu yolla bütünlük içinde iletilir.
- Daha resmi bir özelliğe sahiptir.

- Zaman darlığı nedeniyle ulaşılamayan yerler için yazılı yazılı iletişim tercih edilebilir.
- Yazılı iletişimde sözlü iletişimin aksine mesajın daha açık hale gelebilmesi için üzerinde değişiklikler yapılabilir.
- Yazılı mesajlar, göndericinin konuyla daha yakından ilgilendiğini gösterir.

1.3.3. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim, insanların aktarmak istedikleri duygularını, düşüncelerini vb.lerini bakışları, duruşları, kıyafetleri veya aralarında bıraktıkları mesafelerle karşı tarafa aktarmasıdır.

Beden dili olarak da ifade edilen sözsüz iletişim, aynı zamanda sözlü iletişimi desteklemek amacıyla kullanılır ve sözlü iletişime katkıda bulunur. İletişimin kara kutusu olarak bilinen beden dilinde her hareket, kendine göre bir anlam ifade eder. Bu kara kutudaki anlamları doğru bir şekilde çözümleyebilen bireyler sosyal hayatta olduğu gibi iş hayatında da başarılı olurlar. Beden dilinin kodlarını iyi bilmek ve bu kodları etkin kullanmak bireyler için büyük öneme sahiptir. Bireyler her ne kadar bazen duygularını dışa vurmak istemeseler de, beden dili onları ele verir. Bu nedenle duygular çoğu zaman sözcüklerden çok bakış, görünüş ve davranışlardan da anlaşılır (Işık, 2007:27,34).

Bireyler toplumsal ve sosyal hayatta binlerce sözsüz mesajla karşılaşır. Trafik ışıkları, yollardaki levhalar, tabelalar, amblemler sözsüz mesajlara verilebilecek örneklerden birkaçıdır (Özer, 2003:174).

Bir bakış, bir dokunuş bazen sözcüklerle anlatılamayacak duyguların karşı tarafa aktarılmasına yardımcı olur. “*Bir bakışın yeter, düşerim yollarına*” diyen sanatçı bazen bir bakışın bütün ifadelerin üzerinde olduğunu vurgulamaktadır. Sabah işe geç kalan bir iş görenin amiriyle karşılaştığında, amirinin yüzündeki ifade bazen sözlü uyarılara göre daha etkili olur.

İnsanların yakalarına taktıkları rozetler, kullandıkları aksesuarlar ya da giydikleri üniformalar bize onlar hakkında sözsüz bilgiler verirler. Sözsüz iletişim doğru kullanıldığı takdirde iletişime çok büyük değer katarak destek sağlar. Çünkü insanlar tüm bedenleriyle iletişim kurarlar. Beden dili yanlış kullanıldığında ise, iletişime büyük zararlar verebilir ve bunun sonucu olarak da insanları bazen komik duruma düşürerek onları zor durumda bırakabilir. Beden dilinde özellikle dikkat edilmesi gereken noktalar (Açıl, 2005:34,36);

- Beden dili her kültürde değişik anlamlara gelebilir,
- Beden dili kadın ve erkekler arasında farklılıklar gösterebilir,
- Beden dili insan dışı canlılarda da gözlemlenebilir. Örneğin bir hayvan

keşif ve tehdit bakışları gönderirken karşı tarafın kararlılığını tartar. Gözlerini rakibinden kaçıran taraf, bir bakıma boyun eğdiğini ve kendi bölgesini bırakıp gideceğini karşı tarafa aktarmış olur (Layıcı, 2007:42).

Sözsüz iletişimin kodları arasında; yüz ifadeleri, jestler ve mimikler, kişiler arası mesafeler ve fiziksel görünüş yer alır.

Yüz ifadeleri, bedenimizin en anlamlı yeri yüzümüzdür. “*Gözler kalbin aynasıdır*” derken bireylerin anlatmak istediklerinin bakışlarına yansımaları söz konusudur. Bireyler çok mutlu olduklarında veya çok üzgün olduklarında yüzlerindeki mutluluk ifadesi veya mutsuz görüntü herkes tarafından rahatlıkla anlaşılabilir.

Jestler ve Mimikler, yüz kaslarının anlatım amaçlı kullanımı mimikleri oluştururken, el ve kolların iletişim sürecinde kullanılması jestleri oluşturur.

Kişiler arası mesafeler, mekân dili olarak ifade edilen bu kavram ülkeler, bölgeler, insanlar veya karşı cinsler arasında bile farklılıklar gösterir (Layıcı, 2007:40). Edward T. Hall adlı sosyal bilimci Amerikalıların birbirleriyle iletişim kurarken aralarında dört tür mesafe bıraktıklarını ifade etmiştir. Bu mesafeler mahrem mesafe, kişisel mesafe, sosyal mesafe ve genel mesafedir (Dicleli ve Akkaya, 2000:71).

Mahrem Mesafe, cilt temasından başlayıp bedenimizden 45 santimetre uzaklığa kadar olan mesafedir. Bu mesafeye; eşler, çocuklar gibi bireylere sadece duygusal yönden yakınlığı olan kişiler girer (Dicleli ve Akkaya, 2000:71). Bu alana yabancı biri girerse insanlar ister istemez strese girer ve kalp atışları hızlanır. Kişiye en yakın mesafe olan mahrem mesafede, hiç kimsenin çok fazla kalmaması gerekir (Açıl, 2005:65). Çünkü insanlar çoğu zaman herkese açık ortamlarda eşlerini dahi bu alanda görmek istemeyebilirler.

Kişisel Mesafe, 45 ile 125 santimetre arasındaki mesafedir. Bu mesafeye genellikle iş arkadaşları yani birbirini tanıyan insanlar girebilirler. Çok samimi olarak görmediğimiz bireylerle aramızda kişisel olarak bir mesafe bırakırız. Kokteyllerde, ofis partilerinde, sosyal etkinliklerde ve arkadaş toplantılarında olduğu gibi (Peasa, 1999:27).

Sosyal Mesafe, 1,25 metreden 2,5 metreye kadar olan mesafedir. Bu mesafe, sosyal olarak insanların bir araya geldikleri durumlarda ortaya çıkan mesafedir. Bu mesafede insanlar henüz tanışmış veya zorunlu olarak iletişim kurmak zorunda kalmış olabilirler. Sosyal varlıklar olan insanlar gittikleri ortamlarda mutlaka birbirleriyle iletişim kurarlar.

Genel Mesafe, 2,5 m. den sonra gelen ve birbirlerini tanımayan insanların, genellikle kamuya açık alanlarda, aralarında bıraktıkları mesafedir (Layıcı, 2007:40).

Fiziksel görünüş, insanların giyimleri, kullandıkları aksesuarlar vb.leri fiziksel görünüşlerini yansıtır. Yolda görevini yerine getiren bir trafik polisi giydiği üniforma ile karşı tarafa mesleği ile ilgili mesaj verir.

“Kendimize duyduğumuz güveni nasıl geliştirebiliriz?” sorusuna cevap arayan Erşan (2007:260,261), “görünümünüz hem size, hem de başkalarına çok güçlü mesajlar yollar. İmkânlarınız elverdiği ölçüde dış görünüşünüzü iyileştirin” diyerek “şık bir kıyafet giydiğimde, yansımasını düşüncelerimde, davranışlarımda ve insanların bana

olan tepkilerinde net bir şekilde görebiliyorum” diyerek Nasreddin Hoca’nın dediği gibi, *“ye kürküm ye”* meselesine bir daha vurgu yapmış olmaktadır.

Özellikle iş hayatında çalışanların bulundukları mevkiye uygun bir şekilde giyinmeleri gerekir. Dün A kurumuna gittim, kapıda gördüğüm adama müdür odasını sordum, *“Müdür benim, buyurun ne istemiştiniz”* dedi. *“Adamı vallahi kurumun hizmetlisi sandım”* diyen bireylerle sıklıkla karşılaşır, *insanlar kıyafetleri ile karşılanır fikirleri ile uğurlanırlar*, sözünü sıklıkla duyarız.

Yapılan araştırmalara göre, kişilerin birbirleriyle kurdukları iletişimde; kelimeler %7-10 oranında, konuşma %30-38 oranında, beden dili ise %55-60 oranında etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Feyman, 2012:157).

1.3.4. Elektronik İletişim

1970’li yıllardan sonra, bilgisayar teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak, iletişim teknolojilerinde de önemli gelişimler yaşanmıştır (Gümüş, 2004:19). Günümüzde posta, telefon, telgraf, fax gibi haberleşme araçları; gazete, radyo, televizyon gibi kitle iletişim araçları; uydular, bilgisayarlar (internet, e-mail,) birer iletişim aracı olarak iletişimin ayrılmaz parçaları durumuna gelmiştir. Bu elektronik iletişim araçları, günümüzde kurduğu haberleşme ağıyla kültürel değerleri de yaygınlaştırarak, dünyamızı küresel bir köye dönüştürmüştür (Polat, 2009:19).

İnsanlar, örgütler ve fikirler bilgi iletişim teknolojileri ile birbirlerine bağlanırlar. Bilgi ve iletişim teknolojileri ulusal ya da uluslararası sınırları birbirine bağlayan köprü niteliği taşır. Bu teknolojiler, hem çalışanlara hem de örgütlere esneklik sağlayarak bireylerin işyerleri dışında da işlerini yürütebilmelerine imkân tanır (Akkirman, 2004:1).

Elektronik iletişim duygu, düşünce, bilgi vb.lerinin elektronik kanallarla karşı tarafa aktarılması sürecidir. Bu sürecin kanallarında, elektronik araçlar yer alır. Günümüz örgütlerinde iletişimin %71’i elektronik iletişimle gerçekleştirilmektedir. Bir bilgisayar ağından başka bir bilgisayar ağına bir fare tıklamasıyla gönderilen mesajlar

ya da bilgisayarın bir ucundaki bireyin karşı taraftaki başka bir birey veya bireylerle sohbet etmesi, herhangi bir forumda bir konuyu tartışması, video konferans sistemiyle bilgi alışverişinde bulunması elektronik iletişime verilebilecek örneklerden bazılarıdır (Robbins and Judge, 2012:166).

Günümüzde yöneticiler istedikleri bir yerden tele-konferanslara katılabilmekte ve televizyon monitörleri aracılığıyla istedikleri kişilerle iletişim kurabilmektedirler. Diğer taraftan cep telefonları, faks cihazları ve e-mail bağlantıları yöneticilerin diğer insanlarla olan iletişimini hızlandırmakta ve daha da kolaylaştırmaktadır (Griffin, akt. Şahin, 2007 :88).

E-devlet, e-okul gibi uygulamalarla bir veli istediği zaman okula gitmeden çocuğunun derslerini sorgulayabilir ya da devamsızlık durumunu takip edebilir. Herhangi bir kurumda çalışan kamu görevlisi e-devlet sayesinde resmi yazışmalarını kendi sisteminde şifresiyle yürütebilir ve gereksiz kırtasiyecilikten kurtulabilir.

1.4. İletişimin Yöneticiler ve Örgütler İçin Önemi

İletişim, örgütlerin her yanını saran sinir sistemi ağları gibidir. Bu yüzden iş hayatında yöneticilerin etkili iletişim kurmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütlerde belirlenen amaçlara ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denir. İletişim hayatın her kesiminde önemli olduğu gibi özellikle iş yaşamında önemi daha da artmaktadır. Kararlar alan, çalışanlarını yönlendiren, gerektiğinde astlarını cezalandıran yöneticiler için iletişimin önemi daha da büyüktür (Marşap, 2009:424,432). Yani örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde iletişim, yöneticiler için hayati öneme sahiptir (Daft, 2010:643).

Yöneticiler ve çalışanlar bazen karşılıklı olarak beklentilerini gerçekleştirmenin zorluklarını yaşarlar. Bu durum ile ilgili çözüm yolları bulunmadığı zaman örgütlerde işbirliği ve anlayış ortamı kaybolur. Hatalar ve başarısızlıklar için karşılıklı suçlamalar başlar. Geribildirimde bulunmak yerine saklı gizli konuşmalar dedikoduları arttırır. Etkileşim azaldığı için iletişim zorlaşır. Çalışanlar inisiyatif almaktan ve girişkenlikten vazgeçebilir, işe geç gelmeler ya da devamsızlıklar artabilir (Barutçugil, 2002:169).

Lussier ve Achua (2004) yapmış oldukları çalışmada, Amerika Birleşik Devletlerinde çalışanların %77'sinin işlerinden tatmin olmadıkları ve mutsuz oldukları ortaya çıkmıştır. Bu tatminsizliğin temel nedeni ise çalışanların yönetici ve üstlerinden duydukları memnuniyetsizlik ve ast-üst arasındaki iletişim kalitesinin düşüklüğüdür (akt. Çalışkan, 2008:4).

İletişim, iletişimde bulunmak isteyen taraflar arasındaki etkileşimi içerdiği için, iletişim bir davranış yoludur. İletişimin örgütlerdeki işlevi yönetimi geliştirmektir. İletişim örgütün işlevselliği için temeldir. İletişim örgütün, yöneticilerin ve yönetilenlerin vazgeçilmez temel unsurlarından biridir (Alkan, 1983:13). Etkin bir iletişim kuramayan yöneticiler yöneticiliğin can alıcı işlevlerinden birini, yani en önemlisini yerine getirmemiş olurlar (Nelson and Economy, 2013:23).

İletişim olmadan örgütlerde çalışanları belli amaç ve değerler doğrultusunda güdülemek mümkün değildir. Bu nedenle iletişim olmadan örgütlerin işleyişi de mümkün değildir. Özellikle karar verme sürecinde iletişimin önemi bir kat daha artmaktadır. İletişimin niteliği yönetim sürecinin işleyişi açısından da çok önemlidir (Aldan, 2009:8). Başkaları ile birlikte iş yapma eğiliminde olan yöneticilere yönetim sürecinde büyük görevler düşmektedir.

Çalışanlarından örgütsel anlamda destek bekleyen yöneticilerin özellikle çalışanlarıyla aralarındaki buz dağlarını eriterek, iletişim bağlarını güçlendirmeleri gerekir. Allen (1992-1995)'in yapmış olduğu araştırmaya göre, üst yönetimle olan iletişim, algılanan örgütsel destek kavramının bir öncül değişkeni olarak 1990'lardan sonra ortaya çıkmıştır. Yani çalışanların üst yönetimle iletişim içinde olması ve bu iletişimde olumlu yönde olması, çalışanların kurumu daha fazla destekleyici olarak algılamasına yol açmaktadır. Aynı araştırmacı tarafından yapılan bir başka çalışmada da benzer şekilde, üst yönetimle olan olumlu iletişim ve üst yönetimin çalışana yönelik olumlu uygulamaları örgütsel destek algısının güçlü bir yordayıcısı olarak gözlenmiştir (akt. Giray, 2013:69). Örgütsel faaliyetler için çalışanlarından yardım bekleyen yöneticilerin özellikle iletişim becerisinin iyi olması, yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü

iletişim kanalları yerine hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalları aracılığıyla çalışanlarına yaklaşmasını bilmesi gerekir.

Yöneticiler, başka yöneticiler ve çalışanlarla iletişim kurarken çeşitli kanalları kullanırlar. Yöneticiler bir problemi bazen yüze yüze iletişim kurarak, bir telefon görüşmesiyle, mail yollayarak, bir küçük not yazarak ya da anlık mesajlaşma kanalları ile çözmeye çalışırlar. Ancak her iletişim kanalının çeşitli avantaj ve dezavantajları mevcuttur (Daft, 2010:649). Etkili iletişim kurabilen yöneticiler iletişim kanallarının avantajlarından yararlanmasını bilirler.

Örgütlerde iletişim sorunlarının yaşanmaması için, kişisel ve örgütsel faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekir. Örgütsel faktörler; genellikle örgütlerdeki hiyerarşik yapılanma durumu, örgütlerin karmaşık yapısı, iş görenlerin örgütlerdeki statülerine göre görüşlerinin değişmesi vb.leridir.

Kişisel faktörler; yöneticiler ve iş görenler açısından değerlendirilirken iletişim sürecinde yer alan yönetici ve iş görenlerin, duyguları, düşünceleri, ön yargıları, değer yargıları iletişim davranışlarını önemli ölçüde etkiler. İletişim sürecinde yer alan iş görenler bazen gereksinimlerine, deneyimlerine ve kişilik özelliklerine göre mesajları seçici bir şekilde görür ve yorumlarlar. Yani her mesajı her iş gören aynı şekilde yorumlayamaz. Yine örgütlerde, yöneticiler tarafından eleştirileceği veya ceza alacağı korkusuyla iş görenler; suçu başkasına atma, özür dileyerek sorunu geçiştirme, sorunu ciddiye almama, kendini suçlu bulma gibi davranışlarda bulunabilirler. Bu durumda yöneticiler ve çalışanlar arasında çeşitli iletişim sorunları yaşanır (Gürgen, 2007:132,133).

Yöneticilerin çalışanlarıyla açık, tutarlı ve dürüst iletişim kurmaları çalışanların örgütsel bağlılığı açısından en etkili yönetim araçlarından biridir. Bu nedenle iletişim yöneticilerin en zor görevlerinden biridir. İletişim problemlerinin kaynağının çoğu mesajın içeriği, amaçlanan etki ve örgüt çalışanlarının mesajı alış şekliyle ilgilidir. Bu nedenle etkili iletişim öncelikle dinlemeyi gerektirir (Maria, 2007: 592). Weick ve arkadaşları (2005)'na göre, etkili iletişim sadece örgüt üyelerinin becerilerine değil aynı

zamanda grup içi ve grup dışı dinamiklere de bağlıdır (akt. Luring, 2011:236). Günümüze kadar gelen çalışmalar, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkili iletişimin örgütlerin başarılarını arttırmaya da yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Ambler ve Barrow (1996)'a göre, etkili bir örgütsel iletişim çalışanların kurum ile ilgili gerekli bilgileri edinerek, uyumlu bir kurumsal kimlik geliştirmelerine neden olarak örgütsel bağlılıklarını artırır. Emmert ve Taher (1992)'e göre, eğer yöneticiler ve çalışanlar arasında dikey ve yatay olarak olumlu geribildirimler yaşıyorsa ve Kim (2002)'e göre ayrıca yöneticiler katılımcı bir yönetim tarzı ile çalışanlarına yaklaşıyorlarsa, çalışanların örgütsel memnuniyet düzeyleri buna bağlı olarak artar (akt. Aburge, 2011:7,8).

Örgütlerde iletişim problemlerinin kaynağını sadece iş görenler olarak görmemek gerekir. Çünkü etten ve kemikten yaratılmış olan yöneticiler de insan oldukları için zaman zaman iletişim sürecinin olumsuz olarak işlemesine neden olabilmektedirler.

Yöneticilerin mesajlarının, iş görenlerin ortak referans çerçevesi içinde olmasına dikkat etmeleri ve astlar tarafından anlaşılmayacak veya astların bilmediği simgeleri kullanmamaları gerekir. Özellikle üst ve astlar arasında köprü görevi gören orta düzey yöneticilerin aldıkları mesajları süzgeçlemeden veya farklı yorumlamadan karşı tarafa aktarmaları şarttır (Gürgen, 2007:133).

Yöneticilerin etkili iletişim kurabilmeleri için aşağıdaki ilkeleri göz önünde bulundurmaları gerekir. Bu ilkeler (Certo, 1989:328,329);

- Düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmek,
- İletişimin amacını belirlemek,
- İş görenlerin psikolojik özelliklerini göz önünde bulundurmak,
- İletişimi planlarken birilerine danışmak,
- İletişim kurarken yanlış anlaşılmalara duyarlı olmak,
- Alıcıya değer vermek,
- Geribildirimleri takip etmek,
- İhtiyaçların farkında olmak,

- Beden diliyle iletişimi desteklemek,
- İyi bir dinleyici olmaktır.

Yöneticiler etkili iletişim kurarken; bir konuya işaret etmek, talimat vermek veya bildirmek için çalışanlarına herhangi bir şeyi söylerler. Çalışanlarını cesaretlendirmek veya motive etmek için uyarıda bulunurlar. Konuyla ilgili görüşlerini alabilmek için çalışanların öneride bulunmalarını isterler. Karar alma sürecinde, çalışanlarla bilgi ve görüş alışverişinde bulunurlar. Ayrıca çalışanların çeşitli sorumluluklar alabilmeleri için onları onaylarlar (Barutçugil, 2002:139).

General Electric şirketinin başkanı ve en yetkili yöneticisi Jack Welch'in aşağıdaki örnekte yaptığı gibi, yöneticilerin çalışanlarını tartışırken düşündürmesi, düşündürürken de faaliyete geçirmesi gerekir.

Yöneticiler, kurumlarında eleştirel düşünce şeklini ve iletişim kalitesini iyileştirmek için, diyalektikten (tartışma sanatı) yararlanabilirler. Bu General Electric şirketinin efsanevi başkanı ve en yetkili yöneticisi olan Jack Welch'in benimsediği ve mükemmel hale getirdiği bir yöntemdir. GE'de herkesin adlandığı şekliyle "Jack ile toplantılar", bir yönetici tarafından "her şeyde serbest olmak" olarak tanımlanmıştır. Bu toplantılar, Welch'in sorular sorduğu, kışkırttığı, tartıştığı, karşı çıktığı ve herkesten aynı şeyi yapmasını beklediği yaratıcı konuşmalardır. Toplantı yaptığı kişiler, ister kurumun yöneticileri, üst düzey yöneticileri, müdürleri ya da müdür adayları olsun, Welch, insanların stratejilerinin, tahminlerini ve beklentilerini test etmek için diyalektikten yararlanır ve iletişim ile düşünceleri harekete geçiren coşkulu ve içten tartışmalardan hoşlanır. Welch, "Düşüncenin, insan ruhundan dışarı akışının gerçekten de sınırı yoktur. Yapmanız gereken tek şey, bu kaynağa ulaşmaktır" diye duygularını ifade eder. Welch'in yaptığı, kuşkusuz, yalnızca bu düşünce kaynağından yararlanmak değil, aynı zamanda Sokrates'e benzer şekilde "gerçeğe" ulaşabilmek için bu düşünceleri incelerken, iyileştirirken ve test ederken diyalektikten yararlanmak olmuştur (Clemans and Mayer, 2001:82).

Yöneticiler, mesai saatlerinin en az %80'nini çalışanlarıyla iletişim kurarak geçirirler. Başka bir ifadeyle, bir yöneticinin her saatinin 48 dakikası toplantılarla, telefon konuşmalarıyla, online iletişim ile ya da çalışanlarını informal olarak ziyaret etmeleri yani çalışanlarıyla informal iletişim kurmaları ile geçer. Tipik bir yöneticinin ancak zamanının kalan %20'si, okuyarak ya da yazarak masa başı çalışmalarıyla geçer (Mintzberg, 1973; akt. Daft et al, 2010:645).

Yapılan çeşitli araştırmalara göre, örgüt çalışanlarının zamanlarının %25-70'ini yüz yüze iletişim ile gerçekleştirdikleri, %88-93'ünü ise planlanmamış informal iletişim ile gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır. Ancak üst kademe yönetimindeki birçok yönetici informal iletişim kanallarının sadece örgütlerde zaman kaybına neden olduğunu ve informal iletişim kanallarının örgütlerde sadece söylenti ve dedikoduları yaydığını düşünmektedir (Subramanian, 2006:2).

Klasik anlamda yöneticiler, çalışanlarıyla formal iletişim kanalları dışında iletişim kurmak istemedikleri zaman, verdikleri emir ve talimatların yerine getirilip getirilmediklerini kontrol etmek amacıyla da formal iletişim kanallarını kullanırlar.

Karakaya (2001:89)'nın 121 üst, orta ve alt düzeyde görev yapan yöneticilerle yapmış olduğu araştırmaya göre yönetsel kararlarda yöneticiler, kurumları ile ilgili gerekli bilgilerin %11'ini informal iletişim kanallarından elde ettiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin %56'sı periyodik iç raporlardan, %52'si astlarından, %59'u ise üstlerinden bilgi aldıklarını belirtmişlerdir. Karakaya'ya göre, yöneticilerin hem kendi aralarında hem de astlarıyla daha informal bir ortamda informal bilgi paylaşımında bulunmaları yönetsel kararların etkinliğini arttıracaktır.

Yöneticilerin iletişim becerileri, kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde önemli rol oynamaktadır. Yöneticiler iletişim becerileri sayesinde, çalışanlarına iletmek istedikleri mesajları iletirler ve aldıkları geribildirimler sayesinde iletişimin tam olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinden emin olurlar. Bu yüzden çift yönlü iletişim hangi yönetim tarzını benimsemiş ve hangi yönetim kademesinde olursa olsun bütün yöneticiler için önemli bir süreçtir.

Yönetim kademesine bakılmaksızın, bir yöneticinin bir yönetim pozisyonunun kapsadığı kontrol mekanizmasını kullanmak yerine ikna etme konusunda da çalışanlarına önderlik etmesi gerekir. Bu ikna mekanizmasının, çalışanın perspektifini gerçekten anlama kabiliyeti ve uyumlu biçimde iletişim kurabilme yeteneği olmak üzere iki önemli unsuru vardır (Goman, 2008:5).

a. Çalışanın perspektifini gerçekten anlama kabiliyeti; sözlü olarak iletilen mesajların yanında sözsüz şekilde iletilen mesajları nasıl okumak gerektiğini bilmek ve çalışanların ne söylediklerini dinlemek anlamına gelir.

b. Uyumlu biçimde iletişim kurabilme yeteneği; iletilmek istenen mesajı sabote etmek yerine, çalışanlarla birlikte konuşulanları beden dili ile destekleyerek iletişim düzeyini aynı çizgide tutabilmektir.

İş hayatında ister üstler olsun ister astlar olsun iletişim kurarken çift yönlü iletişimin yanında mutlaka empati de kurmaları gerekir. Empati, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak onun bakış açısını, duygularını ve düşüncülerini doğru ve tam olarak anlaması yani anlamaya çalışması, hissetmesi ve bu anlayışını karşı tarafa ifade etmesidir (Gürüz ve Eğinli, 2010:32).

“İnsan ol insan”, “insanlık öldü mü?” gibi empati vurgusu taşıyan bu deyimler düşünceli, anlayışlı olmak anlamına gelmektedir. Özellikle “insan olmak” kavramı merhametle karışık sorumluluk duygusu ve başkalarını düşünme manalarını da taşımaktadır (Tarhan, 2010:215). İletişim anlayış ve empati ile gerçek amacına ulaşmış olur.

İletişim nörobiyolojisinde görüldüğü gibi, empati gösteren taraf, uyum sağladığı kişinin beyin fizyolojisini de incelikli bir şekilde paylaşır. İki tarafın beyin fizyolojisi bir orkestra gibi çalışır. Orkestradaki enstrümanlar arasında uyum olduğunda, güzel bir müzik ortaya çıktığı gibi, ahenk olmadığında da gürültü ortaya çıkar. Empatik iletişim de müzik gibidir, karşılıklı uyumla ortaya çıkar. Empatik olmayan iletişim ise gürültü gibidir. Empati insanı insan yapan bir duygudur. Evren de büyük bir orkestra gibidir ve

evrende mükemmel bir ahenk vardır. Orkestrada çalan biri şefi tanımıyorsa ve onun komutlarına uymuyorsa, maestro (orkestra yöneticisi) acemiliğine ve tecrübesizliğine verip bir süre bekler, durum devam ederse onun için zulüm olur. Çünkü rastgele bir davranış, ahengi bozar ve sonunda kişi orkestradan atılır (Tarhan, 2010:204). İletişim esnasında taraflar anlayış göstermiyor veya empati kurmuyorsa her kafadan bir ses çıkar ve iletişim gerçek amacından uzaklaşır.

Örgütlerdeki hiyerarşik yapı da iletişimin yönünü ve etkisini değiştirerek bazen gerçek amaçtan uzaklaşılmasına sebep olur. Örgütlerdeki hiyerarşik yapı, yöneticilerin daha çok dikey iletişim kanallarını kullanmalarına neden olmaktadır. Ancak İzgören (2001)'e göre, dünyada iki şeyin hiyerarşisinin olmaması gerekmektedir. Bunlar, iletişim ve bilgidir. Eğer bir kurumda bürokrasi çoksa kurumda müthiş bir iletişim eksikliği var demektir.

Bir örgütte hiyerarşik kademelerin sayısı arttıkça, yani gönderici ile alıcı arasındaki mesafe arttıkça iletişim süreci sağlıklı işleyemez hale gelir. Çok sayıda kademedan geçerek alt kademelere ulaşan bilgiler hem nitelik hem de nicelik olarak değişikliklere uğrar. Alt kademelere mesajların sadece küçük bir bölümü orijinal bir şekilde ulaşır. Her kademedede mesajı alan kişinin algılamasından kaynaklanan farklılıklardan dolayı mesajların değişimlere uğraması orijinal mesajı biraz daha anlamından uzaklaştırır ve sağlıklı bir iletişim sürecini üstler ve astlar açısından sekteye uğratar. Mesajların üst kademelerden alt kademelere, alt kademelerden üst kademelere sağlıklı bir şekilde ulaşabilmesi için örgütlerde yöneticilerin bürokratik yapılardan uzaklaşarak, yalın ve esnek bir yapıya yelken açmaları gerekir. Örgütlerde statü sembollerinin azaltılması çalışanların duygu, düşünce ve fikirlerini daha rahat dile getirmelerini sağlar (Ataman, 2009:517). Çalışanların yönetim kademesine yaklaşması yeni ve yaratıcı fikirlerin gün ışığına çıkmasını sağlayarak, asılsız bilgilerin örgüt koridorlarında elini kolunu sallayarak dolaşmasını engeller.

Yöneticiler için astlarıyla kurdukları iletişimin asıl değerini ölçmek çok zordur çünkü iletişimin asıl değeri konuşulmayan kısmında yer alır. Bu nedenle eğer yöneticiler astlarının kendileri olmalarına imkân verirlerse, astlar her konuda açık olmak

için risk alırlar, problemleri paylaşırlar, kişisel gelişime odaklanırlar ve gerçekten başkalarına güvenirlir. Yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirebilmek için çeşitli hususlara dikkat etmeleri gerekir. Bu hususlar; yapısal engellerden kurtulmak, örgüt yapısını gözden geçirerek herkesin iletişim kuracağı bir ortam oluşturmak, teknolojiyi iletişimin yerine değil iletişime yardımcı olmak için kullanmak, iletişimi kolaylaştırmak, iletişim hataları kaçınılmazdır ancak bunları kabul etmek, mümkün oldukça yazılı iletişimi kullanmak, örgüt içi memoları kullanılırken dikkat etmek, sadece ölmüş insanların duygularının olmadığını unutmamak, etkilemek için iletişim kurmamak, statüyü dikkate almak, tutarsız mesajlar vermemek, iletişimin iki yönlü olduğunu unutmamak, arada aynaya bakmak, eğer ast ise kendi yetki sorunlarıyla uğraşmak, örgütsel kehanetleri takip ederek, başka insanların duygu ve düşüncelerini göz önünde bulundurmaktır. İletişim bir beceri olduğu için bu beceri pratik yaparak geliştirilebilir (Tobias, 1989:75,77).

Örgütlerdeki iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi ve iletişim aksaklıklarının yaşanmaması için yöneticilerin dikkat etmesi gereken çeşitli hususlar vardır. Bu hususlar (Ataman, 2009:518);

- Geribildirim de bulunmaları için çalışanları teşvik etmek,
- Aktif dinlemek,
- Karşı taraftaki kişiyi dikkate almak,
- Uygun iletişim kanalını seçmek ve doğru zamanda kullanmak,
- Mesajı anlaşılır bir şekilde kodlamak,
- Mesajın anlaşılabilmesi için yeteri kadar tekrarlamak,
- Sözlü, yazılı, görsel ve sözsüz iletişimi birbirlerini pekiştirme amacıyla bir arada kullanmak,
- Mesajı davranışlarla desteklemek,
- Yalın bir örgüt yapısı oluşturmak,
- Şikâyet mekanizmasından yararlanmak,
- Açık kapı politikasını benimsemek,
- Çalışanlara gerekirse psikolojik danışmanlık hizmeti vermek, belirli aralıklarla anketler yapmak ve işten ayrılma nedenlerini araştırmak,
- Katılımcı karar alma mekanizması oluşturmak,

- İnfomal iletişim kanallarından etkin bir şekilde yararlanmak,
- Örgütlerde güven ortamı oluşturmak,
- Periyodik toplantılar düzenlenmek ve bölümler, çalışanlar arasında bilgi alışverişini özendirmek.

Kurumlarda genellikle örgütsel süreçte isteyerek veya istemeyerek iletişim engelleri ortaya çıkabilmektedir. Genel olarak iletişim engelleri bireysel engeller ve örgütsel engeller olarak ikiye ayrılır. Bu engellerin üstesinden gelebilmek için çeşitli adımları izlemek gerekir.

Tablo 3: İletişim Engelleri ve Bu Engellerin Üstesinden Gelebilde

Engeller	Engellerin Üstesinden Gelebilde
Bireysel Engeller	
Kişiler arası dinamikler	Aktif dinleme
İletişim kanalları ve medya	Uygun kanal seçimi
Anlam bilimi	Başkalarının bakış açısı ile bilgi
Tutarsız ipuçları	Yöneticilerin informal ziyaretleri
Örgütsel Engeller	
Statü ve güç farklılıkları	Güvene dayanan örgütsel iklim
Departman ihtiyaçları ve hedefleri	Formal kanalların kullanılması
Formal kanalların yetersizliği	Formal ve informal kanalların teşvik edilmesi
İletişim ağlarının göreve elverişsiz olması	Organizasyon ya da grup yapısını iletişim ihtiyaçlarına uyarlamak
Zayıf koordinasyon	Geribildirim ve öğrenmeye açık olma

Kaynak: Daft et al., 2010:669.

Şahin (2007:96)'in yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, çalışanlar iş ve diğer konularla ilgili dilek, öneri ve şikâyetlerinin tamamını yönetime iletemediklerini belirtmiş ve bunun nedenlerini ise aşağıdaki şekilde sınıflandırmışlardır.

- Amirden çekinme,
- Sorunlara çözüm bulunamayacağına inanma,

- Kurum içerisinde sivrılme korkusu,
- Sistemi ben mi değiştireceğim düşüncesi, bana ne anlayışının hâkim olması,
- Nasıl olsa değişen bir şey yok düşüncesi,
- Yönetim kademesinin zaman sıkıntısının olması,
- Önerilerinin değer görmeyeceği düşüncesi,
- Ast-üst ilişkilerinde katı tutum sergilenmesi,
- Problemlili çalışan olarak tanınma korkusu,
- Sorun ileten alt kademenin, yönetimce takdir görmemesi,
- Sorun ve önerilerin üst yönetimin beğeneceği şekle dönüştürülmesi,
- Kişiler arası iletişim eksikliği,
- Sorunları alt kademe yönetimin üst kademeye iletmemesi ve kendilerinin de sorunları çözmemeleridir.

Çalışanların örgütlerde rahat iletişim kurarak örgütsel iletişime destek verebilmeleri için yöneticilerin iletişim kanallarını sürekli olarak açık tutmaları gerekir.

2. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM

Örgütlerde gerçekleştirilen örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan çeşitli departmanlar ve örgüt ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişi sağlayan toplumsal bir süreçtir. Bu nedenle, örgütsel iletişim toplumsal iletişimin içinde değerlendirilir (Güney vd., 2001:199).

Örgütsel iletişim; örgüt dışı iletişim ve örgüt içi iletişim olarak ikiye ayrılır. Örgüt içi iletişim, örgüt çalışanlarıyla gerçekleştirilen iletişim şekli iken örgüt dışı iletişim, örgütün dış çevresiyle kurduğu iletişimdir (Bovée and Thill, 2010:41).

İletişim, kişi ya da örgütlerin hem içinde yaşadıkları toplumsal sistemle, hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel bir süreçtir. Örgüt ve kişilerin dış dünya ile ilişkilerinde, iyi işleyen iletişim kanallarının bulunması gerekir (Türkmen, 2003:16,17). Bu kanallar örgüt içinde çalışanları birbirine bağlarken, örgüt dışında ise toplum ile örgütün kaynaşmasını ve bütünleşmesini sağlar.

Örgütlerde daha sağlıklı bir iletişim ortamının oluşabilmesi için örgütsel iletişim sistemi, açıklık ve dürüstlük ilkeleri göz önünde bulundurularak sürdürülmelidir (Vural ve Coşkun, 2007:181). Örgütlerde açık ve dürüst bir iletişim sürecinin bulunması çalışanların görüşlerini daha rahat bir şekilde dile getirmelerini sağlayacağı için iletişim aksaklıklarının yaşanmasını da engellenmiş olur.

Klasik örgüt kuramcıları formal iletişim üzerinde dururken, insan ilişkileri kuramcıları hem formal hem de informal iletişim üzerinde durmuştur. Klasik kuramcılar genellikle yazılı iletişime önem verirken, insan ilişkileri kuramcıları sözlü iletişime önem vermiştir (Yağmurlu, 2004:43).

İletişim ister formal ister informal gerçekleşsin bu süreç, canlı organizmaların kan damarları kadar önemlidir. Nasıl ki canlı organizmalar kan damarları ve bu damarlardaki kana ihtiyaç duyuyorlarsa, örgütler de iletişime ihtiyaç duyarlar. İletişimin önemini daha iyi anlamaya başlayan örgütler özellikle örgüt çalışanlarıyla yeni iletişim stratejileri geliştirmeye başlamıştır. Bazı durumlarda informal iletişimin formal iletişimden daha geçerli ve etkili olduğunun farkına varan örgütler, informal iletişimi daha aktif hale getirmeye başlamıştır (Subramanian, 2006:1).

Türkmen (2003:73)'in yaptığı araştırmaya göre, orta ve üst düzey yöneticilerin %98'nin örgütsel iletişimin önemine inandıklarını belirtmelerine rağmen, aynı yöneticilerin yine %98'i kurumlarında, örgütsel iletişimin iyi işlemediğini belirtmiştir. Türkmen'e göre, örgütsel iletişimin sağlıklı işlemlerini etkileyen faktörler ise; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve teknik faktörlerdir.

a) Kişisel faktörler; yönetici ve astlardan kaynaklanan etkenlerdir.

b) Örgütsel faktörler; bazı örgütlerde hiyerarşik basamaklar fazla olduğu için bazen örgütlerde tek yönlü iletişim kanalları kullanılır. Geribildirim önemli olmadığı tek yönlü iletişimde, astların sorunları üstlere bildirememesi sonucunda, sorunların örgütlerde su yüzüne geçici bir süreliğine çıkmaması kısa süreli bir düzen sağlasa da, uzun vadede bu sorunlar örgütlerin gelişiminde önemli bir engel teşkil ederler.

c) Teknik faktörler; teknolojik gelişmelerdeki hızlı büyüme, örgütsel faaliyetlere büyük kolaylıklar sağlamıştır. Özellikle çok kullanıcı bilgisayarların örgüt yönetiminde kullanılmaya başlaması örgütsel iletişime güvenilirlik ve hız kazandırmıştır (Türkmen, 2003:73). Ancak sadece bu yolla iletişim kurmaya çalışan örgütler zaman zaman çeşitli teknik sorunlarla karşılaşır.

İletişimin örgütsel boyutunu formal iletişim ve informal iletişim oluşturur. Yani örgütsel iletişim, formal iletişim ve informal iletişim olarak ikiye ayrılır.

2.1. Örgütlerdeki Formal İletişim Süreci

Formal iletişim, örgütün kendi iç çevresi ve dış çevresi ile yetkili kişilerce önceden belirlenen kurallar çerçevesinde sürdürülen iletişim şeklidir (Gönen vd., 2008:139). Formal iletişim, örgütsel yapıdaki aynalar gibidir (Bovée and Thill, 2008:39). Örgütlerde formal iletişim; dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim kanalları aracılığıyla gerçekleştirilir (Certo, 1989:332).

2.1.1. Dikey İletişim

Dikey iletişim, örgütlerde farklı kademeler arasında ortaya çıkan iletişim şeklidir. Dikey iletişim bazen üstlerin astlarıyla bazen de astların üstleriyle iletişime geçmesiyle gerçekleşir. Dikey iletişim, yukarıdan aşağıya doğru iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim olarak ikiye ayrılır.

a. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, üstlerden astlara doğru gerçekleştirilen iletişim şeklidir. Üstlerin astlara iletmek istediği, emirler, talimatlar vb.leri bu iletişim kanalları içerisinde yer alır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimin beş temel amacı vardır. Bu amaçlar (Hodgetts, 1997:270);

- Belli iş talimatlarını vermek,
- İşin anlaşılmasını ve diğer örgütsel görevlerle ilişkisini sağlamak,
- Uygulama ve süreç hakkında bilgi vermek,
- Astların performansları için onlara geri beslemede bulunmak,

- Hiyerarşik düzeyler arasındaki faaliyetleri koordine ederek irtibatı sağlamaktır.

Yöneticilerin yukarıdan aşağıya doğru iletişim sürecinde dikkat etmesi gereken temel nokta verdikleri emirlerin, talimatların vb.lerinin doğru bir şekilde astlara ulaşp ulaşmadığının, ulaştı ise astlar tarafından doğru olarak anlaşılıp anlaşılmadığının kontrol edilmesidir.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimle (Daft vd., 2010:658);

- Örgütlerde alt kademelere direktifler verilir,
- Örgütlerin politikaları, kuralları, yönetmelikleri, yapısal düzenlemeleri örgüt çalışanlarına aktarılır,
- Örgüt çalışanlarının performansları ölçülür,
- Örgüt çalışanlarının, örgütlerin misyonu, kültürel değerleri vb.lerini benimsemeleri sağlanır.

Çalışanların iletişim sürecine katılmaları, iletişim sürecinin etkinliğini artırır. Çalışma ortamlarında, çalışanların yukarıdan aşağıya doğru iletişim sürecine katılımı bireylerin davranışları üzerine olumlu ve gerçek bir etki de bulunur (Grandjean and Guéguen, 2011:1209,1210).

b. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, astların üstlerine bilgi, rapor ve tepki gibi mesajları iletmesidir. Modern organizasyonlarda öneri ve şikâyet kutuları, grup toplantıları, üstlerin kapılarını astlarına devamlı açık tutması bu tür iletişim yönteminin geliştirilmesi amacına yöneliktir (Marşap, 2009:414).

2.1.2. Yatay İletişim

Aynı kademe ya da eşit statüdeki çalışanlar arasında kurulan iletişim şeklidir. Aynı kademede görev yapan iki çalışanın bir araya gelerek işle ilgili bilgi paylaşımında bulunması yatay iletişim olarak adlandırılır.

2.1.3. Çapraz İletişim

Farklı kademeler veya farklı bölümler arasında kurulan iletişim şeklidir. Çapraz iletişim fonksiyonel yetki ilişkilerinin sonucunda ortaya çıkar. Bir örgütün üretim bölümünden sorumlu yöneticinin yeni alınan ve henüz test aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek için emir-komuta zincirindeki bağlantıları dolaşmak yerine zaman kaybını engellemek için doğrudan o projedeki mühendisin bilgisine başvurması buna örnektir (Ataman, 2009:510).

Formal iletişim kanallarının genel nitelikleri (Bilgi, 1996:27,28);

- Yönetim kademelerinin çeşitli bölümlerini birbirine bağlayan, aralarında gerekli ilişkilerin kurulmasını ve sürdürülmesini sağlayan temel bir alt sistemidir,
- Yönetimin işleyişi ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirilmesiyle ilgilidir,
- Yönetimin hızla değişen sosyal ve teknolojik bir çevre içinde gelişimini sağlayan bir sistemdir,
- Örgütlerin verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesini imkân veren bir araçtır,
- İletişim tek yönlü değildir.

Örücü ve arkadaşları (2012:18)'nın Bandırma Devlet Hastanesinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; sağlık sektöründeki yöneticilerin örgütsel iletişimi daha da geliştirmek ve iyileştirmek için çalışanlarına karşı açık ve net olmaları, güven vermeleri, dinleme yeteneklerini geliştirmeleri ve bölümlendirmeyi işe yönelik olarak yeniden düzenlemeleri gerekmektedir.

2.2. Örgütlerdeki İnfomal İletişim Süreci

İngilizcede “formal”ın karşıtı olan “infomal” sözcüğü Latince “forma” sözcüğünden türemiş bir sıfattır. Mıhçıoğlu “*Sözcüklerin Öyküsü*” adlı kitabında infomal kelimesini Türkiye’de yönetim literatüründe ilk kez kullandığını belirtmiştir. (...) Fransa’da İngilizce “infomal” sözcüğünün karşılığının bulunmadığını, Fransızların “*infomal organization*”a “*organisation officieux*” dediklerini dile getirmiştir. Fransızlar yarı resmi anlamına gelen “officieux” yerine infomal sözcüğünü daha sonra kullanmışlardır. İlk kez 1954 yılında TODAİE yayınları arasında çıkan *İnsan Davranışı*

ve *Teşkilat* başlıklı çevirisinde “gayri resmi” sözcüğüne daha başka bir karşılık arama gereği duyan Mıhçıoğlu, informal için “doğal” karşılığını bu gerekçeyle türetip ilk kez Kamu Yönetimi adlı çevirisinde 1966 yılında TODAİE tarafından yayımlanan kitabında kullandığını belirtmiştir (Mıhçıoğlu, 1996:168).

İnformal iletişim, örgüt üyelerinin ilişkileri sonucu kendiliğinden oluşan iletişim şeklidir. İnformal iletişim düzeni, formal iletişimden farklı olarak, görevlerden dolayı değil çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla ortaya çıkar. Çalışanların kapalı kapılar arkasındaki toplantıları, çay kahve molalarındaki fikir alışverişleri, örgüt çalışanlarına ve yöneticilerine bazen problem çözme ve örgütte meydana gelebilecek olaylar hakkında tartışma fırsatı sunar (Akkirman, 2004:155).

