

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL İKLİMİN KURUM İÇİ İLETİŞİME
ETKİSİ: TV KANALLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Aydan VAROL ŞENTÜRK
2501929745

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Feride AKIM

İSTANBUL-2018



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI



ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : AYDAN İSMİHAN ŞENTÜRK Numarası : 2501929745
Anabilim Dalı /
Anasanat Dalı / Programı : HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM Danışmanı : DOÇ. DR. FERİDE AKIM
Tez Savunma Tarihi : 26.06.2018 Saati : 11:00
Tez Başlığı : "KURUMSAL İKLİMİN KURUM İÇİ İLETİŞİME ETKİSİ: TV KANALLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA"

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- PROF. DR. YEŞİM GÜÇDEMİR		Kabul
2- DOÇ. DR. FERİDE AKIM		Kabul
3- DR. ÖĞR. ÜY. ENES EMRE BAŞAR		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ. DR. HATUN BOZTEPE TAŞKIRAN		
2- DR. ÖĞR. ÜY. NEDRET SEZİN KIPÇAK		

ÖZ

KURUMSAL İKLİMİN KURUM İÇİ İLETİŞİME ETKİSİ: TV KANALLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

AYDAN VAROL ŞENTÜRK

Günümüzde değişen halkla ilişkiler kapsamı çerçevesinde halkla ilişkiler uzmanlarının çalışma sahaları da genişlemiştir. Küreselleşme ile uluslararası şirketlerin ve kurumların sayısının artması, rekabeti getirmiştir. İşletmeler rakipleri karşısında öne çıkmak için üretim kalitesi ve başka unsurların yanında iletişim sistemlerini de iyi kullanmaları ile fark yaratacaklarını biliyorlar artık. Özellikle kurumlar kendileri için çalışan iletişiminin sağlıklı yürütülmesinin ve çalışma ortamı huzurunun önemini kavramış durumdalar.

Kurumlar doğarlar, yaşarlar ve büyürler tıpkı canlı organizmalar gibi. Kurum içi iletişim ağları canlı organizmalardaki damarlara, içinden geçen kan da kurum içi iletişime benzetilebilir. Damarların tüm organizmada en küçük hücrelere kadar yayılması ve sağlıklı bir kan akışı olması organizma için ne kadar önemliyse, kurum içi iletişim de organizasyonların yapısının sağlığı için o kadar önemlidir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin sağlıklı olması kurumun iklimini de olumlu yönde etkiler.

Kurum iklimi, iş çevresi ve bu çevre içinde yaşayan, çalışan insanlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan ve onların motivasyonları ile davranışlarını etkileyeceği varsayılan ölçülebilir özelliklerdir.

Kurumsal iklim, çalışanların değerleri ile kurumun kültürü arasındaki uyumun en açık göstergesidir. Kurumu oluşturan değerler sisteminin, çalışanların birbirlerine olan yaklaşımının, yönetimin çalışanlarına olan yaklaşımlarının yarattığı atmosferin olumlu ya da olumsuz olması kurum içi iletişimin başarısına bağlıdır. Kurumlarda iç iletişim sayesinde, iklimin sağladığı olumlu atmosfer ile çalışanlar tarafından kurum kültürünün etkin ve doğru aktarımı sağlanmaktadır.

Kurum içi iletişim tarzının, kalitesinin, araçlarının ve yönünün kurumsal iklimi değiştirmek, geliştirmek için nasıl olması gerektiği konusunun tartışıldığı tezin birinci bölümünde, kurumsal iklim kavramı açıklanmış, çeşitleri, iklim değişikliği durumu, kurum kültürü ile ilişkisi ve ölçülebilir özellikleri belirlenmiştir. İkinci bölümde ise kurumsal iletişim ve kurum içi iletişim kavramları açıklanmış ve işletmelerde kurum içi iletişim sistemi şekilleri ayrıntılarıyla anlatılmıştır. Kurum içi iletişimin sağlıklı çalışması ve ölçülmesi için gerekli olan alt boyutlar ve kurum içi iletişim araçları açıklanmıştır.