Holmes ve Marra (2004) informal iletişimi, örgütlerin *sosyal yapıştırıcısı* olarak tarif etmişlerdir. Örgüt çalışanları birbirine yakın olsun ya da olmasın kişisel, sosyal veya işleriyle ilgili konularda iletişimsel anlamda ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla informal iletişim kurma isteği duyarlar. Bazen informal iletişimdeki “*bilişsel otorite*” daha fazla olduğu için çalışanlar informal iletişime formal iletişimden daha fazla güven duyarlar (akt. Fay, 2011:212,225).

Formal iletişim bir örgütün iskelet sistemini oluşturuyorsa, informal iletişim örgütün merkezi sinir sistemini oluşturur (Greenberg and Baron, 1997:307). Küçük örgütler informal iletişim için daha elverişli mekânlardır. Bu örgütlerde iletişim genellikle yüz yüze ve informal olarak gerçekleşir. Bu örgütlerde çok az formal kontrol ve formal iletişim sistemi vardır. Çünkü üst kademe yöneticiler genellikle direkt olarak günlük işleri yapan iş görenlerle birlikte çalışırlar. Örgütler büyüyüp karmaşılaştıkça üst kademe yöneticiler ve teknik çekirdek çalışanlar arasındaki mesafeler artar. İletişim ve kontrol formalleşir (Daft, 2010:32).

İnformal iletişim bazen örgütlerin geleneksel yapısını ve örgütlerdeki aksaklıkları yansıtan bir ayna görevi görür. Bir örgütte informal iletişim ne kadar fazla kullanılıyorsa, örgütün yapısında o kadar bozukluk var denilebilir ve formal iletişim kanallarının iyi işlemediği görülür. Ayrıca örgüt çalışanları arasında, gerekli gereksiz

birçok gruplaşmalar oluşur (Gürgen, 2007:79). Çalışanlar formal iletişim aracılığıyla yeterli düzeyde bilgi elde edemedikleri zaman, informal örgütsel iletişime yönelirler (Certo and Certo, 2006:341).

Whittaker ve arkadaşları (1994)'nın yapmış olduğu araştırmaya göre, iş hayatında çalışanlar zamanlarının %25-70'i yüz yüze iletişim ile %88-93'nü ise informal iletişim ile geçirirler (Subramanian, 2006: 2).

Sabău ve Bibu (2012:252)'nin yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, işyerinde iletişimin %56'sı formal iletişim ile %37'si ise informal iletişim ile gerçekleştirilmektedir.

Özarallı ve Torun (2011:101)'un yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, formal iletişim tarzı yöneticiye ve kuruma güven ile olumlu ilişki gösterirken, informal iletişim tarzının yönetici ve kuruma olan güven ile olumsuz bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Kendilerini sadece formal iletişim kanallarının akışına kaptıran yöneticiler, informal iletişim kanallarının getireceği kolaylıktan kendilerini mahrum etmiş ya da informal iletişim kanallarının örgüte getireceği olumsuzlukları ise göz ardı etmiş olurlar. Yöneticilerin formal iletişim kanalları ve informal iletişim kanalları arasında bir denge kurması gerekir.

Örgütlerde informal iletişimin başlıca nedenleri (Koçel, 2007:414);

- Örgütlerdeki güvensizlik ve gelecek endişesi oluşturan durumlar,
- Örgütlerdeki belirsizlik durumları,
- Örgütlerde ve örgüt yönetiminde büyük çaplı değişiklikler,
- Sanayi dalındaki genel eğilimler,
- Örgüt çalışanlarının kişisel özellikleri,
- Örgütlerdeki formal kanallarının yetersizliği,
- Örgütlerde formal mesajlara olan güvensizlik,
- Örgütlerde gruplaşma ve klikleşmeler,

- Örgütlerde söylenen ve yapılanlar arasındaki farklılıklar,
- Bilinçli nedenlerden dolayı örgütlerde informal iletişim kanalları boy göstermeye başlar.

İnformel iletişimin özellikleri ise (Ergen, 2011:7);

- Kalıcı bir yapısı yoktur,
- İletişim kanallarının nasıl çalıştığını gösterir,
- Formal iletişim kanallarına zarar vermeye sevk edebilir,
- Durumsal ve spontanedir,
- Kendi örgütsel yapısını oluşturabilir.

İnsanlar, fiziksel ve psikolojik yakınlık kurmak, içgüdüsel olarak iletişim ihtiyacını gidermek, bir gruba dâhil olmak ve hiyerarşik olarak da informal iletişime ihtiyaç duyarlar (Ergen, 2011:7).

İnformel iletişim planlanmadan, kısa ve sık sık gerçekleşir. İnformel iletişimin bir dizi farklı sosyal fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar; iş ile ilgili görevleri yürütme, grup aktivitelerini koordine etme, örgüt kültürünü yayma ve ekip oluşturmaktır (Whittaker et al., 1994:131).

Tablo 4: Formal ve İnformel İletişim Arasındaki Farklar

Formal İletişim	İnformal İletişim
✓ Önceden planlanmış	✓ Plânlanmamış
✓ Önceden belirlenmiş katılımcılar	✓ Rasgele katılımcılar
✓ Aktif hazırlanmış katılımcılar	✓ Rolü dışında katılımcılar
✓ Önceden hazırlanmış gündem	✓ Tesadüfî gündem
✓ Tek yönlü	✓ İnteraktif
✓ Verimsiz içerik	✓ Zengin içerik
✓ Formal dil	✓ İnformal dil

Kaynak: Fish et al., 1990:2.

2.2.1. İnfomal İletişimin Örgütlerdeki Avantaj ve Dezavantajları

İnfomal iletişim örgütlerde, çalışanlar arasında kendiliğinden ya da grupların ilgi alanlarına göre ortaya çıkar. Örneğin çalışanların kendi aralarındaki bakışları, mimikleri, jestleri ya da duruşları infomal iletişime destek verir. İnfomal iletişimin örgütlerdeki avantajları azımsanmayacak kadar çoktur. İnfomal iletişim örgütlerde, birçok örgütsel problemin tartışılmasına ve kararların alınmasına etki eder. İnfomal iletişim ile çalışanlar, kendi duygularını rahatlıkla dile getirebilir, ait olma duygusu geliştirebilir ve gizli bilgileri tartışabilirler. Yöneticiler ise bu yolla, formal iletişim kanalları aracılığıyla elde edemedikleri bilgilere ulaşabilirler. İnfomal iletişim, bilgilerin daha hızlı toplanmasını, dağıtılmasını ve bireyler arasında dayanışma kurulmasını sağlayarak, hızlı karar vermeye yardımcı olur. İnfomal iletişim aynı zamanda ortamdaki stresi azaltan planlanmamış, samimi ve rahatlatıcı özelliklere sahiptir (Subramanian, 2006:2,4). Gottlieb (1981), Ray ve Miller (1994)'e göre infomal iletişim, örgütlerde yaşanan problemlerin altında yatan nedenleri açıklığa kavuşturup doğrudan ya da tampon görevi görerek örgütsel stresi azaltmaktadır (akt. Fay, 2011:214). Bu bağlamda yöneticilerin benimsemiş olduğu yönetim tarzları örgütlerde infomal iletişim sürecinin yönünü ve etkisini belirlemektedir. Yöneticilerin infomal iletişimi ortadan kaldırmalarının mümkün olmayacağı düşünüldüğünde, yöneticilerin bu süreci örgüt lehine kullanmaları daha yararlı olacaktır. Yöneticiler, infomal iletişimin farkına vararak ve varlığını kabul ederek formal iletişime destek sağlayabilirler.

Ahsan ve Panday (2013:588,592)'ın yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, infomal iletişim bazen çeşitli problemlere neden olsa da, sorumluluklarını yerine getirdikleri sürece farklı departmanlar arasındaki koordinasyonu sağlamaktadır. Ancak departmanlar arasında gerçekleştirilen infomal iletişime ait bilgiler zaman zaman değişikliğe uğrar. Örneğin iletişim kuran departman çalışanlarının karşılıklı sorunları ve kendi aralarındaki bağlılıkları, çalışanların kararlarını ve eylemlerini etkileyerek, çalışanların karşılıklı öğrenmelerini kolaylaştırır.

Araştırmalara göre, infomal iletişim sürecindeki mesajlar formal iletişim sürecindeki mesajlara göre daha hızlı yayılır (Crampton et al., 1998:570).

Dicleli (1974)'ye göre informal iletişim sürecinin örgütlere sağladığı avantajların bazıları aşağıda verilmiştir.

- Informal iletişim, örgütteki iletişim yükünün önemli bir kısmını taşıyarak, örgütün iletişim gereksinimini karşılamak bakımından formal iletişime yardımcı olur ve formal iletişimi tamamlar.
- Informal iletişim, örgüt çalışanlarının moralini yükseltir ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlayarak, örgüte olan bağlılığı artırır.
- Informal iletişim süreci iyi kullanıldığı takdirde, yöneticiler için etken bir yönetim aracı olabilir.
- Informal iletişim, dileklerin, şikâyetlerin ya da önerilerin üstlere ulaştırılmasında, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin etken bir aracı olabilir.
- Informal iletişim, örgütün çevresindeki değişiklikleri zamanında haber almasına yardımcı olarak örgütlerde bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.
- Informal iletişim, örgütlerdeki takım çalışmasına ve görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesine yardımcı olur (Eroğlu, 2005:206,207).

Formal iletişim süreci örgütlerin prosedürleri nedeniyle bazen tıkanma noktasına gelebilir, hatta bazen formal iletişim süreci işlemeyebilir (Chisholm, 1989; akt. Ahsan and Panday, 2013:591), bu durumda informal iletişim örgütlerin kurtarıcısı olabilir. Çünkü informal iletişim, formal iletişime göre yeri geldiğinde daha hızlıdır.

Informal iletişimin örgütlere sağladığı avantajların yanında bazı dezavantajları da vardır. Informal iletişim örgütlerde önemslenmediği takdirde bu sürecin bazı olumsuz etkileri örgütlerin işleyişine zarar vermeye başlar. Örgütlerdeki birçok faktörden etkilenen iletişim olgusu bazen kontrolden çıkarak zehirli bir yapıya bürünerek örgüt çalışanları arasındaki ilişkileri zedelemeye başlar. Toksik iletişim olarak adlandırılan bu süreç informal iletişim ağlarında ortaya çıkan dedikodu, söylenti gibi sözel ifadelerin yanında kişilerin birbirlerine karşı gerçekleştirdikleri olumsuz ve yıkıcı davranışları da kapsar. Toksik iletişim sürecinde örgüt çalışanları genel olarak diğer çalışanlar üzerinde yoğunlaşarak onlara zarar vermeyi hedefleyen söz ve davranışlarda bulunur. Yani toksik iletişimin sözel boyutunda dedikodu ve söylenti yer alırken sözsüz iletişim boyutunda

sağlıksız davranışlar ve sözsüz tepkiler yer alır (Eğinli ve Bitirim, 2008:124,125). Toksik astlar ve toksik üstler örgütlerde ilişkileri ve bunun sonucu olarak iletişim sürecini zedeler.

İnformel iletişim kanallarının örgütlerde sadece yanlış bilgilerin taşınmasına imkân sağladığı görüşü yaygın olarak kabul görse de aslında bu kanallardan aktarılan bilgilerin pek çoğunun doğru olduğu kanıtlanmıştır (Akdoğan vd., 2009:18).

Yöneticilerin informal iletişim sürecinde, meydana gelen problemlerle mücadele edebilmeleri için çok dikkatli olmaları gerekir (Subramanian, 2006:1). Sonuç olarak informal iletişim süreci göz ardı edildiğinde veya iyi yönetilemediğinde örgütlerde felaketlere de yol açabilir.

2.2.2. İnfomal İletişim Kanalları

İnsanlar, kendilerini gerçekleştirebilmek ve toplumda bir yere sahip olabilmek için sürekli mücadele etmek zorundadırlar. Bir kuruma yeni başlayan bir çalışan diğer çalışanlarla belli bir düzeyde ilişki kurabilmek için bir süre çaba sarf eder. Bir mahalleye yeni taşınan bir aile o mahallenin görünmeyen kurallarına uymak zorunda kalır. İnsan ilişkilerinin sağlıklı olarak sürdürülebilmesi için herkes elinden gelen çabayı sonuna kadar sarf eder.

İnsanlık tarihinin önemli olaylarından biri olan kahvenin ve kahvehanelerin ortaya çıkışı insanların birlikteliklerine eşlik etmiş ve zamanla kahvehaneler toplumun her sınıfından insanları kucaklayan kamusal mekânlar haline gelmiştir. Zaman zaman iletişim ihtiyacının en iyi reçetelerinden birisi durumuna gelen kahvehanelerde insanlar gruplar kurmuş, biraya gelmiş, sohbet etmiş, eğlenmişler, dinlenmişler, dedikodu ve söylenti mekanizmasıyla olayları ve insanları irdelemişlerdir. Hatta Osmanlı döneminde kahvehaneler, özellikle ilk siyasal dedikodu yuvaları olmuştur. Bu kahvehanelere sarayın içindeki çalışanlardan tutun da diğer asker ya da siyasetçilerin de gelmesi, sarayın içinde olup bitenlerin kahvehanelerde konuşulmasına ve laf taşıyıcılar aracılığıyla içeriden sızan haberlerin, herkes tarafından duyulmasına yol açmıştır (Deniş, 2011:1,7). İlk insan topluluklarından günümüze kadar hangi dönemde ve şartta

olursa olsun insanlar birbirlerine ihtiyaç duymuş, bazen güçlü görünebilmek için bazen bir grubu alt edebilmek için birlikte hareket etmiş, bazen karşıt oluşumlarda yer almış, bazen de aynı oluşum içinde hareket etmiş ve informal ilişkilerini sürdürmüşlerdir.

Formal olarak bir araya gelen çalışanlar aynı zamanda informal ilişkilerin temelini atarak, bazen bir sevinci paylaşmak bazen ise bir üzüntünün üstesinden gelebilmek ve zorluklarla mücadele edebilmek için aynı safta yer almış, iyi günde kötü günde birlikte hareket etmişlerdir. Bu nedenle örgütlerde formal iletişim kanallarının yanında informal iletişim kanalları filizlenmiş ve sarmaşık misali örgütlerin dört bir tarafında yaşam alanı bulmuştur.

Örgütlerde kullanılan informal iletişim kanallarının belli başlıları (Koçel, 2007:410);

- İnfomal gruplar,
- Yöneticilerin informal ziyaretleri,
- Kurum içi sohbetler,
- Laf taşıyıcılar,
- Dedikodu ve söylenti ağı,
- Şakalar,
- İnfomal sanal iletişim kanalları,
- Sosyal etkinliklerdir.

Örgütlerde yönetim kademelerinin göremediği noktalara ışık tutacak belli başlı informal iletişim kanallarının başında gelen örgütlerdeki informal gruplaşmalar, bir örgütte dostluk-arkadaşlık ilişkileri ya da grup üyelerinin çeşitli ihtiyaçlarından dolayı ortaya çıkarlar. Bazen grup üyeleri yönetim kademelerinin göz ardı ettiği konularda dikkatleri üzerlerine çekerek yönetim kademelerine yeni bir kapı aralarlar. Bu kapılardan içeri girmek isteyen yöneticiler ara ara örgüt çalışanlarının arasına karışarak, onlarla sohbet etme fırsatı yakalayarak ya da onlarla birlikte çeşitli sosyal etkinliklere katılarak çalışanlardan, örgütsel konularda olumlu ya da olumsuz geribildirimler alırlar. Bu sohbetler ya da sosyal etkinlikler esnasında kendilerine ulaştırılan sorunlar, şikâyetler veya önerilerle yöneticiler kendilerine birde aynadan bakmış olurlar. Bu

birliktelikler esnasında çalışanların yapmış olduğu şakalar veya yönetimi iğnemeler, çalışanlar tarafından söylenmek isteyip de söylenemeyen birçok konunun su yüzüne çıkmasını sağlayabilir.

2.2.2.1. İnfomal Gruplar

“Kovandaki balı tek arı yapamaz” sözünden de anlaşılacağı gibi, her örgütte işlerin yürütülebilmesi için birlik ve beraberlik ruhunun yanında grup çalışmasına da ihtiyaç duyulur. Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim kuran, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile oluşan sosyal bir olgudur (Koçel, 2007:468). Örgütsel kararların alımında formal ya da informal olsun grupların önemi azımsanmayacak kadar büyüktür.

Grupların hem örgütler hem de örgütlerdeki yönetim kademleri için ne kadar önemli ve etkili olduğu ilk olarak Hawthorne araştırmaları ile ortaya konulmuş ve daha sonra Kurt Lewin tarafından yapılan Grup Dinamiği çalışmaları ile bu katkılar artmıştır. Chester Bernard ise informal organizasyonların, tüm formal yapılar içinde oluşan klikler ve sosyal gruplaşmalardan meydana geldiğini ifade etmiştir. Lewin (1948) gruplarda dayanışma olduğunu ve örgütlerde demokratik ve katılımcı bir atmosferin varlığının kaliteyi ve çıktılarının miktarını arttıracığına vurgu yapmıştır (Knights and Willmott, 2007:132).

Hawthorne deneyleri Amerika’da “Western Electric Company” adlı şirketin Hawthorn fabrikalarında Harvard Üniversitesi profesörlerinden Elton Mayo ve Arkadaşları F. J. Roethlisberger ve W. J. Dickson tarafından 1927 yılında başlayıp 1939 yılına kadar uzanan deneyler dizisi şeklinde gerçekleşmiştir (Gürgen, 1997:45). Hawthorne araştırmaları çerçevesinde molalar, çalışma saatleri, sıcaklık, vb. faktörlerin verimlilik üzerine etkileri araştırılmış, çalışmaları sırasında kadınların, üretkenliklerini kontrol eden üstleriyle birlikte sosyal bir grup oluşturdukları, konuşup şakalaştıkları, iş dışında buluştukları gözlemlenmiş ve bugün çok olağan görünen bir konsept ortaya

çıkıştır. İşyerleri sosyal çevreler oldukları için insanlar ekonomik etmenlerden çok kişisel ilgilerle daha iyi motive olurlar (Hersey et al., 2008:48).

Bu çalışmalara göre, iş görenlerin sadece formal örgüt yapısı içerisinde değil aynı zamanda ait olduğu grubun üyesi olarak insani özellikleri ile değerlendirilmesi gerekmektedir (Gürge, 1997:45). Mayo'ya göre örgütlerde gruplar sosyal gereksinimlerden dolayı ortaya çıkar bu grupların normları ve kuralları vardır. Gruplar örgütlerde motivasyonu etkiler ve bu nedenle grupların yönetilmesi gerekir (Knights and Willmott, 2007:132).

Örgütlerde insanlar ancak diğer insanlarla birlikte var olabilir. Varoluşun aracı olan gruplar küçüldükçe ve ilişkiler samimi bir şekilde içtenlik kazandıkça kişinin psikolojik gereksinimleri karşılanır. İnsanlar özellikle grup içerisinde zaman geçirdikçe, uyum sağlayıcı yollar geliştirebilir, yeni davranış biçimlerini deneyebilir, kendisini ve diğer grup üyelerini tanıması kolaylaşır, kendisini saklamadan daha içten ilişkiler kurabilir ve kendisini daha rahat ifade edebilir (Öner ve Gümüş, 2000:9). Klasik yönetim akımının gelişim döneminde yaşayan ancak neoklasik görüşleri savunan Follett insanların kendi benliklerini grup içinde kazanacaklarını belirtmiştir (Livvarçin ve Kurt, 2012:281).

Kore'de esir düşen Türk askerlerinin davranışlarına bakıldığı zaman, Türklerin grup halini ve hiyerarşik yapılarını muhafaza ettikleri derecede esir kamplarındaki hayatı diğer milletlerden daha rahat kaldırdıkları görülmüştür. Fakat hiyerarşik yapı kaybolunca beyinleri daha kolay yıkanmış ve diğer milletlerden daha dağınık bir hale gelmişlerdir (Mardin, 2011:78).

Grup, etkileşim halinde bulunan birçok insan anlamına geldiği için (Barlı, 2008:410), örgütlerde bir araya gelen ve etkileşim halinde bulunan örgüt çalışanları birçok alanda olduğu gibi, iletişim alanında da birbirini etkiler ve birbirinden etkilenirler. Grupların oluşumunda, grupların devamlılığında ve grupların modifiye edilmesinde iletişim bir mekanizma görevi görür (Lauring, 2011:236). Bu mekanizma

grup üyelerini birbirine bağlayarak grup faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur.

Örgütlerde bir araya gelen çalışanlar, çeşitli farklılıklarından ya da benzerliklerinden dolayı aynı paydada buluşurlar. Farklılık; bir grup veya bir örgüt içinde bir araya gelen insanları bir birinden ayıran çeşitli özelliklerinin toplamıdır. Benzerlikler de aynı şekilde, bir grup ya da örgüt içinde bir araya gelen insanları birbirlerine yaklaştıran özelliklerinin toplamıdır. İnsanların farklı kimlik, arka plan, inanç, yaş, cinsiyet, ırk, milliyet, din, sınıf, iş deneyimi, fiziksel yeterlilik, eğitim düzeyi, ailevi durumu, siyasal eğilimi, örgütteki statüsü, iş ile ilgili bilgi ve yetenekleri bir bireyi diğerlerinden farklılaştıran unsurlardır (Balay ve Sağlam, 2004:34).

21. yy. örgütleri, grup çalışmalarıyla yönetilir duruma gelmiştir. Çünkü örgütlerde bireysel çalışmalar yerini yavaş yavaş grup çalışmalarına bırakmaktadır. Bu gruplardaki, birbirinden farklı insanlar aynı iş için ortak payda da buluşarak birlikte hareket ederler (Bardia, 2010:30).

Çalışma grupları, sadece farklı sosyal ve ekonomik yapıdaki insanları değil aynı zamanda farklı kültür ve milletlerden insanları da kapsayabilir. Birçok farklı özellikteki insanların bir arada çalıştığı örgütlerde, iletişimin düzgün hatlar üzerinde kurulması pek mümkün değildir. Örgütlerde kültürel bariyerlerinin aşılması için bu heterojen gruplar arasında uyumlu bir senkronizasyon kurulması ve iletişim kanallarının iyi işlemesi gerekir. İşyerinde özellikle iletişim, her şeydir. Aynı zamanda iletişim herkesin hâkim olmadığı bir sanat dalıdır. Bazı insanlar iletişim konusunda doğuştan yetenekli iken bazılarının bu anlamda çok çalışması gerekebilir (Bardia, 2010:28-30).

Örgütlerde yönetim faaliyetlerinin aksamadan yürütülebilmesi için, özellikle yöneticilerin örgütlerdeki bu farklılıkların farkına varması ve bu farklılıkları yönetim lehine yönetebilmesi gerekir. Örgütlerde formal grupların yanında çeşitli farklılık ya da benzerliklerinden dolayı bir araya gelerek yönetim ile birlikte hareket eden ya da yönetimin karşısında yer alarak yönetsel faaliyetleri sekteye uğratan informal grupların varlığı örgütler için inkâr edilemez bir gerçektir.

Yapılan araştırmalar, kültürel açıdan heterojen grupların homojen gruplara göre daha çok iletişim zorluğu çektiği, daha memnuniyetsiz bir ortamda çalıştıkları ve karar alma mekanizmasının daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işlediğini göstermiştir. Ayrıca örgüt üyeleri arasındaki demografik farklılıkların, örgüt üyeleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi olumsuz etkilediği de belirlenmiştir (Memduhoğlu, 2007:77). Örgütlerde informal olarak bir araya gelerek grup oluşturan bireyler çeşitli özelliklerinden dolayı homojen bir özellik gösterecekleri için, kendi aralarında yaşanacak iletişim problemleri daha düşük seviyede olurken yönetim ile yaşanacak problemler daha üst seviyede olur.

Özellikle örgütlerde üst yönetimin, farklılıkların farkına vararak farklılıklara ilişkin vizyonu tüm örgüte tanıtması gerekir. Örgütlerdeki yöneticiler, farklılıkların yönetiminin başarısından sorumludur. Çünkü Thomas (2006)'a göre farklılıkların etkin yönetimi üst yönetimden başlamaktadır (akt. Sürgevil, 2010:174). Bu nedenle farklılıkların farkına varan ve örgüt lehine bu farklılıkları yönetebilen yöneticiler yönetsel başarıya katkı sağlamış olurlar.

Mannix ve Neale (2005) farklılıkları; sosyal kategori farklılıkları, bilgi ve beceri farklılıkları ve sosyal yapı ve grup ilişkilerindeki farklılıklar şeklinde sınıflandırmıştır.

Tablo 5: Farklılık Türleri

Sosyal Kategori Farklılıkları	Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Sosyal Yapı ve Grup İlişkilerindeki Farklılıklar
İrk	Eğitim	İş ile ilgili bağlar
Etnik köken	İşlevsel bilgi	Arkadaşlık bağları
Cinsiyet	Bilgi ve uzmanlık	Topluluk bağları
Yaş	Eğitim	Grup içi üyelikler
Din	Deneyimler	
Cinsel yönelim	Yetenekler	
Fiziksel yetenekler		
Kişilik Farklılıkları	Değer ve İnanç Farklılıkları	Örgütsel Statü veya Konum Farklılıkları
Bilişsel tarz	Kültürel geçmiş	Görev ya da hizmet süresi
Duyuşsal eğilimler	İdeolojik inançlar	Unvan
Motivasyon faktörleri		

Kaynak: Mannix ve Neale, 2005:36

Örgütlerdeki gruplar formal gruplar ve informal gruplar olarak ikiye ayrılırlar (Robbins and Judge, 2012:130). Formal gruplar, örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda örgütler tarafından oluşturulan ve belli bir görevi gerçekleştirdikten sonra grup üyelerinin görevlerinin sona erdiği gruplardır (Koçel, 2007:468).

Formal gruplarda bireylerin ilişkileri, iletişim biçimleri, statüleri vb. önceden belirlenmiştir. Tüzükler, yönetmelikler ve hatta yasalarla gruba katılan grup üyelerinin davranış kuralları ve bu kurallara uyulmadığı durumlarda bireylerin hangi tür yaptırımlarla karşılaşacakları önceden sözleşme metinleri ile belirlenmiştir (Gürgen, 1997:174).

Shakespeare'in dediği gibi, *“dünya bir oyun sahnesidir ve bütün kadınlar ve erkekler sadece oyuncudur”*. Bu metaforu gruplara uyarlırsak grup üyeleri aktör, her oyun ise bir roldür. Çalışma grupları organize olmamış kalabalıklar değildir; üyelerinin davranışlarına şekil veren ve bu davranışları açıklayarak aynı zamanda üyelerinin performanslarını tahmin ederler. Grupların genel özellikleri; grup üyelerinin rolleri, grup normları, statüler, büyüklük ve bağlılıktır (Robbins and Judge, 2012:133).

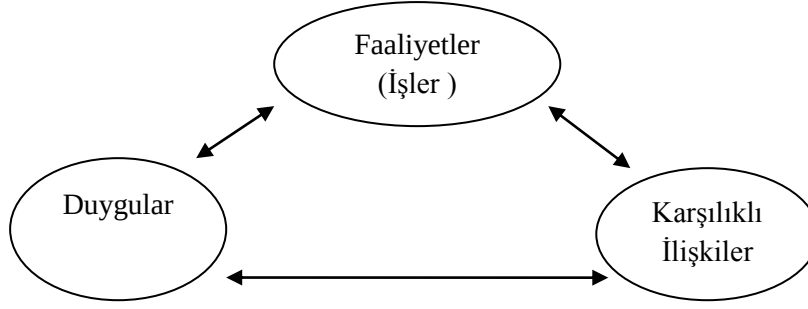
Yönetim biliminde, kendilerini bir grup olarak algılayan, informal olarak biraraya gelen, birbirleriyle sürekli ilişki ve iletişim içinde yaşayan, ortak değer yargıları ve normları bulunan, belli bir amacı veya çıkarı olan insan gruplarına informal grup denilir. İnfomal grupların bir lideri vardır ve her grup bir lider etrafında toplanır ya da liderler kendi etraflarında grup oluştururlar. İnfomal gruplar yönetim ve yöneticileri olumlu veya olumsuz olarak etkilerler. Yöneticinin yanında yer alan informal gruplar yöneticilere yardımcı olurken, yöneticinin karşı olduğu ve olumsuz ilişki içinde bulunduğu gruplar ise yöneticiye karşı gelerek yönetici ile mücadele içinde olurlar. Her yönetici istese de istemese de örgütlerde informal gruplarla çalışmak ve/veya bu grupları idare etmek zorundadır (Aytürk, 2007:229).

Formal grupların aksine informal grupların ne formal yapıları ne de örgütsel kuralları vardır. Farklı birimlerden üç beş kişinin düzenli olarak öğlen yemeklerinde buluşmaları veya birlikte kahve içmeleri informal gruplara verilebilecek örneklerdir.

Arkadaşlık grupları ve çıkar grupları da informal gruplar arasında yer alır (Robbins and Judge, 2012:130,131).

Türk işletmelerinde informal grupların çok yaygın olduğunu belirten Taş (2007:205), bu durumun farklı nedenleri olduğunu belirtmiştir. Türk insanının tam bir profesyonel gibi düşünmekten uzak olması; işine inançlarını ve duygularını karıştırmaması, Türk toplumunda dar, küçük ve çok sayıda iç gruplara bölünme eğiliminin yüksek olması informal grupların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca Türk toplumunun düşük güven özelliğine sahip bir toplum olması nedeniyle hemşehricilik, tanıdık, okul arkadaşlığı gibi ilişkilerin toplumda güven sağlayıcı mekanizmalar olarak önemli bir işlev kazanması informal grupların var olmasının en önemli nedenleri olarak gösterilmektedir.

George V. Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı'na göre, örgüt yöneticilerinin informal güçlü iş gruplarından korktukları ortaya çıkmıştır. Bu grupların kendi iç bağlılıkları kuvvetli olduğu için yönetimin bu grupları kontrol etme gücü zayıflamakta ve verimlilikte düşüş yaşanmaktadır. Bu nedenle Homans bu gruplar arasındaki güçlü bağlılığın nedenlerini araştırmış ve sosyal bir model geliştirmiştir. Bu modele göre gruplarda faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duyguların etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sosyal varlıklar olan insanlar karşılıklı ilişkilerinde bazen duygularıyla hakaret ederek faaliyetleri gerçekleştirirler. Homans'ın insan grubu yaklaşımına göre örgütler bir psikolojik etkileşme sistemidir. Ancak informal gruplar örgütler için zararlı olan gruplar değildir hatta iyi yönetildikleri takdirde örgütler için yararlı gruplar haline dönüşebilirler. Elton Mayo'nunda yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, bu gruplar kendi amaçlarına, örgütsel amaçlar için çalışmakla erişilebileceğini görürlerse, örgütsel hedeflere ulaşmak ve devam ettirmek için güçlü bir işbirliği örneği oluştururlar (Eren, 2010:28,29).



Şekil 3: Homans'ın Sosyal Modelindeki Karşılıklı İlişkiler

Kaynak: Eren, 2010:29.

Şekil 3'ten de anlaşılacağı gibi her öge karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Yani insanların duygularındaki değişimler bireylerin karşılıklı ilişkilerini etkilerken, aynı zamanda yaptıkları faaliyetleri de etkilemektedir.

Örgütlerdeki informal gruplar aslında örgüt çalışanlarının çeşitli özelliklerinden dolayı (cinsiyet, hemşehricilik,.....vb.) ortaya çıkarlar. Kendilerini yalnız, değersiz, bilgi ve beceri konusunda eksik gören örgüt çalışanları bazen örgütlerdeki çeşitli gruplara katılırlar. Çalışanlar, yönetime karşı bazen daha güçlü görünmek ve taleplerini daha rahat dile getirebilmek için kendilerine yakın gördükleri diğer çalışanlarla işbirliği yaparak küçük gruplar oluştururlar.

İnformel gruplar içerisinde klikler de mevcuttur. Bu klikler yatay, dikey ve karma klikler olarak üçe ayrılır. Yatay klikler aynı sektörde çalışan, örgüt içinde aynı statüye sahip kişilerden oluşur. Dikey klikler aynı serviste veya emir-komuta içinde hiyerarşik yapının değişik düzeyindeki bireyleri içine alır, karma klikler ise, örgütün farklı düzeylerinde ve farklı statüdeki üyelerden oluşur (Efil, 2010:307).

Amstrong (1990)'a göre, informal gruplar birbirleri ile yakınlığı olan insanlar tarafından oluşturulur. Formal gruplar organizasyonunun ihtiyaçlarını tatmin için varken, informal gruplar kendi üyelerinin ihtiyaçları için vardır. Organizasyonun amaçları bu her iki ihtiyaca göre olmalı ve gruplar buna göre yönetilmelidir. Bağlı gruplar organizasyon için çalışır. Fakat Hawthorne araştırmalarında da görüldüğü gibi,

grup üyeleri kendi davranışlarını belirleyerek organizasyona karşı çalışabilirler ve bunun sonucu olarak da örgütsel verimlilik yönetimin beklentisinden az olabilir (Direkçi, 2007:16).

Koçel (2007:469)'e göre ise;

- Her örgütte gruplar vardır. Bu yüzden örgütlerde gruplardan kaçmak mümkün değildir,
- Örgütlerdeki gruplar, çalışmalarda iyi ya da kötü sonuçları etkiler,
- Bir yöneticinin mutlaka grup dinamiğini doğru bir şekilde anlaması gerekir,
- Örgütlerde grupları parçalamak zordur. Çünkü her grubun varlığını devam ettirdiği bir sistem mevcuttur,
- Grupların üyelerini bir bütün olarak düşünmek gerekir. Çünkü grup üyeleri sorunları, grup açısından görürler. Bazen yönetimle ilgili sorunlar karşısında grup üyeleri beraber hareket ederler.

İnformal gruplarda ortaya çıkan ilişkiler bireylerde duygusal tepkiler meydana getirir. Bu duygular aşk, muhabbet, dostluk ya da bazen nefret biçiminde de ortaya çıkabilir. İnformal ilişki geliştirebilen bireyler birbirlerinin kişilikleri hakkında bilgi sahibi olurlar (Memduhoğlu ve Saylık, 2012:7). Örgütlerde bir araya gelen informal gruplar eğer iyi yönetilemezlerse tahmin edilmeyen farklı grupların oluşumuna neden olarak örgütsel etkinliğe zarar verirler (Wilson and Rosenfeld, 1990:158).

Örgütlerdeki informal gruplaşmalar, grup politikalarını örgüte karşı kullanmalarına yol açabilir. Bunun sonucu olarak da örgütlerde, düşük verimlilik, düşük iş tatmini, düşük örgütsel güven ve yüksek yıpranmaya sebep olabilir (Subramanian, 2006:1).

Bazen çeşitli gruplar yönetim kademeleri üzerinde baskı unsuru oluştururlar. Bunlar bazen nüfuzlu kişiler olabilirken, bazen örgütlenmiş bir grup olabilir; sendika, vakıf, dernek, kulüp gibi sivil toplum örgütleri, siyasal partiler ve politikacılar, basın hatta örgüt içinde etkili kişi ve gruplar ve bilhassa yönetime ve yöneticiye karşı olan

muhalif gruplar yönetsel kararlar üzerinde yöneticilere baskı yapabilirler. Örgütlerde baskı unsuru olan güç odakları, çıkarları gereği, kendi istek ve önerilerini kabul ettirmek amacıyla, yöneticilere müdahalede bulunurlar (Özgür, 2004:12).

İnformal grupların örgütler için yararları; grup üyeleri sosyal ve kültürel değerlerin sürekliliğine önem verirler. Grup üyeliği olmadan içinde bulundukları durumdan memnuniyet duymazlar. Grup üyeleri arasında iletişim kolaylığı vardır (Certo and Certo, 2006:413). Kısaca çalışanlar; kendilerini güvende hissetmek, sosyal ihtiyaçlarını karşılamak, öz saygılarını arttırmak, ekonomik ihtiyaçlarını gidermek ve ortak ilgi alanlarını genişletmek amacıyla gruplara katılırlar (Barlı, 2008:412).

Örgütlerdeki gruplara katılan çalışanlar, yalnızlıktan kurtularak kendilerini grup içinde daha güçlü hissettikleri için moralleri yükselir ve kendilerini kişisel olarak güvende hissederler. Ayrıca gruplar çalışanlara, kendi duygularını ifade etme imkânı sunarak, diğer grup üyeleriyle haberleşme ve onlarla karşılıklı bilgi paylaşımında bulunma imkânı sağlar (Barlı, 2008:412). Grup içindeki bireyler kendi duygu ve düşüncelerini daha rahat ifade edebildikleri (Corey, 2010:9) için çalışanların özellikle yöneticiler tarafından, ayrıca grup bazında değerlendirilmesi de gerekmektedir.

Örgütlerde çalışanlara bakıldığı zaman, Türk insanının yalnız kalmamak için bir gruba ait olma gereksinimi duyduğu görülür. Yapılan çalışmalara göre buradaki asıl sorun, aitlik ve ilişki kurma gereksinimi yüksek olan bireylerin etkili yönetici olamayacaklarıdır (Sargut, 2010:172).

2.2.2.2. Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri (MBWA)

Yöneticilerin informal ziyaretleri (Management By Walking Around), ilk olarak 1970’li yıllarda Hewlett-Packard bilgisayar şirketindeki Bill Hewlett ve Bill Packard adlı yöneticiler tarafından geliştirilmiş bir kavram olmasına rağmen, örgütlerde Thomas Peters ve Robert Waterman’ın 1982 yılında yazdıkları “*In Search of Excellence*” adlı kitapla popüler olmaya başlamış ve daha sonra birçok örgütte kullanılmaya başlamıştır (Peters and Waterman 1982; akt. Lorenzen, 1997:52).

Örgütler değişken yapılara sahip oldukları için bu örgütlerde görev yapan yöneticilerin yönetim tarzları da zaman içinde değişime uğrar. Peters ve Waterman (1982:122), *yöneticileri ofis dışına taşımak informal değişimlere yardımcı olur*, diyerek yöneticilerin çalışanlarına kapılarını açarken zaman zaman da çalışanların kapılarına informal bir yaklaşımla gitmelerinin mükemmelliği arayan örgütler için bir gereklilik olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticilerin informal ziyaretleri, yöneticilerin iş ile ilgili konularda direkt olarak çalışanlarının arasına karıştığı yapısal olmayan bir yaklaşımdır. Katı ve uzaktan yönetim anlayışının aksine informal ziyaretler, yöneticilerin zamanlarının önemli bir kısmını informal ziyaretler esnasında çalışanlarıyla etkileşim içinde olmaya ayırmalarıdır. Bu uygulama planlanmamış ve samimi olduğu için, yöneticiler bu informal ziyaretlerle çalışanlarıyla daha rahat sohbet etme fırsatı bulurlar (Luria and Morag, 2012:248).

Yöneticilerin informal ziyaretleri, yöneticilerin zamanlarının bir kısmını, her seviyeden çalışanla görüşmek ve konuşmak için ofislerinin dışında geçirmesi olduğu için, buradaki esas amaç örgütsel düzeyde neler olduğunun yüz yüze görüşülmesidir. Yöneticiler bu yolla çalışma saatlerinde açık iletişim kanallarını kullanarak, çalışanların aşağıdan yukarıya doğru iletişim kurmasını sağlamaya çalışır. Hangi kademedede olursa olsun bütün yöneticilerin örgüt bazındaki gruplarla yüz yüze iletişim kurması sağlanarak, bilgi paylaşımında bulunulması ve tartışma ortamı yaratılması sağlanır (Schermerhorn, 2010:415). Yönetim kademesinde görev yapan herkes için kullanılması gereken bir yönetim faaliyetidir.

İnformal ziyaretler her seviyedeki yönetici için gerekli olduğu için, her kademedeki yöneticiler doğrudan çalışanların arasına karışarak onlarla pozitif ilişkiler geliştirebilirler. Bazı örgütlerde, hem yukarıdan aşağıya doğru iletişim hem de aşağıdan yukarıya doğru iletişim yöneticilerin informal ziyaretleriyle geliştirilebilir. Yöneticiler çalışanlarına, çalışanlarda yöneticilerine rahatlıkla ulaşabilir, karşılıklı olarak örgütsel problemleri çözebilirler. Ancak yöneticiler informal ziyaretlerinin avantajlarından yararlanamazlarsa, çalışanlarından uzaklaşarak izole olabilirler (Daft et al., 2010:665).

Emmons (2006)'a göre yöneticilerin informal ziyaretleri, çalışanların gerçek ihtiyaçlarını belirlemek ve çalışanların işi destekleyen ve amaçlara ulaştıran bakışlarını görmek için, çalışanlarla direk bağlantı kurdukları ortamda yöneticilerin etraflarında neler olduğunu görebilmelerine imkân sunar. Bu ziyaretler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimi engelleyen bariyerleri ortadan kaldırır. Yöneticilerin informal ziyaretleri yönetimin gerçek ilgisi ve çalışanlarına karşı gerçek bağlılıklarının bir göstergesidir. Aynı zamanda iş esnasında çalışanların karşılaştıkları problemlerin üzerine gitmek için yöneticilerin çabalarının somut ve gerçekçi delilidir (akt. AIRawashdeh, 2012:523).

Buckner (2008)'a göre yöneticilerin informal ziyaretleri, çalışanların kurumları hakkındaki görüşlerini, düşüncelerini ve inançlarını ortaya koyarak, örgütün hassasiyetle ve açıklıkla ulaşmaya çalıştığı hedefleri belirleme sürecinde çalışanların verimli işler ortaya koymaları için onları motive etmeye çalışır. Örgütleri yönetmek için kullanılabilecek en iyi yolları ve metotları göstererek, astların performansını değerlendirmek, davranışlarını, üretim kapasitesini ve her bireyin yeteneklerini belirlemek ve bireylerin olumlu yönlerini teşvik etmek için ödül sistemlerini belirlemeye yardımcı olur. Yöneticilerin informal ziyaretlerinin, sadece bireysel düzeyde değil, kolektif ve örgütsel düzeyde de yönetim sürecine birçok yönde görülebilen etkisi vardır. Informal ziyaretler yöneticilere, astların muhalif görüşlerine saygı duyma ve onlara katlanmayı, örgütsel hedeflere ulaştıracak farklı görüşlere açık olmayı öğretmektedir. Yöneticiler bu süreçte çalışanların istekleri ile ilgili olarak onlardan geribildirimler alabilirler (akt. AIRawashdeh, 2012:523).

Yöneticiler informal ziyaretlerle, çalışanların arasına karışarak bir nevi çalışanlardan bilgi alırlar ve çalışanların iletişim sürecine katılması için onları teşvik ederler (Tucker ve Singer, 2013:10). Çalışanlarıyla sıcak ilişkiler kurarak onların arasına karışan yöneticiler, örgüt için önemli olan birçok detaya da aynı zamanda ulaşmış olurlar.

Yöneticilerin informal ziyaretleri öncelikle ast ile üst arasındaki iletişimi geliştirmek amacıyla geliştirilmiş bir yönetim aracı (Clark, 2011:6) olduğu için bu

anlayışının anahtarı yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimidir. Hewlett-Packard'daki bir yönetici tarafından “*çalışma alanıyla her zaman irtibatta olma*” şeklinde tarif edilen yöneticilerin informal ziyaretleri “*erişilebilir ve ulaşılabilir*” olmakla gerçekleştirilebilir (Lorenz, 1997:57). Buradaki amaç çalışanlar arasındaki bağlantı ve iletişimi arttırmaktır. İnfomal ziyaretler yöneticiler için çok güçlü bir yönetim aracı olabilir. Ancak verimsiz ve etkisiz kullanıldığı zaman yöneticiler için çok büyük zaman kaybı anlamına gelir. Anı maksimum kullanabilmek için öncelikle yöneticilerin bir amacı olmalı ve hedefleri net olmalıdır (Bell, 2000:42,44). Çalışanların arasına karışarak onlara her zaman ulaşabilen ve aynı şekilde çalışanlarına kapısını açarak, erişilebilir ve ulaşılabilir olan yöneticiler gerçek anlamda informal ziyaretlere zemin hazırlamış olurlar.

Yöneticiler informal ziyaretleri esnasında, çalışanları için iş ile ilgili konularda rahat konuşma ortamı oluşturarak, çalışanların kurum ile ilgili olarak neler düşündüklerini öğrenebilirler. Ayrıca yöneticiler çalışanlar arasındaki gruplaşmaları bire bir gözlemleyerek bu gruplarda kimlerin yer aldığını, kimlerin lider konumuna geçerek çalışanları yönlendirdiğini tespit edebilirler. Böylelikle yöneticiler örgüt çalışanlarına iletmek istedikleri mesajları grup üyelerinden birine ulaştırarak bu mesajların iletimini hızlandırabilirler. Yöneticiler bazen formal olarak iletmek isteyip de iletemedikleri mesajları da bu yolla çalışanlarına rahatlıkla iletebilirler (Atak, 2005:65).

Yöneticilerin informal ziyaretleri, çalışanların ofislerinde neler yaptıklarının bire bir görülmesine yardımcı olur (Clark, 2011:6). Yöneticilerin informal ziyaretlerinin güçlü yanı, informal iletişime olanak tanınması ve yöneticileri masalarından kaldırarak ofislerinin dışına taşımasıdır.

İnfomal ziyaretlerde yöneticilerin düzenli olarak çalışanlarının arasına karışması gerekir. Çünkü nasıl ki öğretmenlerin performansı, yılda bir kez okulları ziyaret ederek, öğretmenlerin derslerine giren ve öğretmenleri değerlendirmeye çalışan müfettişler tarafından tam olarak değerlendirilemez ise, bir çalışanın da performansı ayda yılda bir kez çalışanlarının arasına karışan yöneticiler tarafından tam olarak değerlendirilemez.

Yöneticilerin informal ziyaretlerinin; liderlik yapma ve çalışanlarından bir şeyler öğrenme gibi iki temel amacı vardır. Genel olarak yöneticilerin informal ziyaretlerini değerlendiren çeşitli yazarlar bu anlayışla ilgili aşağıdaki yorumları yapmışlardır (Luria and Morag, 2012:248,249).

- Yöneticilerin informal ziyaretleri; çalışanlar ve yöneticiler arasında motivasyonu arttırarak çalışanların faaliyetlere katılımını teşvik eder.
- Fombrun ve arkadaşları (1984)'na göre çalışanlarının arasına karışan yöneticiler aslında, iadeyi ziyarette bulunmaları için çalışanlarına örtülü bir teklifte bulunurlar.
- Kunda (1992)'a göre, çalışanlarıyla etkileşimde bulunan yöneticiler ve örgüt çalışanları arasında güvene dayalı ilişkiler ve iyi bir iletişim ortamı oluşur.
- Luthra (2004)'a göre yöneticiler, çalışanların öneri ve şikâyetlerini dinleyerek örgütle ilgili çalışanlardan nicel bilgiler toplayıp örgütün nabzını tutmaya çalışırlar.
- Çalışanları bire bir gözlemleyen yöneticiler, çalışanlarıyla ilgili birinci elden bilgi toplayarak işleriyle ilgili konularda çalışanlarıyla konuşma fırsatı yakalayarak, gerçek zamanda işlerin nasıl yapıldığını gözlemleme fırsatı bulurlar.

Üst kademe yöneticileri, çalışanları ve müşterileriyle etkileşim içinde bulunan örgütler, kendilerini izole eden örgütlerden daha başarılı olurlar. Buradaki temel inanış yani başarı, yöneticilerin odalarından çıkarak informal ziyaretler gerçekleştirmesi yani çalışanlarının arasına karışmasıdır. Çalışanları çok yakından idare etmektense yöneticilerin informal ziyaretleri, informal iletişime izin vererek örgütlerin bürokratik engellerini azaltır. Yöneticilerin örgütsel değerler ve kültürüne ilişkin çalışanlar seviyesinde iletişim kurmalarına yardımcı olur (Peters ve Waterman 1982; akt. Lorenzen, 1997:52).

McCmack (2009) yöneticilerin informal ziyaretlerini, örgütsel problemlerin farkına varılması ve bu sorunların örgütlerdeki çalışanlar tarafından belirlenmesinde ve çözülmesinde bir kanıt olarak kabul etmektedir. Yani yöneticilerin informal ziyaretleri, örgütteki bilgi düzeyi ile ilgili problemlerin farkına varılması ve bu sorunlarla ilgili

kuruluş tarafından alınan önlemlere dayalı bir farkındalıktır (akt. AIRawashdeh, 2012:523).

Hinners (2009)'in yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin informal ziyaretleri hemşireler ve yöneticiler arasındaki iletişimi geliştirmektedir. Aynı şekilde, Amsbary ve Staples (1991) tarafından yapılan araştırma sonuçları da yöneticilerin informal ziyaretlerinin hemşireler ve yöneticiler arasındaki iletişimi arttırdığı yönündedir (akt. Lorenz, 1997:53). Yöneticiler bu informal ziyaretler esnasında gözlerini kulaklarını açık tuttıkları sürece, süreç etkili olur. Örgütlerde işlerin daha iyi yürütülmesi için, yöneticilerin çalışanlarıyla informal olarak problemleri tartışmaları, çalışanlara sorular sormaları gerekir. Yöneticiler informal ziyaretler esnasında, birinci elden bilgilere ulaştıkları için çalışanların endişelerinden anında haberdar olurlar. Hamister (2007)'a göre, çalışanlara anında övgüler ya da düzeltmeler yapılması iş sürecinde daha etkili olur. Yöneticilerin informal ziyaretleri, kişilerarası iletişim, çalışanların açık olarak takdir edilmesi ve çalışanların farkına varılmasının önemine vurgu yapar. Bilmer (1984) ve McPherson (1984)'a göre yöneticilerin informal ziyaretler gerçekleştirdiği kurumların başında; hastaneler, bankalar ve okullar yani eğitim kurumları gelmektedir (akt. Mohan et al., 2013:58). Yöneticilerin informal ziyaretlerde kendilerini bazen çalışanlarının bir misafiri olarak görmeleri gerekir. Nasıl ki bir misafir çaktırmadan ev sahibinin halısının altını ayağı ile iterek kontrol edebiliyor, yardım amaçlı mutfığa girerek mutfığın hijyenikliğini kontrol edebiliyorsa bir yöneticinin de aynı ustalıkla çaktırmadan çalışanlarını gözlemleyebilmesi gerekir. Bu ziyaretler esnasında yöneticiler daha önce yeteneklerinin farkına varamadıkları çalışanlarından haberdar olabilirler.

Yöneticilerin informal ziyaretlerine verilebilecek en iyi örnek, Ohio'da dört fabrikası olan Iams şirketidir. Şirketin en önemli özelliği yönetim kurulu başkanının devamlı olarak çalışanlarla iç içe olması ve çalışanlarla görüşmeler yapmasıdır. Bu tür görüşmelerde, formal toplantılarda sağlanamayan birçok bilgiye daha rahat ulaşılır. Çünkü örgütlerle ilgili birçok karar, resmi toplantılarda değil, bazen çay ocaklarında alınır (İzgören, 2001:206).

Yöneticilerin informal ziyaretlerinin birçok artışı olmasına rağmen, çalışanlara yöneticileri tarafından sürekli denetlendikleri hissi verebilir, bu durumda da çalışanların çalışma azimleri kırılabilir, çalışanlar yöneticiler ortamda iken iletişime katılmak istemeyebilirler, çalışanların motivasyonları kırılabilir ya da sadece yöneticileri yanlarında iken iyi performans sergileyebilirler. Bu yüzden yöneticilerin informal ziyaretlerindeki niyetleri çok önemlidir. Daha doğrusu bu niyetin çalışanlara nasıl yansıtıldığı ve çalışanların bunu nasıl algıladıkları önemlidir.

Amsbary ve Staples (1991), informal ziyaretlerindeki asıl probleminin yöneticilerin *ziyaretleri nasıl gerçekleştireceklerini* bilmemelerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir (akt. Lorenz, 1997:54). Formal olarak çalışanlarının arasına karışan, onlarla zaman geçiren yöneticilerin yönetimi formal ziyaretler boyutunda kalır ve çalışanların zamanla, yöneticileri tarafından sürekli olarak denetlendiklerini düşünmelerine neden olur. Aslında yöneticilerin informal ziyaretlerinin özünde, çalışanlarla informal olarak bir araya gelerek, onlarla birlikte hareket etmek vardır. Yöneticilerin, *anca beraber kanca beraber* diyerek işler iyi de gitse, kötü de gitse çalışanlarının yanında olması ve onları cesaretlendirmesi gerekir.

Bazı yazarlara göre, Toyota'nın Gemba yürüyüşüne benzetilen yöneticilerin informal ziyaretleri, bazı noktalarda Gemba yürüyüşünden ayrılmaktadır. Japonca'da "Gemba", faaliyetlerin yürütüldüğü saha (gerçek yer) anlamına gelmektedir. Atölye veya üretim sahası için kullanılan "Gemba" işletmeye değer katan ürünün oluşturulduğu yerdir. Gemba yürüyüşü herhangi bir yalın organizasyonunun ve Toyota Üretim Sisteminin önemli bir bileşenidir. Gemba yürüyüşünün amacı gerçek çalışma alanında kasıtlı ve odaklı gözlem yoluyla katma değer yaratmayan ve atık oluşturan faaliyetlere neden olan sorunları tespit etmek ve bu sorunları gidermeye yardımcı olmaktır. Gemba yürüyüşleri aynı zamanda yalın yönetim aracıdır. Yöneticiler iyileştirme çalışmaları için standart ve sürekliliği olan bir gözden geçirme süreci oluştururlar. Bu süreçte yöneticiler sorunları bire bir gözlemleyerek sürecin bir parçası olurlar. Ortaya çıkan sorunları bulabilmek için nereye bakılacağını bilen yöneticiler için gemba yürüyüşleri birçok fırsat sunar. Ancak informal ziyaretlerde yöneticiler, gözlem de bulunurken çalışanlarına müdahale etmezler. İnfomal ziyaretlerinde birçok iyi niyetli yönetici

astlarıyla bağlantı kurmak için dürüst ve samimi bir girişimde bulunur. Ne yazık ki bir çok yönetici informal ziyaretlerinin amacını ve bu süreç esnasında zamanlarını en iyi şekilde nasıl kullanacaklarını çoğu zaman bilmedikleri (Southworth, 2012:38) için bu süreç bazen başarısız sonuçlar verebilir.

İnformel ziyaretlerin başarısının en iyi örneği Tupperware şirketinin çalışmalarıdır. Plastik kâse satıcısı olarak bilinen Tupperware’de 80.000 satış elemanı çalışmakta, her pazartesi akşamı bütün kadın satıcılar dağıtıcılarıyla bir araya gelerek toplantı yapmakta ve bir önceki haftanın satışlarını herkes tek tek bu toplantıda dile getirerek sayım yapmaktadır. Hemen hemen herkes, bir şey yaptıysa mutlaka bir iğne veya rozetle (birkaç iğne veya birkaç rozetle) ödüllendirilmektedir. Herkes bir çemberin etrafında toplanır olumlu bir ses tonuyla herkesin yaptıkları sesli bir şekilde söylenir ve diğerleri tarafından alkışlanır. Bu informal teknik, yazılı bir belgeden daha etkili olur. Aslında Tupperware’ın buradaki sistemi iyi haberler, kutlamalar ve fırsatlar üretmektir. Her hafta yeni yarışmalar düzenlenerek bu sistem devam ettirilir. Yönetim, en kötü üç distribütörü hedef alarak bir sonraki sekiz haftada kim daha fazla satış yaparsa onu ödüllendirir (Peters and Waterman, 1982:123,124). Burada yöneticilerin sık sık çalışanlar ile bir araya gelerek değerlendirmeler yapması ve çalışanları hem maddi hem de manevi olarak ödüllendirmesi çalışanların motivasyonunu arttırarak, satışların da artmasına neden olur. Çalışanlarını yakından takip eden yöneticiler hedefleri de birlikte belirledikleri için o hedefe birlikte ve el ele yürürler.

2.2.2.3. Kurum İçi Sohbetler

TDK’ya göre sohbet; dostça, arkadaşça konuşarak hoş bir vakit geçirmek, yârenlik anlamına gelir (TDK, 2005:1786). Kurum içi sohbetler genellikle konuşma hazırlığı gerektirmeyen havadan sudan konuşmalardır. Sohbetler, insanları birbirlerine yaklaştırarak birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur (Moutoux ve Porte, 1979:1).

McCarthy (2000)’ye göre kurum içi sohbetler görev gereksinimleri gereği zorunlu olmayan konuşmalardır. Gerçek şeylerden uzak, gırgır geçilen ve daha çok kadınların işi olarak görülen kurumsal sohbetler (Pullin, 2010:458) örgütlerin

vazgeçilmez ve göz ardı edilmeyecek kadar önemli olan informal iletişim kanallarından biridir. Sosyal varlıklar olan çalışanlar yine sosyal ihtiyaçlarından dolayı birbirleriyle sohbet etme ihtiyacı duyarlar. Bu sohbetlerin konusu bazen iş ile ilgili konular olurken bazen iş dışı konuları da kapsayabilir. Kurum içi sohbetler bir çay molasında başlayıp ve çay molasının bitiminde sona erebileceği gibi, bazen bu sohbetler örgüt çalışanları tarafından çay molasının dışına da taşınabilir.

Küçük bir gülümse sohbetler için bir davetiye çıkarır. Geziler, sportif faaliyetler, öğle ya da akşam yemekleri gibi formal ya da informal etkinlikler çalışanların birbirleriyle daha rahat sohbet etme fırsatı bulmalarını sağlar. Boden (1994:1), konuşmanın bütün örgütlerin kalbinde olduğuna vurgu yapmıştır. Örgütlerde çalışanların her yerde ve zamanda birbirleriyle sohbet ettiklerini belirterek insanların konuşarak aralarındaki zayıf bağları güçlendirdiklerini ve köprüler kurduğunu belirtmiştir. Sohbetler çalışanlar arasındaki sosyal dayanışmayı arttırarak sosyal temas doğasındaki tehdit değerlerini azaltır ve sosyal etkileşim yapılandırılmasına yardımcı olur (Shimoda, 2013: 3865,3866). Örgütlerdeki iyi ilişkilerin başında iletişimin gücü vardır. Bu iletişim bir de normal bir sohbet havasında gerçekleşirse ortamın havası daha da olumlu hale gelir.

Bir kurumda göreve yeni başlayan biri, kurum ile ilgili teknik terimleri öğrenirken aynı zamanda grupların kullandıkları jargonları, grup normlarını da öğrenmek zorundadır. Yeni bir işyeri yeni iş arkadaşlarıyla nasıl konuşulup anlaşılacağı ile ilgili yeni bir iş dilini öğrenmeyi gerektirir. Drew ve Heritage (1992)'e göre dil iş yerinde, sosyal ilişkilerin yönetiminde önemli bir kaynaktır. Kurum içi sohbetler, bu sosyal ilişkilerin dışı vurum şekli ve aynı zamanda işyerlerinde dostça ilişkiler sürdürmenin yollarından biridir. Ancak dili başarılı bir şekilde kullanmak sosyal bir dil yatkınlığı gerektirdiği için farklı bağlamlarda deneyim ve uzun bir süreci kapsar (akt. Holmes and Fillary, 2000:275,276).

Doğru yer zamanda gerçekleştirilen kurum içi sohbetler, kurumlarda büyük çözüm yolları üretebilir (Vélez, 2011:45). Kurum içi sohbetler, çalışanların birbirleriyle iletişimlerini geliştirerek takım çalışmasını teşvik eder.

Kurum içi sohbetlere sadece çalışanlar değil aynı zamanda yöneticiler de eşlik edebilirler. Bendix şirketinin başkanı W. Michael Blumenthal, “*Eğer insanlarla bağlarınızı koparmışsanız başarılı olamazsınız*” diyerek çalışanlarıyla yakın ilişkiler kurabilmek için birçok teknik kullanmış ve sohbetlerin bu tekniklerden en etkili olduğunu vurgulamıştır. Bir çalışanın en önemli özelliği tutumu olduğu için, çalışanlarıyla sohbet eden yöneticiler çalışanlarını teşvik ederek onların moralini ve tutumlarını etkiler. Sohbetler basiretli bir şekilde yapıldığı zaman çalışanların moralini yükselterek çalışanlar ve yöneticilerin birbirlerini daha iyi anlamalarına neden olur. Sohbetler aynı zamanda üretimi de arttırır. Güne başlarken çalışanların öncelikleri gün içinde neler yapacaklarını planlamayla geçeceği için bu süreç yöneticilerin çalışanlarıyla sohbet etmeleri için doğru bir zaman değildir. Yine aynı şekilde mesai bitimine doğru çalışanlar evlerine gitmek için hazırlık yaptıkları için bu saatler de sohbetler için uygun zamanlar değildir (Moutoux and Porte, 1979:1,10).

Kurum içi sohbetleri çeşitli faktörler etkilemektedir. Bu faktörler; cinsiyet, kurumdaki statü, yaş vb.leridir. Örneğin iki kadın yan yana geldiği zaman öncelikle, “*saçın güzel olmuş, hangi kuaföre gittin?*”, “*ayakkabın yeni mi?*”, “*ne güzel bir çanta.....*” gibi kısa cümlelerle sohbe başlar ve detayları sürdürürler. Kişilerin kurumlardaki statüleri de kurum içi sohbetleri etkilemektedir. Bir müdürün çalışanların arasına karışması sohbetlerin yönünü daha çok iş ile ilgili konulara kaydırır. Yaşça kıdemli bir çalışana her zaman her şaka yapılamayabilir.

Kurum içi sohbetler her zaman örgütsel anlamda olumlu sonuçlar ortaya koymaz, bazen dozu kaçırılan sohbetler örgüt çalışanlarının moralini bozarak diğer çalışanlara olan tutumlarında olumsuz yönde değişikliğe neden olabilir.

Kurum içi sohbetler, çalışanların bir araya gelerek zaman zaman boş boş vakit geçirerek hatta başkalarının dedikodularını yaparak verimsiz zaman geçirmelerine de neden olabilir. Eğer bir çalışan zaman kaybetmek istemiyor ve bu sohbetlere katılarak çalışma verimini düşürmek istemiyorsa; kendisiyle sohbet etmek için yanına gelen arkadaşına bitirmek zorunda olduğu bir işinin olduğunu mutlaka söylemesi gerekir. “*Üzgünüm Marry mesai bitimine kadar bitirmem gereken bir rapor var, daha sonra*

görüşsek olur mu?” gibi. Bu durumda çalışan kontrolü eline alarak verimsiz çalışma saatlerinden ve istemediği sohbet ortamlarından kurtulmuş olur (Halsey, 2005:22).

Kurum içi sohbetler her zaman yüz yüze gerçekleştirilmeyebilir. Bazen telefon, internet yani msn, facebook, twitter vb.leri üzerinden de bireyler kurum içi sohbetlere katılabilirler. Aynı kurumda fakat farklı departmanlarda çalışan iki kişi, dâhili telefon aracılığıyla kendi departmalarında yaşadıkları herhangi bir olayın kritiğini yapabilir, büro arkadaşları ile ilgili yorumları birbirlerine aktarabilir yani dedikodu yapabilirler (*Ayşe yine sigara içmeye indi ve gelmedi ya da mesaiden yine erken ayrıldı. Kimsenin gördüğü yok*) ya da arkadaşlarının facebook’daki görüntüleri ile ilgili anında karşılıklı görüş alışverişinde bulunabilirler.

Ancak bütün sohbetler aynı şekilde gelişmeyebilir. Sohbetler bazı insanlar için birkaç dakikanın birlikte zorunlu olarak öldürülmesi anlamına gelirken bazıları için hoş vakit geçirmek, birlikte eğlenmek anlamına gelir. Özellikle telefonla gerçekleştirilen sohbetlerde karşı tarafın meşgul olup olmadığı görülmediği için bu sohbetleri çok uzatmamak gerekir (Booher, 1999:36,37). Ancak işyerlerinde dâhili telefonların kullanılmaya başlaması ile birlikte artık çalışanlar kendi bürolarından çıkıp yan büroya geçmek zorunda kalmadıkları için bu kanallarla sohbetlerini sürdürebilmektedirler.

Fay (2011:217)’ın yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, örgütlerde çalışanlar arasında gerçekleşen fazla iletişim ya da etkileşim, diğer çalışanlarla yapılan basit sohbet, çene çalma, lak lak, boş laf ya da geyik muhabbetlerinden ibaret olabilmektedir. Bu tür informal iletişim yani informal sohbetler, şakalaşmalar ya da dedikodular (... *bekle, Joe’nun ne yaptığını sana anlatacağım*) ya da ses tonlamasıyla gerçekleştirilen etkileşim veya iletişim örgütlerde önemli bir rol oynar.

Örgütlerde çalışanlar farkında olarak veya olmayarak bir birleriyle etkileşimde bulunurlar. Özellikle örgütte çalışmaya yeni başlayan biriyle ilk karşılaşıldığında aradaki buzların eritilebilmesi için küçük bir sohbet başlatılır. Ancak çalışanlar, boş yere vakit geçiriyor izlenimi yaratmamak için bu sohbetlere dikkat etmelidir. Çünkü

kendini bu sohbetlerin cazibesine kaptıran çalışanlar işlerine odaklanmakta güçlük çekerler. 1980’li yıllarda çalışanların daha fazla sosyalleşebilmeleri için kahve molaları veren örgütler, bunun sonucu olarak bu molaların çalışanlar tarafından daha uzun tutularak kurum kültürü haline getirildiğini ve çalışanların işlerini daha az etkili yaptıklarını belirtmişlerdir. Kurum içi sohbetlerde, çalışanlar karşılıklı tartışarak bir sorunu çözmeye, etkin bir şekilde müzakere yapmaya ve çözüm yollarını bulmaya teşvik edilmelidir. Yöneticiler küçük problemleri çözebilmek için kurum içi sohbetlere katılabilirler ve bu sohbetlerle çalışanların kendilerini ifade etmelerine imkân sunarak daha önemli problemlerin çözümü için çalışanları teşvik edebilirler. Bu sohbetler ilerledikçe çalışanlar ve yöneticiler arasında köprüler kurulmuş, varsa buzlar eritilmiş olur. Herkes kartlarını açık oynadığı sürece örgütlerde şeffaf bir çalışma ortamı oluşur. Ancak McArthur bu sohbetlerin dedikodu ortamlarına dönüşmemesi için yöneticilere çeşitli öğütlerde bulunmaktadır. Bu öğütler (akt. Cooper, 2007:10);

- Kendiniz hakkında konuşmaktan çok çalışanlarınıza odaklanın,
- Çalışanların hepsini konuşmaya teşvik edin,
- Konferans, toplantı veya diğer çalışma ortamlarında iletişim kanallarını açık tutun,
- Sohbetleri dedikodu yapmak için değil, çalışanlarınızı kaynaştırmak ve onlarla kaynaşmak için kullanın,
- Sohbetlerdeki detaylara odaklanın ve sorunların temeline inmeye çalışın.

Örgütlerde güven ortamının oluşabilmesi için iletişimin önemine vurgu yapan G. Thomas et. al’a göre “*eğer çalışanlar örgütleri kendilerini ifade edebilecekleri güvenli ortamlar olarak görürlerse, örgütsel amaçlara ulaşmada daha fazla katılımı bulacaklardır*” (akt. Pullin, 2010:462) diyerek iletişimin örgütsel amaçlardaki kilit nokta olduğunu belirtmiştir. Kurum içinde çalışanların birbirleriyle sohbetlerini işten kaytarmak olarak görmeyerek aradaki detayları görebilen yöneticiler aslında örgütsel güven temelini oluşturmuş olurlar. Asıl gerçekler detaylarda gizli olduğu için çalışanlar kendilerini ne kadar gizlemeye çalışırsa çalışsın, doğal sohbet ortamlarında kendileriyle ilgili pek çok detayı da gözler önüne sererler. Sohbetler esnasında çalışanlar, yöneticilerin samimiyetine inandıkları takdirde yönetim ile ilgili eleştirilerini de rahatlıkla dile getirerek yönetim kademesine bir ışık tutmuş olurlar.

Brown ve Levinson (1987), Coupland et al. ve arkadaşları (1992), Laver (1975) gibi çeşitli araştırmacıların yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, kurum içi sohbetlerin örgütlerde bazen belirsizliği azaltarak, sosyal etkileşimi ve sosyal uyumu sağladığı ortaya çıkmıştır (akt. Fay, 2011:214). Yöneticilerin informal ziyaretlerinin etkin silahlarından biri olan kurum içi sohbetlere katılma imkânı bulan yöneticiler, bu ortamlarda uygulama konusunda kararsız kaldıkları konuları, örgüt çalışanlarına duyurarak, çalışanların tepkilerini gözlemleyebilir ve gidişata göre kendilerine bir yön çizebilirler.

“İnsanlar konuşa konuşa anlaştıkları” için örgütlerde her yer ve zamanda çalışanlar birbirleriyle sohbet etme ihtiyacı duyar ve birbirleriyle sohbet etme fırsatı kollarlar. Shimoda (2013: 3864)’nın, Japonya ve Endonezya’da örgüt çalışanlarıyla yaptığı çalışmaya göre çalışanların masalarında, koridorlarda, bekleme salonlarında, sigara ya da çay, kahve molalarında, asansörde ya da iş seyahatlerinde formal sohbetlerin yanında informal olarak sohbet ettiklerini belirtmiştir. Genellikle bu sohbetlerin olumlu olarak gerçekleştirdiğini belirten Shimoda çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde hoş ifadeler kullandıklarını ve iletişime dâhil olduklarını belirtmiştir. Ancak Japonlar ve Endonezyalıların bazı konularda birbirlerinden farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Japonların daha çok yazılı iletişimi kullandığı, mesajlarını memolar ya da mailler aracılığıyla gönderdiği, Endonezyalıların ise yüz yüze iletişimi tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca Japonlar ’da iş disiplinin Endonezyalılarından çok daha katı olduğunu belirtmiştir.

2.2.2.4. Laf Taşıyıcılar

İngilizce “*liaison*” olarak ifade edilen kavram, iletişim esnasında *bağlantı kuran kişi* anlamına gelmektedir (Mirable Dictionary, 2007:468). “Üç kimseden korkmamız gerekiyor, hain, zalim ve laf taşıyan kimse”, “böylesi kimselerden kimler hayır görmüştür yıllardır?” (<http://www.antoloji.com/> 25.01.2014) dizelerinde de belirtildiği gibi bu kişilerden uzak durulması gerekmektedir. Laf taşıyan kişi, koğuculuk yapan kişi, ayaklı gazete yani bir kimsenin söylemiş olduğu sözü başka bir kimseye ulaştıran kişi olduğu için, bu kişiler çoğu zaman duydukları lafları başkalarına taşımaktan zevk duyarlar, onların hayat kaynağı başkaları ile ilgili sözleri alıp satmalarıdır.

Örgüt çalışanları, örgütsel faaliyetleri yerine getirirken bazen isteyerek bazen de istemeden, düzenli bir şekilde bir yerden bir yere, duydukları bilgileri ulaştırırlar. Bu gibi kişilere örgütlerde laf taşıyıcılar denir. İnfomal iletişimde kilit rol oynayan laf taşıyıcılar bir yerden başka bir yere bilgi aktarımında bulunurken diğer örgüt çalışanlarını da bu sürece dâhil ederler. “*Benden duymuş olma ama.....*” gibi cümlelerle başlayarak, herhangi bir kaynaktan elde ettikleri bilgileri karşılaştıkları başka bireylere aktaran laf taşıyıcıların genel amacı muhatap oldukları bireyleri genellikle “*ateş olmayan yerden duman çıkmaz*” şeklinde düşünmeye yöneltmektir.

Örgüt çalışanları ile ilgili bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmak isteyen yöneticilerin, örgütlerdeki laf taşıyıcıların farkına varması ve bu çalışanlarla işbirliği yaparak örgütsel sürece katkı sağlamaları gerekir. Çünkü yöneticiler bu laf taşıyıcılar aracılığıyla kendilerine ait görüşlerin hızlı bir şekilde yayılmasını sağlayarak çalışanlar arasındaki karşıt görüşleri tespit edebilirler. Bununla birlikte, herhangi bir konu ile ilgili olarak sorunların neler olduğunu ve çalışanların ne düşündüklerini öğrenme fırsatı yakalayan yöneticiler, örgüt için zararlı ve kötü sonuç doğuracak durumlar için gerekli tedbirleri önceden alma fırsatı yakalayabilirler (Atak, 2005:65). Ancak yöneticiler sadece örgütlerdeki laf taşıyıcılar aracılığıyla çalışanlar ve iş süreçleri hakkında bilgi edinmeye çalışmamalıdır. Çünkü yöneticilerin yanında yer alarak, örgüt içinde olup bitenleri anında yöneticilerine ulaştıran laf taşıyıcılar örgütsel erozyona yol açabilirler.

Kendi laf taşıyıcılarını ortaya çıkaran yöneticiler ise, örgütsel iklimi zarar verebilirler. Çünkü bu laf taşıyıcıların farkına varan çalışanların yönetime olan saygısı ve güveni azalabilir hatta bazen çalışanlar bilinçli olarak bu kimseler aracılığıyla yöneticileri yanlış tarafa yönlendirebilirler. Hiçbir çalışan kendi yanında casus niteliğinde laf taşıyıcılar barındırmak istemez.

Töremen (2004)’nin ilköğretim okullarında öğretmenlerle yaptığı araştırma sonucuna göre; “*Öğretmenler odasında konuşulanların okul yönetimine aktarıldığını düşündüklerini*” belirterek, kurumlarında laf taşıyanların varlığını kabul etmişlerdir (Töremen, 2004:11). Özellikle eğitim kurumlarında, asıl amaçları eğitim-öğretim

faaliyetlerini en iyi şekilde yerine getirmek olan öğretmenlerin böyle bir fikre kapılması okul yönetimine olan güven açısından tartışılacak bir konudur.

Bir yerden bir yere laf taşıyan örgüt çalışanları, kurum içi dedikodu ve söylentilerin yayılmasında bir köprü görevi görürler. İnfomal iletişim kanallarının temelini oluşturan dedikodu ve söylentiler örgüt için bazen önemli bilgi kaynaklarını oluştururken, bazen de örgütsel düzeni bozacak niteliklere ulaşabilir.

Örgütlerdeki laf taşıyıcıları ortadan kaldırmak, silmek, gizlemek ya da durdurmak mümkün değildir (Mishra, 1990:222). Ancak *“başkalarının sözlerini sana taşıyan bir kimse, bil ki senin sözlerini de onlara taşıyordur”* sözünü ister özel hayatta ister çalışma hayatında olsun kimsenin unutmaması gerekir. Çünkü *“Dedikoducu tüccar gibi, aldığı lafı hemen satmak zorundadır”*, dedikoducular Ahmet ile ilgili duyduklarını Ayşe’ye, Ayşe ile ilgili duyduklarını Fatma’ya ulaştırma ihtiyacı duyarlar.

Örgütlerdeki laf taşıyıcılar dedikodu ve söylenti ağının işlemesine yardımcı olurlar. Bir kimse ile ilgili duydukları haberleri başka birine ulaştırmaktan hoşlandıkları için, muhatap oldukları kimselerinde aynı şekilde davranmasını beklerler.

2.2.2.5. Dedikodu ve Söylenti Ağı

İnfomal iletişim kanalları içerisinde yer alan fısıltı gazetesi, dedikodu ve söylenti ağını içine alır. Fısıltı gazetesi üç temel özelliğe sahiptir. Bu özellikler (Certo and Certo, 2006:341);

- Örgütlerde birden bire ortaya çıkar ve düzenli olarak kullanılırlar,
- Etkilenmeseler bile, üst kademe yöneticiler tarafından kontrol edilemezler,
- Bu kanallar, çoğunlukla içindeki çalışanlarının çıkarlarına hizmet etmek için vardır.

Söylenti ve dedikoduların başlangıcı üç temel öğeye bağlıdır. Bu öğeler; bilgi eksikliği, güven duygusunun eksikliği ve çelişkilerdir (Eğinli ve Bitirim, 2008:126).

a. Bilgi eksikliği; çalışanlar örgüt ile ilgili olarak neler olduğunu bilmedikleri durumlarda, durum hakkında spekülasyonlarda bulunurlar. Kendileri yeni haberler üretirler.

b. Güven duygusunun eksikliği; çalışanlar örgüt ile ilgili olayları negatif olarak algıladıklarında, ya da örgütsel iklimden rahatsız oldukları durumlarda bu endişelerini diğer çalışanlarla paylaşma gereği duyarlar.

c. Çelişkiler; örgüt ile ilgili bilgiler net ve güvenilir olmadığında çalışanlar arasında olaylarla ilgili çelişkiler ortaya çıkar.

Örneğin bir örgütte göreve yeni başlayan bir müdür, çalışanların bürolarının değiştirilmesi, küçülme kararları ya da verilen görevlerin yeniden düzenlenmesi gibi faaliyetleri, fısıltı gazetesindeki söylentileri güçlendirerek devam ettirebilir (Robbins and Judge, 2012:350) ya da durdurarak çalışanların tepkilerini gözlemleyebilir.

Etik dışı davranışlar arasında yer alan dedikodu ve söylenti ağı örgütler için bazen zehir bazen de panzehir niteliği taşıyabilirler. Bu ayrımı yöneticilerin kabiliyetleri belirlerken unutulmaması gereken nokta içindeki zehri boşaltan örgüt çalışanları yöneticileri kış uykusundan uyandırarak baharın müjdecisi de olabilirler. Yönetim politikalarını kapalı kapılar ardında tartışan çalışanlar genellikle bu kapılarını yöneticilerine aralamak istemezler. Çalışanların kapılarını tıklatarak o kapıdan çalışanların rızasıyla içeri girebilen yöneticiler ancak söylenti ve dedikodu ağını yönetmeye başlayabilirler. Çünkü laf taşıyıcıların yaymaya çalıştığı konuların başında örgütlerdeki dedikodu ve söylentiler gelir.

2.2.2.5.1. Dedikodu

TDK'ya göre dedikodu, başkalarını çekiştirmek ve kınamak üzere yapılan konuşmadır (TDK, 2005:481). Jaeger ve arkadaşları (1998), Schein (1994) gibi yazarlar dedikoduyu boş sohbet, çene çalmak, şom ağızlık etmek ya da kötü söz olarak ifade etmişlerdir (akt. Kurland and Pelled, 2000:429). Dunbar ve Marriott (1997) yapmış oldukları araştırmaya göre, dedikodunun sohbet süresinin neredeyse üçte ikisini

kapsadığı sonucuna ulaşmışlardır (akt. Farley et al., 2010:363). Dedikodu herkesin bildiği gibi “dağınık ve belirsiz bir olgudur”, analiz edilmeden önce görülmesi ve duyulması gerekir (Waddington and Michelson: 2007:8).

İnsanlar doğası gereği genellikle ortamda olmayan başka insanlar hakkında konuşmayı severler. Bireyler arasındaki serbest sohbetlerin çoğu, sohbe katılmayan diğer kişilerle ilgilidir. Dedikodu, bir kişiden diğer bir kişiye mevcut olmayan üçüncü bir kişi hakkında bilgi aktarımını ifade eder. Yani dedikodu ortamda olmayan üçüncü bir kişi hakkındaki zorunlu olmayan konuşmalardır. Örgütsel düzeyde dedikodu, bir çalışanın başka bir çalışana mevcut olmayan bir çalışan hakkında bilgi aktarmasıdır. Dedikoduya en az üç kişi dâhil olduğu için, üst düzey bir sosyal aktivitedir. Dedikodu, dedikoducu ve dinleyiciyi bağlamasına rağmen, dedikoducu ve dinleyicinin hakkında konuştukları insan ile olan ilişkilerini de etkileyebilir (Witteck and Wielers, 1998:189). Başka bir kişi hakkındaki doğru ve gerekli bilgileri paylaşmak dedikodu değildir. Bazı kişiler, bazen güç kazanmak ve bu gücü korumak için dedikodu yaparken (Bruno, 2007:26) bazen de, iş ortamının stresli havasıyla başa çıkmak için dedikodu yapabilirler.

Dedikodu yapan kişilere dedikoducu ya da mecaz anlamda lafçı denir. Dedikoducular aktif dedikoducu ve pasif dedikoducu olarak ikiye ayrılır. Dedikodu kumkuması denilen ve işi gücü dedikodu olan bazı çalışanlar, dedikodu sürecinin başrol oyuncusudur. Bu nedenle bire bir dedikoduyu başlatan ve yayan kişiler aktif dedikoducu, dedikoduyu sadece dinleyen ve dedikodu sürecine aktif olarak katılmayan taraf ise pasif dedikoducudur. Dedikoduların istenen düzeyde yayılabilmesi için özellikle aktif dedikoduculara ihtiyaç duyulur.

Örgütsel düzeyde dedikodu iletişim zincirleri; tek hat zinciri, dedikodu zinciri, olasılık zinciri ve küme zinciri olarak dörde ayrılır (Gürgen, 1997:77).

a. Tek Hat Zinciri, bilgi uzun bir alıcı hattı boyunca bir kişiden başka bir kişiye aktarılacak devam eder. Yani A duyduğu bir dedikoduyu B’ye, B C’ye, C ise D’ye aktararak dedikoduyu devam ettirir.

b. Dedikodu Zinciri, bir kişi ana bilgi kaynağı olarak önüne gelen herkese her şeyi söyler. A kişisi duyduğı dedikoduyu herkese aktarır.

c. Olasılık Zinciri, bilgi rastgele bir kişiden başka bir kişiye ulaşır. Yani A tesadüfen karşılaştığı başka kişilere duyduklarını aktarır.

d. Küme Zinciri, bilgi bireylerin kendi yakın arkadaşları arasında yayılmaya başlar. Yani birey duyduklarını seçtiğı birkaç kişiye aktarır. Bu birkaç kişiden herhangi biri de duyduklarını başkalarına aktararak dedikoduyu devam ettirir.

Diğer informal iletişim kanallarında olduğu gibi dedikodu ayırımında da üç boyut etkilidir. Bu boyutlar işaret, güvenirlilik ve tutarlılıktır (Kurland and Pelled, 2000:430).

a. İşaret; aktarılan bilginin negatif ya da pozitif olmasıdır. Dedikodu negatif ve pozitif olarak iki şekilde gerçekleşebilir. Bir kişiyle ilgili yayılan olumlu bir haber pozitif dedikodu olurken, bir kişiyle ilgili olarak yayılan olumsuz bir haber negatif dedikodu sayılır.

b. Güvenirlilik; dedikodunun tam, kesin ve doğruluğıyla ilgili inandırıcılık düzeyidir.

c. İş odaklılık; dedikodu iş odaklı dedikodu ve sosyal içerikli dedikoduyu içerebilir. İş odaklı dedikodular, iş performansı, kariyer ilerlemesi, diğer örgüt üyeleri ile ilgili ilişkiler ve örgütlerdeki genel tutumları kapsar.

Yöneticiler tarafından dedikodunun bu üç boyutu göz ardı edilmeden, dedikodunun fonksiyonları ile birlikte örgüt lehine yönetilmesi gerekir.

Rosnow'a göre dedikodunun fonksiyonları ise; bilgi edinme, etkileme ve samimiyettir (akt. Akdoğan vd., 2009:19). Dedikodu bazen bir başka dedikodunun ya da kesin olmayan bilginin doğrulanmasının bir aracı da olabilmektedir (Leblebici vd., 2009:564). Örgüt çalışanları dedikodunun bilgi edinme aşamasında çalışma arkadaşları

ile ilgili olumlu veya olumsuz haberleri bir an önce öğrenmek isterler. Çünkü insanlar doğaları gereği çevrelerinde olup bitenleri merak ederler. Bu durumu örgüt lehine kullanmak isteyen yöneticiler, daha etkili olması açısından diğer çalışanlarla ilgili örnek olayları çalışanlara anlatabilirler. Samimiyet ise, dedikodunun tarafları arasındaki ilişkileri gözler önüne serer. Dedikoduyu başlatan taraf ne kadar samimi ise, dedikodunun inanılma düzeyi o kadar artar.

Tablo 6: Dedikodunun Kişisel ve Örgütsel Sonuçları

Kişisel Sonuçlar	Örgütsel Sonuçlar
✓ Duyguların ifade edilmesi ve paylaşılması ✓ Diğerlerinin desteğini kazanmak ✓ Belirsizlik ve kaygıyı azaltmak ✓ Problem çözmek ve anlam vermek ✓ Diğerleri tarafından kabul görmek ve dâhil edilmek ✓ Dışlanmak ve mağdur edilmek ✓ Sıkıntı, itibar ve benliğe zarar	✓ Örgütler ya da insanlar hakkında ilgi ve endişelerin açıklanması ✓ Bilgilerin paylaşılması ✓ İç ve dış örgütsel iletişim ağlarının gelişimi ✓ İş ve ekip ilişkileri kurulması ✓ Örgüt kültürünün yayılması ✓ Değişime direnç oluşması ✓ Yanlış anlama ve anlaşılma ✓ Örgüt içindeki sorunların gizlenmesi

Kaynak: Waddington and Michelson: 2007:4.

Dedikodunun örgütlerde hem olumlu hem de olumsuz etkileri vardır (Gouveia et al., 2005:57). Örgütler sosyal sistemler oldukları için, yöneticilerin dedikoduyu örgütlerinden uzaklaştırmaları da mümkün değildir. Bu yüzden dedikodunun kötü bir şey olduğu kanısından uzaklaşarak yöneticilerin bu süreci örgüt yararına kullanmaları gerekmektedir. Çünkü dedikodu bazen örgütlerde yararlı olacak bir dizi amaca hizmet etmektedir. Çalışanların moralini düzeltme, sosyalleşmeyi sağlama, grup normlarına rehberlik etmenin yanında çalışanların problemlerini ifade etmelerine yardımcı olma bu amaçlardan birkaçıdır (Solmaz, 2003:27-28).

Aynı zamanda dedikodu sayesinde, formal iletişim kanalları ile iyi açıklanamamış konular açığa kavuşturulmuş olur. Örgütsel ortamlar dedikodunun gelişmesi için iyi bir zemin oluştururlar. Yöneticilerin çoğu, örgütlerdeki dedikodu

mekanizmasından haberdar olsa da, ancak %10'u dedikoduyu kontrol etmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir (Crampton et al., 1998:571).

Değişim dönemlerinde yöneticilerin dedikodu mekanizmasının farkın varmaları, örgütler için erken bir uyarı sistemine dönüşür. Fakat bütün çalışanları aynı anda mutlu etmek pek de mümkün değildir (Waddington, 2012:133). Ancak önceden çalışanların ne düşündüklerini bilmek yöneticilere gardlarını alma fırsatı verir.

Akdoğan ve arkadaşları (2009:18,24)'nın yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin dedikodunun örgütlerde ortadan kaldırılamayacak bir olgu olduğu ancak, eğer iyi yönetilir ise örgüt açısından fayda yaratacak bir süreç haline getirilebileceği ve özellikle yöneticilerin istedikleri bilgileri çalışanlara bu süreç vasıtası ile hızlı bir şekilde aktarabilecekleri gerçeğinin farkında olmadıklarını göstermiştir.

Leblebici ve arkadaşları (2009)'nın bir yükseköğretim kurumunda yaptığı araştırmaya göre akademik personelin, dedikodunun insanların psikolojik açıdan rahatlamalarına yardımcı olabileceği kanısında oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca bireysel açıdan dedikodunun eğlence yanının bulunduğu ve bu sayede çalışanların ara sıra sıkıcı işlerden uzaklaştırarak kendilerini rahatlattıkları düşünülmektedir.

Rayadu (1998)'ya göre dedikoduları düzeltebilmek için yöneticiler;

- Çalışanları dikkatlice dinlemeli ve gerçek düşüncelerini anlamaya çalışmalı,
- İletişim ağlarını, çalışanların yaptıklarını, aktivitelerini, değişimleri vb. takip etmek için kullanmalı,
- Dürüst olarak güvenilirliği arttırmalı ve güven duygusunu teşvik etmeli,
- Gruplardaki kilit adamlarla düzenli etkileşim içinde bulunmalı ve grup üyelerinin tepkilerini öğrenmeli,
- Gerçek dışı bilgileri engellemek için, doğru cevapları aramalı ve gerçek bilgileri yaymalı,
- İsimsiz raporların önüne geçebilmek için dedikodu kontrol merkezleri kurulmalıdır (Subramanian, 2006:3).

Özellikle örgütlerde dedikodu ve söylenti gibi informal grupların oluşturdukları ağların yöneticiler tarafından tamamen ortadan kaldırılması pek mümkün olmadığı için, en iyisi yöneticilerin bu ağları yönetebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmesidir. İletişim gücü zayıf örgütlerde yöneticiler eğer iyi bir iletişim ağı kuramazlarsa informal grupların oluşturdukları informal iletişim ağları, örgütlerin formal ilişkileriyle çeşitli çatışmaların yaşanmasına sebep olabilir (Slocum and Hellriegel, 2009:251). Günlük hayatta olumsuz anlam yüklenerek karşımıza gelen dedikodu kavramının bu nedenle örgütler için çeşitli olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örgütlerde sürekli kaynayan dedikodu kazanları sürekli fokurdarsa bazen taşarak çevreye zarar verebilir.

Örgütlerde farkına tam olarak varılmadığında dedikodu, çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyerek çalışanların verimliliklerini düşürebilir. Formal iletişim kanallarının eksik kaldığı noktada yöneticilerin iletişim becerilerini olumsuz etkileyerek örgütsel ortamda iletişim kopukluklarına neden olabilir.

Dedikodunun karanlık yüzü, sosyal ve örgütsel ilişkilerde kendini ortaya koyarak, ilişkileri zedeler. Genellikle bu gibi durumlarda duygusal öfke, hayal kırıklığı, kızgınlık ve nefret gibi duygular ortaya çıkar (Waddignton, 2012:142). Dedikodu yapan kişi diğerleri tarafından dışlanabilir, dedikodusu yapılan kişinin itibarı zedelenir. Bunun sonucu olarak işten ayrılmalar ya da işten çıkarmalar yaşanabilir.

Dedikodu ile ilgili belli başlı sözlere bakıldığında zaman genellikle olumsuzlukları çağrıştırdıkları görülür. “İnsanlar seninle konuşmayı bıraktığında, arkandan konuşmaya başlarlar”, “Dedikodu, basit ruhlu kimselerin eğlencesidir”, “Başkalarını kötülemek için yapılan dedikodudan duyulan zevk, başkalarını düşürdüğümüz ölçüde kendimizi yükselttiğimizi sanmaktır”, “Dedikodu dinleyen dedikodu yapan kadar hatalıdır”, “Başkalarının dedikodusunu yapan bir gün senin de dedikodunu yapar”. Sözlerin geneline baktığımız zaman, dedikodu yapan kimselerin bu huylarından vazgeçmeyecekleri ve bu nedenle her kesin bir gün mutlaka dedikodu malzemesi olabileceği gerçeğini unutmaması gerektiğine vurgu yaptıkları görülür. İş hayatında yoğun çalışma temposunun ardından verilen bir çay-kahve molasında Funda Hanımı

çekıştirmek basit bir sohbet gibi görünse de, içten içe örgüt kültürünü, örgütsel iklimi ve arkadaş ortamlarının havasını olumsuz yönde etkileyebilir.