Tezin araştırma evreni olarak televizyon kanalları seçilmiştir. Zira medya sektöründe yönetici veya şirket el değiştirmeleri sıklıkla yaşanmaktadır. Bu durum sektör şirketlerinde kurumun iklimini etkilemektedir. İklim değiştikçe çalışan motivasyonu, aidiyet duygusu da değişmektedir.

Bu sebepten yola çıkarak tezin üçüncü bölümünde, kurumsal iklimin kurum içi iletişime etkisini ve kurumsal iklimi olumlu yönde geliştirmek için yapılabilecek çalışmaları belirlemek amacıyla, TV kanal yöneticileri ve çalışanlarıyla bir anket çalışması yapılmış, güvenilirliği yüksek olan anketin sonuçları değerlendirilmiştir.

Araştırma bölümünde kurum içi iletişim değişkenleri (Kurum içi iletişimin yönü, iletişim tarzı, iletişim araçları ve iletişimin kalitesi) ile kurumsal iklim değişkenlerinin (yönetmel destek, iş yükü, organizasyonel kısıtlar, çalışanlar arası uyum, organizasyonel etik) birbirleriyle ilişkileri, tv yayın türü, faaliyet süresi ve kanal kategorisi açısından kanonik korelasyon analizi ile değerlendirilmiş, anlamlı sonuçlar çıktığı için pearson korelasyon testleri ve LSD testleri yapılmıştır.

Buna göre çalışılan kurumun TV Kanal kategorisinde devlet kanalında çalışanların, yöneticilerinden motivasyonlarını arttırmak adına daha az destek gördükleri, iş yükü algılarının özel TV Kanalı çalışanlarına göre daha az olduğu sonucu istatistiksel olarak ispatlanmıştır.

Günümüzde medya sektöründe yaşanan sıkıntılardan biri de gazetecilik meslek etiği kurallarına uymamaktır. Bir otokontrol sistemi geliştirememiş olan medya sektörü

alışanlarının etik kuralları bildiği ama uyulmadığı takdirde hangi yaptırımların uygulanabileceği konusunda fikir sahibi olmadıkları sonuçlardan bir başkasıdır.

Anahtar kelimeler: Kurum, iç iletişim, kurumsal iklim, iletişim, kurumsal iletişim, kurum içi iletişim, televizyon kanalları



ABSTRACT

THE EFFECT OF CORPORATE CLIMATE ON INTERNAL COMMUNICATION: A STUDY ON TV CHANNELS

AYDAN VAROL SENTURK

As part of the changing scope of public relations in our times, so has the work field of public relations professionals changed. The increase in number of international companies and institutions as a result of globalisation has led to an increase in competition. Companies now know that to edge in front of the competition, they have to effectively use systems of communication to create a difference besides relying on production quality and other factors. Institutions, particularly, have understood the importance of healthy employee communication and the prosperity of the work environment for them.

Institutions, like living organisms, are born, live and grow. While internal communication channels may be compared to the nervous system of living organisms, so can internal communication itself be compared to the blood that flows within it. Just as vital to the organism as veins reaching the smallest cells and the establishment of a healthy circulation; so is internal communication to the healthy functioning of organisations. Healthy communication between employees and leadership also positively effects a company's climate.

Corporate climate is a measurable attribute that is directly or indirectly perceived by the business environment and the people that live and work within it, and is assumed to affect their motivations and behavior.

Corporate climate is the clearest indicator of the harmony between employee values and the company's culture. For the value system of the company, the approach of employees to one another, and the atmosphere created by company leaderships approach to employees to be positive or negative, depends on the success of inter-

company communication. Through internal communication, the positive atmosphere perpetuated by the climate as well as corporate culture is effectively and correctly conveyed to employees.

In the first part of this study, in which how the style, quality, tools and direction of internal communication should be in order to change and develop corporate climate is discussed, the concept of corporate climate explained; its types, the situation of climate change, its relationship to corporate culture and its measurable attributes defined. In the second part, the concepts of corporate communication and internal communication have been described and the methods of internal communication within companies explained in detail. The sub dimensions necessary for the measurability and healthy functioning of internal communication are explained.

The research universe of this thesis has been defined as television channels. Thus being, leadership changes and company handovers are frequent in the media industry. This fact, affects corporate climate in the businesses in the industry. As the climate changes, so does the employees motivation and their sense of belonging.

From this hypothesis, in the third section of this thesis, a survey has been conducted with TV channels' leadership and employees to determine possible actions to positively develop corporate climate and corporate climates' effect on internal communication; the results of this dependable survey subsequently have been evaluated.

In the research phase, the relationship between internal communication variables (direction of internal communication, style of communication, tools of communication, quality of communication) and corporate climate variables (administrative support, workload, organizational constraints, coherence between employees, organizational ethics) have been evaluated on the basis of TV broadcast typology, operational timespan and channel category. The results have been assessed using canonic correlation analysis; and as meaningful outcomes were achieved, Pearson Correlation and LSD tests have been conducted.

According to this, the theses that those employees who work under the state owned category of TV channels receive less support from their leadership to increase their motivation and their perception of having less workload in comparison to employees of privately owned TV channels has been proven. One of the difficulties faced by the media industry in our day is adherence to journalistic ethics. Another result obtained in this study is that though media industry employees who have not developed a system of auto-control know the ethical rules, they have no knowledge about which sanctions may be applied if they fail to follow them.

Keywords: Corporation, internal communication, corporate climate, communication, corporate communication, in-company communication, television channels, communication in corporation.

ÖNSÖZ

Kurumsal iletişim, kurumların genişleyen paydaşlarıyla ilişkilerini düzenleyen, stratejik iletişim yaklaşımları planlayan vazgeçilmez bir bölümü olmuştur. Günümüzde özellikle birincil paydaşlardan olan çalışanların önemi daha da artmıştır. Çalışan aidiyet duygusunun artırılması ve eğitimi, nitelikli çalışanların kuruma çekilmesi, motivasyon sürecinin başarısı, kurumlara rakiplerine karşı öne çıkma imkanı kurum içi iletişim çalışmaları sayesinde gelişmiştir.

Tezimin araştırma evreni olan televizyon kanalları, ister devlet ister özel kanal olsun çalışan sayılarının fazlalığı, yönetim kadrosunun sıklıkla değişiyor olması sebebiyle kurum içi iletişim çalışmalarının uzmanlar tarafından yapılmasını gerekli hale getirmiştir. Bu bakış açısıyla, iletişim uzmanlarına kurum içi iletişim çalışmalarının medya sektöründe hangi aşamada olduğu ile ilgili bir durum saptaması ve öneriler geliştirilmesi için anket çalışması yapılmıştır.

Anket çalışması sırasında benden desteğini esirgemeyen sevgili eşim Doğan Şentürk'e, Show TV Genel Yayın Yönetmeni Ramazan Kurnaz*'a, CNN Türk Genel Yayın Yönetmeni Sayın Erdoğan Aktaş'a, Kanal D Genel Yayın Yönetmeni Süleyman Sarılar'a, NTV Haber Koordinatörü Nermin Yurteri'ye teşekkür ederim.

Çalışmalarım boyunca farklı bakış açıları ve bilimsel katkılarıyla beni aydınlatan, yakın ilgi ve yardımlarını esirgemeyen ve bu günlere gelmemde en büyük katkı sahibi sayın hocam Doç. Dr. Feride Akım'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca; çalışmalarım süresince sabır göstererek beni daima destekleyen aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Aydan Varol Şentürk

İSTANBUL, 2018

*Günümüzde Kanal D Genel Yayın Yönetmeni Süleyman Sarılar yerine Genel Yayın Yönetmeni oldu.