Yapılan birçok araştırma sonucuna göre örgütlerde dedikodu yapıldığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Arabacı ve arkadaşları (2012:181)'nın eğitim kurumlarında öğretmenlerle yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin %93,75'i eğitim kurumlarında dedikodunun varlığına inanmakta ve öğretmenlerin %93,75'i meslek yaşantısında dedikoduya maruz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Töremen (2004:12)'in yapmış olduğu araştırma sonucunda da “*Öğretmenler odasında dedikodu yapılır*” önermesine öğretmenler “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirerek dedikodunun varlığını kabul etmişlerdir.

Gözütok (1999:96) tarafından gerçekleştirilen “*Öğretmenlerin Etik Davranışları*” başlıklı araştırmada “*Öğretmenlerin meslektaşları hakkında dedikodu yaptıkları*” önermesi 5 puan üzerinden 4.41 puanla yüksek düzeyde kabul görmüştür.

Üniversitelerde öğretim elemanlarıyla yapılan bir araştırma sonucuna göre, öğretim elemanları informal intikam alma sürecinde yöneticilerinin informal ceza olarak; *kolektif baskı, mobbing, akademik yükselme ve gelişmeye engel, değersizleştirme, sosyal tecrit, mekânsal şiddet ve dedikodu* yoluyla çalışanlarını cezalandırdıklarını belirtmişlerdir (Şener, 2013:126). Bilim yuvası olan üniversitelerde özellikle dedikodu yoluyla karalama ve etiketleme yapılması üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Çeşitli araştırmalara göre ise, hastanelerin dedikoduya daha açık örgütler olduğu ortaya çıkmıştır (Akdoğan vd., 2009:20).

Yenibiriş.com adlı web sitesi yetkililerinin 807 çalışanla yaptıkları araştırmaya göre örgüt çalışanlarının koridorlarda, kahve molalarında, kapalı kapılar ardında, yemekhanelerde en çok dedikodu malzemesi olarak kullandıkları konuların başında;

yönetici davranışları (%28,6), maaş/terfi (%22,3), torpil/kayıрма (%17,5) geldiği ortaya çıkmıştır (<http://isyasami.yenibiris.com/12.01.2012>).

2.2.2.5.2. Söylenti

Söylenti ile ilgili ilk çalışmalar II. Dünya Savaşı sırasında Amerikalı araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Bu dönemde söylentinin ordunun ve halkın morali üzerindeki olumsuz etkisi tartışılmıştır. Amerikalı Sosyolog T. Shibutani söylentiye, kolektif bir tartışma sürecinden kaynaklanan doğaçlama haberler olarak tanımlamıştır (akt. Kapferer, 1992:12).

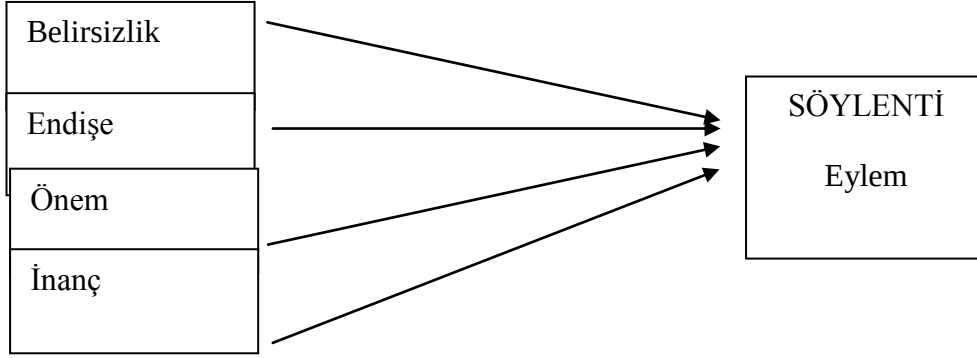
Foster ve Rosnow (2006)'a göre, söylenti ve dedikodu kavramsal olarak bazı yönleri ile örtüşse de bu kavramlar iki önemli noktada ayrılırlar. Bunlar;

- a) Bireyler dedikodunun doğruluğunu söylentiden daha az sorgularlar,
- b) Dedikodu bireylerle ilgili iken, söylenti olaylarla ilgilidir (Farley et al., 2010:361,362).

Aralarında birçok benzerlik olduğu için söylenti ve dedikodu çoğu kez aynı kavrammış gibi de ele alınır. Suls (1977)'a göre, her ikisinde ortak olan nokta bilginin üçüncü ele ulaşmasıdır (Hagar, 2009:230). Söylenti, genellikle ağızda ağıza mevcutta güvenilir kanıtlar olmadan bireyden bireye iletilir. Wert ve Salovey (2004)'e göre, söylenti spekülatif olmasından dolayı dedikodudan ayrılır (akt. Hagar, 2009:230).

TDK'ya göre söylenti (2005:1802); ağızdan ağıza dolaşan, kesinlik kazanmayan haberdur. Renard (2001)'a göre söylenti, şaşırtıcı içeriği olan doğrulanmamış ya da yanlış kısa haberler anlamına gelir. Söylentiler genellikle geçici bir meraktır, bazen ortaya çıkarlar ve ortadan kaybolurlar bazen de aynı söylentiler tekerrür eder. Söylenti, sosyal bir olgudur; bu nedenle söylenti yaymak için iki kişi gerekir (akt. Hagar, 2009:230).

Söylentilerin yayılmasında; belirsizlik, endişe, önem ve inanç gibi unsurlar etkili olur.



Şekil 4: Söylentinin Bileşenleri

Kaynak: Solmaz, 2003:22.

Belirsizlik, yaşanan olayların ne anlama gelebileceği veya gelecekte ne tür olayların yaşanacağı ile ilgili duyulan şüphe ile ilgili psikolojik süreçtir. Belirsizlik, formal kanallarla ulaşılamayan bilgilere, söylentiler üretilmesi ve bu söylentilerin yayılmasıyla formal iletişim kanallarındaki boşlukların doldurulmaya çalışılmasıdır. Genellikle belirsizlik ortamlarında her kafadan bir ses çıkar ve ağızdan ağıza doğru yanlış iç içe geçmiş birçok bilgi yayılır.

Endişe, örgütlerde olumsuz durumlarla ilgili olarak duyulan korku ve üzüntüdür. Bu gibi durumlarda endişe üreten söylentiler çok hızlı bir şekilde yayılır.

Önem, söylenti ile ilgili olarak ortaya çıkan konunun ne kadar önemli olduğudur. Konu önemliyse söylentiler daha hızlı bir şekilde yayılırlar.

İnanç ise, söylentilerin doğruluğuna duyulan güven düzeyidir (Solmaz, 2006:570). Bu faktörler bir araya geldiğinde söylenti için gerekli zemin hazırlanmış olur.

Özellikle örgütlerdeki değişim dönemlerinde, örgütsel iletişimin başarısı örgütte yayılan söylentilerle ölçülebilir. Her arz kendi talebini yaratırken, her söylenti de kendini dinletecek bir taraf bularak özellikle örgüt koridorlarında dolaşmaya başlar.

Söylentiler ortaya çıkma, yayılma ve sona erme olmak üzere üç aşamalı olarak gerçekleşir. Ortaya çıkma aşamasında söylentiler için ilk kıvılcım çakılır. Daha sonra bu kıvılcımla birlikte duman tütmeğe başlar ve etkisi oranında söylentiler başka insanlar

arasında yayılır. Söylentilerin yayılabilmesi için en az iki taraf gerekir. Son aşamada söylentilerin gücü ve hızı zayıflayarak sona erer. Değişim dönemlerinde kurumlarda çalışanlarla karşı karşıya gelmeden önce yöneticiler tarafından yayılan söylentiler etkili bir yönetim aracı olarak kullanılabilir. Örneğin çalışanların maaş artım dönemlerinde “kriz var küçülmeye gidilmesi gerekir” gibi söylentiler, çalışanlara elindekinin kıymetini bilmeleri gerektiği mesajı verebilir. Ya da “yeni eleman yeni kan” demek sloganıyla çalışanlar arasında bir rekabet başlatılabilir. Yöneticiler tarafından unutulmaması gereken husus, söylentilerle ilgili kontrolün kaybedilmemesidir. Çünkü *Dimyat’a pirince giderken evdeki bulgurdan olmak* bir örgüt için istenen bir durum değildir.

Safery (2004)’ göre söylentiler altı şekilde sınıflandırılmaktadır (akt. Gönen vd., 2008:145,146).

- **Kasıtlı söylentiler**, özel bir amaca ulaşmak için bilinçli olarak başlatılan söylentilerdir.
- **Vakitsiz söylentiler**, sonuçla ilgili olarak erken bir vakitte öngörude bulunulan söylentilerdir.
- **Kötü niyetli söylentiler**, karşı tarafa zarar vermek amacıyla başlatılan söylentilerdir.
- **Acımasız söylentiler**, karşı tarafın doğru olarak yorumladığı ve abartılı olan söylentilerdir.
- **Gerçeğe yakın olan söylentiler**, kısmen doğru sayılan ve karşı tarafın hikâyenin doğru unsurlarına güven duymasını sağlayan söylentilerdir. Her söylentinin içinde bir gerçeklik payı bulunabilir.
- **Doğum günü söylentileri**, zaman içinde tekrarlanarak etkileri sürekli kılınmaya çalışan söylentilerdir.

Söylentilerin olumsuz yanlarını azaltmak için yöneticilerin dikkat etmesi gereken belli başlı hususlar (Robbins and Judge, 2012:251);

- Çalışanlarıyla sürekli olarak bilgi paylaşımında bulunması,

- Uyumsuz, adaletsiz ya da gizli görülebilecek konularla ilgili kararları ve olayları çalışanlara açıklaması,
- *Duydunuz mu? Efendimle...* başlayarak söylentiye getiren çalışanı sakın, akılcı ve saygı çerçevesinde dinlemesi,
- Astların endişelerini, düşüncelerini ve tavsiyelerini anlatmaları için onları cesaretlendirmeleri gerekir.

Dedikodu ve söylentinin örgütsel anlamda avantajları olduğu inkâr edilemez bir gerçektir. Ancak Solmaz (2006:574)'ın aktardığı ünlü bir Musevi hikâyesine göre, söylenti ve dedikodunun yayılması durumunda ne kadar etkili olabileceği gözler önüne serilmiştir. *“Bir adam yaşadığı topluluk içinde hahamla ilgili bir söylenti yayar. Sonradan yapmış olduğu şey ve verebileceği zararlar konusunda etraflıca düşünür. Hahama gider ve hatasını telafi etmek için her şeyi yapmaya hazır olduğunu söyleyerek affını diler. Haham, adama Kuş tüyü bir yastık al, onu kes ve tüyleri rüzgâra savur der. Adam bunun tuhaf bir talep olduğunu düşünür ama kolay bir şey olduğundan memnuniyetle yerine getirir. İsteğini yerine getirdiğini söylemek üzere hahamın huzuruna geldiğinde haham ona şöyle der. Şimdi git ve rüzgârda savrulan bütün tüyleri tek tek topla. Çünkü sözcüklerinin vermiş olduğu zararı tüyleri tekrar toplamadan telafi edemezsin”* der. Başka bir ifadeyle söz ağızdan bir defa çıkar ve önemli olan sözün egemenliğine girmeden onun efendisi olabilmektir. Unutmamak gerek ki; bilgi, doğruluğu söylendiği, kanıtlandığı ya da bir esasa dayandığı için değil biz ona inandığımız için doğrudur.

Arfor yöneticileriyle yapılan bir çalışmaya göre; yöneticiler işletme içindeki dedikodu ve söylentinin, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını yansıttığını, her zaman gerçekleri yansıtmamasalar da işletme atmosferinin olumlu veya olumsuz göstergesi olduklarını, bir iletişim kanalı olarak yöneticilerin dedikodu ve söylentiye dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticiler ayrıca dedikodu ve söylenti ağını, Arfor'da formal iletişimi destekler şekilde insanların konuşma ihtiyacından kaynaklı; kişisel bilgilerin yayılması, sosyal ilişkilerin geliştirilmesi, motivasyonun ve örgütsel bağlılığın artırılması, kurumsal iletişimin güçlendirilmesi amacıyla kullanmaktadır. Yöneticiler informal iletişim kanallarını, işletmenin iletişim atmosferini en iyi şekilde yansıtmaları

nedeniyle bir gözlem aracı olarak kullanmakta, gerek işletme içinde gerekse dışında gerçekleşebilecek herhangi bir olayla ilgili önceden, az da olsa fikir ve bilgi sahibi olabilmektedirler. Örgütlerdeki dedikodu ve söylentiler; yöneticilerin katı, olumsuz tutum ve davranışlarından, bürokratik basamakların çok olmasından, çalışanların tutum ve davranışlarındaki özellikle beklenmeyen değişimlerden, iletişim kopuklukları ve son olarak algılama farklılıklarından dolayı ortaya çıkmaktadır (Eroğlu, 2005:215,216).

2.2.2.6. Şakalar

İnsanlık tarihinin erken dönemlerinden bu yana din, felsefe, sosyoloji, psikoloji, siyaset, halkbilimi ve tıp gibi değişik alanlarda çalışan araştırmacılar, insanların neden güldükleri ile ilgili muammayı çözmek için uğraşmışlardır. Bu durumun arkasında yatan sır perdesinin aralanmasıyla, gülmeye neden olan faktörlerin fizyolojik ve sosyo-kültürel faktörlerden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Gülme, sıradan görünse de aslında düşünme gibi yalnızca insana mahsus olan bir durumdur. Gülme kavramı insana komikliği, muzipliği, şakayı ve eğlenceyi çağrıştırmaktadır. İş hayatında çalışanlar komik bir olay karşısında gülebilirken, diğer çalışanları cezalandırmak, küçümsemek, alay etmek, onaylamak veya dikkat çekmek için de gülebilirler (Sağlam, 2013:101,102).

Şaka güldürmek, eğlendirmek amacıyla karşıdaki kişi veya kişileri kırmadan yapılan hareket veya söylenen sözlerdir (TDK, 2005:1843). Şakalar toplumdan topluma ya da en azından ortamdan ortama değişim gösterir. Herhangi bir ortamda yapılan şakalar, bazen hoş vakit geçirilmesine neden olurken bazen de insanların tahammül sınırlarını yoklayarak insanlar arasında buz dağlarının oluşmasına neden olabilir. Ancak bazı şakalar esprili olur yani içinde ince manalar barındırır, hoşla gider ve insanları güldürür. Bazen şakalar kabul edilemez davranışların daha kabul edilebilir bir duruma gelmesini sağlar. Ancak bazen *eşek şakası* diye adlandırılan şakalar, güldürmekten ve eğlendirmekten uzaklaşarak karşıdaki kişiyi kırabilir. “*Şaka çok ciddi bir san’attır*” diyen ünlü mizah ustası George Bernard Shaw’ın da belirttiği gibi, her sanatı her insan icra edemez, eğer edebilseydi her yer sanatçılarla dolup taşardı.

Mizah ve espri gibi kavramlar şakayı çağrıştıran kavramlar arasında yer almaktadır. Berger (1976)’e göre, şaka ve mizah teknik anlamda farklı da olsa, şaka mizahın bir formudur ve her ikisinin de sonucunda neşelenmek vardır. Mizah insanları

kırmadan, gerçeğin güldürücü yanlarını ortaya koymaya çalışır. (akt. Duncan et al., 1990:257).

Mizah duygusu ve şakalar, çağlar boyunca insanlığın ve toplumun önemli bir parçası olmuştur. İnsanlar bir ortamda üstünlük sağlamak, gergin bir ortamda rahatlamak veya uyumsuzluk göstererek yani herhangi bir olay karşısında tepkisini göstermek için mizahı kullanmışlardır. Yani mizahın, rahatlatma, üstünlük ve uyumsuzluk olmak üzere üç işlevi bulunmaktadır. Bir şaka ya da kahkaha ortamdaki gerginlik ya da stresi azaltmak için kullanıldığında, mizahın rahatlatmak için kullanıldığı kabul edilebilir. Mizah ve şakalar, bireylerin kim olduğu, nasıl düşündüğü ve başkalarıyla nasıl etkileşim de bulunduğu ile ilgili genel bilgiler verir. Herhangi bir şey, irrasyonel, paradoksal, mantıksız, tutarsız, hatalı veya uygunsuz ise komik bulunabilir. Groucho Marx (1994) "*mizahta akılın çıldırmış olduğunu*" belirtir. Freud (1960)'a göre şakalar, gerçeklerin savunmasız bir anda dışa vurumu olabileceği gibi, bazen de baskıcı bir otoriteye karşı isyan ve kurtuluşu temsil eder (akt. Lynch, 2002:423,425).

Şakaların oluşabilmesi için aşağıdaki kriterleri taşıması gerekir (Fine and Soucey, 2005:3,4).

- Şakalar devam eden ilişkiler sonucunda oluşur. Yani yabancılara şaka yapılmaz.
- Şakalar etkileşim gerektirir, yani grup üyelerinin şakaya cevap vermesi gerekir. Şakalar her zaman yüz yüze yapılmaz, telefon şakaları ve internet şakaları da vardır.
- Şakalar ima yoluyla gerçekleşir.

Grup üyelerinin etkileşimi sonucunda oluşan mizah anlayışı örgütlerde bir şaka kültürünün oluşumuna neden olur. Fine (1979) ve Schein (1985)'a göre, nasıl ki toplumların bir kültürü var ise grup üyeleri de kendi etkileşimleri sonucunda bir grup kültürü oluşturabilirler. Kültür, grupların içinde gömülüdür ve grup üyelerinin etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Şaka kültürü, grup etkileşimi sonucu oluşsa da aslında, bireylerin önceki deneyimlerinden ve kültürel etkileşimlerinden de etkilenir. Ancak esprili sözlerin ve şakaların bir grup tarafından kullanılabilmesi için, grup üyeleri

arasında yerleşerek imalı bir şekilde etkileşim oluşturması gerekir. Bir şakaya sadece gülümseyerek veya gülerek yanıt vermek yeterli değildir aynı zamanda karşılıklı bir katılım gerektirir (Rothwell et al., 2011:339,343).

Gruplardaki şaka kültürünün devam edebilmesi için (Fine and Soucey, 2005:5,6);

- Şakaların en azından grup üyelerinden birkaçı tarafından bilinmesi gerekir.
- Şakaların anlaşılabilir olması, yani ahlaki sınırlar içinde gerçekleşmesi gerekir. Ayrıca şakaların grup normlarına uygun olması gerekir. Fry (1963) ve Davies (1990)'e göre birçok şaka, cinsel içerik, saldırganlık ve etnik hakaret içerir.
- Şakalar fonksiyonel olmalı, iletişim grup üyeleri arasındaki şaka kültürüne katkı sağlamalıdır.
- Şakalar grubun statüsüne uygun olmalı, *her doğrunun her yerde söylenmesi uygun olmayacağı gibi*, her şaka da her yerde yapılmamalıdır.
- Herkesin şaka potansiyeli sonsuzdur ancak bir gruba girebilmek için o grup repertuarına uygun şakalar yapmak gerekir.

Şaka yapmak bir sanat olduğuna göre, bu sanatı gerçekleştireceklerin çeşitli becerilere sahip olmaları gerekir. Barsoux (1991), şaka becerilerinin önemli olduğunu belirterek, bu becerilerin yönetim tarafından ihmal edilen ve hafife alınan idari bir araç olduğunu ifade etmiştir. While Kiechel (1986), yöneticilerin öncelikle alçak gönüllü şakalar vasıtasıyla örgütsel uyumu arttırabileceklerini ileri sürerken, Malone (1980), Ramani ve Varma (1989) yönetsel mizahın örgütsel stresi azaltarak çalışanların verimliliğini arttıracağını belirtmişlerdir. Ancak *pratikte gerçek eğlencenin anlamı nedir? Mizah ve küçük oyunlar her zaman üretimi ve kârı arttıran yönetsel bir araç olur mu? Eğlence, yöneticiler tarafından kurumsal amaçlarla çelişkili olarak görülmeden ne kadar devam edebilir?* sorularının cevap arayışları sürmektedir. Bazı yabancı yazarlara göre havayolları, Disneyland ve McDonalds gibi hizmet veren örgütlerdeki suni gülen yüzlerin yapısı ciddi bir şekilde incelenirken, işyerlerindeki eğlence konusuna çok az önem verilmiştir (akt. Rodrigues and Collinson, 1995:741,742). Rosenfeld ve arkadaşları (1983:60,62)'nin yapmış oldukları araştırma

sonuçlarına göre ortamda başka bireylerin varlığı kişilerin mizahi uyaranlara verdikleri tepkileri etkilemektedir. Örneğin ortamdaki biri bir karikatüre gülüyorsa diğer kişi ya da kişilerde bu karikatüre gülebilirler.

Radcliffe ve Brown (1965)'a göre kabile yaşamında şakalar, toplumsal düzen için hayati öneme sahiptir çünkü şakalar, belli görevleri birlikte yerine getirmek zorunda olan rakipler arasındaki gerginliği ve çatışmaları azaltmaktadır. Burada şakalar samimiyet ve düşmanlığın tuhaf bir kombinasyonu şeklinde ortaya çıkmıştır (akt. Collinson, 2002:271).

İş hayatında çalışanlar tarafından yapılan şakalar, yönetim, örgüt kültürü ve örgütsel çatışmalar hakkındaki gerçekleri gözler önüne serer. Sıkıcı bir toplantının ortasında yapılan bir şaka, ortamın atmosferini değiştirerek yüzlerde tebessüme neden olurken, kritik bir görüşme esnasında yapılan bir şaka yüzlerdeki mevcut tebessümü silerek, kaşların çatılmasına neden olabilir.

İşyerlerinde işlerini sıradan ve sürekli tekrarlanan olaylar olarak gören çalışanlar arasında yapılan bir şaka çalışanlar arasında anlamları ortak kılarak amaç birliği oluşturabilir (Fineman et al., 2005:119,214). Örgütlerde yapılan şakalar astlar, üstler veya çalışanların kendi aralarında söylemek isteyip de söyleyemediklerini daha rahat aktarabildikleri bir atmosfer oluşturabilmektedir. Çünkü bazen çok ciddi mesajlar şakalar aracılığıyla daha rahat iletilebilmektedir.

Örgütlerde işler her zaman sorunsuz yürümeyebilir ancak yöneticilerin yöneticilik yaşamını zevkli hale getirmesi, işlerini sebatla ve azimle sürdürmesi ve sorunları bütün yönleriyle değerlendirmeye çalışması gerekir. Bunları yaparken de özellikle şaka ve mizahı elden bırakmadan çalışmaları sürdürmeleri ve eleştiriyi gereğinden fazla kişileştirmemeleri gerekir (Yörüker ve Nogay, 2000:25). Bu nedenle örgütsel yaşamdaki mizah ve şakalar yüzeysel olaylarmış gibi görünse de aslında örgütsel düzeyde gizil etkileri vardır (Collinson, 2002:269). Örgütlerde çalışanlar tarafından yapılan şakalar, örgütlerdeki yönetim tarzları, örgütsel kültür ya da örgütlerdeki çatışmalar hakkında bilgiler verir. Çalışanların ahlaki sis perdesi

aralandığında yapmış oldukları şakalarla, çalışanların derin duygu ve düşüncelerine ulaşarak örgütle ilgili hissettikleri belirsizlikleri ortaya çıkarılabilir (Gabriel et al., 2000; akt. Collinson, 2002:269).

Örgütlerdeki şakalar üç şekilde ortaya çıkabilir. Bunlar (Middleton and Moland, 1959:63);

- Kelime oyunları ile yapılan zararsız şakalar,
- Cinsel içerikli şakalar,
- Acımasız şakalardır.

Örgütlerdeki çalışanların şaka anlayışı birbirinden farklıdır. Dwyer (1991) ve Kahn (1989)'a göre, örgütlerde çalışanlar arasında yapılan şakalar, şakaya karışanların güç farklılıklarından etkilenir. Şakalar; kinayeli, ırkçı ya da cinsel içerikli olarak gün yüzüne çıkabilir (akt. Cooper, 2005:768,769).

Japon kültüründe şaka aynı zamanda; kimlik, gurur ve gücü ifade etmek için bir kültürel onaylanma yoludur (Yoshida, 2001:368).

Alman yazar-filozof Novalis'in dediği gibi, *“her şakanın içinde bir gerçek gizlidir”*. Bu gizli gerçeğin boyutu, şakaların kişi veya örgüt üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisi ile ölçülebilir. İşyerlerinde yapılan şakalara, şaka yapılan taraf kızdığı zaman şakayı yapan taraf bu durumun üstesinden gelebilmek için genellikle *“şaka yaptım”* diyerek ortamın havasını yumuşatmaya çalışır ancak söylemek istediğini karşı tarafa çoktan ulaştırmış olur. Burada önemli olan şakanın tadını ya da dozunu kaçırmamaktır.

Yönetmel şakalar, örgütlerdeki hiyerarşik ve cinsiyete dayalı güç ilişkileri ile bağlantılıdır. Collinson ve Hearn (1996)'ın yapmış olduğu araştırmaya göre, erkek egemen yönetimlerde, erkeklerin yapmış oldukları şakaların daha çok hakaret içerdiği ortaya çıkmıştır. Ackroyd ve Thompson (1999)'a göre, tipik olarak erkeklerin birlikte çalıştığı işyerlerinde şakalar genellikle, düşmanca, korkutucu ve küçük düşürücü esprilerle inşa edilmiştir. Çünkü erkeklerin mizah anlayışı biraz daha cinsel içeriklidir.

Hatta bazı erkek yöneticilerin de formal ya da informal olarak cinsel içerikli ve saldırgan mizah anlayışına sahip oldukları ve bu bağlamda şakalar yaptıkları görülmüştür. Marshall (1995)'ın yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, üst düzey yöneticilerin yanlarında çalışan kadınlara cinsel içerikli şakalarla yaklaştığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca kadın yöneticiler cinsel şakaları ve imâları kişiselleştirdikleri için erkeklerin kadın yöneticilerle çalışmak istemedikleri görülmüştür. Eğlenceli bir işyeri ortamı oluşturmak isteyen yöneticilerin çok dikkatli olması gerekir çünkü eğlence girişimleri yanlışlıkla ters etki yapabilir. Doğru ifade edilemeyen şakalar, yöneticiler ve örgütler için olumsuzluklara ve hatta felaketlere yol açabilir (Collinson, 2002:279,280).

Roy (1960)'un yapmış olduğu çalışma sonucuna göre, çalışanların işyerlerinin atmosferinden ve rutin olarak yaptıkları işlerin monotonluğundan kurtulmak için şaka yaptıkları ortaya çıkmıştır. Örgütlerdeki bazı çalışanlar ise, yapmış oldukları şakalarla diğer çalışanlardan daha popüler hale gelirler (akt. Cooper, 2005:771). Yapılan şakalar, saldırgan ve korkutucu olmadığı sürece komik olur (Shifman et al., 2007:465) ve insanları güldürerek eğlendirebilirler.

Örgütlerdeki çalışanlar işleri esnasında birçok nedenden dolayı şaka yaparlar. Bu nedenler (Duncan et al., 1990:255);

- İş çekilir hale getirmek,
- İş monotonluğunu gidererek iş ortamındaki gerginliği azaltmak,
- İşteki aitlik duygusu arttırmaktır.

Aşırıya kaçılmadığı sürece şakalar, örgütsel iklimi yumuşatarak çalışanların yorgunluğunu azaltır. Uzun ve sıkıcı mesai saatleri daha çekilir bir hale getirilir ve çalışanlar kendilerini rahat hissettikleri için örgütsel bağlılık düzeyleri artabilir. Ancak örgütlerde şakalar bazen yıkıcı da olabilmektedir. Abartılmış şakalarla, karşıdakinin sabır gücünün sınıandığı durumlarda, mesai saatleri geçmek bilmez ve çalışanlar kendilerini huzursuz hissederler.

Örgütlerde stresle başa çıkabilmek için gerektiğinde insan ilişkilerinde şaka ve nüktelere yer verilmelidir (Akgemci, 2001:308). Çalışanlar arasındaki muhalif şakalaşmalar idare edilebilir, kontrol edilebilir hatta bazen terapi niteliğinde tedavi edici

bir özelliğe sahip olabilirler. Şakalar örgütsel stresi azalttığı için yöneticilerin bu konuda hoşgörülü olmaları gerekir. Hatta yöneticiler, işyeri duvarlarına karikatürler asmaları konusunda çalışanlarını teşvik etmeli, bazı yetkili kişilere takma isimler verilebilmeli ve bu kişilerin hataları ile dalga geçilebilecek bir atmosfer oluşturulabilmelidir. Çünkü bütün bunlar sağlıklı bir örgüt kültürünün keyifli özelliklerindendir. Buradaki amaç, örgütlerdeki şakalarla örgütsel stresi azaltan bir emniyet vanası oluşturmaktır (Rodrigues ve Collinson, 1995:743).

Duncan ve arkadaşları (1990)'nın zenciler, beyazlar, erkekler, kadınlar, deneyimli ve deneyimsiz çalışanlarla yapmış oldukları çalışmayla iş ortamındaki şakaların (ırkçı, cinsiyet ayrımı yapan ve tarafsız) uygunluğunu değerlendirmeleri istenmiş ve araştırma sonuçlarına göre, iş hayatında gruplar oluşturarak çalışmalarını sürdüren örgüt çalışanları, kendi grup üyelerini küçümseyen şakalar yaptıkları zaman bu şakalar diğer grup üyeleri tarafından daha kabul edilebilir bir hal almıştır. Kendisiyle dalga geçebilecek kadar mizah duygusu gelişmiş çalışanlar örgütsel yaşamda daha değerli görülmüştür. Özellikle kadınlar, iş hayatında cinsiyet ayrımı yapan şakaları erkeklere göre daha az uygun bulmuşlardır. Çünkü kadın ve erkeklerin şaka anlayışları birbirinden farklıdır.

Collinson (1992)'e göre, şakaların en çok vuku bulduğu yer işçilerin çalıştığı üretim bölümleridir. Buralarda mavi yakalı çalışanlar için şakalar, vasıfsız ve fiziksel olarak tehlikeli işlerle başa çıkma yollarından biridir. Böylesi durumlarda yöneticiler şakayı eğer kontrol aracı olarak kullanmak isterlerse mizahı ve iş görenlerin çalışma isteklerini kırabilirler.

2.2.2.7. İnfomal Sanal İletişim

Teknoloji, işletmelerde girdileri çıktılara dönüştürmek için kullanılan araçların toplamıdır. Durumsallık yaklaşımında teknoloji örgütlerde, kişileri, grupları, örgüt ilişkilerini ve yönetim tekniklerini etkileyerek, hangi işlerin yapılacağını, bunları yapanların sahip olacakları nitelikleri, üretimin kalitesini, grup ve iletişim tarzlarına yön vermektedir (Efil, 2010:104). Teknolojik gelişmelerin bir parçası olan sanal dünya ve bu dünyadaki iletişim ağları özellikle 1990'lı yıllardan itibaren örgütleri çevreleyerek,

kendini bu örgütlere kolay bir şekilde kabul ettirmiş ve örgütlerde yeni bir iletişim kanalının daha hızlı bir şekilde yer edinmesine imkân sunmuştur. Bu gelişmeler ışığında internet ağlarının örgütlerin içine girmesiyle birlikte işler bir taraftan hızlanmış diğer taraftan örgüt çalışanlarının beklentilerini arttırmıştır.

İnternet ilk olarak 1970’li yıllarda Amerika Savunma Bakanlığının araştırma dairesi tarafından önce bakanlığın bilgisayarlarını ağ üzerinde birleştirmek amacıyla tasarlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Daha sonra ABD’deki üniversitelerde ve araştırma kurumlarında kullanılmaya başlanmıştır (Tarcan vd., 2005:2).

Yeni ve güçlü bir teknoloji olan internet özellikle örgütlerdeki iletişimin hızını, gücünü ve hacmini artırarak çalışanların daha hızlı bilgilere ulaşmasına imkân sağlamıştır (Shedletsky and Aitken, 2004:51).

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, önce kendisini kitle iletişim araçlarında göstermiş daha sonra ise bu gelişmelere paralel olarak örgütsel iletişim ve yönetim teknolojisinde büyük gelişmeler gözlenmiştir. Teknolojik araçların örgütlerde yerlerini almasıyla birlikte, örgütlerin dış dünya ile iletişimi kolaylaşmış ve teknolojik gelişmeler örgütlerde otomasyona geçilmesini zorunlu bir hale getirmiştir (Türkmen, 2003:91). Otomasyon sistemleri örgütlerin birçok alandaki iş yükünü azaltırken çalışanların teknolojik araçlarla daha fazla baş başa kalmasına neden olmuştur. Manuel olarak yapılan işler yerini teknolojik araçlara bırakmış ve artık her çalışanın masasında bir bilgisayar bulunması zorunluluğu doğmuştur.

Elektronik dünyadaki gelişmeler ve internet, dünyayı her alanda etkilemiş, değiştirmiş ve çeşitli dönüşümlere imkân sunmuşken yönetim sürecini de yakından ilgilendirmiştir. Özellikle internetin kullanımı, bilginin, kültürün, siyasetin, ekonominin bütün ulusal ve yerel sınırlarını kaldırmıştır. Dünyayı gerçek anlamda küçük bir köye dönüştürmüştür (Çukurçayır, 2000:158,159). Bu köyde yönetenler ve yönetilenler de elektronik gelişmelerden paylarına düşeni almıştır.

Sanal iletişim; duyguların, düşüncelerin ve bilgilerin elektronik araçlar kullanılarak karşı tarafa aktarılma sürecidir. Örgütler artık elektronik uygulamalarla tamamen sanal dünyaya taşınmaya başlamıştır. Örgütsel anlamda sanal iletişim formal sanal iletişim ve informal sanal iletişim olarak ikiye ayrılır. Formal sanal iletişim; örgütlerde kullanılan ve örgütsel faaliyetlerle ilgili internet aracılığıyla gerçekleştirilen iletişim şeklidir. Örneğin e-devlet, e-evrak uygulamaları ya da her örgütün kendi bünyesindeki intranet ağı sayesinde çalışanların e-posta adresine gelen örgütle ilgili dokümanların yer aldığı ağlardaki belge ve bilgilerin kullanması gibi. Özellikle yöneticiler bu ağlar aracılığıyla, kurumları ile ilgili gelişmeleri anında takip edebilir yine bu ağlar aracılığıyla gelen yazılara hızlı bir şekilde cevap verebilirler. Çünkü artık ıslak imza yerine geçen elektronik imza sayesinde örgütlerdeki mekân ve zaman sınırlaması ortadan kalkmış ve yazışmalar internet ağı aracılığıyla çok hızlı bir şekilde gerçekleştirilmeye başlamıştır. Özellikle kamu kurumlarında evrak yoğunluğunun fazlalığı göz önünde bulundurulduğunda, e-imza ve e-evrak uygulamaları evrak akışını hızlandırmış ve gereksiz zaman kayıplarını ortadan kaldırmıştır. Örgütlerde evrak işleyişine harcanan zamanın azalmasıyla birlikte çalışanlara daha fazla boş zaman kalmış ve çalışanların daha fazla informal sanal iletişim kanalları ile baş başa kalmalarına neden olmuştur.

Önceden çok farklı yolları kullanarak hedef kitlesine ulaşmak isteyen kişi ve kurumlar internet sayesinde çok daha rahat ve çok daha büyük kitlelere çok düşük maliyetlerle ulaşabilmektedirler. E-posta, msn vb. gibi uygulamalarla her nerede olursa olsun kişiler birbirleriyle gerek yazılı, gerek sesli, gerekse görüntülü iletişim kurabilmekte, bilgi alışverişinde bulunabilmektedirler (Arklan ve Taşdemir, 2008:76). Aradaki mesafeleri kısaltarak çalışanları işyerlerindeki bürolarına hapsolmaktan kurtaran ve çalışanları bu sayede dünyanın bir ucundan diğer ucuna bir tuşa dokunuşla ulaştıran elektronik iletişim kanalları örgütlerde, hızlı bir iletişim sürecinin işlemesine yardımcı olmaktadır.

Posta hizmetlerinin elektronik versiyonu olan e-postalar en genel ve en yaygın olarak kullanılan bilgisayar destekli iletişim teknolojisidir (Akkirman, 2004:147). E-postalar örgütlerin vazgeçilmez bir parçası haline geldiği için, günümüz örgütlerinde e-

postalar formal ve informal iletişimin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kurumlardaki yazışmaları sağlayan e-postalar yazılı oldukları için daha resmi bir nitelik taşırlar. Örgüt içi ve örgüt dışı bilgi paylaşımında bireyler sahip oldukları şiflerle bu e-postalara rahatlıkla ulaşabilirler. Ancak bu e-postalar aracılığıyla söylentilerin internet üzerinden dolaşımı da daha rahat gerçekleştirilebilmektedir (Moideenkutty and Ghosh, 2013:87).

Son yirmi yılda e-postalar genel olarak herkes tarafından kullanılan ortak bir iletişim aracı haline gelmiştir. Frazere on yıl önce ortalama bir insanın günde 15 e-posta aldığını ve bunları okumak için ise 50 dakika harcadığını belirtmiştir. Araştırmacılar 2008-2012 yılları arasında e-posta kutularında %136'lık bir artış meydana geldiğini belirtmiştir (Huang and Weilin, 2009:65).

E-postalar örgütlerdeki bireyleri, informal grupları ve informal grupların oluşturduğu dedikodu ve söylenti ağlarının yanı sıra bir bütün olarak kişilerarası iletişimi önemli ölçüde etkiler. Ancak e-postalar canlı sohbetlerden iki şekilde ayrılır. İlki e-postalar kalıcı belge niteliği taşır, ikincisi karşı tarafın sözsüz tepkileri bu e-postalarda görülmediği (Slocum and Hellriegel, 2009:253) için bazen vermek istediği etki karşı tarafa ulaşamayabilir. Sözsüz tepkiler ancak çeşitli internet sembolleriyle karşı tarafa ulaştırılmaya çalışılır (☺ gülümsemek, ☹ üzülüğünü belirtmek vb.leri gibi). Ancak bu tepkilerin samimiyet derecesi internet ortamında tam olarak ölçülemeyebilir. Bu nedenle geleneksel mailler aracılığıyla kurulan iletişim, sözcüklerden uzak olduğu yani ses tonu ve görüntü olmadığı, hiçbir jest ve mimik görülmediği ve hissedilecek bir varlık bulunmadığı için çoğu zaman zayıf kalmaktadır.

Sabău ve Bibu (2012)'nin yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, yöneticiler ve çalışanlar arasında e-postalar yüz yüze iletişimden daha fazla kullanılmaktadır. Çünkü iletişim sürecinde teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmak mesaj alış verişinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Siber sanal bir dünyada artık yüz yüze yapılan dedikodular ya da karalama içeren konuşmalar da boyut değiştirerek e-posta ve internet üzerinde yerini almış ve e-dedikodu olarak adlandırılmaya başlanmıştır (Waddignton, 2012:12). Elektronik fısıltı

gazetesi, mesajları ve bilgileri sosyal ağlar arasında iletmek için elektronik medyayı kullanır olmuştur (Schermerhorn, 2010:415). İyi yönetilmediği takdirde internet bir kurumda boyut değiştirerek canavara dönüşebilmektedir çünkü, şeytan ayrıntıda gizlidir (Mintzberg et al., 2010:14,15).

Şener (2013:168)'in öğretim elemanlarıyla yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre, öğretim elemanlarından bazıları yöneticilerinin kendileriyle ilgili olarak elektronik posta ile diğer öğretim elemanlarına karalama içeren postalar gönderdiğini belirtmiştir.

Belirli kurallara bağlı olmayan ve örgüt içindeki kararları etkileyen informal iletişim kanalları internetin gelişmesi ile birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Bunun sonucu olarak bilgilerin hızlı ve kolay paylaşılmasına ve bir virüs gibi yayılmasına imkân sunan informal sanal iletişim kavramını ortaya çıkarmıştır. İnfomal sanal iletişim; bireylerin iş veya iş dışı konulardaki duygu ve düşüncelerini belli kurallara bağlı kalmadan elektronik iletişim araçları ile karşı tarafa ulaştırmasıdır. Bireylerin işyerlerinde yaşadıkları olumlu ya da olumsuz bir olayı kendi sosyal ağlarında paylaşmaları informal sanal iletişime verilebilecek örneklerden biridir.

İnternet ortamındaki informal iletişim çoğu zaman yazılı olduğu için bu yolla çalışanlar, yüz yüze ifade edemedikleri konuları, internet üzerinden meslektaşları ile paylaşabilmekte ve bu bilgileri daha kolay yayabilmektedirler (Barutçu ve Haşiloğlu, 2010:14).

Öyleki internet aile, arkadaşlık ve iş ilişkileri gibi birçok sosyal yapıyı değiştirmeye başlamıştır. İnsanlar işyerlerinde, arkadaşlık ilişkilerinde, girdikleri ortamlarda konuşmayı bıraktıkları için yalnız kalmaya başlamıştır. Örneğin Paul Virilio internet bağımlılığından söz ederken bunu *bilişim bombası*, *elektronik afyon* gibi ilginç kavramlarla ifade etmiştir ve Avrupa'daki psikiyatri kliniklerinin internet bağımlılığından kurtulmak isteyen insanlarla dolup taşıdığını dile getirmiştir (akt. Tarcan vd., 2005:6). İnternette oyun oynarken yemek yemeyi unutarak ölen çocuğun dramı, bu bağımlılığın boyutunu gözler önüne sermektedir. Artık insanlar eş seçimi için internet ortamını kullanmakta, çeşitli takma isimlerle rahat rahat sohbet edebilecekleri chat

odalarına üye olarak bire bir rahatlıkla kuramadıkları iletişimi bu ortamlarda kurmaya çalışmaktadır. Hatta aynı chat odasına çeşitli rumuzlarla takılan iki eşin birbirlerinden habersiz bir şekilde sanal ortamda birbirleriyle rahatlıkla sohbet etmeleri trajikomik olaylardandır. Sanal ortamlarda insanlar bazen gerçek hayatta erişemedikleri statülere sahipmiş gibi kendilerini karşı tarafa tanıtmakta (bazen üst düzey bir yönetici, bazen zengin bir insan), hep olmayı istedikleri ancak olmayı başaramadıkları biri gibi davranabilmektedirler.

Sanal ortamlarda (MSN, mail, web siteleri, bloglar...) üçüncü kişilerin ortamda olmaması ve iletişimin yüz yüze gerçekleşmemesi nedeniyle, üçüncü kişiler hakkında konuşmak daha kolay bir hal almaktadır. İnfomal sanal iletişim ortamları, örgüt çalışanlarının yüz yüze iletişim kuramadıkları ya da yüz yüze iletişim kurmaktan çekindikleri durumlarda yayılma hızını arttırarak, özellikle söylenti ve dedikoduların daha rahat üretilip yayılmasına neden olmaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008:136). Bu nedenle meçhulde kalarak karşılıklı bilgi aktarımı sağlayan internet, diğer hiçbir iletişim ortam ve aracında olmadığı kadar dedikoduya zemin hazırlamaktadır. İnsanlar bir takma isim aracılığıyla internette hiç tanımadıkları kişilerle bilgi paylaşımında bulunarak dedikodu yapma olanağı bulmaktadır (Sheridan, 2012:128).

Milyonlarca insan da evde, işyerinde, okulda veya sosyal hayatta bir e-posta adresi alarak ya da kendisine bir web sitesi kurarak bilgi paylaşımında bulunmakta ya da başka web sayfalarında paylaşılan bilgilerden yararlanmaktadır. Ancak internet dili, incelendiğinde insanların internet üzerinde daha çok mecazi dil kullandıkları görülmektedir. İnternet bazen yanlış bilgilerin ve asılsız şakaların yapıldığı bir ortama dönüşebilmekte, asılsız bir şehir efsanesinin dolaştığı bir yer olabilmekte ve bazen de insanların asılsız yaydıkları söylentiler ve şakalara ev sahipliği yapabilmektedir. Yani internet söylentiler, dedikodular, efsaneler, tahrik edici ifadeler ve yalanların inanılmaz derecede hızlı bir şekilde yayıldığı bir araç olabilmektedir. İnternet bazen şehir efsaneleriyle insanlara umut vermekte bazen de insanlarda nefret duygusu oluşturmaktadır. Çünkü internette birçok kullanıcıya gönderilen uygun olmayan veya istenmeyen mesaj olarak adlandırılan spamlar bazen internet hızını düşürerek, posta kutularında yığılma oluşturarak internet üzerinde tıkanmaların yaşanmasına sebep

olabilmektedir. Ayrıca spamlar yanlış bilgi yayarak insanlar arasında panik ve korku da yayabilmektedir (Shedletsky and Aitken, 2004:74,100).

İnternet ortamındaki sanal iletişim kanallarından bir diğeri de web-loglardır. Web’de oluşturulan günlük anlamına gelen web-loglar, haberlerin toplandığı, çeşitli internet bağlantılarının bulunduğu, kişisel bir günlük olarak sürekli güncellenen bir web sitesidir. Bloglara metinler, bağlantılar, resimler, ses kayıtları, videolar yüklenebilmektedir (Helwig, 2007; akt. Karcıoğlu ve Kurt, 2009:3). Akar (2006)’a göre bloglar, karşılıklı konuşma formunda, bir metin, video, ses vb.lerinin kombinasyonu olan her türlü iletişim kurmaya yarayan materyalleri kullanmaktadır. Bloglar genellikle özel bir ilgi alanına odaklandığı için, dünya kamuoyu düşüncesini ve kitle iletişim araçlarını etkileyerek, iletişimin önemli ve popüler bir aracı olarak ortaya çıkmıştır. Bloglardaki bilgiler yeniden eskiye doğru kronolojik bir sıra ile görüntülenirler (Karcıoğlu ve Kurt, 2009:3). Bloglar; kişisel bloglar, temasal bloglar, topluluk blogları ve şirket blogları şeklinde sınıflandırılabilirler.

Kişisel bloglar; bu tür bloglar bilgisayar kullanabilen herkesin, kullanabileceği ve sayfalarını düzenleyebileceği yapıdadır ve daha çok günlük olarak kullanılan bloglardır. Kişilerin günlük hayatta yaşadıkları olayları, karşılaştıkları durumları okurlarıyla paylaşmasını sağlar. Bilgisayar kullanabilen herkes kendi kişisel blogunu oluşturarak rahatlıkla paylaşımında bulunabildiği için, başkalarının da bu bloglarda yorumlar yapmasına fırsat tanıyabilirler. Bu nedenle bu bloglar zaman zaman doğru olmayan çeşitli bilgiler de içerebilir.

Temasal bloglar; belirli bir konuda uzman kişilerin yazdığı örneğin; ekonomi, moda ve benzeri konular için oluşturulan bloglardır.

Topluluk blogları; üyelik sistemiyle faaliyetleri yürütülen ve üyelerin yazdıkları bilgilerin paylaşıldığı bloglardır.

Şirket blogları; şirketlerin kendileri ile ilgili haberlerini daha samimi bir şekilde halka duyurmaya çalıştıkları bloglardır. İnsanlar bazen merak ettikleri konular hakkında

bu bloglardan yararlanmakta bazen de kendi fikirlerini bu bloglar aracılığıyla karşı tarafa ulaştırabilmektedirler.

Özellikle facebook ve twitterdaki gelişmelere bakıldığı zaman, Canary ve McPhee (2011), Flanagan ve Bator (2011), Greenfield (2009) gibi yazarlara göre son on yılda facebook ve twitter gibi sosyal ağlarda dikkate değer bir büyüme yaşanmaya başlamıştır. YouTube ve flickr gibi görüntü paylaşım siteleri ise giderek cep telefonları teknolojisiyle birlikte her yerde kullanılır duruma gelmiştir. Kişi ve kuruluşlar, sosyal ve örgütsel süreçte dijitalleşmeye başlayan bu hızlı gelişen teknolojilerin giderek farkına varmış ve bu teknolojiyi kullanmaya başlamışlardır (akt. Waddington, 2012:11,12). Birçok alanda faydası bulunan internet sayesinde çok az maliyetle gerçekleştirilen etkinliklerin, çekilen videoların, kliplerin, söylenen şarkıların çok büyük kitlelere ulaşması sağlanabilmektedir. Hiçbir yerde kaseti, CD'si olmadığı halde internet aracılığıyla insanlara ulaşmayı başaran bir kişinin söylemiş olduğu şarkı kısa sürede dillerde dolaşmaya başlamakta ve o kişinin albüm çıkarmasını dahi internet sağlamaktadır (Arklan ve Taşdemir, 2008:76).

ComScore araştırma şirketinin Kasım 2012 yılında yapmış oldukları araştırmaya göre Türkiye'de sosyal ağlarda ziyaretçi başına 8,6 saat geçirilmektedir. Sosyal medyayı hayatımızdan çıkarmak pek de mümkün değildir. Bu süre çok fazla olduğu için, çalışanların özellikle arkadaş grubuna ekledikleri bireylere dikkat etmeleri gerekir. Yenibiris.com üyeleri arasında yapılan anket çalışmasında ise çalışanların %72'si yöneticisiyle sosyal ağlar üzerinde arkadaşlık kurduğunu ve onu takip ettiklerini belirtmişlerdir. Profesyonel iş ağlarında yöneticilerle arkadaş olmak büyük sakıncalar yaratmasa da özellikle Facebook ve Twitter'daki paylaşımlarda çalışanların daha çok dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü işyeri ya da yöneticilerle ilgili yapılan bir yorum kişinin işinden olmasına neden olabilmektedir. Yöneticilerini arkadaş olarak sosyal paylaşım sitelerine ekleyen çalışanların dikkat etmesi gereken hususlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Gün, 2013:6).

- Yazılan ve paylaşılanlardan dolayı yöneticilerde, çalışanın iş sırasında farklı şeylerle uğraştığı izlenimi oluşabilir.

- İş ya da şirket hakkında kızgınlıkla yazılan bir yorum özellikle yöneticiler tarafından okunabilir ve yanlış anlaşılabilir.
- Arkadaş buluşmalarında işe gitmemek için uydurulan küçük bir bahane (hastayım, yorgunum...), başka arkadaşlar tarafından etiketlenen çalışanın yalan söylediğini ortaya çıkarabilir.
- En özel paylaşımlar bu ortamlarda görülebileceğinden dolayı çalışan ve yönetici arasındaki kurumsal bağı zayıflatabilir.

Robbins ve Judge (2012:341)'nin e-postaların gücüyle ilgili olarak aşağıdaki örneğe bakıldığı zaman sanal ortamdaki paylaşımların önemi bir kez daha gözler önüne serilmektedir.

Matthew M. Tannin ve Ralph R. Cioffi birçok finans uzmanının hayalini kurduğu bir kariyere sahiptirler ve Wall Street yatırım bankalarının en başarılı ve en köklülerinden birinde çalışmaktadırlar... Ancak 2008 yılının başlarında şirket batmış ve 2008 yılı ortalarında Tannin ve Cioffi dolandırıcılıkla suçlanmışlardır. Bu durumunun ispatı için Tannin ve Cioffi'nin e-postaları kanıt olarak gösterilmiştir. Çünkü bu e-postalar incelendiğinde; bir yatırımcının fonlarını yöneten Cioffi'nin bir brokera *"harika bir fırsat yakaladık"* yazdıktan sonra, başka bir e-postada *"kötü performansımız yüzünden mideme kramp girdi"* yazmıştır. Başka bir arkadaşına fonların kötüye giden durumunu anlatmış ve daha sonra ise *"kimseye söyleme yoksa seni vururum"* diye arkadaşını uyarmıştır. Bu arada yatırımcılara söylemeden düşük getirili fonları sağlam fonlara aktarmış, yatırımcıları birçok konuda ikna etmiştir. Arkadaşına gönderdiği başka bir e-postada, *"ister inan, ister inanma insanları daha fazla para yatırma konusunda ikna edebiliyorum"* diye yazmıştır. Tannin, Cioffi'ye gönderdiği bir e-postada *"üzüntülerini dile getirerek, artık para kazanmalarının mümkün olmadığını belirtmiş", "işlerin iyice kötüleştiğini ve fonları kapatmaları gerektiğini..."* yazmıştır. Tüm fonlar batmadan az önce Cioffi başına gelecekleri bilmeden *"30 yıllık kariyerim bitti"* diye yazmıştır..... Bu postalar incelendikten sonra jüri bu davada mahkûmiyet kararı almak için yeterli delil olmadığına ve sanıkların kıymetli evrak sahteciliğinden suçlu bulunmadığına karar vermiştir. Örnekte olduğu gibi internet ortamında yazılan, paylaşılan bütün bilgiler kayıt altında tutulmakta ve

üçüncü kişiler bu bilgilere istedikleri zaman ulaşabilmektedir. Bu nedenle çalışma hayatında bireylerin sanal ortamdaki paylaşımları ile ilgili olarak çok dikkatli olmaları gerekmektedir.

Anket çalışması yürütülürken görüşme yapılan Burdur ili kamu kurumlarındaki bazı yöneticiler ve çalışanlar kurum içinde sosyal paylaşım ağlarına erişim izninin verilmediğini ve çalışanlar tarafından bu ağların kullanılmadığını ifade etmişlerdir. Bu da kamu kurumlarında, vatandaşların *“gittiğimde internette alışveriş sitelerinde geziniyordum, dur şu siparişi vereyim, hemen işini halledeceğim, demesinin ardından neredeyse bir saat geçti, hâlâ işimi halledemedim”* gibi ifadelerin kullanılmasına engel olabilir.

2.2.2.8. Sosyal Etkinlikler

Her hafta çalışanlar zamanlarının önemli bir kısmını işyerlerinde geçirirler (Nyberg and Olsen, 2010:222). İş hayatında sosyal ilişkilerin önemi, hem örgütler hem de örgüt çalışanları için azımsanmayacak kadar büyüktür. Örgütlerdeki bazı işlerin doğası gereği, interaktif bir şekilde ve işbirliği içinde yapılması gerekir (Tschan, Semmer and Inversin, 2004:145).

Sosyal etkinlikler, insanların sosyal ihtiyaçlarını karşılamak, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmak, eğlenmek, hoşça vakit geçirmek, iyi günde kötü günde birliktelik mesajı vermek amacıyla düzenledikleri etkinlikler toplamıdır.

Örgüt çalışanlarının kendi istekleri veya yönetim tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler sayesinde yönetim kademesi, çalışanların aileleri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini gözlemleyebilecekleri bir ortam bulmuş olurlar. Bu sosyal etkinlikler esnasında örgütlerde fark edilemeyen gruplar fark edilebilir. Sosyal ortamlarda ya da iş ortamında ağızlarında bakla ıslanmayan bir yerden bir yere düzenli olarak bilgi taşıyan çalışanlardan örgüt içi fısıltı gazetesinin flaş haberleri alınabilir, informal sanal iletişim kanallarının işleyişi kontrol altına alınamasa da, örgüt üzerindeki etkileri gözlemlenebilir.

Örgüt çalışanları, yoğun çalışma temposunun ardından dinlenmek ve enerji toplamak amacıyla kurum içinde veya kurum dışında çeşitli sosyal etkinlikler düzenleyebilirler. Kurum içi sosyal etkinlikler, iş hayatındaki arkadaşlık ilişkilerinin gelişimine katkı sağlar. İnsanları bir araya getiren bu etkinlikler, çalışanların iletişim gücünü arttırarak, örgütlerdeki sosyal dayanışmayı sağlar ve çalışanların örgütsel bağlılığını arttırır.

Sosyal etkinlikler bazen kurum kültüründen dolayı düzenli veya ansızın gerçekleştirilebilir. Her çalışanın doğum gününün arkadaşları tarafından kutlanması, örgüt yemekhanesinde birlikte yemekler yenmesi, yeni bir çalışan için hoş geldin partisi düzenlenmesi kurum içi sosyal etkinliklere verilebilecek belli başlı örneklerdir. Bu tür sosyal etkinliklere katılım, gönüllük esasına dayandığı için örgüt çalışanları istemedikleri bir ortama girmek zorunda kalmazlar. İsteyerek gittikleri ortamlarda daha rahat hareket etme imkânı buldukları için örgüt çalışanları iş stresinden kurtulmuş olurlar.

Ancak doğum günü kutlamalarından hoşlanmayan ya da bu tür etkinlikleri hoş karşılamayan bir çalışanın böylesi etkinliklere katılması için zorlanması örgüt çalışanları arasındaki bağları zedeleyebilir. Ya da mesai saatleri içinde sürekli bu tür etkinliklere kendini kaptıran çalışanlar, çalışmalarını aksatarak örgütsel imajı zedeleyebilirler. Çünkü işlerini halletmek için herhangi bir kuruma giden bir vatandaş, çalışanların sabah kahvaltılarını, çalışanların doğum günü kutlamalarını veya herhangi bir etkinliği bitirmelerini beklemek istemeyebilir.

Sosyal etkinlikler çalışanların iş tatminini arttırarak (Cook et al., 1981; Spector 1997) motivasyonlarını yükseltir. Sosyal faktörler çalışanların sağlığı açısından ya da her şeyden önemlisi örgütlerin performansı açısından çok önemlidir. Çünkü bu faktörler örgütsel iklimi etkileyerek (akt. Tschan, Semmer and Inversin, 2004:145) çalışanların iş arkadaşları ile kurdukları iyi ilişkileri düzenler ve örgütsel performanslarını etkiler.

Yağbasan ve Şiş (2006:280)'in yaptıkları araştırmaya göre çalışanların %53,1'i iş saatleri dışında arkadaşlarıyla bir araya geldiklerini belirtmişlerdir. Başaran (2004:126)'ın yaptığı araştırma sonucuna göre de, çalışanların %67,5'i iş arkadaşlarıyla

iş dışında da görüştüklerini belirtmişlerdir. Araştırmalara bakıldığında çalışanların çeşitli sebeplerden dolayı iş dışında bir araya geldikleri görülmektedir.

Çalışanlar iş dışında, sportif faaliyetler düzenleyebilir, diğer çalışanlarla bir halk müziği korusu kurabilir, doğa yürüyüşlerine katılabilir, dalış kulüplerine üye olabilirler. Örgütlerin kasvetli ve boğucu havasından kurtulan çalışanlar için bu etkinlikler aileleri ile birlikte katılabilecekleri rahat ortamlardır. Bu etkinliklerle rahatlayan çalışanlar, yoğun çalışma temposu, uzun çalışma saatleri, stresli çalışma ortamlarıyla daha rahat baş edebilirler. Ancak bazen bu ortamlar örgütlerle ilgili yalan yanlış bilgilerin yayıldığı ve yandaş bulduğu ortamlara dönüşebilir. Yöneticileri bu ortamlarda görmek istemeyen çalışanlar için bu ortamlar sıkıcı ve baskıcı olabilir. Çünkü bazen yöneticiler bu ortamlarda yöneticilik pozisyonlarını çalışanlarına hatırlatıcı davranışlar sergileyerek çalışanlarıyla çeşitli çatışmalar yaşayabilirler.

İyi kullanıldığında ve idare edildiğinde sosyal etkinliklerin örgütler üzerinde birçok olumlu etkisi olduğu görülür. Hangi yönetim tarzını kullanırsa kullansın yöneticilerin bu kanalları da göz önünde bulundurarak çalışanlarına yaklaşması gerekir.

Modern iş dünyasında örgütlerde informal iletişim kanallarının varlığı hayatın bir gerçeği haline gelmiştir. Bu nedenle yöneticilerin bu kanalları tıkaması, akışını durdurması ya da ortadan kaldırması pek mümkün görünmemektedir. Örgüt düzeyinde yöneticilerin informal iletişim kanallarını yok saymadan örgüt lehine kullanması en doğru yoldur. Çünkü informal iletişim kanalları, formal iletişim kanallarının boşluklarını doldurmak için ortaya çıkarlar. Sürekli yönetimin yaptığı faaliyetlerin doğru olduğunu söyleyen çalışanlar aslında örgüte fayda değil, zarar getirirler. Çünkü ne olursa olsun yönetim faaliyetlerindeki eksikliklerin görüldüğü andan itibaren izlenerek en iyi şekilde düzeltilebilmesi için çaba harcanması gerekir. *“Evet, efendim, doğru söylüyorsunuz efendim, siz en iyisini bilirsiniz efendim...”* diyen çalışanlar yöneticilerini ebedi bir uykuya yolcu ederler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BURDUR İLİ KAMU KURUMLARINDA BİR ÇALIŞMA

1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi açıklandıktan sonra evren ve örneklem alanı hakkında bilgi verilerek araştırmanın bulgu ve sonuçları yorumlanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yönetim süreci örgüt çalışanlarıyla birlikte bir anlam kazanmaktadır. 21. yy'da yöneticiler, kapalı kapıları aralayarak çalışanların sesine kulak vermeye başlamış, onların dilek ve şikâyetlerini dinleyerek, örgüt koridorlarında dolaşan fısıltıları dikkate almaya başlamıştır. Bazen bazı yöneticiler, evlenmek üzere olan çalışanı için bir baba/anne, örgütle ilgili kritik kararların alınmasında otoriter bir yönetici, çok yönlü fikirlerin gün ışığına çıkarılmasında katılımcı ve demokratik bir lider, yeri geldiğinde çalışanlarına karışmayarak onları özgür bırakan bir dış ses olabilmektedirler. Yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzları çalışanların, yönetim kademeleri ile aralarındaki mesafeleri belirler. Bu mesafeler bazen çok uzun bazen ise çok kısa olabilir. Çalışanlarına doğru yaklaşmasını bilen yöneticiler istedikleri takdirde formal iletişim kanallarının mesafelerini kısaltarak, informal iletişim kanallarını aralayarak bu kanalları örgüt yararına yönetebilirler. Bu yüzden hangi yönetim tarzını benimsemiş olursa olsun yöneticilerin örgütlerde kullanılan formal iletişim kanallarının yanında informal iletişim kanallarına da gereken önemi vermesi gerekmektedir.

Karmaşık bir yapıya sahip örgütlerde, kendiliğinden filizlenen ya da bilinçli olarak oluşturulan ve örgüt koridorlarını sarmalayarak bu koridorlarda yankı yapan informal iletişim kanalları yönetim sürecini olumlu ya da olumsuz olarak pek çok konuda etkileyebilmektedir.

Bu araştırmanın amaçları;

- Kamu kurumlarında hangi yönetim tarzının hâkim olduğunu ortaya koymak,
- Örgütlerde informal iletişim kanallarının var olup olmadığını var ise hangisinin baskın olduğunu belirlemek,
- Hangi yönetim tarzının hangi informal iletişim kanalını ortaya çıkardığını incelemektir.

Bu çalışma Burdur ili kamu kurumlarında görev yapan üst kademe yöneticilerin yönetim tarzlarının bu kurumlarda ortaya çıkan informal iletişim kanallarına etkisini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada, günümüzde sık kullanıldığı düşünülen yönetim tarzları arasında yer alan Kurt Lewin'in liderlik tarzları sınıflandırmasına göre; demokratik, otoriter ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarına ek olarak Türk toplum yapısına ve değerlerine uygun olduğu düşünülen paternalist yönetim tarzı kullanılmış ve bu yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarından; informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, sosyal etkinlikler, dedikodu ve söylenti ağı, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim kanallarına etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla oluşturulmuş hipotezler test edilerek sınanmıştır. Bu çalışmanın, informal iletişim kanallarının varlığını inkâr etmeyen ve bu kanalları örgüt lehine kullanmak isteyen yöneticilere önemli bilgiler sunacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma nicel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak yapılandırılmıştır. Yönetim tarzları ve informal iletişim kanalları ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmış ancak literatürde yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarına etkisinin olup olmadığı konusunda bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle yöneticilerin yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan informal iletişim kanallarını ne derece etkilediğini ölçmek amacıyla yönetim tarzları ve informal iletişim kanallarına ait ölçeklerden oluşan bir anket kullanılmıştır. Kamu kurumlarındaki çalışanların, kurumlarındaki üst kademe yöneticilerin yönetim tarzlarını ve bu kurumlarında oluşan informal iletişim kanallarını göz önünde bulundurarak anketleri cevaplandırmaları istenmiştir.

Veri toplama aracı olan anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı kurumdaki hizmet süresi, toplam hizmet süresi ve görevi) ilişkin 7 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde örgütlerde oluşan informal iletişim kanallarına ait ölçek yer almaktadır. Bu ölçeğe ait boyutlar Koçel (2007:410)'in yaptığı boyutlandırmalar kapsamında hazırlanmıştır. Bu boyutlara ait ifadeler geniş literatür taraması yapılarak ve uzman görüşlerinden yararlanılarak hazırlanmış ve bir havuzda toplanmıştır. Aynı zamanlarda, uzmanlarla bir araya gelinerek ölçek soruları sesli olarak okunmuş ve birbirinin aynı olan sorular ölçekten çıkarılmıştır. İnfomal iletişim kanallarına ait ölçek daha sonra ön uygulama amaçlı olarak farklı kurumlarda görev yapan ve eğitim durumları birbirinden farklı olan çalışanlara uygulanmış ve anket sorularının çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşılıp anlaşılmadığı test edilmiştir. İnfomal iletişim kavramının çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılması amacıyla ölçekte gayri resmi iletişim ifadesi kullanılmıştır. Ölçek 73 maddelik 8 boyutlu bir ölçek olarak hazırlanmıştır. Bu boyutlar; örgütlerdeki informal gruplar, sosyal etkinlikler, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, dedikodu ve söylenti ağı, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim kanallarından oluşmaktadır.

Anketin üçüncü bölümü, örgütlerdeki yönetim tarzlarına ilişkin ölçeğe ait ifadelerden oluşmaktadır. Örgütlerdeki yönetim tarzları Kurt Lewin'in liderlik tarzları sınıflandırması göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Bunlar; otoriter yönetim tarzı, demokratik yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzıdır. Ayrıca bu yönetim tarzlarına ek olarak Türk toplum yapısına ve değerlerine uygun düşen paternalist yönetim tarzı da ankete eklenmiştir. Ankette yönetim tarzlarına ilişkin 31 soru ve 4 boyut yer almaktadır.

Ankette kullanılan otoriter ve paternalist yönetim tarzına ilişkin ölçeğe ait ifadeler Pellegrini ve Scandura (2008:588)'nın çalışmalarından alınmış ve Türkçe 'ye çevrilmiştir. Aycan ve arkadaşları paternalist yönetim tarzına ait ölçeği Türkiye'de yaptıkları araştırmalarında kullanmışlar ve bu ölçeğin Türkiye'deki paternalist yönetim

ve liderlik çalışmalarında geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu belirtmişlerdir (Cerit vd., 2011:93). Yapılan bu çalışmada, bu ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri tekrar test edilmiştir.

Demokratik yönetim tarzına ilişkin ölçek Sungurhan (2008:7)'ın araştırmasından yararlanılarak hazırlanmış yeni bir ölçektir. Bu ölçekte yer alan ifadeler yapılan faktör analizi sonucunda tek faktör altında toplanmış ve faktör yükleri 0,50'nin üzerinde çıkmıştır.

Serbest bırakıcı yönetim tarzına ilişkin ölçek ise Cesur (2005:163)'un çalışmasından alınmıştır. Bu ölçeğe ait maddeler yapılan faktör analizi sonucunda tek faktör altında toplanmış ve faktör yükleri 0,50'nin üzerinde çıkmıştır.

Ölçeklerde yer alan ifadelere katılımcıların 5'li Likert ölçeğine göre cevap vermeleri istenmiştir. (5 Kesinlikle Katılıyorum..... 1 Kesinlikle Katılmıyorum). Olumsuz ifadeler analiz sürecinde ters kodlanarak diğer ifadelerle aynı anlamı vermeleri sağlanmıştır.

Analize geçilmeden önce araştırmanın veri setindeki uç değerlere sahip veriler tespit edilerek analizden çıkarılmıştır. Ölçeklerdeki verilerin normal dağılıma uyup uymadıkları test edilmiştir. Ayrıca faktör analizi yapılan ölçeklere ait faktörlerin tek tek normal dağılımlarına bakılmış ve faktörlerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Araştırma kapsamına alınan 600 adet anket formundan elde edilen veriler, SPSS 16.0 programı ve Lisrel 9.1 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

1.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Burdur ili merkezinde bulunan kamu kurumu çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışmada, öncelikle katmanlı rasgele örnekleme yöntemi kullanılarak kurum çalışanları, yaptıkları görevler göz önünde bulundurularak katmanlara ayrılmıştır. Katmanlı örnekleme, tüm çalışma evrenini temsil ettiği varsayılan bir örnek toplamadan önce, çalışma evreni ile ilgili olarak elde olan bütün bilgileri kullanarak örnekleme sürecini daha etkili kılmaya çalışan bir yöntemdir (Böke

vd., 2011:112). Kamu kurumu çalışanlarından bir katman oluşturulduktan sonra rasgele örnekleme yöntemi kullanılarak anketler dağıtılmıştır.

Anket yönteminin uygulanması gönüllülük esasına dayandığı için anketlerin uygulanması aşamasında kurum yöneticileri ile görüşülerek gerekli yazılı veya sözlü izinler alınmıştır. Ancak bazı kurum yöneticileri işlerinin ve çalışanlarının yoğunluğu nedeniyle, bazı kurum yöneticileri ise soruların içeriği nedeniyle çalışanlarının araştırmaya katılmalarını istememişlerdir. Bu nedenle araştırmaya katılmak istemeyen kurumlar çıkarıldıktan sonra kalan kamu kurumları için örneklem aralığı yeniden belirlenmiştir. Kurum yöneticileriyle yapılan bire bir görüşmeler sonucunda gerekli izinler alınarak bazı kurumlarda anketörlerden yardım alınmıştır.

Anket formları dağıtılırken çalışanlara gerekli açıklamalar bire bir yapılmış ve çalışanların objektif olarak anketleri cevaplandırırları varsayılmıştır. Araştırmanın anket çalışması 2012 yılı Temmuz ayında başlamış ve 2013 yılı Temmuz ayında tamamlanmıştır. Örneklem alanı, 2012 yılı Temmuz ayında kurumlarda çalışan sayıları göz önünde bulundurularak belirlenmiştir.

Bazı kamu kurumlarından gelen anketler, eksik doldurulduğu veya uç değer içerdiği için veri setinden çıkarılmıştır. Bunun sonucunda bazı kurumlardaki veri sayısı hedeflenen sayının altında kalmıştır. Dağıtılan 750 anketten 642 anket geri dönmüş (% 85,6) ancak eksik doldurulan ve uç değerleri bulunan anketler çıkarıldıktan sonra kalan 600 anket analize dâhil edilmiştir.

Anket çalışmaları için öngörülen koşullar dâhilinde 75 bin kişi ile bir milyon kişi arasındaki bir alan araştırması için gerekli olan örneklem sayısı en az 384 kişidir (Yağbasan ve Şiş, 2006:275). Bu bağlamda araştırmada kullanılan 600 anketin yeterli sayıda olduğu ve evreni temsil ettiği düşünülmektedir.

Lisrel 9.1 programı kullanılarak yapılan yapısal eşitlik modellemesindeki sonuçlara göre, yönetim tarzları ölçeği için Critical N'in 222 anket ve informal iletişim

kanallarına ait ölçek için Critical N'in 226 anket olması yeterli olarak çıkmıştır. Bu anlamda da 600 anketin evreni temsil ettiği bir kez daha sınanmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları;

- Araştırma Burdur ilindeki kamu kurumlarında görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır. Bu yüzden özel sektörde sonuçlar farklı çıkabilir.
- Araştırma demokratik, otoriter, serbest bırakıcı, paternalist yönetim tarzı ve informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, kurum içi sohbetler, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim kanalları ile sınırlıdır.
- Araştırma, araştırmaya katılan çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplarla sınırlandırılmıştır.

Araştırmaya Ait Hipotezler

H₁: Demokratik yönetim tarzının informal grupların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Demokratik yönetim tarzının yöneticilerin informal ziyaretlerine istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Demokratik yönetim tarzının kurum içi sohbetlerin oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Demokratik yönetim tarzının laf taşıyıcıların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Demokratik yönetim tarzının şakaların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Demokratik yönetim tarzının informal sanal iletişim kanallarının oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: Otoriter yönetim tarzının informal grupların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₈: Otoriter yönetim tarzının yöneticilerin informal ziyaretlerine istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₉: Otoriter yönetim tarzının kurum içi sohbetlerin oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₀: Otoriter yönetim tarzının laf taşıyıcıların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₁: Otoriter yönetim tarzının şakaların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₂: Otoriter yönetim tarzının informal sanal iletişim kanallarının oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₃: Paternalist yönetim tarzının informal grupların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₄: Paternalist yönetim tarzının yöneticilerin informal ziyaretlerine istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₅: Paternalist yönetim tarzının kurum içi sohbetlerin oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₆: Paternalist yönetim tarzının laf taşıyıcıların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₇: Paternalist yönetim tarzının şakaların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₈: Paternalist yönetim tarzının informal sanal iletişim kanallarının oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₉: Serbest bırakıcı yönetim tarzının informal grupların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₀: Serbest bırakıcı yönetim tarzının yöneticilerin informal ziyaretlerine istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₁: Serbest bırakıcı yönetim tarzının kurum içi sohbetlerin oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₂: Serbest bırakıcı yönetim tarzının laf taşıyıcıların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₃: Serbest bırakıcı yönetim tarzının şakaların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

H₂₄: Serbest bırakıcı yönetim tarzının informal sanal iletişim kanallarının oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

1.4. Bulgular

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen verilerin analizleri sonucu ulaşılan sosyo-demografik değişkenlere ilişkin bulgular, yönetim tarzları ölçeğine ait bulgular, informal iletişim kanalları ölçeğine ait bulgular ve istatistiksel analizlere ait yorumlar yer almaktadır.

1.4.1. Sosyo-Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanlara ait demografik bulgular Tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablo 7: Demografik Bulgular

Demografik Değişkenler	n	%
Cinsiyet		
Kadın	263	43,8
Erkek	337	56,2
Medeni Durum		
Evli	430	71,7
Bekâr	154	25,7
Diğer	16	2,7
Eğitim Durumu		
Doktora	18	3,0
Yüksek Lisans	34	5,7
Lisans	220	36,7
Ön lisans	158	26,3
Orta öğretim	141	23,5
İlköğretim	29	4,9
Yaş Grupları (Yıl)		
18-25	69	11,5
26-33	191	31,8
34-41	163	27,2
42-49	125	20,8
50+	52	8,7
Kurumdaki Hizmet Süresi (Yıl)		
1-5	284	47,3
6-10	88	14,7
11-15	72	12,0
16-20	59	9,8
21+	97	16,2
Toplam Hizmet Süresi (Yıl)		
1-5	194	32,3
6-10	93	15,5
11-15	80	13,3
16-20	88	14,7
21+	145	24,2
Toplam	600	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %56,2'si erkek, %71,7'si evli, %36,7'si lisans mezundur. Çalışanların %31,8'i 26-33 yaş grubunda yer almaktadır. Çalışanların %47,3'ünün kurumdaki hizmet süresi 1-5 yıl arasında değişmektedir. Çalışanların toplam hizmet sürelerinin %32,3'ü ise 1-5 yıl arasındadır.

Kamu kurumlarındaki personel sayılarına ilişkin bilgiler, bu kurumlarda uygulanan yönetim tarzları ve çalışanların ilk sırada başvurdukları informal iletişim kanalı Tablo 8'de özetlenmiştir.

Tablo 8: Kamu Kurumlarına İlişkin Bulgular

Kurumlar	n	%	Yönetim Tarzı Ortalama	İnformel İletişim Kanalı Ortalama
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	72	12,0	Demokratik	İnformel Gruplar
			3,2315	3,4889
PTT	27	4,5	Otoriter	İnformel Gruplar
			2,9938	3,1778
Sağlık Güvenlik Kurumu	26	4,3	Otoriter	Laf Taşıyıcılar
			3,2436	3,0577
Emniyet Müdürlüğü	32	5,3	Demokratik	Kurum İçi Sohbetler
			3,3281	3,3686
Diş Hastanesi	16	2,7	Demokratik	Kurum İçi Sohbetler
			4,2396	4,0781
Belediye	21	3,5	Otoriter	İnformel Gruplar
			3,0476	3,2667
İl Çevre ve Orman İşletmesi	19	3,2	Otoriter	İnformel Gruplar
			2,9561	4,1579
Halk Bankası	9	1,5	Demokratik	İnformel Gruplar
			3,5926	3,8444
Kredi Yurtlar Kurumu	29	4,8	Demokratik	Yöneticilerin İnformel Ziyaretleri
			3,9310	4,1034
Sanayi ve Ticaret Odası	7	1,2	Otoriter	İnformel Gruplar
			3,5714	4,2857
Devlet Su İşleri	21	3,5	Otoriter	Kurum İçi Sohbetler
			3,4286	3,0476
Valilik	20	3,3	Otoriter	Kurum İçi Sohbetler
			3,0583	3,5000

Tablo 8'in Devamı: Kamu Kurumlarına İlişkin Bulgular

İl Gençlik, Spor İl Müdürlüğü	15	2,5	Demokratik	Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri
			3,9333	3,7333
İl Afad Müdürlüğü	14	2,3	Demokratik	Kurum İçi Sohbetler
			3,2024	3,5000
TEDAŞ	23	3,8	Demokratik	Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri
			3,3188	3,2717
İŞKUR	7	1,2	Demokratik	İnfomal Gruplar
			2,8571	3,7429
İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü	9	1,5	Otoriter	Kurum İçi Sohbetler
			3,0741	2,8889
İl Özel İdaresi	5	,8	Otoriter	Laf Taşıyıcılar
			3,5333	3,0600
6. Orman Su İşleri	13	2,2	Otoriter	Kurum İçi Sohbetler
			2,8462	3,4615
Defterdarlık	33	5,5	Otoriter	Laf Taşıyıcılar
			3,7292	3,0625
İl Nüfus Müdürlüğü	6	1,0	Demokratik	Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri
			3,4722	3,2917
Kültür Müdürlüğü	4	,7	Paternalist	İnfomal Gruplar
			2,9688	4,0000
Bilim Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü	8	1,3	Demokratik	İnfomal Gruplar
			3,2292	3,7250
Tapu Müdürlüğü	4	,7	Paternalist	Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri
			4,0000	4,0000
Devlet Hastanesi	136	22,7	Otoriter	İnfomal Gruplar
			3,0919	3,2544
Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü	14	2,3	Demokratik	Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri
			3,4048	3,3036
Erkek Yetiştirme Yurdu	10	1,7	Demokratik	Kurum İçi Sohbetler
			3,3000	3,7000
Toplam	600	100,0		

Kamu kurumlarında çalışan personel sayısı göz önünde bulundurularak, yeterli sayıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmaya katılan 904 çalışanıyla Burdur Devlet

Hastanesi en fazla çalışana sahip kurumdur. Bu nedenle çalışanların % 22,7'si Burdur Devlet Hastanesi çalışanlarından oluşmaktadır.

Kamu kurumlarında yöneticilerin öncelikle demokratik yönetim tarzını uyguladıkları, serbest bırakıcı yönetim tarzını ise uygulamadıkları görülmüştür. Çalışanların ise bu kurumlarda en çok informal gruplar oluşturdukları ve kurum içi sohbetlere katıldıkları görülmüştür. Otoriter yönetim tarzının uygulandığı kurumlarda informal grupların yanında laf taşıyıcıların da çalışanlar arasında filizlendiği görülmüştür. Yöneticilerin aynı zamanda çalışanlarını informal olarak ziyaret ettikleri ve onlarla birlikte kurum içi sohbetlere katıldıkları da görülmektedir.

1.4.2. Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait Bulgular

Yönetim tarzları ölçeğine önce keşfedici faktör analizi uygulanmış ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği test edilmiş, daha sonra ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Demokratik yönetim tarzına ait ölçek yeni bir ölçek olduğu için öncelikle yönetim tarzları ölçeğine keşfedici faktör analizi yapılmıştır çünkü keşfedici faktör analizi ölçek geliştirme sürecinde kullanılmaktadır.

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet bir biçimde sunabilmek için gerçekleştirilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizi vasıtasıyla ortak özelliğe sahip değişkenler bir faktör altında toplanıp, daha az ve öz değişkenle analiz yapılma imkânı bulunur (Kanten ve Kanten, 2009: 128,129). Burkholder ve Harlow (2003)'a göre doğrulayıcı faktör analizi (DFA), verinin temelindeki yapıyı değerlendiren keşfedici faktör analizinin bir uzantısıdır. Keşfedici faktör analizi hipotez kurmaya yönelik bilgi edinilmesini sağlamaya çalışırken DFA, belirlenen bu faktörler arasında yeterli düzeyde ilişkinin olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013:211).

Yönetim tarzları ölçeğine uygulanan keşfedici faktör analizi sonucunda faktör yükü 0,50'nin altında kalan 8 madde ölçekten çıkarılarak faktör yükü 0,50'nin üzerinde olan 23 maddeyle analizlere devam edilmiştir.

Keşfedici faktör analizi yapılırken öncelikle ölçeğe Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi yapılmıştır. Çünkü değişkenlerin faktör analizine uygun olup olmadıklarının test edilmesinde ölçeğin öncelikle KMO değerine bakılmaktadır.

Tablo 9: KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Kabul Düzeyi
0,80 ve üzeri	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den düşük	Kabul edilemez

Kaynak: Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006:80.

KMO gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. Bu değer ne kadar yüksek ise veri seti faktör analizine o kadar uygundur (Kalaycı, 2008: 322).

Tablo 10: Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Test Değerleri

Bartlett Küresellik Testi	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem	,920
	Yeterlilik Değeri	
	Yaklaşık Ki-Kare	7,384E3
	Serbestlik Derecesi	253
	Anlamlılık	,000

Tablo 10'a göre, yönetim tarzlarına ait ölçeğin KMO değeri 0,92 çıktığı için değişkenlerin faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyede çıkmıştır. Bartlett küresellik testi ana kütledeki değişkenlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığı hipotezini test etmektedir. Ölçeğin Barlett test sonuçlarının anlamlı olduğu gözlenmiştir.

Yönetim tarzları ölçeğine ait faktörler, faktör yükleri ve varyans yükleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Yönetim Tarzları Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizine Ait Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri	Varyans (%)
Paternalist Yönetim	Yöneticimiz, çalışanların yaşamlarının her yönüyle ilgilenir.	,808	21,7
	Yöneticimiz, çalışanlara bir aile büyüğü gibi davranır.	,807	
	Yöneticimiz iş yerinde bir aile ortamı oluşturur.	,806	
	Yöneticimiz, çeşitli konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğütler verir.	,776	
	Yöneticimiz, iş dışı konularda çalışanlarına yardımcı olmak için elinden geleni yapar.	,692	
	Yöneticimiz, çalışanlarını yakından tanır.	,688	
	Yöneticimiz iş ile ilgili konularda çalışanlara danışır.	,661	
	Yöneticimiz, çalışanlarının özel günlerine katılır.	,507	
Demokratik Yönetim	Yöneticimiz, kendisi için öz eleştiri yapabilir.	,745	16,3
	Yöneticimiz, çalışanlarıyla işbirliği yaparak kararlara katılım sağlar.	,738	
	Yöneticimiz, çalışanlarına karşı duyarlıdır.	,727	
	Yöneticimiz, kurumda çalışan herkese eşit davranır.	,713	
	Yöneticimiz, çalışanlarını iş alanında özgür bırakır.	,707	
	Yöneticimiz, çalışanların haklarına saygılı davranır.	,646	
Otoriter Yönetim	Yöneticimiz, çalışanlara sıkı disiplin uygular.	,837	16,3
	Yöneticimiz, görevlerimizi yerine getirmediğimiz zaman bizi azarlar.	,790	
	Yöneticimle çalışırken kendimi baskı altında hissederim.	,764	
	Görevlerimizi yerine getirirken yöneticimizin kurallarına uymak zorundayız, aksi takdirde bizi cezalandırır.	,741	
	Yöneticimiz, çalışanlara emredici şekilde davranır.	,712	
	Yöneticimiz, çalışanlara danışmadan kararları kendisi verir.	,604	
Serbest Bırakıcı Yönetim	Yöneticimiz, kurumdaki işbölümüyle ilgilenmez.	,806	8,0
	Yöneticimiz, çalışanların yaptıklarına karışmaz.	,749	
	Yöneticimiz, kurumun sorunlarından uzak durur.	,694	
Açıklanan Toplam Varyans			62,3

Paternalist yönetim tarzı toplam varyansın %21,7’sini, demokratik yönetim tarzı toplam varyansın %16,3’ünü, otoriter yönetim tarzı toplam varyansın %16,3’ünü ve serbest bırakıcı yönetim tarzı toplam varyansın %8,0’ini açıklamaktadır. Yönetim tarzları ölçeğine ait dört faktör toplam varyansın %62,3’ünü açıklamaktadır.

Ölçeklerin güvenirliklerini ölçmek için, Cronbach Alpha (α) katsayısına bakılmaktadır. Cronbach Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeklerin güvenirlik katsayıları aşağıdaki tabloda yer alan aralıklara göre değerlendirilmiştir.

Tablo 12: Güvenirlik Katsayıları ve Yorumları

Cronbach Alpha (α) Değeri	Ölçeğin Güvenirliği
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Güvenilir bir ölçek değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçeğin güvenirliği düşük
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Oldukça güvenilir bir ölçek
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Yüksek derecede güvenilir bir ölçek

Kaynak: Kalaycı, 2008:405

Yönetim tarzları ölçeğinin faktör analizleri sonucunda oluşan faktörleri ve hesaplanan iç tutarlılık yani Cronbach Alpha (α) katsayılarına ilişkin bulguları sırasıyla Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13: Faktörlere Ait Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Paternalist Yönetim	8	,902
Demokratik Yönetim	6	,882
Otoriter Yönetim	6	,826
Serbest Bırakıcı Yönetim	3	,662
Yönetim Tarzı Ölçeği	23	,887

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı olarak 23 maddelik ölçeğe ve ölçeğin boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 13’e göre yapılan analizde ana ölçeğe ait iç tutarlılık katsayısı Cronbach Alpha (α) değeri 0,89 çıkmıştır. Alt boyutlardan birinci faktör paternalist yönetim tarzı için 0,90, ikinci faktör demokratik yönetim tarzı için 0,88, üçüncü faktör otoriter yönetim tarzı için 0,83 ve dördüncü faktör serbest bırakıcı yönetim tarzı için 0,66 çıkmıştır. Ana ölçeğin ve ölçeğe ait tüm boyutların güvenirliği 0,60’ın üzerinde olduğu için ölçek ve ölçeğe ait boyutlar güvenilirlerdir.

Yönetim tarzları ölçeğinin keşfedici faktör analizi sonucunda faktör analizine uygunluğu test edildikten sonra bu ölçeğe yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

1.4.2.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM), gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin bir arada bulunduğu modellerin test edilmesi için kullanılan kapsamlı istatistiksel bir yaklaşımdır. Geleneksel regresyon modellerinde, açıklayıcı değişkendeki ölçme hataları etkin bir şekilde önemsizlenirken yapısal eşitlik modellemesinde bu ölçme hataları önemsizlenmektedir. YEM, hataların modele alınmasına ek olarak verilen bir modelin içerdiği değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkilerinin her ikisinin ele alınmasıyla birlikte, çok değişkenli karmaşık modellerin test edilmesi, tahmini ve geliştirilmesine imkân sunar (Yılmaz ve Çelik, 2009:57).

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, keşfedici faktör analizi uygulanan yönetim tarzları ölçeğine ait maddelerin faktör yük değerleri 0,30'un üzerinde çıktığı için 23 maddeyle analizlere devam edilmiştir.

Tablo 14: Yönetim Tarzları Ölçeğinin Gözlenen Değişkenleri ile Örtük Değişkenleri Arasındaki İlişkileri

Faktörler	Faktör Maddeleri	Standardize Edilmiş Çözüm Değerleri	t Değerleri
Paternalist Yönetim	Yöneticimiz, çalışanların yaşamlarının her yönüyle ilgilenir.	.75	20.76
	Yöneticimiz iş yerinde bir aile ortamı oluşturur.	.83	23.99
	Yöneticimiz iş ile ilgili konularda çalışanlara danışır.	.71	19.34
	Yöneticimiz, çalışanlara bir aile büyüğü gibi davranır.	.85	25.03
	Yöneticimiz, çeşitli konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğütler verir.	.78	22.09
	Yöneticimiz, çalışanlarını yakından tanır.	.63	16.55
	Yöneticimiz, çalışanlarının özel günlerine katılır.	.56	14.22
	Yöneticimiz, iş dışı konularda çalışanlarına yardımcı olmak için elinden geleni yapar.	.70	19.03
Otoriter Yönetim	Yöneticimiz, çalışanlara danışmadan kararları kendisi verir.	.57	14.34
	Yöneticimiz, çalışanlara emredici şekilde davranır.	.76	20.80
	Yöneticimle çalışırken kendimi baskı altında hissederim.	.81	23.18
	Yöneticimiz, çalışanlara sıkı disiplin uygular.	.79	22.35
	Yöneticimiz, görevlerimizi yerine getirmediğimiz zaman bizi azarlar.	.70	18.64
	Görevlerimizi yerine getirirken yöneticimizin kurallarına uymak zorundayız, aksi takdirde bizi cezalandırır.	.65	17.14
Serbest Bırakıcı Yönetim	Yöneticimiz, çalışanların yaptıklarına karışmaz.	.36	7.84
	Yöneticimiz, kurumdaki işbölümüyle ilgilenmez.	.69	14.48
	Yöneticimiz, kurumun sorunlarından uzak durur.	.80	16.06
Demokratik Yönetim	Yöneticimiz, çalışanların haklarına saygılı davranır.	.65	16.92
	Yöneticimiz, çalışanlarına karşı duyarlıdır.	.77	21.67
	Yöneticimiz, kendisi için öz eleştiri yapabilir.	.74	20.26
	Yöneticimiz, çalışanlarını iş alanında özgür bırakır.	.60	15.63
	Yöneticimiz, çalışanlarıyla işbirliği yaparak kararlara katılım sağlar.	.83	24.20
	Yöneticimiz, kurumda çalışan herkese eşit davranır.	.83	24,28

Chi-Square (χ^2) = 725,18, Df = 221, χ^2/df = 3,2, Goodness of Fit Index (GFI) = 0,90

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0,88 Normed Fit Index (NFI) = 0,96 Non Normed Fit Index (NNFI) = 0,97 Comparative Fit Index (CFI) = 0,97 Relative Fit Index (RFI) = 0,96 Incremental Fit Index (IFI) = 0,97 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0,062

Yapısal eşitlik modelinde, modelin verilerle uyumlu olduğunu söyleyebilmek için uyum değerlerinin belirli seviyelerde olması gerekmektedir. Araştırmalarda sık sık kullanılan uyum iyiliği değerleri χ^2 , GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI ve RMSEA'dır.