İÇİNDEKİLER

Sayfa:

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İKLİM

1.1. Kurumsal İklim Kavramı	3
1.1.1. Kurumsal İklim Çeşitleri.....	7
1.1.2. Kurumsal İkliminin Boyutları.....	11
1.1.3. Kurumsal İklim Değişikliği, Nedenleri ve Değişme Şartları.....	17
1.2. Kurumsal İklim ve Kurum Kültürü İlişkisi	22
1.3. Kurumsal İklim ve İç İletişim Arasındaki İlişki	26

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI

2.1. Kurumsal İletişim.....	28
2.1.1. Van Riel'in İletişim Şeması	35
2.2. Kurum İçi İletişim Kavramı	37
2.2.1. Kurum İçi İletişimin Amaçları	38

2.2.2. Kurum içi İletişim Ağları.....	40
2.2.2.1. Resmî İletişim Ağları.....	41
2.2.2.2. Resmî Olmayan İletişim Ağları (Grapevine).....	43
2.2.3. Kurum İçi İletişim Kanalları	45
2.2.3.1. Yapısal Fonksiyonları Bakımından	46
2.2.3.2. Mesajın Akış Yönü Bakımından	47
2.2.3.2.1. Dikey İletişim Kanalları.....	47
2.2.3.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Olan İletişim Kanalları.....	47
2.2.3.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Olan İletişim Kanalları.....	48
2.2.3.2.2. Yatay İletişim Kanalları	49
2.2.3.2.3. Çapraz İletişim	50
2.2.4. Hedef Kitle	50
2.2.5. Kurum İçi İletişim Araçları.....	53
2.2.5.1. Yazılı İletişim Araçları	53
2.2.5.2. Sözlü İletişim Araçları.....	54
2.2.5.3. Görsel İletişim Araçları	55
2.2.5.4. Elektronik İletişim Araçları	55
2.2.6. İletişimin Kalitesi.....	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İKLİM DEĞİŞİKLİKLERİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİM ÇALIŞMALARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları.....	57
3.2. Araştırmanın Değişkenleri	57

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	58
3.4. Araştırmanın Metodolojisi	61
3.4.1. Örneklem Süreci ve Ön Çalışma	61
3.4.2. Veri Toplama Tekniği	61
3.5. Verilerin Analizi.....	62
3.5.1. Demografik Özellikler ve Çalışılan Kurumlara İlişkin Bilgiler	62
3.5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizleri: Kurum İçi İletişim.....	72
3.5.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizleri: Kurumsal İklim	79
3.5.4. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumların Nitelikleri ile Kurum İçi İletişim Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler.....	85
3.5.5. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumların Nitelikleri ile Kurumsal İklim Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler	87
3.5.6. Kurumsal İklim ile Kurum İçi İletişim Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	91
SONUÇ.....	96
KAYNAKÇA	102
EKLER.....	112

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa:

Tablo 1.1: İklim Çeşitleri.....	7
Tablo 1.2: Kümelenendirilmiş Kurum İklimi Boyutları.....	11
Tablo 1.3: Kurumsal İklim Boyutları	12
Tablo 1.4: İklim Değişikliği İhtiyacını Belirleyen Faktörler.....	18
Tablo 1.5: Kurumsal Kültür ve Kurumsal İklim Araştırma Perspektifleri farklılıklarını göstermektedir.....	23
Tablo 2.1: Yukarıdan Aşağı Doğru Gerçekleşen Sözlü ve Yazılı İletişim Araçları	48
Tablo 2.2: Aşağıdan Yukarıya İletişimde Kullanılan Yazılı ve Sözlü Araçlar	49
Tablo 3.1: Birinci Grup Değişkenler	62
Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Açısından Dağılımları	63
Tablo 3.3: Katılımcıların Yaş Açısından Dağılımları.....	64
Tablo 3.4: Katılımcıların Gelir Düzeyi Bakımından Dağılımları.....	65
Tablo 3.5: Katılımcıların Eğitim Durumları Açısından Dağılımları	66
Tablo 3.6: Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri Açısından Dağılımları.....	67
Tablo 3.7: Katılımcıların Görev Yaptıkları Bölüm Açısından Dağılımları.....	68
Tablo 3.8: Katılımcıların Çalıştıkları TV Kanal Kategorisine İlişkin Dağılımları..	69
Tablo 3.9: Katılımcıların Çalıştıkları TV Kanallarının Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları	70
Tablo 3.10: Katılımcıların Çalıştıkları TV Kanallarının Yayın Türlerine Göre Dağılımları	71
Tablo 3.11: Kurum İçi İletişimin Yönü Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi.....	73

Tablo 3.12: İletişim Tarzı Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	74
Tablo 3.13: İletişim Araçları Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi	76
Tablo 3.14: İletişimin Kalitesi Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	78
Tablo 3.15: Yönetmel Destek Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	80
Tablo 3.16: İş Yüğü Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	81
Tablo 3.17: Organizasyonel Kısıtlar Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	82
Tablo 3.18: Çalışanlar Arası Uyum Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	83
Tablo 3.19: Organizasyonel Etik Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	84
Tablo 3.20: TV Kanal Kategorisi ile Kurum İçi İletişim Değişkeni Arasındaki Farklılıklar	85
Tablo 3.21: Pearson Korelasyon Analizi	86
Tablo 3.22: TV Kanalı Yayın Türü ile Kurum İçi İletişim Değişkeni Arasındaki Farklılıklar	87
Tablo 3.23: TV Kanal Kategorisi ile Kurumsal İklim Değişkeni Arasındaki Farklılıklar	88
Tablo 3.24: LSD Testi Sonuçları	89
Tablo 3.25: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	90
Tablo 3.26: TV Kanalı Yayın Türü ile Kurumsal İklim Değişkeni Arasındaki Farklılıklar	91

Tablo 3.27: Kanonik Korelasyon Analizi Genel Model Uyum Kriterleri	92
Tablo 3.28: Kurumsal İklim ve Kurum içi İletişim Değişkenlerine İlişkin Kanonik ve Çapraz Yükler	93



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa:

Şekil 2.1: İletişim Şeması	35
Şekil 2.2: Tekerlek İletişim Ağı	41
Şekil 2.3: Tek Zincir İletişim Ağı.....	41
Şekil 2.4: Dairesel İletişim Ağı	42
Şekil 2.5: Serbest Akış İletişim Ağı	42
Şekil 2.6: "Y" Modeli İletişim Ağı.....	43
Şekil 2.7: Tek Zincir İletişim Ağı.....	43
Şekil 2.8: Dedikoducu İletişim Ağı	44
Şekil 2.9: Olasılık İletişim Ağı.....	44
Şekil 2.10: Küme İletişim Ağı.....	44
Şekil 2.11: Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim Şeması.	48
Şekil 2.12: Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim Şeması.....	49
Şekil 2.13: Çapraz İletişim	50
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	59
Şekil 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Açısından Dağılımları	63
Şekil 3.3: Katılımcıların Yaş Açısından Dağılımları.....	64
Şekil 3.4: Katılımcıların Gelir Düzeyi Açısından Dağılımları	65
Şekil 3.5: Katılımcıların Eğitim Durumları Açısından Dağılımları	66
Şekil 3.6: Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri Açısından Dağılımları.....	67
Şekil 3.7: Katılımcıların Görev Yaptıkları Bölüm Açısından Dağılımları.....	68
Şekil 3.8: Katılımcıların Çalıştıkları TV Kanal Kategorisine İlişkin Dağılımları..	69

Şekil 3.9: Katılımcıların Çalıştıkları TV Kanallarının Faaliyet Sürelerine Göre
Dağılımları **70**