Ölçüm modelleri için uyum istatistikleri Tablo 15'deki verilere göre yorumlanmıştır (Erkorkmaz, 2013:213,216).

Tablo 15: Ölçüm Modellerine Ait Uyum İstatistikleri

Uyum Ölçüsü	Model	Kriter	Sonuç
χ^2/df	Ki-kare	$\chi^2 < 5$	İyi uyum
RMSEA	Yaklaşım hatasının kök ortalama karesi	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	Makul uyum
NFI	Normlaştırılmış uyum indeksi	$0,95 \leq NFI \leq 1$	İyi uyum
NNFI	Normlaştırılmamış uyum indeksi	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	İyi uyum
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi	$0,95 \leq CFI \leq 1$	İyi uyum
GFI	Uyum iyiliği indeksi	$0,90 \leq GFI \leq 1$	Kabul edilebilir
AGFI	Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi	$0,85 \leq AGFI \leq 1$	Kabul edilebilir

Bazı yazarlara göre, GFI değerinin 0,85'in üzerinde olması kabul edilebilir bir uyum değeridir (Harrington 2009; akt. Bacaksız ve Yıldırım, 2013:39).

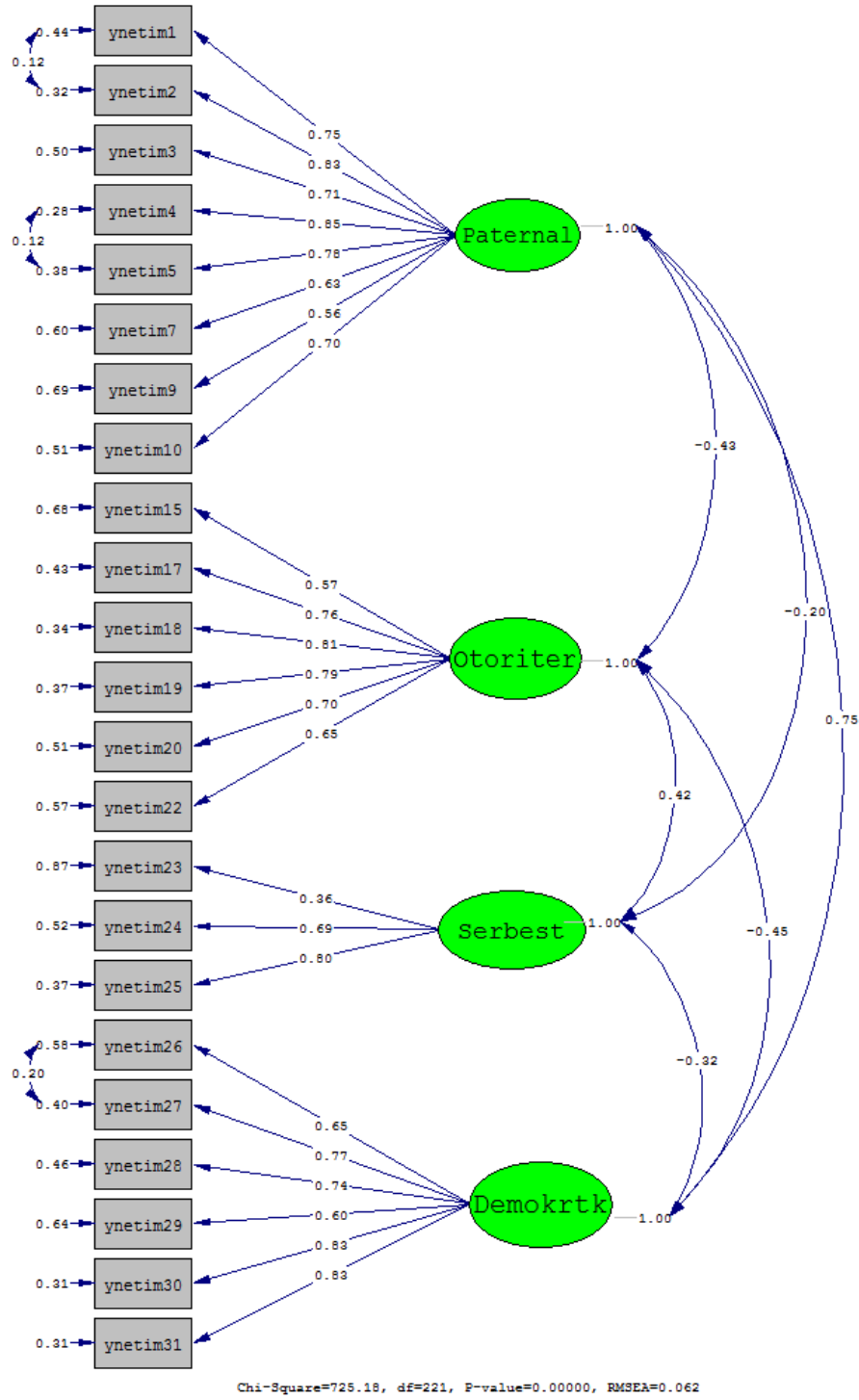
Tablo 16'ya göre yönetim tarzlarına ait ölçüm modelinin uyum istatistikleri $p < 0.001$ anlamlılık düzeyinde aşağıdaki aralıklarda çıkmıştır.

Tablo 16: Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin Uyum İstatistikleri

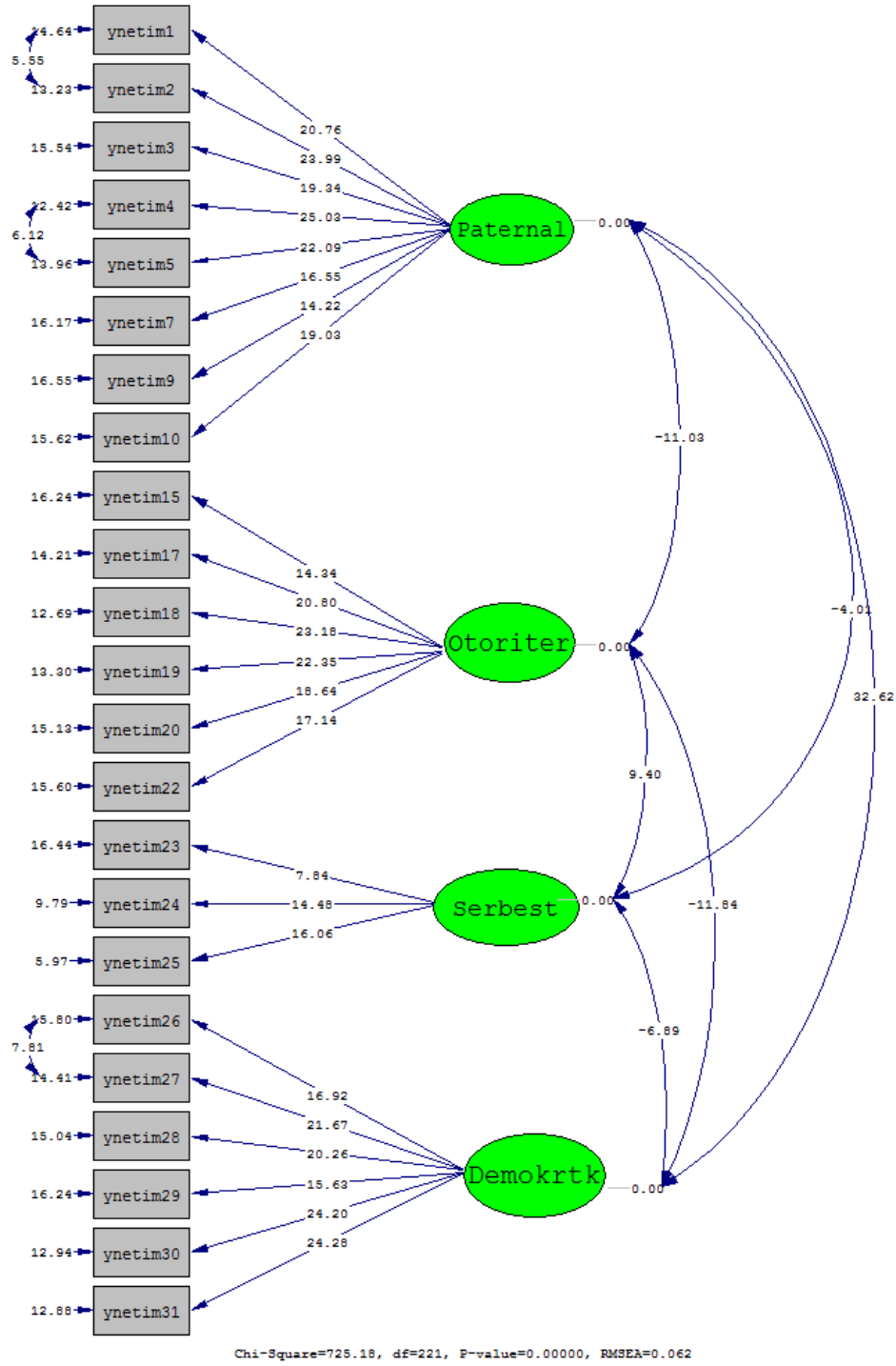
Uyum Ölçüsü	Değer	Uyum
χ^2/df	3,2	İyi uyum
RMSEA	0,062	Makul uyum
NFI	0,96	İyi uyum
NNFI	0,97	İyi uyum
CFI	0,97	İyi uyum
GFI	0,90	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0,88	Kabul edilebilir uyum

Bu istatistikler yönetim tarzlarına ilişkin ölçüm modelinin büyük oranda yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

Yönetim tarzları ölçeğinin ölçüm modelinde teorik olarak (1 ve 2. sorular), (4 ve 5. sorular) ve (26 ve 27. sorular) birbirine çok benzediği ve hata katsayıları birbirine çok yakın çıktığı için bu soruların hata katsayıları birleştirilmiştir. Bu birleştirmede maddeler arası modifikasyon dikkate alınmıştır. Şekil 5’de yönetim tarzları ölçeğine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri yer almaktadır.



Şekil 5: Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin Standardize Edilmiş Çözüm Değerleri



Şekil 6: Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin t Değerleri

Yönetim tarzları ölçeğine ait t değerlerine göre tüm standardize edilmiş çözümleme değerleri örtük değişkenler ile anlamlı ilişkilere sahiptir. t değerleri ($p < 0.001$) 7,84 ile 25,03 arasında değişmektedir.

Tablo 17: Yönetim Tarzları Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)	
	Değerler	Değerler	Değerler	Değerler	Standart Sapma	Değerler	Standart Sapma
Paternalist Yönetim	600	2,6917	1,02473	,185	,100	-,665	,199
Otoriter Yönetim	600	2,9189	1,03594	,157	,100	-,761	,199
Serbest Bırakıcı Yönetim	600	2,4033	1,02442	,378	,100	-,458	,199
Demokratik Yönetim	600	3,1017	1,05402	-,142	,100	-,619	,199

Morgan ve arkadaşları (2004) genel geçer kural olarak, çarpıklık katsayısının -1 ile +1 arası değerlerini normal dağılımın bir ölçüsü olarak kabul etmeyi önermişlerdir (akt. Can, 2013:85). Yönetim tarzları ölçeğine ilişkin verilere ait çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ile -1 arasında yer aldığı için ölçeğin faktörlerine ait veriler normal dağılıma uymaktadır. Tablo 17'ye göre, kamu kurumlarında yöneticilerin ilk sırada demokratik yönetim tarzını uyguladıkları görülmektedir.

Herkesin kendi haline bırakıldığı, örgütsel sorunlardan ve iş bölümünden uzak durulduğu serbest bırakıcı yönetim tarzının ise en son sırada yer aldığı görülmektedir. Cesur (2005:166)'un yapmış olduğu araştırma sonucuna göre, öğretmen ve yöneticilerin serbest bırakıcı yönetim tarzının çalıştıkları kurumda uygulanmadığını belirtmişler ve bu yönetim tarzının kurumlarında uygulanmasının da çalışanlar tarafından istenmediği ortaya çıkmıştır.

Chhokar (2007:851)'ın Türkiye'nin farklı yerlerinde yaptığı araştırma sonucunda, Türk iş hayatındaki çalışanların %35,2'si danışan, %28,9'u paternalist, %25,6'sı demokratik, %10,3'ü ise otokratik bir lidere sahip olmayı istediklerini belirtmişlerdir (akt. Baltaş, 2010:45). Tablo 17'ye göre demokratik yönetim tarzının

kamu kurumlarında ilk sırada uygulanıyor olması, çalışanların istediği bir durumdur. Lewin'e göre demokratik liderler bireylerin ruh hallerine göre daha uygun, sağlıklı ve yararlı bir çalışma atmosferi oluşturlar (Kariel, 1956:286).

Ancak Türk yönetim tarzına uygun olduğu düşünülen, Chhokar (2007)'ın çalışmasında olduğu gibi Çalışkan (2008:155)'ın yapmış olduğu çalışma sonucunda da Türkiye'de hoş karşılandığı gözler önüne serilen ve çalışanların istedikleri paternalist yönetim tarzının kamu kurumlarında ortalamanın altında uygulandığı görülmektedir.

1.4.3. İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğine Ait Bulgular

İnfomal iletişim kanalları ölçeği araştırmacı tarafından hazırlanan ve ilk defa kullanılan yeni bir ölçek olduğu için, ölçeğe önce keşfedici faktör analizi uygulanmış daha sonra bunun uzantısı olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Harrington (2009)'a göre keşfedici faktör analizi bir ölçek geliştirme sürecinde kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizi keşfedici faktör analizinde tanımlanan yapının yeni bir örnekte çalışıp çalışmadığını kontrol etmek amacıyla ikinci bir adım olarak kullanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013:212). Keşfedici faktör analizi uygulanan 73 madde ve 8 boyuttan oluşan infomal iletişim kanalları ölçeğine ait maddelerden faktör yükleri 0.50'nin altında kalan 37 madde ölçekten çıkarılmış ve 36 maddelik yeni ölçekle analizlere devam edilmiştir. Araştırmalarda faktör yük değerlerinin 0.45 ve üzerinde olması iyi bir ölçüttür (Büyüköztürk, 2002:118). 36 maddelik ölçekte laf taşıyıcılar ve dedikodu/söylenti ağı boyutlarında yer alan ifadeler birbirlerine çok benzediği için, bu boyutlar laf taşıyıcılar boyutuyla birleştirilmiştir. Başlangıçta sekiz boyutun içerisinde yer alan sosyal etkinlikler boyutunun faktör yük değerleri çok düşük çıktığı için ve faktör analizinde bu boyut geçerli bir ölçüm içinde olmadığı için bu boyut ölçekten çıkarılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde, standardize edilmiş çözüm değerlerinin 0.30'un üzerinde olması yeterli görülmektedir (Yılmaz ve Çelik,2005). İnfomal iletişim kanallarına ait ölçeğe keşfedici faktör analizi yapıldıktan sonra Lisrel 9.1 programı kullanılarak infomal iletişim kanalları ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda 52. ve 57. soruların standardize edilmiş çözüm

değerleri 0.30'un altında kaldığı için bu iki soru da ölçekten çıkarılarak ölçüm modeli 34 soru ile tekrarlanmıştır.

Tablo 18: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğine Ait KMO ve Barlett Test Değerleri

Bartlett Küresellik Testi	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem	,912
	Yeterlilik Değeri	
	Yaklaşık Ki-Kare	8,855E3
	Serbestlik Derecesi	630
	Anlamlılık	,000

Tablo 18'e göre infomal iletişim kanallarına ait ölçeğin KMO değeri 91,2 çıktığı için değişkenler faktör analizine uygunluğu mükemmel seviyede çıkmıştır. Ölçeğin Barlett test sonuçlarının da anlamlı olduğu gözlenmiştir.

İnfomal iletişim kanalları ölçeğine ait faktörler, faktör yükleri ve varyans yükleri Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizine Ait Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Varyans (%)
Laf Taşıyıcılar	Kurumda, dedikodu ve söylenti çalışanlar arasında yaygındır.	,826	18,5
	Yöneticiler bazı çalışanlar sayesinde, çalışanların eleştirilerinden anında haberdar olur.	,813	
	Kurumda laf taşıyan çalışanlar sayesinde düzenli işleyen bir dedikodu mekanizması vardır.	,805	
	Bazı çalışanların, söylenen şeyleri başkalarına ulaştıracakları bilinir.	,788	
	Yönetim ile ilgili eleştiriler, yönetim kademesine taşıyacağı korkusuyla bazı çalışanlar yanında konuşulmaz.	,761	
	Çalışanlar arasında sık sık "...benden duymuş olma ama..." gibi ifadeler kullanılır.	,724	
	Kurumdaki söylenti ve dedikodulara yöneticiler tarafından itibar edilir.	,701	
	Göreve yeni başlayanlar kurumu, kıdemli personelin dedikodusu sayesinde tanır.	,689	
	Söylenti ve dedikodulara çalışanlar tarafından itibar edilir.		
	Kurumda bir çok bilgi, kaynağından değil, başka çalışanlardan öğrenilir.	,637	

Tablo 19'un Devamı: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analizine Ait Faktör Yükleri ve Açıklanan Varyans Yüzdeleri

İnfomal Sanal İletişim	Çalışanlar, arkadaşlarının internet ortamındaki paylaşımları hakkında yorum yaparlar.	,802	12,4
	Çalışanlarla ilgili bazı bilgiler, sosyal paylaşım araçlarından öğrenilir.	,779	
	Çalışanlar iş yerinde yaşadıkları olaylarla ilgili duygularını sosyal paylaşım sitelerine aktarırlar.	,767	
	Çalışanlar kurum ile ilgili gelişmeleri, sosyal paylaşım araçlarıyla birbirlerine ulaştırırlar.	,749	
	Çalışanlar dikkat çekici elektronik postaları çalışma arkadaşlarına gönderirler.	,741	
	Çalışanlar, kurum ile ilgili şikayetlerini internet ortamına taşırlar.	,721	
	Çalışanlar sosyal paylaşım araçlarıyla iletişim kurarlar.	,708	
Şakalar	Çalışanlar tâlep ve şikâyetlerini yöneticilere çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar.	,750	8,5
	Yöneticiler çalışanlara uyarılarını şaka yoluyla aktarırlar.	,691	
	Yöneticilere rahatlıkla şaka yapılabilir.	,646	
	Çalışanlar birbirlerine yakıştırmalarda bulunurlar.	,636	
	Kurumda bazı çalışanların takma isimleri vardır.	,609	
	Kurumda yöneticilerin takma isimleri vardır.	,561	
İnfomal Gruplar	Çalışanlar aidiyat hissettikleri gruplarla birlikte hareket ederler.	,722	8,3
	Kurumda gayri resmi gruplaşmalar vardır.	,719	
	Çalışanlar işleriyle ilgili aldıkları bilgileri kendi gruplarıyla paylaşırlar.	,717	
	Yöneticiler belli gruplara imtiyazlar tanır.	,703	
	Kurum çalışanları daha çok kendi gruplarıyla iletişim kurarlar.	,668	
Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri	Yöneticiler, çalışanlarla biraraya gelerek rahat sohbet ortamı oluştururlar.	,810	7,8
	Yöneticiler bölümleri ziyaret ederek, çalışanların dilek ve şikâyetlerini dinlerler.	,794	
	Yöneticiler sohbet esnasında kendilerine ulaştırılan mesajlara duyarlıdır (öneri-şikâyet vb.)	,746	
	Yöneticiler, çalışanların çay-kahve molalarına katılırlar.	,722	
Sohbetler	Çalışanlar arasında sohbet ortamları oluşur.	,782	6,6
	Çalışanlar birbirleriyle sohbet etme fırsatı kollarlar.	,704	
	Çalışanlar birlikte çay-kahve molası verirler.	,683	
	Çay-kahve molalarında kurum ile ilgili konular konuşulur.	,678	
Açıklanan Toplam Varyans			62,1

Laf taşıyıcılar toplam varyansın %18,5'ini, sanal iletişim kanalları toplam varyansın %12,4'ünü, şakalar toplam varyansın %8,5'ini, informal gruplar toplam varyansın %8,3'ünü, yöneticilerin informal ziyaretleri toplam varyansın %7,8'ini ve sohbetler ise toplam varyansın %6,6'sını açıklamaktadır. Informal iletişim kanalları ölçeğine ait altı faktör toplam varyansın %62,1'ini açıklamaktadır.

Tablo 20: Faktörlere Ait Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Laf Taşıyıcılar	9	,934
İnformel Sanal İletişim	7	,897
Şakalar	5	,825
İnformel Gruplar	5	,825
Yöneticilerin İnformel Ziyaretleri	4	,813
Kurum İçi Sohbetler	4	,727
İnformel İletişim Kanalları Ölçeği	34	,896

Faktör analizi sonucunda elde edilen yapıya bağlı kalarak 34 maddelik ölçeğe ve boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha güvenirlilik katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 20'ye göre, yapılan analizde iç tutarlık katsayısı Cronbach Alpha (α) informal iletişim kanallarına ait ana ölçek için 0,90, birinci faktör laf taşıyıcılar için 0,93, ikinci faktör informal sanal iletişim için 0,90, üçüncü faktör şakalar için 0,83, dördüncü faktör informal gruplar için 0,83 beşinci faktör yöneticilerin informal ziyaretleri için 0,81 ve altıncı faktör kurum içi sohbetler için 0,73 olarak bulunmuştur. Ana ölçek ve boyutların güvenirliliği 0,60'ın üzerinde olduğu için ölçek ve ölçeğe ait boyutlar oldukça güvenilirlerdir.

Tablo 21: İnförmal İletişim Kanalları Ölçeğinin Gözlenen Değişkenleri ile Örtük Değişkenleri Arasındaki İlişkileri

Faktörler	İnförmal İletişim Kanallarına Ait Faktör Maddeleri	Standardize Edilmiş Çözüm Değerleri	t Değerleri
İnförmal Gruplar	Kurumda gayri resmi gruplaşmalar vardır.	.74	19.49
	Çalışanlar aidiyat hissettikleri gruplarla birlikte hareket ederler.	.73	19.01
	Yöneticiler belli gruplara imtiyazlar tanır.	.74	19.58
	Çalışanlar işleriyle ilgili aldıkları bilgileri kendi gruplarıyla paylaşırlar.	.57	13.96
	Kurum çalışanları daha çok kendi gruplarıyla iletişim kurarlar.	.63	15.82
Yöneticilerin İnförmal Ziyaretleri	Yöneticiler bölümleri ziyaret ederek, çalışanların dilek ve şikâyetlerini dinlerler.	.76	20.09
	Yöneticiler, çalışanlarla biraraya gelerek rahat sohbet ortamı oluşturlar.	.83	22.55
	Yöneticiler, çalışanların çay-kahve molalarına katılırlar.	.64	16.14
	Yöneticiler sohbet esnasında kendilerine ulaştırılan mesajlara duyarlıdır (öneri-şikâyet vb.)	.66	17.00
Sohbetler	Çalışanlar birbirleriyle sohbet etme fırsatı kollarlar.	.75	16.29
	Çalışanlar arasında sohbet ortamları oluşur.	.70	16.80
	Çalışanlar birlikte çay-kahve molası verirler.	.75	16.28
	Çay-kahve molalarında kurum ile ilgili konular konuşulur.	.50	11.94
Laf Taşıyıcılar	Kurumda bir çok bilgi, kaynağından değil, başka çalışanlardan öğrenilir.	.66	17.81
	Bazı çalışanların, söylenen şeyleri başkalarına ulaştıracakları bilinir.	.74	20.62
	Çalışanlar arasında sık sık "...benden duymuş olma ama..." gibi ifadeler kullanılır.	.74	20.76
	Yöneticiler bazı çalışanlar sayesinde, çalışanların eleştirilerinden anında haberdar olur.	.81	23.55
	Kurumda laf taşıyan çalışanlar sayesinde düzenli işleyen bir dedikodu mekanizması vardır.	.86	26.09
	Yönetim ile ilgili eleştiriler, yönetim kademesine taşıyacağı korkusuyla bazı çalışanların yanında konuşulmaz.	.74	20.65
	Kurumda, dedikodu ve söylenti çalışanlar arasında yaygındır.	.82	24.25
	Kurumdaki söylenti ve dedikodulara yöneticiler tarafından itibar edilir.	.68	18.41
	Göreve yeni başlayanlar kurumu, kıdemli personelin dedikodusu sayesinde tanır.	.70	19.21

Tablo 21'in Devamı İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğinin Gözlenen Değişkenleri ile Örtük Değişkenleri Arasındaki İlişkileri

Şakalar	Yöneticiler çalışanlara uyarılarını şaka yoluyla aktarırlar.	.62	12.44
	Çalışanlar talep ve şikâyetlerini yöneticilere çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar.	.68	14.60
	Çalışanlar birbirlerine yakıştırmalarda bulunurlar.	.79	22.75
	Yöneticilere rahatlıkla şaka yapılabilir.	.50	10.77
	Kurumda bazı çalışanların takma isimleri vardır.	.68	19.07
İnfomal Sanal İletişim	Çalışanlar sosyal paylaşım araçlarıyla iletişim kurarlar.	.64	16.69
	Çalışanlarla ilgili bazı bilgiler, sosyal paylaşım araçlarından öğrenilir.	.74	20.94
	Çalışanlar, kurum ile ilgili şikayetlerini internet ortamına taşırlar.	.73	20.82
	Çalışanlar dikkat çekici elektronik postaları çalışma arkadaşlarına gönderirler.	.73	18.33
	Çalışanlar, arkadaşlarının internet ortamındaki paylaşımları hakkında yorum yaparlar.	.77	19.81
	Çalışanlar iş yerinde yaşadıkları olaylara ilgili duygularını sosyal paylaşım sitelerine aktarırlar.	.81	23.84
	Çalışanlar kurum ile ilgili gelişmeleri, sosyal paylaşım araçlarıyla birbirlerine ulaştırırlar.	.79	22.30
Chi-Square (χ^2) = 1467.1 , Df = 510, χ^2 / df = 2,87 , Goodness of Fit Index (GFI) = 0,89 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0,87 Normed Fit Index (NFI) = 0,96 Non Normed Fit Index (NNFI) = 0,97 Comparative Fit Index (CFI) = 0,97 Relative Fit Index (RFI) = 0,95 Incremental Fit Index (IFI) = 0,97 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0,050			

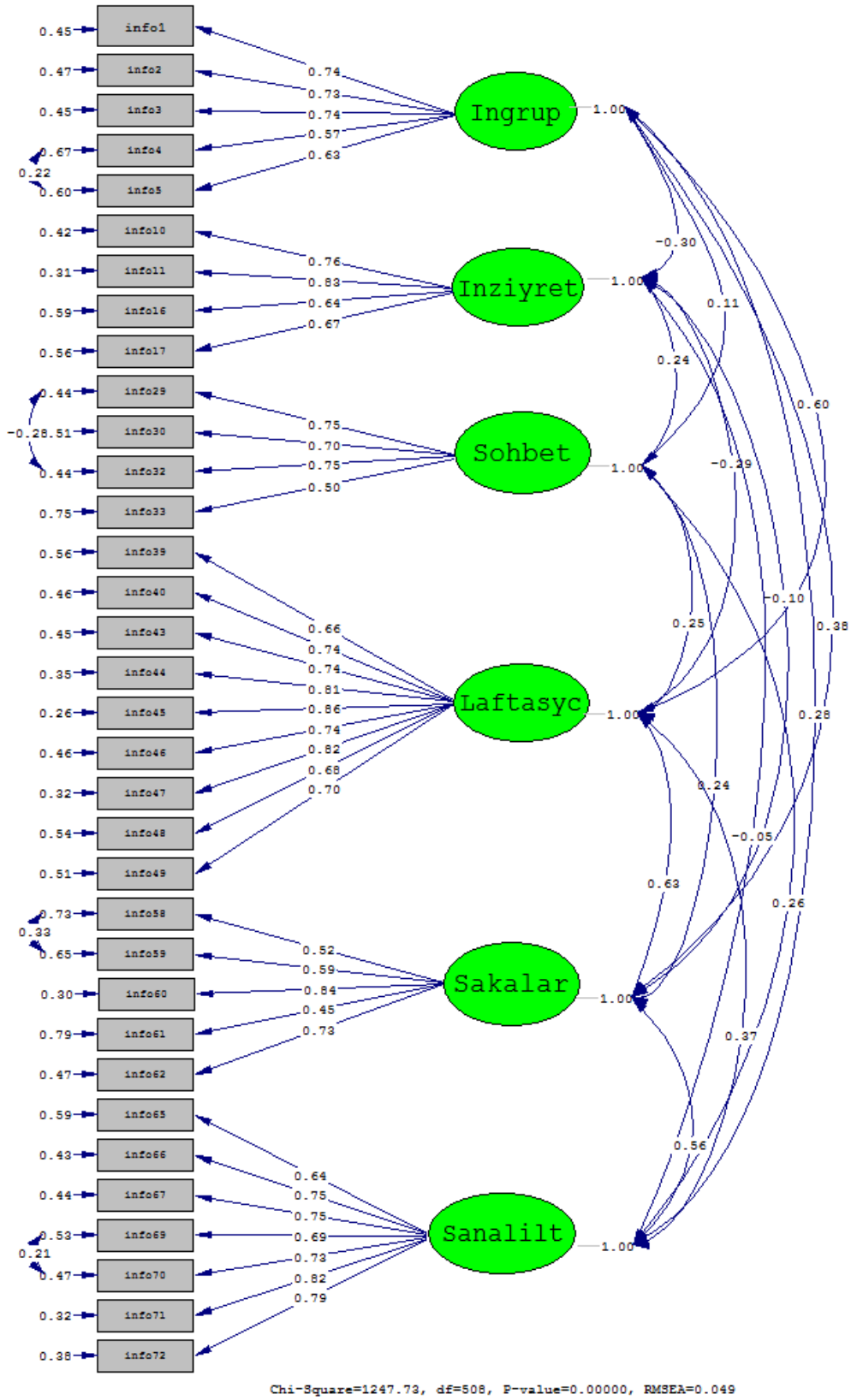
Tablo 22'ye göre infomal iletişim kanalları ölçeğine ait ölçüm modelinin uyum istatistikleri $p < 0.001$ anlamlılık düzeyinde aşağıdaki aralıklarda çıkmıştır.

Tablo 22: İnfomal İletişim Kanallarına Ait Ölçüm Modelinin Uyum İstatistikleri

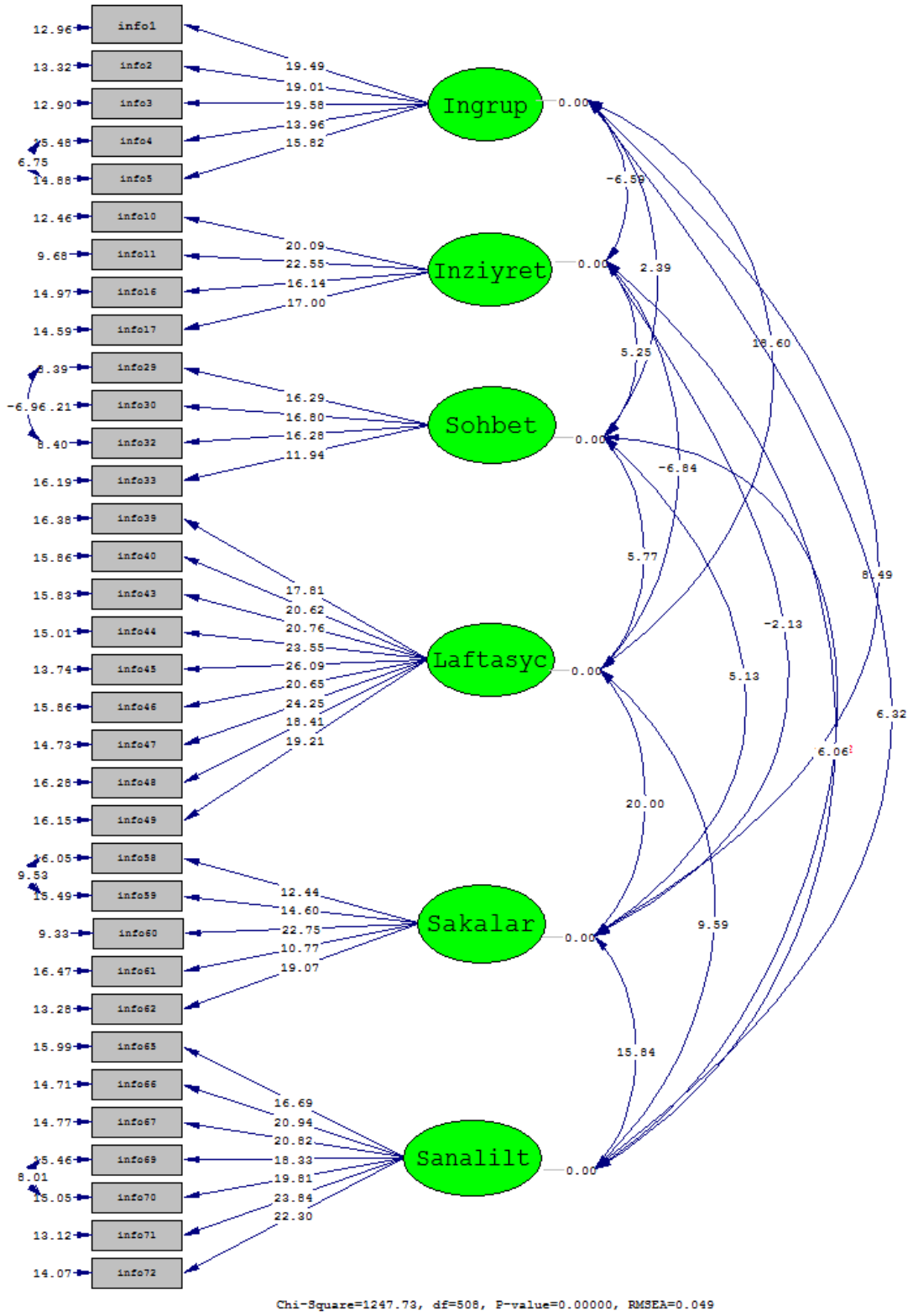
Uyum Ölçüsü	Değer	Uyum
χ^2/df	2,87	İyi uyum
RMSEA	0,056	İyi uyum
NFI	0,96	İyi uyum
NNFI	0,96	İyi uyum
CFI	0,97	İyi uyum
GFI	0,89	Kabul edilebilir uyum
AGFI	0,87	Kabul edilebilir uyum

Tablo 22'deki uyum istatistiklerine göre informal iletişim kanallarına ait ölçüm modelinin büyük oranda yapısal olarak geçerli olduğu görülmektedir.

İnformal iletişim kanallarına ait ölçüm modelinde teorik olarak (4 ve 5. sorular), (29 ve 32. sorular), (39 ve 40. sorular), (58 ve 59. sorular) ve (69 ve 70. sorular) birbirine çok benzediği ve hata katsayıları birbirine çok yakın çıktığı için bu sorular birleştirilmiştir. Bu birleştirmede maddeler arası modifikasyon dikkate alınmıştır.



Şekil 7: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin Standardize Edilmiş Çözüm Değerleri



Şekil 8: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğine Ait Ölçüm Modelinin t Değerleri

Şekil 8’deki informal iletişim kanalları ölçeğinin t değerlerine göre tüm standardize edilmiş çözümleme değerleri örtük değişkenler ile anlamlı ilişkilere sahiptir. t değerleri ($p < 0.001$) 10,77 ile 23,84 arasında değişmektedir.

Tablo 23: İnfomal İletişim Kanalları Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)	
	Değerler	Değerler	Değerler	Değerler	Standart Sapma	Değerler	Standart Sapma
İnfomal Gruplar	600	3,1687	1,06375	-,240	,100	-,675	,199
Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri	600	2,9575	1,12332	,077	,100	-,780	,199
Sohbetler	600	3,2544	,89764	-,218	,100	-,124	,199
Laf Taşıyıcılar	600	3,0153	,85648	-,125	,100	-,746	,199
Şakalar	600	2,3702	,93134	,383	,100	-,475	,199
İnfomal Sanal İletişim	600	2,4252	,97979	,270	,100	-,702	,199
Toplam	600						

Tablo 23’te verilen informal iletişim kanallarına ilişkin verilere ait çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ile -1 arasında yer aldığı için faktörlere ait veriler normal dağılıma uymaktadır. Kamu kurumlarında kullanılan informal iletişim kanallarının orta noktanın çok üstünde olmadığı görülmüştür. Kamu kurumlarında çalışanların öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları görülmektedir. Kamu kurumlarında şakalar son sırada yer almaktadır.

1.4.4. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Hipotezlere ilişkin bulgular, yönetim tarzlarına ait boyutlar ile informal iletişim kanallarına ait boyutlar arası ilişkileri ve bu ilişkilerin yönünü belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine yönelik bulgular ve bağımsız değişkenler olan yönetim tarzlarının bağımlı değişken olan informal iletişim kanalları nasıl etkilendiğini belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizine ilişkin bulgular olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.4.4.1. Boyutlar Arası Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon, iki değişkenin senkronize bir şekilde birlikte değişmesi yani artması veya azalması veya birinin artarken diğerrinin azalmasıdır (Böke vd., 2011:164).

Tablo 24: Yönetim Tarzları ile İnfomal İletişim Kanallarına Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Paternalist Yönetim	1									
2. Otoriter Yönetim	-,369(**)	1								
3. Serbest Bırakıcı Yönetim	-,077	,254(**)	1							
4. Demokratik Yönetim	,667(**)	-,394(**)	-,140(**)	1						
5. İnfomal Gruplar	-,147(**)	,229(**)	,131(**)	-,297(**)	1					
6. Yöneticilerin İnfomal Ziyaretleri	,554(**)	-,296(**)	-,127(**)	,553(**)	-,240(**)	1				
7. Kurum İçi Sohbetler	,248(**)	,061	-,068	,226(**)	,122(**)	,230(**)	1			
8. Laf Taşıyıcılar	-,161(**)	,372(**)	,202(**)	-,278(**)	,528(**)	-,256(**)	,213(**)	1		
9. Şakalar	,144(**)	,193(**)	,198(**)	-,002	,264(**)	-,012	,195(**)	,488(**)	1	
10. İnfomal Sanal İletişim	,130(**)	,167(**)	,168(**)	-,016	,231(**)	-,036	,246(**)	,362(**)	,495(**)	1

(* **p< 0,001 anlamlılık düzeyi, *p<0,005 anlamlılık düzeyinde korelasyon analizi)

Tablo 24'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre sig.<0.001 anlamlılık düzeyinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekillerde çıkmıştır.

- Paternalist yönetim tarzı ile informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, sohbetler, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim boyutları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Otoriter yönetim tarzı ile informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim boyutları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Serbest bırakıcı yönetim tarzı informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, sohbetler, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim boyutları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Demokratik yönetim tarzı ile informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, sohbetler ve laf taşıyıcılar boyutları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Paternalist yönetim tarzı ile yöneticilerin informal ziyaretleri ($r=0,554$), kurum içi sohbetler ($r=0,248$), şakalar ($r=0,144$) ve informal sanal iletişim kanalları ($r=0,130$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken, informal gruplar ($r=-0,147$) ve laf taşıyıcılar ($r=-0,161$) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki söz konusudur ($p<0.001$).

Otoriter yönetim tarzı ile informal gruplar ($r=0,229$), laf taşıyıcılar ($r=0,372$) şakalar ($r=0,193$) ve informal sanal iletişim kanalları ($r=0,167$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki varken, yöneticilerin informal ziyaretleri ($r=-0,296$) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otoriter yönetim tarzı ile kurum içi sohbetler arasında ise herhangi bir ilişki bulunamamıştır ($p<0.001$).

Serbest bırakıcı yönetim tarzı ile informal gruplar ($r=0,131$), laf taşıyıcılar ($r=0,202$), şakalar ($r=0,198$) ve informal sanal iletişim kanalları ($r=0,168$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken, yöneticilerin informal ziyaretleri ($r=-0,127$)

arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Serbest bırakıcı yönetim tarzı ile kurum içi sohbetler arasında ise bir ilişki söz konusu değildir ($p<0.001$).

Demokratik yönetim tarzı ile yöneticilerin informal ziyaretleri ($r=0,553$) ve kurum içi sohbetler ($r=0,226$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki varken demokratik yönetim tarzı ile informal gruplar ($r=-0,297$) ve laf taşıyıcılar ($r=-0,278$) arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Demokratik yönetim tarzı ile şakalar ve informal sanal iletişim kanalları arasında ise bir ilişki söz konusu değildir ($p<0.001$).

1.4.4.2. Boyutlar Arası Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi, değişkenler arasında sebep-sonuç ilişkisi kurularak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla kullanılmaktadır (Şencan, 2002: 479).

Çoklu doğrusal regresyon analizinin doğru sonuçlar verebilmesi için aşağıdaki şartları taşıması gerekir. Bu şartlar (Can, 2013:249);

- Verilerin normal dağılıma uyması,
- Bağımsız değişkenlerin her birinin bağımlı değişkenle arasındaki ilişki doğrusal olmalı,
- Bağımlı değişkenler birbirinden bağımsız olmalı yani bağımsız değişkenlerin kendi aralarında yüksek derecede ilişkisi bulunmamalıdır.

Her regresyon modeli için regresyon analizi şartları sınanmış ve araştırmaya ait modellerin bu şartları taşıdıkları görülmüştür.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki olup olmadığını görmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlar arası ilişkilerin niteliğinin ortaya çıkarılması amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Bu nedenle öncelikle yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan informal iletişim kanalları üzerindeki etkisi olup olmadığı test edilmiştir.

Yönetim tarzları ve informal iletişim kanallarına ait bulgular sırasıyla Tablo 25 ile Tablo 30 arasında özetlenmiştir.

Tablo 25: Yönetim Tarzları ve İnfomal Gruplara Ait Regresyon Analizi

Model	Yönetim Tarzları	İnformel İletişim Kanalı	R ²	Beta	Sig.
1	Paternalist	İnformel Gruplar	,115	,075	,028
	Otoriter			,113	,002
	Serbest Bırakıcı			,108	,119
	Demokratik			-,263	,000
ANOVA Testi F=19,242, Sig.=0.000, p<0.001					

p<0.005

Sig. (anlamlılık) 0.05'in altındaki katsayılara sahip bağımsız değişkenler, bağımlı değişkenleri anlamlı düzeyde etkilemektedir (Can, 2013:245).

Tablo 25'e göre bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan informal gruplar ile demokratik yönetim tarzı ve otoriter yönetim tarzına ait bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<0,005). Yöneticilerin demokratik yönetim tarzları ile otoriter yönetim tarzları kurumlarda informal grupların oluşumunu etkilemektedir. Regresyon modelindeki R² determinasyon katsayısı değerine göre, informal grupların oluşumunun 0,115'i kurumlardaki otoriter yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0,001 düzeyinde (p<0,001) geçerlidir. Bu anlamda model istatistiki olarak anlamlıdır. Demokratik yönetim tarzındaki bir birimlik artış diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak şartıyla çalışanların informal gruplar oluşturma eğilimine girmelerini 0,263 oranında azaltırken, otoriter yönetim tarzındaki bir birimlik artış çalışanların informal gruplar oluşturma eğilimini 0,113 arttırmaktadır.

Demokratik yönetim tarzı uygulanan kamu kurumlarında çalışanların informal gruplar oluşturma eğilimine girmedikleri ancak otoriter yönetim tarzının uygulandığı kurumlarda çalışanların informal gruplar oluşturma eğilimine girdikleri görülmektedir. Otoriter yönetim anlayışının katı kuralları nedeniyle çalışanların yöneticilerine

istedikleri zaman ulaşamamaları informal grupların oluşumuna zemin hazırlayabilmektedir.

Paternalist yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzının ise informal gruplar oluşumunu etkilemedikleri görülmüştür.

Tablo 26: Yönetim Tarzları ve Yöneticilerin İnfomal Ziyaretlerine Ait Regresyon Analizi

Model	Yönetim Tarzları	İnformal İletişim Kanalı	R ²	Beta	Sig.
1	Paternalist	Yöneticilerin İnformal Ziyaretleri	,372	,359	,000
	Otoriter			-,044	,269
	Serbest Bırakıcı			-,052	,157
	Demokratik			,332	,000
ANOVA Testi F=87,944, Sig.=0.000, p<0.001					

p<0.005

Tablo 26'ya göre bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan yöneticilerin infomal ziyaretleri ile paternalist yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzına ait bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<0,005). Yöneticilerin paternalist yönetim tarzları ile demokratik yönetim tarzları kurumlarda yöneticilerin infomal ziyaretlerinin oluşumunu etkilemektedir. Regresyon modelindeki R² determinasyon katsayısı değerine göre, yöneticilerin infomal ziyaretlerinin 0,372'si kurumlardaki paternalist yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0,001 düzeyinde (p<0,001) geçerlidir. Bu anlamda model istatistiki olarak anlamlıdır. Yöneticilerin uyguladıkları paternalist yönetim tarzındaki bir birimlik artış yöneticilerin infomal ziyaretlerini 0,359 oranında arttırmakta, demokratik yönetim tarzındaki bir birimlik artış ise yöneticilerin infomal ziyaretlerini 0,332 oranında arttırmaktadır.

Kamu kurumlarında paternalist yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzıyla çalışanlarına yaklaşan yöneticilerin, çalışanların arasına karışarak infomal ziyaretler gerçekleştirdikleri görülmektedir. Otoriter ve serbest bırakıcı yönetim tarzıyla yönetsel faaliyetleri gerçekleştirmeye çalışan yöneticilerin ise infomal ziyaretler gerçekleştirmedikleri görülmektedir.

Otoriter yönetim tarzının ve serbest bırakıcı yönetim tarzının ise, yöneticilerin informal ziyaretlerini etkilemediği görülmüştür. Otoriter yönetim anlayışındaki “*son sözü ben söylerim*”, serbest bırakıcı yönetim anlayışında “*bana dokunmayan yılan bin yaşasın*” anlayışıyla hareket eden yöneticiler, çalışanlarının arasına karışarak bire bir çalışanlarını çalışma alanlarında ziyaret etme gereği duymayabilirler.

Tablo 27: Yönetim Tarzları ve Kurum İçi Sohbetlere Ait Regresyon Analizi

Model	Yönetim Tarzları	İnformal İletişim Kanalı	R ²	Beta	Sig.
1	Paternalist	Kurum İçi Sohbetler	,068	,153	,001
	Demokratik			,093	,039
ANOVA Testi F=21,892, Sig.=0.000, p<0.001					

p<0.005

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için, otoriter ve serbest bırakıcı yönetim tarzı ile kurum içi sohbetler arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Tablo 27’ye göre bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan kurum içi sohbetler ile paternalist yönetim tarzına ait bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<0,005). Kamu kurumlarında yöneticilerin paternalist yönetim tarzının kurum içi sohbetlerin oluşumunu etkilediği görülmektedir. Demokratik yönetim tarzının ise kurum içi sohbetleri etkilemediği görülmüştür.

Regresyon modelindeki R² determinasyon katsayısı değerine göre kurum içi sohbetlerin 0,068’i kurumlardaki paternalist yönetim tarzı ile açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0,001 düzeyinde (p<0,001) geçerlidir. Bu anlamda model istatistiki olarak anlamlıdır. Yöneticilerin uyguladıkları paternalist yönetim tarzı kurum içinde sohbet ortamlarının oluşmasına neden olmaktadır.

Paternalist yönetim tarzının uygulandığı kamu kurumlarında çalışanların kurum içi sohbetlere katıldıkları bu sohbetlere meyilli oldukları görülmüştür. Paternalist

yönetim tarzındaki bir birimlik artış kurum içi sohbetlerin oluşumunu 0,153 oranında arttırmaktadır.

Paternalist yönetim anlayışında yöneticilerin bir baba/anne edasıyla çalışanlarına yaklaşması ve birçok aşamada çalışanlarıyla birlikte hareket etmesi sonucunda çalışanların kendileri ve yöneticileriyle rahat sohbet ortamları oluşturmalarına imkân sağlayabilmektedir.

Tablo 28: Yönetim Tarzları ve Laf Taşıyıcılara Ait Regresyon Analizi

Model	Yönetim Tarzları	İnformal İletişim Kanalı	R ²	Beta	Sig.
1	Paternalist	Laf Taşıyıcılar	,172	,082	,054
	Demokratik			-,337	,000
	Otoriter			,472	,000
	Serbest Bırakıcı			,087	,007
ANOVA Testi F=31,494, Sig.=0.000, p<0.001					

p<0.005

Tablo 28'e göre bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan laf taşıyıcılar ile otoriter yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzına ait bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<0,005). Yöneticilerin demokratik yönetim tarzları ve otoriter yönetim tarzlarının kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışını etkilediği ancak yöneticilerin paternalist yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzının kurumlardaki laf taşıyıcıların ortaya çıkışını etkilemediği görülmektedir. Regresyon modelindeki R² determinasyon katsayısı değerine göre kurumlardaki laf taşıyıcıların 0,172'si kurumlardaki otoriter yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzı ile açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0,001 düzeyinde (p<0,001) geçerlidir. Bu anlamda model istatistiki olarak anlamlıdır. Demokratik yönetim tarzının uygulandığı kamu kurumlarında çalışanların bir yerden bir yere laf taşımadıkları görülmüştür. Ancak otoriter yönetim tarzının uygulandığı kurumlarda çalışanların laf taşıyıcılar aracılığıyla bir yerden bir yere laf taşıdıkları, dedikodu ve söylenti mekanizmasını harekete geçirdikleri görülmüştür. Otoriter yönetim tarzındaki bir birimlik artış kurumlardaki laf taşıyıcıların oranını 0,472 arttırırken, demokratik yönetim tarzındaki bir birimlik artış kurumlardaki laf taşıyıcıların oranını 0,337 oranında azaltmaktadır.

Otoriter yönetim anlayışında yöneticilerin kapılarını çalışanlarına her zaman açık tutmak istememeleri ve çalışanlarına mesafeli davranmaları kurumlardaki laf taşıyıcıların faaliyetlerini arttırabilmektedir. Demokratik yönetim tarzıyla çalışanlarına yaklaşan, çalışanlarıyla birlikte hareket eden ve gerektiğinde onlarla birlikte kararlar veren yöneticiler sayesinde kurumlardaki laf taşıyıcıların faaliyetleri azaltılabilmektedir.

Tablo 29: Yönetim Tarzları ve Şakalara Ait Regresyon Analizi

Model	Yönetim Tarzları	İnformal İletişim Kanalı	R ²	Beta	Sig.
1	Paternalist	Şakalar	,113	,223	,000
	Otoriter			,220	,000
	Serbest Bırakıcı			,141	,000
ANOVA Testi F=25,325, Sig.=0.000, p<0.001					

p<0.005

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için, demokratik yönetim tarzı ile şakalar arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Tablo 29'a göre bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan şakalar ile paternalist yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzına ait bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<0,005). Yöneticilerin paternalist yönetim tarzları, otoriter yönetim tarzları ve serbest bırakıcı yönetim tarzları kurumlarda şakaların oluşumunu etkilemektedir.

Regresyon modelindeki R² determinasyon katsayısı değerine göre kurumlardaki şakaların 0,113'ü kurumlardaki paternalist yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzı ile açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0,001 düzeyinde (p<0,001) geçerlidir. Bu anlamda model istatistiki olarak anlamlıdır. Yöneticilerin uyguladıkları paternalist yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzı kurumlarda çalışanların şaka yoluyla iletişim kurmalarına neden olabilmektedir.

Yöneticilerin paternalist yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış şakalarda 0,223 oranında, otoriter yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış şakalarda 0,220 oranında ve

serbest bırakıcı yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış ise şakalarda 0,141 oranında bir artış göstererek kurum çalışanlarının kendi aralarında veya yöneticileriyle şaka yoluyla iletişim kurmalarına neden olabilmektedir.

Paternalist yönetim anlayışında yeri geldiğinde son sözü söyleyen yöneticilere çalışanlar, söylemek istediklerini zaman zaman şaka yoluyla aktarabilmektedir. Otoriter yönetim anlayışının katı görüntüsünü az da olsa yumuşatmak isteyen çalışanlar yöneticilerine söylemek isteyip de söyleyemediklerini şaka yoluyla aktarabilmekte, serbest bırakıcı yönetim anlayışının “*bana karışmayın ne yaparsanız yapın*” imajı çalışanları yine şaka yoluyla iletişim kurmaya yöneltebilmektedir.

Tablo 30: Yönetim Tarzları ve İnfomal Sanal İletişime Ait Regresyon Analizi

Model	Yönetim Tarzları	İnformal İletişim Kanalı	R ²	Beta	Sig.
1	Paternalist	İnformal Sanal İletişim	,086	,209	,000
	Otoriter			,203	,000
	Serbest Bırakıcı			,125	,001
ANOVA Testi F=18,704, Sig.=0.000, p<0.001					

p<0.005

Regresyon analizi yapılırken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında korelasyon bulunmayan boyutlar analiz dışında bırakıldığı için, demokratik yönetim tarzı ile infomal sanal iletişim kanalları arasında regresyon analizi yapılmamıştır.

Tablo 30’a göre bu regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken olan infomal sanal iletişim kanalı ile paternalist yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzına ait bağımsız değişkenler arasındaki doğrusal ilişki istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p<0,005). Yöneticilerin paternalist yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzı kurumlarda infomal sanal iletişim kanallarının oluşumunu etkilemektedir.

Regresyon modelindeki R² determinasyon katsayısı değerine göre kurumlardaki infomal sanal iletişim kanallarının 0,086’sı kurumlardaki paternalist yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzı ile açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri 0,001 düzeyinde (p<0,001) geçerlidir. Bu anlamda model istatistiki olarak anlamlıdır. Yöneticilerin paternalist yönetim tarzlarındaki bir birimlik artış infomal

sanal iletişim kanallarının kullanımını 0,209 oranında, otoriter yönetim tarzındaki bir birimlik artış informal sanal iletişim kanallarının kullanımını 0,203 oranında ve serbest bırakıcı yönetim tarzındaki bir birimlik artış ise informal sanal iletişim kanallarının kullanımını 0,125 oranında arttırarak kurum çalışanlarının informal sanal iletişim kanalları aracılığıyla iletişim kurma eğilimine girmelerine sebep olabilmektedir.

Paternalist yönetim anlayışının bazen çalışanlar arasında oluşturduğu küçük çatlaklar, otoriter yönetim anlayışının ceza politikası ve serbest bırakıcı yönetim anlayışının çalışanları kendi haline bırakan tavrı çalışanları informal sanal iletişim kanallarını kullanmaya sevk ederek, bilgi paylaşımlarını sosyal paylaşım araçlarıyla iletmelerine neden olabilmektedir.

Araştırmaya ait hipotezler test edilerek Tablo 31’de özetlenmiştir.

Tablo 31: Araştırmaya Ait Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmaya Ait Hipotezler	RED	KABUL
H ₁ : Demokratik yönetim tarzının informal grupların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL
H ₂ : Demokratik yönetim tarzının yöneticilerin informal ziyaretlerine istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL
H ₃ : Demokratik yönetim tarzının kurum içi sohbetlerin oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	RED	
H ₄ : Demokratik yönetim tarzının olan laf taşıyıcıların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL
H ₅ : Demokratik yönetim tarzının şakaların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	RED	
H ₆ : Demokratik yönetim tarzının informal sanal iletişimin oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	RED	
H ₇ : Otoriter yönetim tarzının informal grupların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL
H ₈ : Otoriter yönetim tarzının yöneticilerin informal ziyaretlerine istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	RED	
H ₉ : Otoriter yönetim tarzının kurum içi sohbetlerin oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	RED	
H ₁₀ : Otoriter yönetim tarzının laf taşıyıcıların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL
H ₁₁ : Otoriter yönetim tarzının şakaların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL
H ₁₂ : Otoriter yönetim tarzının informal sanal iletişimin oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL
H ₁₃ : Paternalist yönetim tarzının informal grupların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	RED	
H ₁₄ : Paternalist yönetim tarzının yöneticilerin informal ziyaretlerine istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL
H ₁₅ : Paternalist yönetim tarzının kurum içi sohbetlerin oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL

Tablo 31'in Devamı: Araştırmaya Ait Hipotezlerin Test Edilmesi

H ₁₆ : Paternalist yönetim tarzının laf taşıyıcıların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	RED	
H ₁₇ : Paternalist yönetim tarzının şakaların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL
H ₁₈ : Paternalist yönetim tarzının informal sanal iletişimin oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL
H ₁₉ : Serbest bırakıcı yönetim tarzının informal grupların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	RED	
H ₂₀ : Serbest bırakıcı yönetim tarzının yöneticilerin informal ziyaretlerine istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	RED	
H ₂₁ : Serbest bırakıcı yönetim tarzının kurum içi sohbetlerin oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	RED	
H ₂₂ : Serbest bırakıcı yönetim tarzının laf taşıyıcıların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.	RED	
H ₂₃ : Serbest bırakıcı yönetim tarzının şakaların oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL
H ₂₄ : Serbest bırakıcı yönetim tarzının informal sanal iletişimin oluşumunda istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.		KABUL

Tablo 31'e göre demokratik yönetim tarzı; informal grupların oluşumunu, yöneticilerin informal ziyaretlerini, kurumlardaki laf taşıyıcıları etkilediği için H₁, H₂, H₄ hipotezleri, otoriter yönetim tarzı; informal grupların oluşumunu, laf taşıyıcıların oluşumunu, kurumlardaki şakaların oluşumunu, informal sanal iletişimi etkilediği için H₇, H₁₀, H₁₁, H₁₂ hipotezleri, paternalist yönetim tarzı; yöneticilerin informal ziyaretlerini, kurum içi sohbetlerin oluşumunu, şakaların oluşumunu, informal sanal iletişimi etkilediği için H₁₄, H₁₅, H₁₇, H₁₈ hipotezleri, serbest bırakıcı yönetim tarzı; şakaların oluşumunu ve informal sanal iletişimi etkilediği için H₂₃ ve H₂₄ hipotezleri kabul edilmiş, diğer hipotezler ise reddedilmiştir.

1.5. Sonuç ve Öneriler

Örgütlerin başarısı için yöneticilerin çeşitli yönetim tarzlarını kullanarak sadece formal iletişim kanalları aracılığıyla örgüt çalışanlarını yönetmeye çalışması çok zor hale gelmiştir. İnfomal iletişim kanallarının farkına varan, bunları örgüt lehine kullanarak formal iletişim kanallarının aralayamadığı kapıları aralayabilen yöneticiler, yönetim alanında daha başarılı olabilirler. Bu çalışma, kamu kurumlarında uygulanan yönetim tarzları ile ilgili olarak kurum yöneticilerine ışık tutmak ve bu kurumlarda ortaya çıkan infomal iletişim kanallarına dikkat çekmek amacıyla hazırlanmıştır. Örgütlerde önemli olan, örgüt içerisinde yayılan bir söylentiye çalışanların zihninden silmek için uğraşmak değil bu söylentilerin farkına vararak örgüt lehine kullanmasını bilmektir. Örgütlerdeki infomal iletişim kanallarının örgüt lehine kullanılmasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

Bu çalışmada, yöneticilerin yönetim tarzları belirlenirken Kurt Lewin'nin liderlik tarzları sınıflandırmasında yer alan otoriter yönetim tarzı, serbest bırakıcı yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzının yanında Türk toplum yapısına ve değerlerine uygun düşen paternalist yönetim tarzı kullanılmıştır.

Kamu kurumlarında üst kademe yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzlarının bu kurumlarda oluşan infomal iletişim kanallarını ne derece etkiledikleri araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, 21. yy. kamu kurumlarında yöneticilerin öncelikle katı kuralları bırakarak çalışanlarıyla aralarındaki buzları erittikleri, çalışanlarına karşı duyarlı oldukları, çalışanlarıyla işbirliği yapmayı bir zayıflık olarak görmedikleri, çalışanlarını iş alanında özgür bıraktıkları ve herkese eşit davrandıkları demokratik yönetim tarzını uyguladıkları görülmüştür. Günümüzde çeşitli yazarlar tarafından örgütlerde uygulanması önerilen demokratik yönetim tarzı Burdur ili kamu kurumlarında ilk sırada yerini almıştır. Türk toplum değerleri ile örtüşen bir baba/anne edasıyla çalışanlarına yaklaşıp onları harekete geçiren paternalist yönetim tarzının ise kamu kurumlarında beklenen düzeyde uygulanmadığı ortaya çıkmıştır.

Kamu kurumlarına atama yoluyla gelen üst kademe yöneticiler, örgüt ve örgüt çalışanlarını bir bütün olarak değerlendirmek zorunda oldukları için örgüt sorunlarından uzak durmayarak çalışanlarıyla birlikte sürecin bir parçası olmaları gerekir. Bu çalışmada, kamu kurum yöneticilerinin serbest bırakıcı yönetim tarzını kullanmadıkları yani örgüt ve örgüt çalışanlarından uzak durmadıkları ortaya çıkmıştır.

Ancak yönetim sürecinin başrol oyuncularını olan yöneticilerin ve yardımcı oyuncularını olan örgüt çalışanların kişilik yapıları ve beklentileri birbirinden farklı olduğu için her örgütte her yönetim tarzının aynı derecede etkili olması beklenemez. Bu nedenle yönetim sürecinde, her kurumda her yöneticinin çalışanlarına aynı şekilde davranması da mümkün değildir.

Bu çalışmada Burdur ili kamu kurumlarında yöneticilerin ilk sırada demokratik yönetim tarzını uyguladıkları görülmüştür. Burdur ili kamu kurumlarında öncelikle demokratik yönetim tarzının uygulanıyor olması, bu kurumlarda klasik yönetim anlayışının otoriterliğinden biraz da olsa uzaklaşıldığının bir göstergesidir. Literatürde evrensel anlamda tek başına etkili ve yeterli bir yönetim tarzının olmadığı, durumsallık yaklaşımına göre yönetim tarzının durumdan duruma değişebileceği belirtilmiştir.

Bu çalışmada özellikle kamu kurumlarında görev yapan üst kademe yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzlarının örgütlerde oluşan informal iletişim kanallarını hangi yönde ve ne derece etkilediği araştırılmıştır. Araştırmaya informal iletişim kanallarından informal gruplar, yöneticilerin informal ziyaretleri, sosyal etkinlikler, kurum içi sohbetler, dedikodu ve söylenti ağı, laf taşıyıcılar, şakalar ve informal sanal iletişim kanalları dâhil edilmiştir. Ancak analizler sonucunda sosyal etkinliklere ait faktör yük değerleri 0.50'nin altında çıktığı için bu boyut analizlerden çıkarılmış, dedikodu ve söylenti ağı ise laf taşıyıcılar boyutuyla birleştirilmiştir.

Informal iletişim kavramının boyutları ile ilgili yerli literatürde henüz çok az çalışma yapılmış ve yapılan çalışmaların ise informal iletişim kanallarının dedikodu-söylenti boyutuyla sınırlı kaldığı görülmüştür. Özellikle örgütlerde yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzlarının bu kanalları nasıl etkilediği ve harekete geçirdiği ile

ilgili kamu ve özel sektörde yeni çalışmaların yapılması araştırmacıların olduğu kadar yöneticilerinde ilgisini çekeceği düşünülmektedir.

Yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzları örgütlerdeki informal iletişim kanallarının oluşumuna çeşitli düzey ve yönlerde etki etmekte ve bu boyutlar arasında da çeşitli düzeylerde ilişkiler bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin benimsemiş oldukları yönetim tarzlarının informal iletişim kanallarının oluşumuna zemin hazırladıkları görülmüştür. Bu sonuçlara göre, kamu kurumlarında çalışanların öncelikle kurum içi sohbetlere katıldıkları ortaya çıkmıştır. Kamu kurumlarında şakalar ise son sırada yer almıştır.

Genel olarak araştırma sonuçlarına göre; otoriter yönetim tarzı informal grupların oluşumunu pozitif yönde etkilerken, demokratik yönetim tarzı informal gruplar oluşumunu negatif yönde etkilemektedir. Otoriter yönetim tarzının uygulandığı kamu kurumlarında çalışanların informal gruplar oluşturma eğilimine girdikleri görülmüştür. Otoriter yönetim anlayışının katı kuralları nedeniyle çalışanların yöneticilerine istedikleri zaman ulaşamamaları informal grupların oluşumuna zemin hazırlarken, demokratik yönetim anlayışında, yöneticilerin yeri geldiğinde öz eleştiri yaparak çalışanlarıyla birlikte hareket etmeleri çalışanların informal gruplar oluşturma gereği duymamalarına yol açabilmektedir. Paternalist ve serbest bırakıcı yönetim tarzının ise informal grupların oluşumunu etkilemediği görülmüştür.

Paternalist yönetim tarzı ve demokratik yönetim tarzının kamu kurumlarında yöneticilerin informal ziyaretlerini pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Çalışanlarını iş başında görerek onlarla birlikte hareket etmek isteyen paternalist ve demokratik tarzdaki yöneticiler ofislerinin dışına çıkarak çalışanlarıyla bir araya gelebilir, işler iyi gidince birlikte pencereden dışarıya bakabilir, işler kötü gidince ise birlikte aynaya bakarak, sorunun temeline inmeye çalışabilirler. Yöneticilerin otoriter yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzının yöneticilerin informal ziyaretlerini etkilemediği görülmüştür. Çünkü otoriter yönetim anlayışındaki “*son sözü ben söylerim*”, serbest bırakıcı yönetim anlayışında ise “*bana dokunmayan yılan bin*

yaşasın” anlayışıyla hareket eden yöneticiler, çalışanlarının arasına karışarak bire bir çalışanlarını çalışma alanlarında ziyaret etme gereği duymayabilirler.

Paternalist yönetim tarzının kamu kurumlarında kurum içi sohbetleri etkilediği ve paternalist yönetim tarzının uygulandığı kurumlarda çalışanların kurum içi sohbetlere katılmaya meyilli oldukları görülmüştür. Paternalist yönetim tarzındaki yöneticilerin bir ebeveyn edasıyla çalışanlarına yaklaşması, iyi günde kötü günde çalışanlarının yanında olması, onların sevinçlerini paylaşması ve üzüntülerine ortak olması yani çalışma hayatının içinde ve dışında birçok aşamada çalışanlarıyla birlikte hareket etmesi çalışanların kendileri ve yöneticileriyle rahat sohbet ortamları oluşturmalarına imkân sağlayabilmektedir.

Yöneticilerin demokratik yönetim tarzları ve otoriter yönetim tarzları kurumlardaki laf taşıyıcıların oluşumunu etkilediği ancak yöneticilerin paternalist yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzlarının kurumlardaki laf taşıyıcıların oluşumunu etkilemediği görülmüştür. Demokratik yönetim tarzını benimsemiş kamu kurumlarında çalışanların bir yerden bir yere laf taşımadıkları ancak otoriter yönetim tarzını benimsemiş kurumlarda çalışanların laf taşıyıcılar aracılığıyla bir yerden bir yere laf taşıdıkları, dedikodu ve söylenti mekanizmasını harekete geçirdikleri görülmüştür. Demokratik yönetim anlayışındaki şeffaflık anlayışıyla yöneticilerin kendileri için öz eleştiri yaptığı, herkese eşit ve saygılı davranmaya çalıştığı bir ortamda çalışanların laf taşıyıcılar aracılığıyla iletişim kurmalarına gerek kalmayabilmektedir.

Yöneticilerin uyguladıkları paternalist yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzının kurumlarda şakaların oluşumunu etkilediği ortaya çıkmıştır. Paternalist yönetim anlayışında bir babanın/annenin otoritesiyle çalışanlarına yaklaşmaya çalışan yöneticilere çalışanlar, zaman zaman söylemek isteyip de söyleyemediklerini şaka yoluyla aktarabilmektedirler. “*Babalar hem sever, hem döver*” anlayışındaki dövme kısmına yakalanmak istemeyen çalışanlar için şakalar en güzel kaçış yolu olabilmektedir. Otoriter yönetim anlayışının katı görüntüsü çalışanları şakalara sevk ederken, serbest bırakıcı yönetim anlayışının “*bana karışmayın ne*

yaparsanız yapın” tutumu çalışanları yine şaka yoluyla iletişim kurmaya sevk edebilmektedir.

Yöneticilerin uyguladıkları paternalist yönetim tarzı, otoriter yönetim tarzı ve serbest bırakıcı yönetim tarzının kurumlardaki informal sanal iletişim kanallarını etkilediği ancak demokratik yönetim tarzının informal sanal iletişim kanallarını etkilemediği görülmüştür. Sanal ağlar artık örgütlerin dört bir yanını sarıp sarmalayarak iletişimin hızını arttırmış, maliyetini azaltmış ve mesafeleri kısaltarak çalışmalara hız kazandırmıştır. Özellikle kamu kurumlarında e-evrak çalışmalarıyla birlikte elektronik imzanın yaygınlaşması hangi yaşta olursa olsun herkesin öncelikle sanal dünyada formal sanal iletişim kanallarını kullanmalarına neden olmuştur. Teknolojinin bu kadar geliştiği, *yediden yetmişe* insan ilişkilerinin sanal ortamlara taşındığı iş dünyasında çalışanların sadece formal iletişim kanalları aracılığıyla iletişim kurmaları beklenemez. Bu nedenle çalışanlar, yaşadıkları olumlu ya da olumsuz olayları artık yüz yüze paylaşmak yerine sanal ortamlarda informal olarak paylaşır duruma gelmiştir. Paternalist yönetim tarzının çalışanlara sunduğu rahatlık çalışanların informal sanal iletişim kanallarıyla iletişim kurabilmelerine neden olurken, bunun tersi bir ortam olan otoriter yönetim anlayışının katı kuralları çalışanların yüz yüze iletişimden uzaklaşarak sanal ortamlara akmalarına neden olabilmektedir.

Sonuç olarak örgütlerde informal iletişim kanallarının varlığı inkâr edilemez bir gerçektir ve örgütlerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın bundan sonraki çalışmalara ışık tutacağı ve katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Konuyla ilgili yapılabilecek çeşitli öneriler ise;

Kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin hangi yönetim kademesinde olursa olsun mutlaka informal iletişim kanallarının farkına vararak bu kanalları örgüt lehine kullanmasını bilmeleri gerekir.

Kamu kurumlarındaki “*sallabaşı al maaşı*” düşüncesiyle sabah 8.30- 17.30 mesaisine gelen, sadece verilen işi yapan, soru sorulduğunda cevap veren ancak dedikodu kazanın başında yerini alan çalışanların göz ardı edilmemesi gerekir.

“Ne yaparsam yapayım kimse beni görmüyor, yapsam da aynı yapmasam da aynı” diyerek yöneticilerine sessiz sessiz içten haykıran çalışanların yöneticiler tarafından fark edilmesi gerekir, aksi takdirde bu çalışanlar informal karşıt gruplar içinde kendine bir yer bularak yönetsel sürece zarar verebilirler.

Yöneticilerin zaman zaman çalışanların arasına karışarak, onlarla sohbet etmesi, onların dilek ve şikâyetlerini dinlemesi ve çözüm yollarını çalışanlarıyla birlikte araması örgütlerdeki laf taşıyıcıların etkisini ve sayısını azaltabilir.

İnformal iletişim kanallarının yöneticiler tarafından göz önünde bulundurulmaması yönetsel anlamda çok büyük bir hata olacaktır. “Bu kanalları örgüt yararına daha iyi nasıl yönetebilirim?” sorusunu kendisine soran ve bu sorunun cevabını çalışanlarıyla birlikte arayan yöneticiler 21. yy’da elbette başarılarını bir kat daha arttırarak çalışanlarıyla birlikte örgütsel faaliyetlerin üstesinden daha kolay gelebileceklerdir.

Literatürde informal iletişim kanalları ile ilgili çok fazla araştırmanın yapılmamış olması nedeniyle, informal iletişim kanallarının tek tek ele alınarak, örgütsel etkileri ile ilgili yeni çalışmaların yapılması ve yönetim tarzları dışında örgütsel anlamda informal iletişim kanallarını etkileyen farklı nedenlerin de göz önünde bulundurularak bundan sonra çeşitli çalışmaların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- ABURGE James Baba (2011), “Appraising The Impact of Organizational Communication on Worker Satisfaction in Organizational Workplace”, *Scientia Educologica, Problems of Management in The 21th Century*, Volume 1, pp. 7-15.
- AÇIL Mahmut (2005), *Başarılı ve Etkin Öğretmenin Beden Dili*, İstanbul, Armoni Yayıncılık.
- AHSAN Kamrul and PANDAY P. Kumar (2013), “Problems of Coordination in Field Administration in Bangladesh: Does Informal Communication Matter?” *International Journal of Public Administration*, 36:8, pp. 588-599.
- AIRAWASHDEH Eyad T. (2012), “The Impact of Management By Walking Around (MBWA) On Achieving Organizational Excellence Among Employees in Arab Potsh Company”, *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences, (JETEMS)*, 3 (5), pp. 523-528.
- AKÇAKAYA Murat (2010), *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Ankara, Adalet Yayınevi.
- AKIN Adnan (2010), Kültür Penceresinden Türk İş Sisteminin Temelleri ve Atasözleri Bağlamında Bir Model Önerisi, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:7 Sayı:2, ss. 809-938.
- AKDOĞAN A. Asuman, MİRAP Selen O. ve CİNGÖZ Ayşe (2009), “İşgörenlerin Dedikoduya İnanma Düzeyleri ve Dedikodunun Amaçlarına İlişkin Algılamaları: Örgütsel ve Bireysel Değişkenler Açısından Bir İnceleme”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- AKGECİ Tahir (2001), “ Örgütlerde Stres Yönetimi”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1-2, ss. 301-309.
- AKKİRMAN Ali Deniz (2004), *Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış*, İstanbul, Aktüel Yayınları.
- AKPINAR Mahmut (2011), “Gün Işığında Yönetim Açısından Türk Kamu Yönetiminde Açıklık Ve Şeffaflık Sorunu”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 2, ss. 235-261.
- ALDEMİR M. Ceyhan ve BARBATO R. (1983), “Yönetim Biçimleri, Örgüt Yapısı ve Başarım Arasındaki İlişkiler”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 16, ss. 121-130.
- ALKAN Cevat (1983), Üniversite Yönetiminde İletişim, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt16, Sayı 2, ss. 11-26.
- ARABACI İ. Bakır, SÜNKÜR Meltem ve ŞİMŞEK F. Zehra (2012), “Öğretmenlerin Dedikodu ve Söylenti Mekanizmasına İlişkin Görüşleri: Nitel Bir Çalışma”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 18, Sayı 2, ss. 171-190.

- ARICIOĞLU M. Atilla (2000), *Batı ve Japon İşletme Yönetimi*, İstanbul, İz Yayıncılık.
- ARIKANLI Ahmet ve ULUŞBAŞ Bekir (2004), *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Ankara.
- ARKLAN Ümit ve TAŞDEMİR Erdem (2008), “Bilgi Toplumu ve İletişim: Bilginin Yayılması Sürecinde Kitle İletişim Araçları ve İnternet”, *Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, Temmuz, ISSN 1302-2865, ss. 67-80.
- ATAK Metin (2005), “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz, Cilt 2, Sayı 2, ss. 59-67.
- ATAMAN Göksel (2009), *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Türkmen kitabevi.
- AYTÜRK Nihat (2007), *Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri*, Geliştirilmiş 5. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- BACAKSIZ F. Eşkin ve YILDIRIM Aytolan (2013), “Dedikodu ve Söylenti Tutumu Ölçeğinin Geliştirilmesi (Araştırma)”, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 16:1, ss. 36-42.
- BALAY Refik ve SAĞLAM Miraç (2004), “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), ss. 31-46.
- BALTAŞ Zuhale ve BALTAŞ Acar (1998), *Beden Dili*, 19. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- BALTAŞ Acar (2010), *Türk Kültüründe Yönetmek*, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- BARDIA Garima (2010), “Smart Communication: The Key to Managing Your New Age Business”, *Research Scholar, Faculty of Management Studies, University of Rajasthan, and Visiting Faculty, R. A. Podar Institute of Management & Bhavan's College of Communication & Management, Jaipur, India*.
- BARLI Önder (2008), *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, 3. Baskı, Erzurum, Aktif Yayınevi.
- BARUTÇU Esin ve HAŞILOĞLU Burak (2010), *Organizasyonlarda İnternetin İnfomal ve Viral İletişim Aracı Olarak Kullanımı*, *IUYD*, 1(2), ss. 1-16.
- BARUTÇUGİL İsmet (2002), *İş Hayatında Kadın Yönetici*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL İsmet (2004), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL İsmet (2006), *Yöneticinin Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

BAŞARAN İ. Ethem (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Üçüncü Kez Yeniden Yazım.

BAŞARAN İ. Ethem (2008), *Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, Ekinoks Eğitim Danışmanlık.

BAYRAKTAR Berat Bırfin B. (2007), *21. YY. Bilgi Yöneticisi, Özellikleri, Rol ve Becerileri, Yetkinlikleri ve Alışkanlıkları*, İstanbul, Beta yayınları.

BELL Chip R. (2000), “Managing By Wandering Around”, *Association For Quality & Participation*, pp. 42-44.

BİLGİN Ufuk K. (1996), “Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt 5, Sayı 2, ss. 25-35.

BOOHER Dianna (1999), “Communication with Confidence and Make Small Talk a Big Deal”, *Education*, July-August, pp. 36-39.

BOVÉE Courtland L. and THILL John V. (2010), *Business Communication Today*, Tenth Edition, New Jersey Pearson Education.

BÖKE Kaan vd., (2011), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 3. Basım.

BÖREKÇİ D. Yılmaz (2009), “Paternalistic Leadership Style’s Evolution in E-culture”, *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:38, Sayı/No:2, ss. 103-109.

BRUNO Holly Elissa (2007), “Gossip-free Zones: Problem Solving To Prevent Power Struggles”, *YC Young Children ProQuest Education Journals*, September, 62:5, pp. 26-32.

BUCHANAN David A. and HUCZYNSKI Andrzej A. (2010), *Organizational Behaviour*, England, Pearson Education Limited.

BULUÇ Bekir (1998), “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”, *Yeni Türkiye Dergisi*, Yıl 4. sayı 20, ss.1205-1213.

BÜLBÜL A. Rıdvan (2001), *İletişim ve Etik*, Genişletilmiş 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

BÜYÜKÖZTÜRK Şener (2002), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık.

CAN Abdullah (2013), *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Ankara, Pegem Akademi.

CAN Esin vd., (2013), *Günümüz İşletmelerinin Yönetimi*, Ankara, Beta Yayınları.

CASSEL Russel N. (1953), "Democratic Leadership", *The Educational Forum*, Volume 17, Issue 4, , pp. 437-441.

CASSON Herbert N. (2003), *İnsan Yönetme Sanatı*, İstanbul, Hayat Yayınları, çev. Özcan Ünlü.

CEM Cemil (1971), "Yönetim Biçimleri", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 4, Sayı:1, ss. 91-103.

CERİT Yusuf (2013), "The Relationship Between Paternalistic Leadership and Bullying Behaviours Towards Classroom Teachers", *Educational Sciences: Theory & Practice* - 13(2) Spring, pp. 847-851.

CERİT Yusuf, ÖZDEMİR Tuncay ve AKGÜN Nuri (2011), "Sınıf Öğretmenlerinin Paternalist Liderlik Davranışları Sergilemelerini İstemeye Yönelik Görüşlerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), ss. 87- 99.

CERTO C. Samuel (1989), *Principles of Modern Management*, Boston, Third Edition, Allyn and Boston.

CERTO C. Samuel and CERTO S. Trevis (2006), *Modern Management*, Pearson Education LTD.

CHIU Yi-Wei and HUANG Mei-Jen (2011), The Application of Paternalistic Leadership of Table Tennis Coach, *The 12th ITTF Sports Science Congress*, May 5-7, Rotterdam, The Netherlands, pp. 52-57.

CLARK Dan (2011), "What Managers Can Learn Walking Around", *Credit Union Journal*, 25 July.

CLEMENS John K. and MAYER Douglas F. (2001), *Klasiklerden Liderlik Dersleri*, İstanbul, Mediacat Kitapları.

COOLINSON David L. (2002), "Managing Humour", *Journal Of Management Studies*, 39:3, pp. 269-288.

COOPER Cecily D. (2005), "Just Joking Around? Employee Humor Expression as an Ingratiation Behavior", *Academy Of Management Review*, Vol. 30, No.4, pp. 765-776.

COOPER Natalie (2007), "How To... Engage in Small Talk, Personnel Today", 09595848,-*Business Source Complete*.

COREY Gerald and COREY Cindy (2010), *Groups, Process and Practice*, Brooks/Cole, Eighth Edition.

COSPLESTON Frederick, (1997), *Felsefe Tarihi Cilt I, Yunan ve Roma Felsefesi, Ön Sokratikler ve Sokrates*, İstanbul, Bölüm 1-a, Çev. Aziz Yardımlı, İdea.

CRAMPTON Suzanne M., HODGE John W. and MISHRA Jitendra M. (1998), “The Informal Communication Network: Factors Influencing Grapevine Activity”, *Public Personnel Management*, Winter, ProQuest, Volume 27, No 4, pp. 569:582.

ÇETİN Necip (2008), “Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri”, *Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Dergisi*, (1) Sayı:3, ss. 74-84.

ÇUKURÇAYIR M. Akif (2000), *Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi*, Ankara, Yargı Yayınları.

DAFT Richard L. (1994), *Management*, Orlando, 3th Edition, The Drydan Press.

DAFT Richard L. (2010) *Understanding the Theory and Design of Organizations*, South-Western, Tenth Edition, Cengage Learning EMEA.

DAFT L. Richard, KENDRICK Martyn ve VERSHININA Natalia (2010), *Management*, South-Western, International Edition.

DAHL Robert A. (2010), *Demokrasi Üzerine*, çev. Betül Kadioğlu, 2. Baskı Ankara, Phoenix Yayınevi.

DAVIS Kathleen. A. (1997), *Sport Management*, Iowa, Brown Benchmark Publishers.

DENİŞ Halil Emre (2011), “Osmanlı ve Cumhuriyet Döneminde Kahvehaneler: Sosyal ve Siyasal Yaşamın İncelenmesi”, *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 27, Kasım-Aralık, ss. 1-16.

DİCLELİ Ayşe Bilge ve AKKAYA Serra (2000), *Konuşa Konuşa İletişimin Sırları*, İstanbul, MESS Yayınları.

DOĞANI Oğuzhan ve AYSAL Tayfun (2009), *Yönetim ve Motivasyon*, İstanbul, Kavim Yayıncılık.

DOĞAN Binali (2007), “Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Postmodern Ayrımı”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt XXXIII, Sayı 2, ss. 185-201.

DOĞAN Nejat (2002), “Kutadgu Bilig’in Devlet Felsefesi-II”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 13, ss. 77-94.

DOSHI S. R. (2008), *Business Communication and Management: Modern Methods and Techniques*, Paradise Publishers, E-Book.

DRUCKER Peter F. (1998), *Fırtınalı Dönemlerde Yönetim*, çev. Bülent Toksöz, İstanbul, İnkılap Yayınları.

DUNCAN W. Jack, SMELTZER Larry R. and LEAP Terry (1990), “Humor and Work: Applications of Joking Behavior to Management”, *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 255-278.

DURNA Ufuk (2005), “A ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Değişkenler Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 19, S. 1, ss. 275-291.

EFİL İsmail (2010), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa, Genişletilmiş 11. Baskı, Dora Yayınları.

EĞİNLİ Ayşen Temel ve BİTİRİM Selin (2008), “Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksit) İletişim”, *Selçuk İletişim*, 5,3, ss. 124-140.

ENGİN Sevinç (2007), *İdare Etmek mi? Yönetmek mi?* İstanbul, Sistem Yayıncılık.

ERDEM Ramazan vd., (2010), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık*, İstanbul, Beta Yayınları.

EREN Erol (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 12. Baskı, Beta Yayınları.

ERGEN Evangelos (2011), “Turning the Informal Communication Network of an Organization into a Knowledge Tool Through Communities of Practice”, *City College, International Faculty of The University of Sheffield*, Thessaloniki, Greece, pp. 1-13.

ERKORKMAZ Ünal vd., (2013), “Doğrulamalı Faktör Analizi İle Uyum İndeksleri”, *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 33(1), ss. 210-223.

EROĞLU Erhan (2005), “Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi (Afor Taşıma Hizmetleri A.Ş’de Bir Uygulama)”, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, Bışkek, ss. 203-218.

ERŞAN Cengiz (2007), *Stres Kendine Güven Mücadele Ruhu*, Ankara, 3. Baskı, Tutku Yayınevi.

ERTEKİN Yücel (1985), “Yönetim Kuramında Düşünce Akımları”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 4, ss. 83-92.

FAYOL Henry (2012), *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, Ankara, çev. M. Asım Çalıkoglu, 3. Baskı, Yönetim Klasikleri-3, Adres Yayınları.

FARLEY Sally D., TIMME Diane R. and HARD Jason W (2010), “On Coffee Talk and Break-Room Chatter: Perceptions of Women Who Gossip in the Workplace”, *The Journal of Social Psychology*, 150 (4), pp. 361–368.

FAY Martha J. (2011), "Informal Communication of Co-Workers. A Thematic Analysis of Message", *Qualitative Research in Organizations and Management, An International Journal*, Vol. 6, No. 3, pp. 212-229.

FENTON Traci L. (2002), "The Democratic Company, Four Organizations Transforming Our Workplace and Our World", *World Dynamics, Inc.*

FEYMAN Gülgün (2012), *Spiker*, İstanbul, İnkılâp Yayınları.

FINEMAN Stephen, SIMS David and GABRIEL Yiannis (2005), *Organizing and Organizations*, London, Sage Publication Ltd.

FISH Robert S., KRAUT Robert E., and CHALFONTE Barbara L. (1990), "The VideoWindow System in Informal Communication", *Bellcore, CSCW 90 Proceedings*, October, pp. 1-11.

FİŞEK Kurthan (2012), *Yönetim*, Ankara, Siyaset ve Yönetim Dizisi-2, 4. Baskı, Kilit Yayınları.

GARY Alan F. and MICHAELA DE Soucey (2005), "Joking Cultures: Humor Themes As Social Regulation In Group Life", *Humor* 18-1, pp. 1-2.

GENÇ Nurullah, (2005), *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara, Seçkin Yayınları.

GERFAND Michele J., EREZ Miriam and AYCAN Zeynep (2007), "Cross-Cultural Organizational Behavior", *Annu. Rev. Psychol.* (58), pp. 479-514.

GİRAY D. Muazzez (2013), "İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici Ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış", "*İŞ, GÜÇ*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Temmuz, Cilt: 15. Sayı: 03, ss. 68-81.

GOMAN Carol K. (2008), *İşyerinde Beden Dili, İş Yaşamında Sözsüz Dili Çözme Kılavuzu*, İstanbul, Alfa Yayınları.

GOUVEIA Cm De, VUUREN Lj Van and CRAFFORD A. (2005), "Towards a Typology of Gossip in the Workplace", *Journal of Human Resource Management*, 3:2, pp. 56-68.

GÖKÇE Orhan ve ŞAHİN Ali (2003), "Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S.6, ss. 133-156.

GÖNEN Yelda Ö., ÖZTÜRK Fisun Ü. ve EFİLTİ Seyran (2008), "Örgütlerde Söylenti ve Dedikodu", *7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, 22-24 Ekim, Trabzon.

GRANDJEAN Isabelle and GUÉGUEN Nicolas (2011), "Testing a Binding Communication Strategy in a Company: How Could Persuasive Information Be More Efficient?", *Social Behavior and Personality*, 39(9), pp. 1209-1216.

GREENBERG Gerald and BARON A. Robert (1997), *Behavior in Organizations*, New Jersey, Prentice Hall.

GRIFFEN Ricy W. (1996), *Management*, Boston, Fifth Edition, Houghton MifflinCompany.

GÜMÜŞ Agah (2004), *Bilgisayarlı İletişim*, İstanbul, Değişim Yayınları.

GÜN Nur (2013), “Yöneticiyle Sosyal Medyada Arkadaşlık”, *Hürriyet İK Eleman*, 18 Ağustos Pazar.

GÜNYOL Vedat (2013), *Jean-Jacques Rousseau- Toplum Sözleşmesi*, İstanbul, 10. Baskı, Türkiye İş Bankası-Kültür Yayınları.

GÜNEŞ Mehmet (2012), “Kamu Yönetiminde Sosyal Çevrenin Ekolojik Düşünce İle Algılanması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14/2, ss. 99-126.

GÜNEY Salih vd., (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım.

GÜRGEN Haluk (2007), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul, Der Yayınları.

GÜRKAN Ülker (1988), “Montesquieu ve Kanunların Ruhu”, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt 40 Sayı 1-4, ss. 9-31.

GÜRÜZ Demet ve EĞİNLİ Ayşen Temel (2010), *İletişim Becerileri, Anlamak-Anlatmak-Anlaşmak*, Ankara, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.

HAGAR Chris (2009), “Information in Isolation, Gossip and Rumour During the UK 2001 Foot and Mouth Crisis-Lessons Learned”, *Libri*, vol. 59, ISSN 0024-2667, pp. 228–238.

HEIDEGGER Gadamer and DILTHEY Adorno (2004), *Hakikat Nedir? Felsefi Fragmanlar*, İstanbul, Derleyen ve Tercüme eden: Medeni Beyaztaş, Efkâr Yayınları.

HALSEY Carol (2004), “Control How Others Effect Your Productivity”, *PA TIMES Education Supplement*, pp. 15-22.

HERSEY Paul (1984), *The Situational Leader*, New York, Warner Books.

HERSEY Paul, BLANCHARD Kenneth H. and JOHNSON Dewey E. (2008), *Management of Organizationl Behavior, Leading Human Resources*, Ninth Edition, Pearson, Prentice Hall.

HODGETTS Richard M. (1997), *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, İstanbul, çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınları.

HOLMES Janet and FILLARY Rose (2000), “Handling Small Talk at Work: Challenges for Workers With Intellectual Disabilities”, *International Journal of Disability, Development and Education*, Vol. 47, No. 3, pp. 273-291.

HUANG Eugenia Y. and WEILIN Sheng (2009), “Do Knowledge Workers Use E-mail Wisely?”, *Journal of Computer Information Systems*, Fall, pp. 65-73.

İŞİK Metin (2007), *Sizinle İletişebilirmiyiz?* Konya, 3. Baskı, Eğitim Kitabevi Yayınları.

İSLAMOĞLU A. Emin ve ÇAKICI Ayşehan (2012),”Akademisyenlerin Fakülte ve Yüksekokul Yöneticilerine İlişkin Algılarının Metaforlarla Analizi”, *Çağ Üniversitesi, Journal of Social Science*, 9 (2), December, ss.77-99.

İZGÖREN A. Şerif (2001), *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Ankara, Academyplus Publishing.

İZGÖREN A. Şerif (2008), *İş Yaşamında Yüz Kanguru*, Ankara, Elma Yayınları.

KALAYCI Şeref (2008), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 3. Baskı.

KANTEN Selahattin ve KANTEN Pelin (2009), “Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı İle İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Cilt 20, Sayı 63, ss. 119-139.

KAPFERER Jean Noel (1992), *Dünyanın En Eski Medyası, Söylenti & Dedikodu*, İletişim Yayınları.

KARADAĞ Engin, BALOĞLU Nuri ve YALÇINKAYALAR Pınar (2006), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Demokratik Tutumları ile Öğretmenlerin Demokratik Değerleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırma”, *Değerler Eğitimi Dergisi*, 4 (12), ss. 65-82.

KARAMAN Vacide vd., (2008), *Büro Yönetimi*, İstanbul, Lisans Yayıncılık.

KARAKAYA Abdullah (2001), “Yönetimsel Bilginin Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, *Teknoloji*, Cilt 4, Sayı 3-4, ss. 85-95.

KARCIOĞLU Fatih ve KURT Esat (2009), “Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, ss. 1-17.

KARIEL Henry S. (1956), “Democracy Unlimited: Kurt Lewin’s Field Theory”, *American Journal of Sociology*, Vol. 62, No. 3, pp. 280-289.

KASTAN Ali Kemal (2007), *Kur'an'da İnsan Yönetimi*, İstanbul, 4. Baskı, Bilge Yayınları.

KNIGHTS David and WILLMOTT Hugh (2007), *Introduction Organizational Behaviour and Management*, London, South-Western.

KOÇEL Tamer (2007), *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, İstanbul, Arıkan Yayınları.

KOPFOVÁ Alena and TOMÁSKOVÁ Eva (2011), “Management Style at Market Orientation”, *Economics and Management*, ISSN 1822-6515, pp. 981-986.

KOZAK Meryem A. ve UCA Selda (2008), “Effective Factors in the Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers”, *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Volume 19, Number 1, pp. 117-134.

KÖKSAL Onur (2011), “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 15, ss. 101 -122.

KURLAD Nancy B., and PELLED Lisa Hope (2000), “Passing The Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace”, *Academy of Management, the Academy of Management Review*, April, Vol 25, No:2, pp. 428-438.

LAURING Jakob (2011), “The Social Organization of Interaction in International Encounters”, *Journal of Business Communication*, Volume 48, Number 3, July, pp. 231-255.

LAYİÇ Şafak (2007), *Etkili İletişimin Temeli, Beden Dili*, İstanbul, Yakamoz Yayınları.

LEBLEBİCİ Doğan Nadi, YILDIZ Hasan Hüseyin ve KARASOY Alpay (2009), “Örgütsel Yaşamda Dedikodunun Algılanışı ve Araçsallığı”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Sayı 18, ss.561-574.

LEWIN KURT and LIPPITT Ronald (1938), “An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note”, *American Sociological Association, Sociometry* Vol. 1, No.3/4, Jan-April, pp. 292-300.

LEWIS Pamela, GOODMAN Stephan and FANDT Patricia M. (1994) *Management Challenges in the 21 st Century*, New York, West Publishing, Company.

LIPPITT Ronald (1939), “Field Theory And Experiment in Social Psychology: Autocratic and Democratic Group Atmospheres”, *American Journal Of Sociolog*, Vol. 45, No.1, pp. 26-49.

LİVVARÇİN Ömer ve KURT Dilek (2012), *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*, İstanbul, 2. Baskı, Beta Yayınları.

LORENZ Michael (1997), “Management By Wandering Around: Reference Roving and Quality Reference Service”, *The Haworth Press, Inc*, No. 59, pp. 51-57.

LURIA Gil and MORAG Ido (2012), “Safety Management By Walking Around (SMBWA): A Safety Intervention Program Based on Both Peer and Manager Participation,” *Accident Analysis and Prevention*, (45), pp. 248-257.

LYNCH Owen H. (2002), “Humorous Communication: Finding a Place for Humor in Communication Research”, *Communication Theory*, Twelve: Four, November, pp. 423-445.

MANNIX Elizabeth and NEALE A. Margaret (2005), “What Differences Make Difference? The Promise And Reality Of Diverse Teams In Organizations”, *Psychological Science In The Public Interest*, Volume 6-Number 2, pp. 31-55.

MANSOR Abu et al., (2012), “The Relationship Between Management Style and Employees’ Well-Being: A Case Of Non-Managerial Staffs”, *Social and Behavioral Sciences, The 2012 International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management*, pp. 521-529.

MANVILLE Brook and OBER Josiah (2003), *Ceokrasi, İnsan Merkezli Şirket Yönetimi*, İstanbul, çev. Nesrin ERUYSAL, MedicCat Kitapları.

MARDİN Şerif (2011), *Din ve İdeoloji*, İstanbul, 20. Baskı, İletişim Yayınları.

MARIA B. Florina (2007), “Guidelines Regarding Efficient Communication Within Modern Organizations”, *Economic Publisher*, Bucharest, pp. 591-594.

MARŞAP Akın (2009), *Yaratıcı Liderlik*, Ankara, İkinci Baskı, Gazi Kitabevi.

MEMDUHOĞLU Hasan B. (2010), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara, Pegem Akademi, (Editörler, Hasan Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz).

MEMDUHOĞLU Hasan B., ve SAYLIK Ahmet (2012), “Okullarda İformel İlişkiler Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *YYÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:IX, Sayı:I, ss. 1-21.

MENEKŞE Ömer (2005), “İslam Düşünce Tarihinde Devlet Anlayışı: Mâverdi Ve Nizâmülmülk Örneği”, *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi*, Sayı: 3, ss. 193-211.

MEYDAN Harun C.(2010), “Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram İle Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme”, *Cilt 9, Sayı 2*, ss. 17-40.

MIDDLETON Russell and MOLAND John (1959), “Hummor in Negro and White Subcultures: A Study of Jokes Among University Students”, *American Sociological Review*, Vol. 24, No. 1, Feb., pp. 61-69.

MIHÇIOĞLU Cemal (1996), *Sözcüklerin Öyküsü*, Ankara, Kültür Bakanlığı Başvuru Kitapları, Kültür Bakanlığı Milli Kütüphane Basımevi.

MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce and LAMPEL Joseph (2010), *Management It's Not You Think*, America, AMACOM Books.

MISHRA Jitendra (1990), “Managing Grapevine”, *Public Personel Management*, Vol. 19, No:2, Summer.

Miracle Dictionary (2007), İstanbul, Mira Yayıncılık.

MOIDEENKUTTY Unnikammu and GHOSH Somnath (2013), “Mail From the Director”, *Journal of the International Academy for Case Studies*, Volume 19, Number 1, pp. 85-91.

MOHAN Rama D.,-KUMAR S Sathish- SUBRAHMANYAM G. (2013), “Management By Walking Around: An Effective Tool for Day-to-Day Operations Of Hospital”, *Research Note, The IUP Journal of Operations Management*, Vol. XII, No. 1, pp. 59-61.

MOSKOVICH Yaffa (2009), “Authoritarian Management Style in The Likud Party Under The Leadership of Benjamin Netanyahu”, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 4, Iss. 2, pp. 141-160.

MOUTOUX David and PORTE Michael (1979), “Small Talk in Industry”, *The Journal of Business Communication*, 17:2, pp. 1-11.

NELSON Bob and ECONOMY Peter (2013), *Yöneticilik for Dummies Meraklısına*, çev. Ali Ümit Şensoy, 5. Baskı, Doğan Kitap.

NYBERG Maria and OLSEN Tenna Doktor (2010), “Meals at Work: Integrating Social and Architectural Aspects”, *International Journal of Workplace Health Management* Vol. 3 No. 3, pp. 222-232.

OKTAY Erkan, AKINCI M. Mutlu ve KARAASLAN Abdülkerim (2012), “İstatistik Derslerinin İşletme Bölümü Müfredatındaki Derslerle Etkileşiminin Yol Analizi Yardımıyla İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1): ss. 513-527.

ÖKTEM M. Kemal (1992), “Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2, s.85-105.

ÖNER Uğur ve EREN G. Aynur (2000), “Kurt Lewin ve Alan Kuramı”, Lewin’in Çocuk Psikolojisi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 33 (1-2), ss. 9-27.

ÖRÜCÜ Edip, KILIÇ Recep vd., (2012), “Bıçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği”, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı 32, Eylül-Ekim, ss. 1-20.

ÖZARALLI Nurdan ve TORUN Alev (2011), “Bıçimsel ve Bıçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ve Kuruma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt VI, Sayı II, ss. 101-113.

ÖZER Funda ve YURDUN Aybars (2012), “Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı:2, ISSN:1309-8039, ss. 71-80.

ÖZER Kadir (2003), *Gerçekçi Yönetişim, Yönetici/Liderlik Modeli*, İstanbul, İkinci Basım, Sistem Yayıncılık.

ÖZGÜR Bünyamin (2004), “Kamu Yönetiminde Yönetici Çıkmazı”, *Maliye Dergisi* (145), ss. 1-32.

ÖZGÜR Bünyamin (2011), “Yönetim Tarzları ve Etkileri”, *Maliye Dergisi*, Sayı 161, Temmuz -Aralık, ss. 215-230.

ÖZSALMAN Yıldız Ayşe (2003), “Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, *Yerel Yönetim ve Denetim*, Cilt 8, Sayı 2, s.55-60.

PEASE Allan (1999), *Beden Dili*, İstanbul, 2. Baskı, Çev. Yeşim ÖZBEN, Rota Yayınları.

PELLEGRINI Ekin K. and SCANDURA Teri A. (2008), “Paternalist Leadership: A Review and Agenda for Future Research” *Journal Management*, Vol:34, No:3, June, pp. 566-593.

PELLEGRINI Ekin K. and SCANDURA Teri A. (2008), “Trust and Leader–Member Exchange a Closer Look at Relational Vulnerability”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Volume 15, Number 2, pp. 101-110.

PETERS Thomas and Waterman Robert H. (1982), *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row Publisher.

PETERSSON Mary and SPÄNGS Anna (2005), “Semco & Freys: A Multiple-Case Study of Workplace Democracy”, *International Business*, Autumn.

POLAT Fatih (2009), *İş'te Aşkta Okulda İletişim Nasıl Kurulur*, İstanbul, Avrupa Yakası Yayınları.

POP Mircea T. and POP Delia (2008), “Types of Managers and Management Styles”, *Fascicle of Management and Technological Engineering*, Volume VII (XVII), pp. 2604-2610.

POPPER Karl Raimond (2010), *Açık Toplum ve Düşmanları, Cilt—Hegel, Marx ve Sonrası* çev. Harun Rızatepe, Ankara, Liberteyayınları.

PULLIN Patricia (2010), “Small Talk Rapport and International Communicative Competence”, *Journal of Business Communication*, Vol. 47, No:4, October, pp. 455-476.

QINXIAN Guo (2012), “Leadership in Malaysia: Managerial And Strategic Implications of Chinese Face (Mianzi), Relation Ties (Guanxi) and Human Affection (Renqing)”, *PhD Candidate of Nanyang Technological University*, Singapore, pp. 1-11.

RADHASWAMY Padmashree and ZIA Anjum (2011), “The Importance of Communication”, *The IUP Journal Of Soft Skills*, Vol. V, No 4, pp. 52-56.

ROBBINS Stephen P. and JUDGE Timothy A. (2011), *Essentials of Organization Behavior*, England, Elevent Edition, Pearson Education Limited.

ROBBINS Stephen P. and JUDGE Timothy A. (2012), *Örgütsel Davranış*, Ankara, çev. İnci Erdem, Nobel Yayın Dağıtım.

RODRIGUES Suzana B. and COLLINSON David L. (1995), “‘Having Fun’: Humour as Resistance in Brazil”, *Organization Studies*, 16/5, pp. 739-768.

ROTHWELL Erin et al. (2011), “Repeated Humorous Interactions on Group Processes During Challenge Course Experiences”, *Journal of Experiential Education*, Volume 33, No. 4 pp. 338-353.

SABĂU Mircea Remus and BIBU Nicolae Aurelian (2012), “Management Communication: A Case Study of Interpersonel Manager-Subordinates Communication at Three High Schools From Bihor”, Vol. 13, Issue 2, May, pp. 248-256.

SAĞLAM Müzeyyen (2013), “Bektaşî Fıkralarının “Uyumsuzluk Kuramı” Bağlamında İncelenmesi”, *Millî Folklor*, Yıl 25, Sayı 98, ss. 100-108.

SARGUT A. Selami (2010), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara, 3. Baskı, İmge Kitabevi.

SARUHAN S. Can ve YILDIZ Müge L. (2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul, Beta Yayınları.

SCANLAN Burt and KEYS Bernard (1987), *Management & Organizational Behavior*, Second Edition, Malabar, Florida, Robert E. Krieger Publishing Company.

SCHERMERHORN R. John (2010), *Introduction to Management*, International Student Version, John Wiley & Sons, Inc, Pte Ltd.

SELÇUK Sami (2010), *Demokratik Yönetim Özgür Birey*, Ankara, İmge Kitabevi.

SHADARE Oluseyi A. (2011), “Management Style and Demographic Factors as Predictors of Managerial Efficiency in Work Organizations in Nigeria”, *International Business & Economics Research Journal*, July, pp. 85-93.

SEDLITSKY Leonrad J. and AITKEN Joan E. (2004), *Human Communication on the Internet*, America, Pearson Education.

SETHI Deepa and SETH Manisha (2009), “Interpersonal Communication: Lifeblood of an Organization”, *The IUP Journal of Soft Skills*, Vol. III, Nos. 3 & 4, pp. 32-40.

SHERIDAN R. Ashhan A. (2012), “Kentte Mitsel Korku: “Fısıltı” Depremleri”, <http://www.millifolklor.com-14.12.2012>.

SHIFMAN Limor, COLEMAN Stephen and WARD Stephen (2007), “Only Joking? Online Humour in the 2005 UK General Election”, *Information, Communication & Society*, Vol. 10, No. 4, August, pp. 465-487.

SHIMODA Yukimi (2013), “Talk, Trust and Information Flow: Work Relationships Between Japanese Expatriate and Host National Employees in Indonesia”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 20, pp.3853-3857.

SİPAHİ Beril, YURTKORU Serra ve ÇİNKÖ Murat (2006), *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, Beta Yayınları, İstanbul.

SLOCUM John W. and HELLRIEGEL Don (2009), *Principels of Organizational Behavior*, South-Western, Twelfth Edition, International Student Edition.

SOLMAZ Başak (2006), “Söylenti ve Dedikodu Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), s.563-575.

SOUTHWORTH Tom (2012), “Gemba Walks”, *Label & Narrow Web*, March, pp. 38-39.

STIEBEL David (2001), *Konuştukça Batıyoruz*, İstanbul, Çev. Deniz Akkuş, Beyaz Balina Yayınları.

SUBRAMANIAN Sharmila (2006), “An “Open Eye and Ear” Approach to Managerial Communication”, *The Journal of Business Perspective*, Vol 10, No 2, April-June.

SÜRGEVİL Olca (2010), *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

SÜRGİT Kenan (1970), “Kamu Hizmetlerinde Modern Sevk ve İdarecilik Metotlarının Uygulanmasını Engelleyen Maniler ve Alınması Gereken Tedbirler”, *Türkiye Sevk ve İdarecilik Kongresi*, Türk Sevk ve İdare Derneği, 2-4 Eylül, ss. 199-205, İstanbul.

- ŞAHİN Ali (2004), “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, ss. 523–547.
- ŞAHİN Ali (2007), “Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları”, *Maliye Dergisi*, Sayı 152, Ocak-Haziran, ss. 81-102.
- ŞAKAR Ö. ve KÜÇÜKASLAN N. (2003), *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*, İstanbul, Ekin Kitabevi.
- ŞENCAN Hüner (1995), “Yöneticilerin Kişilik Yapılarıyla Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24 (2), ss. 90-98.
- ŞENCAN Hüner (2002), *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMCİ Tahir ve ÇELİK Adnan (2007), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya, Adım Matbaacılık & Ofset, 5. Baskı, Eylül.
- TAĞRAF Hasan ve ARSLAN Talat (2003), “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, ss. 149-160.
- TARCAN Ahmet vd., (2005), *İnternete ve Toplum*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- TARHAN Nevzat (2010), *Toplumsal Psikoloji*, İstanbul, 1. Baskı, Timaş Yayınları.
- TAŞÇI Deniz vd., (2013), *Örgüt Kuramları*, Eskişehir, Açıköğretim Fakültesi Yayını:1905.
- TSCHAN Fransızca, SEMMER Norbert and INVERSIN Laurent (2004), “Work Related and “Private” Social Interactions at Work”, *Social Indicators Research*, Jun 67, 1/2; ProQuest Central, pp. 145-182.
- THAU Stefan et al., (2009), “How Management Style Moderates the Relationship Between Abusive Supervision and Workplace Deviance: An Uncertainty Management Theory Perspective”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (108), pp. 79-82.
- TOBIAS Lester L. (1989), “Twenty-Three Ways to Improve Communication”, *Training & Development Journal*, December, pp. 75-77.
- TORLAK Gökhan (2008), *Organizasyon Teorileri*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım Şirketi
- TÖREMEN Fatih (2004), “İlköğretim Okullarının Sahip Oldukları Sosyal Sermaye Konusunda Öğretmen Görüşleri, (Elazığ İli Örneği)”, *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, Malatya.

TUCKER Anita L. and SINGER Sara J. (2013), “The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study”, *Harvard Business School, Working Paper*, pp.1-38.

TUTAR Hasan (2009), *Örgütsel İletişim*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

TÜMER Melih (1970), “Türkiye’de Sanayiın Gelişiminde Sevk ve İdarecilik Neden Temel Unsurdur?, Konuşmalar- Tebliğler- Müzakereler – Dilekler”, *Türkiye Sevk ve İdarecilik Kongresi*, İstanbul, Türk Sevk ve İdare Derneği, 2-4 Eylül, ss. 23-29.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2005), 10. Baskı, Ankara.

TÜRKMEN İsmail (2003), *Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli*, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 4. Basım, No:480.

UCHE C. Nwadukwe and TIMINEPERE Court Ogele (2012), “Management Styles and Organizational Effectiveness: An Appraisal of Private Enterprises in Eastren Nigeria”, *American International Journal of Contemporray Research*, Vol. 2. No. 9; Sempember, pp. 198-204.

ULUTAŞ Mehmet (2011), “Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt.15, Yıl.11, Sayı.21, ss.593-615

VÉLEZ Eva Lloréns (2011), “Small Talk Can Yield Big Solutions”, *Caribbean Business*, Thursday, November 10, p. 45.

VURAL Beril Akıncı ve COŞKUN Gül (2007), *Örgüt Kültürü*, Ankara, Nobel Yayınları, Ekim.

YAĞMURLU Aslı (2004), “Örgüt Kuramları ve İletişim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 4, Aralık, ss. 31-55.

YILMAZ Veysel ve ÇELİK H. Eray (2005), “Bankacılık Sektöründe Müsteri Memnuniyeti ve Bankaya Bağlılık Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması”, *VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*, 26-27 Mayıs, İstanbul.

YILMAZ Veysel ve ÇELİK H. Eray (2009), *Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modellemesi I, Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*, Pegem Akademi, I. Baskı, Eylül.

YOSHIDA Mitsuhiro (2001), “Joking, Gender, Power and Proffesionalism Among Japanese Inn Workers”, *Ethonology*, Fall, Vol. 40, No. 4, pp. 361-369.

YÖRÜK Durmuş ve DÜNDAR Süleyman (2011), “Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, ss. 93-106.

YÖRÜKER Sacit ve NOGAY Gül (2000), *İyi Yönetim Uygulaması İçin Rehber, Araştırma-İnceleme-Çeviri Dizisi*, 2. Basım, Ocak.

WADDIGNTON Kathryn and MICHELSON Grant (2007), “Analysing Gossip to Reveal and Understand Power Relationships, Political Action and Reaction to Change Inside Organisations,” *Talk, Power and Organizational Change at CMS Conference*, Manchester, July, pp. 1-16.

WADDIGNTON Kathryn (2012), *Gossip and Organizations*, New York London, Routledge, Taylor & Friends Group.

WHEELER Ladd (2008), Kurt Lewin, *Social and Personality Psychology Compass*, 2/4, pp. 1638-1650.

WEBER Max (2011), *Bürokrasi ve Otorite*, Ankara, çev. Bahadır Akın, 3. Baskı, Yönetim Klasikleri-2, Adres Yayınları.

WHITTAKER Steve, FROHLICH David and JONES Owen Daly (1994), “Informal Workplace Communication: What is it Like and How Might We Support it?” *Human Factors in Computing Systems*, Boston, Massachusetts USA, April, 24-28, pp. 131-137.

WILSON David C. and ROSENFELD Robert H. (1990), *Managing Organizations*, Europe, McGraw-Hill Book Company.

WITTEK Rafael and WIELERS Rudi (1998), Gossip in Organizations, *Computational & Mathematical Organization Theory* 4:2, pp: 189-204.

YAĞBASAN Mustafa ve ŞİŞ Ayşe (2006), “Kamu Kurumlarında İletişimsel Ortamın Analizi (Elazığ İli Köy Hizmetleri, Bayındırlık ve DSİ Örnekleri)”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1 ss. 269-284.

TEZLER

ALDAN Nuran (2009), “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları İle Sınıf Öğretmenlerinin Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bağcılar Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ARLI Didem (2007), “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

ARTIK Selçuk (2009), “Yönetimsel Davranış Biçimlerinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

BAŞARAN Bade (2004), “Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

BOLAT Bilge A. (2009), “Firma Performansını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayısal Yöntemler Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

BÜYÜKBUĞA Belgin (2007), “Üst Kademe Yöneticilik Kavramı ve Türkiye’deki Araştırmalar Üzerine Bir İnceleme”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

CESUR Mutlu (2005), “Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ÇALIŞKAN Sezer Cihan (2008), “Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

ÇATIR Ozan (2009), “Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

DELİVELİ Ömür (2010), “Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

DEMİRCİ G. Kısa (2009), “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetim Biçimlerine İlişkin Ampirik Bir Çalışma, Kadıköy İlçesi Örneği”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

DEMİREL Erkan T. (2003), Girişimcilik Kültürü, İnönü Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

DİREKÇİ Gönül Sezer (2007), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Informal (Doğal) Gruplara İlişkin Algıları Nelerdir? (Ankara İli Örneği)”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

ERGİN Uğur (2008), “ Yetkeci Yönetim Tarzının Öğretmen Performansına Etkisi”, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

EROĞLU H. Tuğba (2000), “Kamu Yönetimi Açısından Yönetime Katılma Biçimleri ve Uygulamaları”, Selçuk Üniversitesi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

HAYIROĞLU Sadık (2011), “Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Lider Etkinliği Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans, Isparta.

MEMDUHOĞLU Hasan Basri (2007), “Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

ÖZDEMİR Selim (2007), “Yönetici Tarzlarının Astlar Tarafından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

SUNGURHAN Hakan (2008), “Mesleki ve Teknik Okullardaki Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Karşı Demokratik Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ŞENER Emine (2013), “Örgütsel İntikam Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta.

TAŞ Ali (2007), “Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

TEMEL Veysel (2010), “Konya İline Ait Bireysel ve Takım Spor Antrenörlüğü Yapan Bireylerin Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

İnternet Kaynakları

<http://isyasami.yenibiris.com/12.01.2012>.

<http://www.antoloji.com/> 25.01.2014.

YÖNETİM TARZLARI VE İNFORMAL İLETİŞİM KANALLARI ANKET FORMU

Bu anket, kurumunuzda görev yapan üst kademe yöneticinizin yönetim tarzının, kurumunuzda **oluşan informal (gayri resmi) iletişim kanallarına etkisini** ölçmek ve genel bir değerlendirme yapmak amacıyla hazırlanmıştır. Anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm sorulara eksiksiz olarak cevap vermenizi rica eder, yardımlarınız için teşekkür ederiz (Öğr. Gör. Meral BEKTAŞ, MAKÜ Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Doç. Dr. Ramazan ERDEM, SDÜ İİBF, İletişim için: meraltahtasakal@hotmail.com)

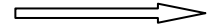
I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz	1. Kadın () 2. Erkek ()
Yaşınız	
Medeni Durumunuz	1. Evli () 2. Bekâr () 3. Diğer ()
Eğitim Durumunuz	1. İlköğretim () 2. Lise () 3. Ön Lisans () 4. Lisans () 5. Yüksek Lisans () 6. Doktora () 7. Diğer () Belirtiniz:
Şuanda Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Yılı	 Yıl
Toplam Hizmet Yılı	 Yıl
Mesleğiniz /Göreviniz	

II. BÖLÜM – İNFORMAL İLETİŞİM KANALLARINA İLİŞKİN İFADELER

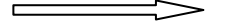
(5 Kesinlikle Katılıyorum ← → Kesinlikle Katılmıyorum 1)						
Aşağıda, çalışma arkadaşlarınızla kurmuş olduğunuz gayri resmi iletişim kanalları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Çalışma arkadaşlarınızı düşünerek, kurumunuzla ilgili genel görüşlerinizi, katılma derecenize göre 1 ile 5 arasında puan vererek belirtiniz.						
1*	Kurumda gayri resmi gruplaşmalar vardır.	5	4	3	2	1
2*	Kurum çalışanları, aidiyet hissettikleri gruplarla birlikte hareket ederler.	5	4	3	2	1
3*	Kurumdaki yöneticiler, belli gruplara imtiyazlar tanır.	5	4	3	2	1
4*	Kurum çalışanları, işleriyle ilgili aldıkları bilgileri genellikle kendi gruplarıyla paylaşır.	5	4	3	2	1
5*	Kurum çalışanları, daha çok kendi gruplarıyla iletişim kurarlar.	5	4	3	2	1
6	Kurumla ilgili önemli haberler, öncelikle grup üyeleri arasında yayılır.	5	4	3	2	1
7	Kurum çalışanları arasında gruplaşmalara rastlanmaz.	5	4	3	2	1
8	Kurumdaki grup üyeleri, kurumla ilgili olaylar karşısında birlikte hareket ederler.	5	4	3	2	1
9	Kurum yöneticileri ile iletişim, sadece resmi yollarla kurulur.	5	4	3	2	1
10*	Kurumdaki yöneticiler bölümleri ziyaret ederek, çalışanların dilek ve şikâyetlerini dinlerler.	5	4	3	2	1
11*	Yöneticiler, çalışanlarla bir araya gelerek rahat sohbet ortamı oluştururlar.	5	4	3	2	1
12	Yöneticiler, çalışanlarla ilgili bilgi edinmek için gayri resmi ortamlardan yararlanırlar.	5	4	3	2	1
13	Yöneticiler, çalışanlarına iş ile ilgili uyarılarını yaparken daha çok gayri resmi kanalları kullanırlar.	5	4	3	2	1
14	Yöneticiler katıldıkları sohbetlerde, yönetici pozisyonlarının hatırlanmasını isterler.	5	4	3	2	1
15	Yöneticilerin katıldığı sohbetlerde, iletişim resmileşir.	5	4	3	2	1

Diger sayfaya geçiniz



16*	Yöneticiler, çalışanların çay-kahve molalarına katılırlar.	5	4	3	2	1
17*	Yöneticiler, sohbet esnasında kendilerine ulaştırılan mesajlara (öneri, şikâyet vb...) duyarlıdır.	5	4	3	2	1
18	Kurum çalışanları, iş dışında da bir araya gelirler.	5	4	3	2	1
19	İş dışında bir araya gelen çalışanlar, genellikle kurumla ilgili konular konuşurlar.	5	4	3	2	1
20	Kurum çalışanları iş dışında bir araya geldiğinde, iş ile ilgili konular yerine kişisel konular konuşurlar.	5	4	3	2	1
21	Kurum çalışanları iş dışında yemek organizasyonları yaparlar.	5	4	3	2	1
22	Kurumdaki sosyal etkinlikler çalışanların teklifiyle düzenlenir.	5	4	3	2	1
23	Düzenlenen sosyal faaliyetler, kurumla ilgili, gayri resmi olarak bilgi edinilen ortamlardır.	5	4	3	2	1
24	Kurum çalışanlarının özel günleri önemsenir (doğum, ölüm, evlilik vb.) ve yapılacak organizasyonlar kurum çalışanları arasında hızla yayılır.	5	4	3	2	1
25	Kurum dışındaki sosyal ortamlarda bile ast-üst ilişkisi önemsenir.	5	4	3	2	1
26	Kurumla ilgili eleştiriler, sosyal ortamlarda daha rahat dile getirilir.	5	4	3	2	1
27	Kurumdaki sosyal etkinlikler yöneticilerin teklifiyle düzenlenir.	5	4	3	2	1
28	Kurumda gezi, maç gibi sosyal faaliyetler düzenlenir.	5	4	3	2	1
29*	Kurum çalışanları, birbirleriyle sohbet etme fırsatı kollarlar.	5	4	3	2	1
30*	Kurum çalışanları arasında sohbet ortamları oluşur.	5	4	3	2	1
31	Kurum çalışanları, kapalı kapılar ardında toplantılar yaparlar.	5	4	3	2	1
32*	Kurum çalışanları, birlikte çay-kahve molaları verirler.	5	4	3	2	1
33*	Kurumdaki çay-kahve molalarında kurumla ilgili konular konuşulur.	5	4	3	2	1
34	Kurumdaki çay-kahve molalarında genellikle iş dışı konular konuşulur.	5	4	3	2	1
35	Kurumdaki arkadaş sohbetlerinde kurumla ilgili pek çok bilgiye ulaşılır.	5	4	3	2	1
36	Kurumdaki sohbetler esnasında, genellikle yöneticilerin yönetim tarzları eleştirilir.	5	4	3	2	1
37	Kurumdaki arkadaş sohbetleri bile resmidir.	5	4	3	2	1
38	Kurumda bir yerden bir yere bilgi taşıyan çalışanlar vardır.	5	4	3	2	1
39*	Kurumda birçok bilgi, kaynağından değil, başka çalışanlardan öğrenilir.	5	4	3	2	1
40*	Kurumda çalışan bazı arkadaşların, söylenen şeyleri başkalarına ulaştıracakları bilinir.	5	4	3	2	1
41	Kurumda çalışan bazı arkadaşlar, başkalarından duydukları bilgileri anında bizlere de ulaştırır.	5	4	3	2	1
42	Kurumda yönetimle ilgili sıkıntılar yönetim kademesine taşıyacağı bilinen çalışanların yanında konuşulur.	5	4	3	2	1
43*	Kurumdaki konuşmalar arasında sık sık “benden duymuş olma ama...” gibi ifadeler kullanılır.	5	4	3	2	1
44*	Yöneticiler, kurumda çalışan bazı arkadaşlar sayesinde, çalışanların eleştirilerinden anında haberdar olur.	5	4	3	2	1
45	Kurumda laf taşıyan çalışanlar aracılığıyla, düzenli işleyen bir dedikodu mekanizması mevcuttur.	5	4	3	2	1
46*	Kurumda yönetimle ilgili eleştiriler, yönetim kademesine taşıyacağı korkusuyla bazı çalışanların yanında konuşulmaz.	5	4	3	2	1
47*	Kurumda, dedikodu ve söylenti çalışanlar arasında yaygındır.	5	4	3	2	1
48*	Kurumdaki söylenti ve dedikodulara yöneticiler tarafından itibar edilir.	5	4	3	2	1
49*	Göreve yeni başlayan çalışanlar kurumu, kıdemli personelin dedikodusu sayesinde tanır.	5	4	3	2	1
50	Kurumda çalışanlar, iletişim kurarken kulaktan kulağa bilgi aktarırlar.	5	4	3	2	1
51	Göreve yeni başlayan çalışanlar, kıdemli personeli dedikodu yoluyla tanır.	5	4	3	2	1

52*	Kurumdaki söylenti ve dedikodulara, çalışanlar tarafından itibar edilir.	5	4	3	2	1
53	Kurumdaki dedikodu ağından, yöneticiler habersizdir.	5	4	3	2	1
54	Kurumda yapılan dedikodular yönetsel kararlar üzerinde etkili olur.	5	4	3	2	1
55	Yöneticiler, çabuk yayılmasını istedikleri haberleri bazı çalışanlarla paylaşırlar.	5	4	3	2	1
56	Kurumda çalışanlar arasında rahatlıkla şaka yapılabilir.	5	4	3	2	1
57*	Kurumda yöneticilerin takma isimleri vardır.	5	4	3	2	1
58*	Yöneticiler, çalışanlarına uyarılarını çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar.	5	4	3	2	1
59*	Çalışanlar talep ve şikâyetlerini, yöneticilere çoğu zaman şaka yoluyla aktarırlar.	5	4	3	2	1
60*	Kurumda çalışanlar birbirlerine yakıştırmalarda bulunurlar.	5	4	3	2	1
61*	Kurumda, yöneticilere rahatlıkla şaka yapılabilir.	5	4	3	2	1
62*	Kurumda bazı çalışanların takma isimleri vardır.	5	4	3	2	1
63	Kurum çalışanları birbirlerine, şaka yoluyla iğnelemelerde bulunur.	5	4	3	2	1
64	Kurumda şaka yoluyla aktarılan mesajlar, resmi iletişime göre daha etkilidir.	5	4	3	2	1
65*	Kurum çalışanları, sosyal paylaşım araçlarıyla (internet) iletişim kurarlar.	5	4	3	2	1
66*	Kurumda çalışan arkadaşlarla ilgili bazı bilgiler, sosyal paylaşım araçlarından öğrenilir.	5	4	3	2	1
67*	Kurum çalışanları, kurum ile ilgili şikâyetlerini internet ortamına taşırlar.	5	4	3	2	1
68	Kurum çalışanları, sosyal paylaşım araçları kullanarak birbirleriyle sohbet etme fırsatı bulurlar.	5	4	3	2	1
69*	Kurum çalışanları, dikkat çekici elektronik postaları çalışma arkadaşlarına gönderirler.	5	4	3	2	1
70*	Kurum çalışanları, arkadaşlarının internet ortamındaki paylaşımları hakkında yorum yaparlar.	5	4	3	2	1
71*	Kurum çalışanları, iş yerinde yaşadıkları olaylarla ilgili duygularını sosyal paylaşım sitelerine aktarırlar.	5	4	3	2	1
72*	Kurum çalışanları, kurum ile ilgili duydukları gelişmeleri, sosyal paylaşım araçlarıyla birbirlerine ulaştırırlar.	5	4	3	2	1
73	Kurum çalışanları, yöneticilerin takibinden çekindikleri için sosyal paylaşım sitelerinde işle ilgili duygularını paylaşmazlar.	5	4	3	2	1



III. BÖLÜM- YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZLARINA İLİŞKİN İFADELER

(5 Kesinlikle Katılıyorum ← → Kesinlikle Katılmıyorum 1)						
Aşağıda, kurumunuzdaki yöneticilerin yönetim tarzları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Şuanda birlikte çalıştığınız ve bağlı olduğunuz üst kademe yöneticivi düşündüğünüzde, aşağıda yer alan her bir ifadeye göre, yöneticinizi 1 ile 5 arasında puan vererek değerlendiriniz.						
1*	Yöneticimiz, çalışanların yaşamlarının her yönüyle ilgilenir.	5	4	3	2	1
2*	Yöneticimiz, iş yerinde bir aile ortamı oluşturur.	5	4	3	2	1
3*	Yöneticimiz, iş ile ilgili konularda çalışanlara danışır.	5	4	3	2	1
4*	Yöneticimiz, çalışanlara bir aile büyüğü (baba/anne/abla/ağabey vb.) gibi davranır.	5	4	3	2	1
5*	Yöneticimiz, çeşitli konularda çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğütler verir.	5	4	3	2	1
6	Yöneticimiz, çalışanların onayını almadan, çalışanları adına kararlar verir.	5	4	3	2	1
7*	Yöneticimiz, çalışanlarını yakından tanır (örneğin, kişisel problemleri, aile hayatı gibi...)	5	4	3	2	1
8	Yöneticimiz, çalışanlarla ilişkilerinde duygusal tepkiler verir; sevinç, üzüntü, kızgınlık gibi duygularını dışa vurur.	5	4	3	2	1
9*	Yöneticimiz, çalışanların özel günlerine (düğün, cenaze vb.) katılır.	5	4	3	2	1
10*	Yöneticimiz, iş dışındaki konularda (ev kurma, çocuk eğitimi gibi...) çalışanlarına yardımcı olabilmek için elinden geleni yapar.	5	4	3	2	1
11	Yöneticimiz, çalışanlarına gösterdiği dikkat ve özen karşılığında, çalışanlarının fedakâr ve sadık olmasını bekler.	5	4	3	2	1
12	Yöneticimiz, çalışanları düşük performans gösterdiği zaman, kendilerini geliştirebilmeleri için, çalışanlarına bir şans daha tanır.	5	4	3	2	1
13	Yöneticimiz, çalışanları için neyin en iyi olduğunu bilen tek kişi kendisinin olduğuna inanır.	5	4	3	2	1
14	Yöneticimiz kendi talimatlarına, çalışanların tamamen uymasını ister.	5	4	3	2	1
15*	Yöneticimiz, çalışanlara danışmadan kararları kendisi verir.	5	4	3	2	1
16	Yöneticimiz, toplantılarda en son sözü söyler.	5	4	3	2	1
17*	Yöneticimiz, çalışanlara emredici şekilde davranır.	5	4	3	2	1
18*	Yöneticimle çalışırken, kendimi baskı altında hissedirim.	5	4	3	2	1
19*	Yöneticimiz, çalışanlara sıkı disiplin uygular.	5	4	3	2	1
20*	Yöneticimiz, görevlerimizi yerine getirmedeğimiz zaman bizi azarlar.	5	4	3	2	1
21	Yöneticimiz, çalışma grubumuzun kuruluştaki tüm birimlerden daha iyi performansa sahip olması gerektiğini vurgular.	5	4	3	2	1
22*	Görevlerimizi yerine getirirken yöneticimizin kurallarına uymak zorundayız aksi takdirde yöneticimiz, bizi ciddi şekilde cezalandırır.	5	4	3	2	1
23*	Yöneticimiz, çalışanların yaptıklarına karışmaz.	5	4	3	2	1
24*	Yöneticimiz, kurumdaki işbölümü ile ilgilenmez.	5	4	3	2	1
25*	Yöneticimiz, kurumun sorunlarından uzak durur.	5	4	3	2	1
26*	Yöneticimiz, insan haklarına saygılı davranır.	5	4	3	2	1
27*	Yöneticimiz, çalışanlarına karşı duyarlıdır.	5	4	3	2	1
28*	Yöneticimiz, kendisi için öz eleştiri yapabilir.	5	4	3	2	1
29*	Yöneticimiz, çalışanlarını iş alanında özgür bırakır.	5	4	3	2	1
30*	Yöneticimiz, çalışanlarıyla işbirliği yaparak kararlara katılım sağlar.	5	4	3	2	1
31*	Yöneticimiz, kurumda çalışan herkese eşit davranır.	5	4	3	2	1

Anket bitti, katkılarınız için teşekkür ederiz...

Araştırma sonuçları ile ilgili bilgi almak istiyorsanız, lütfen elektronik posta adresini yazınız:.....

Not: Yanında (*) işareti bulunan sorular faktör analizleri sonucunda çalışmada kullanılmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Meral BEKTAŞ
Doğum Yeri ve Yılı : Yeşilyurt/20.08.1977
Medeni Hali : Evli

Öğrenim Durumu

Lisans :Gazi Üniversitesi, Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı (1996-2000).
Yüksek Lisans :Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı (2000-2003).
Doktora :Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı (2009-2014).

Yabancı Dil ve Düzeyi

İngilizce : Orta Düzey

İş Deneyimi

2000-2004 :İskenderun Ticaret ve Anadolu Ticaret Meslek Lisesi
Sekreterlik Grubu Öğretmeni
2004 (Temmuz-Aralık) :Üsküdar Esatpaşa Ticaret Meslek Lisesi
Sekreterlik Grubu Öğretmeni
2004-2006 :Süleyman Demirel Üniversite Burdur Meslek
Yüksekokulu Öğretim Görevlisi
2007-2012 :Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu
Öğretim Görevlisi
2012- : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek
Yüksekokulu Öğretim Görevlisi

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

- Tahtasakal M. ve Tengilimoğlu D.“Bürolarda Yaşanan Etik Dışı Davranışlar ve Bürolarda Cinsel Taciz Konusunda Bir Alan Araştırması- I. Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi” 17–19 Kasım 2003-Ankara.

Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

- Tengilimoğlu D. ve Tahtasakal M., Büro Etik Kuralları ve Bürolarda Yaşanan Cinsel Taciz Olaylarının Cinsiyete Göre Algılanma Biçimi: Bir Alan Çalışması (2004), G.Ü. Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 15, s.30–44.

- Çarıkçı İlker H, Bektaş Meral ve Turak Berna, "Muhasebe Eğitimi Gören Öğrencilerin Etik Değerlerle İlgili Algıları: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu Örneği", Mesleki Bilimler Dergisi, MBD 2012, 1(2): 84 – 93.

Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

- Bektaş M. Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programı Öğrencilerinin Programdan ve Gelecekte Beklentileri (SDÜ Burdur Meslek Yüksekokulu: Bir Alan Araştırması) V. Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 14–15 Eylül 2006-Çanakkale
- Bektaş M., ve Erkal P., Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programının Meslek Yüksekokullarındaki Yeri ve Önemi (Burdur Meslek Yüksekokulu: Bir Alan Araştırması)- IV. Meslek Yüksekokulları Sempozyumu- 14–16 Mayıs 2007- Bergama (Poster Bildiri)
- Bektaş M., ve Erkal P., Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Büro Elemanlarının Etik Olaylara Bakış Açısı Üzerine Bir Araştırma: Balıkesir ve Burdur İlleri Çalışması- VI. Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 25–27 Ekim 2007 Ankara.
- Bektaş M., ve Erkal P., Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programı Öğrencilerinin Programdan ve Gelecekte Beklentileri Üzerine Bir Alan Araştırması: Balıkesir Meslek Yüksekokulu ve Burdur Meslek Yüksekokulu'nun Karşılaştırmalı Analizi- VI. Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 25–27 Ekim 2007 Ankara (Poster Bildiri).
- Erkal P. ve Bektaş M., Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programı Öğrencilerinin Staj Eğitimine Bakış Açısı Üzerine Bir Araştırma: Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksekokulu, VIII. Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 14–16 Ekim 2009 Ankara.
- Bektaş M., Hastane Yönetiminde Genel Performans Değerlendirmesi: Burdur Devlet Hastanesi Örneği, 6. Sağlık İdaresi Kongresi 13-15 Eylül, 2012 Isparta (Poster Bildiri).
- Çarıkçı H. İlker, Bektaş Meral ve Turak Berna, Örgüt Çalışanları, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Büro Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması, 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 4- 2 Ekim, 2012 Isparta.
- Erdem Ramazan, Bektaş Meral ve Erkal Pınar, Tıbbi Sekreterlerin Doktor Hasta İletişimine Bakış Açısı: Burdur Devlet Hastanesi Örneği, 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, 4- 2 Ekim, 2012 Isparta.

Yayınlanan Kitaplar

- Tengilimoğlu D., Atilla E. A. ve Bektaş M., (2008) İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Tengilimoğlu D., Atilla E. A. ve Bektaş M., (2009) İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Tengilimoğlu D., Atilla E. A. ve Bektaş M., (2012) İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara.
- Tengilimoğlu D., Atilla E. A. ve Bektaş M., (2013) İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.

- Ulusal Sempozyum, Kongre, Kurs Düzenlenmesi Gibi Etkinliklerde Görev Almak**
- III. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumunda Düzenleme Kurulu Üyesi (28–30/09/2005)

Alanı İle İlgili Olarak Panel, Konferans, Seminer, Açık Oturum Ve Söyleşi Gibi Etkinliklerde Konuşmacı Ya da Panelist Olarak Görev Yapmak

- 19-23/12/2005 Dünya Bankası destekli "Temel Eğitim Projesi II. Faz İkraz Antlaşması " kapsamında Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğünce düzenlenen "Etkili İletişim" konulu hizmet içi eğitim kursunda konuşmacı.
- 03-07/04/2006 Dünya Bankası destekli "Temel Eğitim Projesi II. Faz İkraz Antlaşması " kapsamında Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğünce düzenlenen "Etkili İletişim" konulu seminerde konuşmacı.
- 22-26/05/2006 Dünya Bankası destekli "Temel Eğitim Projesi II. Faz İkraz Antlaşması " kapsamında Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğünce düzenlenen "Etkili İletişim" konulu seminerde konuşmacı.
- Dünya Bankası destekli "Temel Eğitim Projesi II. Faz İkraz Antlaşması " kapsamında Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğünce düzenlenen "Etkili İletişim" konulu seminerde konuşmacı.
- 30.11.2006 Burdur Valiliği Emniyet Müdürlüğü, Amirlere yönelik Genel Geliştirme Eğitimi, "Liderlik ve Ekip Çalışması" konulu seminerinde konuşmacı.

Diğer Faaliyetler

- Milli Eğitim Müdürlüğü " Mesleki ve Teknik Eğitim Okul ve Kurumları Arası Proje Yarışması", il değerlendirme komisyonu üyeliği, Burdur (2008).
- Milli Eğitim Müdürlüğü " Mesleki ve Teknik Eğitim Okul ve Kurumları Arası Proje Yarışması", il değerlendirme komisyonu üyeliği, Burdur (2009).
- "Öğrenci Dostu Öğrenme Ortamları Oluşturma ve Değerlendirme" konulu hizmet içi eğitim programına katılım (2008).

İdari Görevler

- 15.08.2012/- Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Yönetim Kurulu Üyeliği
- 19.10.2012/- Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Müdür Yardımcısı