Şekil 3.10: Katılımcıların Çalıştıkları TV Kanallarının Yayın Türlerine Göre
Dağılımları **71**



KISALTMALAR LİSTESİ

%	: Yüzde işareti
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd.	: Ve diğerleri



GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlıktır. Bunun neticesi olarak, yaşadığı, bulunduğu her yerde ve çalıştığı her kurumda diğer bireylerle iletişim kurması hem doğal bir olgu hem de bir ihtiyaçtır. İletişim, dil, işaret, vücut dili gibi çeşitli semboller ile insanlar arasındaki duygu, düşünce ve bilgilerin aktarılmasını anlatan süreçtir ve bu süreç insanın bireysel ve toplumsal hayatının olmazsa olmaz bir parçasıdır.

Kurumsal iletişim ise, bir kurumun amaçladığı hedeflere ulaşması için gerekli üretim ve yönetim sürecindeki planlama, örgütleme, eşgüdümleme ve denetim gibi konuların sağlanması için belli kurallar çerçevesinde gerçekleşen simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur. Kurumsal iletişim günümüzde, rekabetin artması, kurumların genişlemesi, küreselleşme gibi gelişmeler sayesinde doğrudan yönetime bağlı, stratejik bir özellik kazanmıştır.

Kurumsal iletişim sadece kurum dışı gelişmeleri değil kurum içindeki gelişmeleri de çalışanlara aktarmakla yükümlüdür. Kurumun içindeki emir ve haber gibi durumların yayılmasını sağlayan bir süreç olan kurum içi iletişim, bireyler arasında bağlantıyı kurması dışında karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılmasını da sağlamaktadır. Kurumlarda çalışan bireylerin kendi aralarında olduğu gibi, üstleri ile de sağlıklı iletişim kurmaları, çalışanların motivasyonunu artırır. Kurum içinde kurulan çok yönlü iletişim ağıyla çalışanlar çok rahat bir şekilde üstleriyle tartışabilir ve önerilerini iletebilirler. Bunun yanında çalışanların, kurumla ilgili değişiklikler, gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayarak, kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmeleri kurumsal iletişimin işlevlerinden biridir. Özellikle çalışılan iş ortamı, atmosferi (kurum iklimi), kurum içi iletişimi etkilemektedir.

Kurum iklimi, bir kurumda çalışmakta olan bireylerin kurum amaçlarını benimsemeleri ve değer yapılarını kabul ederek, kurumun inanç ve normlarına uygun ilişkiler içerisinde olmaları ve kendilerinden beklenen davranışları göstermesi ya da gösterememesi sonucunda oluşan ortam olarak ifade edilebilir. Kurumların içinde bulundukları bu ortamı, yöneticilerin yaklaşımlarının yanı sıra kurum dışı ekonomik, siyasi ve kültürel değişiklikler nedeniyle sektördeki hızlı değişimler de etkilemektedir.

Değişiklere ayak uydurmak, iş dünyasındaki yeni eğilimleri takip etmek, tüketicilere en yeni ürün ve hizmetleri sunmak gerekmektedir. Bu faktörlerin gerçekleşmesi için, kurum içi iletişim, kurum kültürü ve kurum iklimi gibi öğelerin doğru ve sorunsuz şekilde işlemesi gerekmektedir. Bir sorun varsa kurumsal iklimi oluşturan en önemli faktörlerin belirlenmesi, belirlenen bu faktörlerin işe yarar olup olmadığının saptanması ve işe yaramıyorsa değişikliğe gidilmesi gerekmektedir.

Ülkemizde medya sektörü yukarıda bahsedilen faktörlerden de etkilenmektedir. Medya sektörü, ekonomik ve siyasal değişikliklerin sık yaşanması sonucunda, şirket sahibi ya da yönetici değişikliklerinin çok olduğu bir yapıya sahiptir. Böyle bir yapıda iklimi etkileyen yöneticilerin yaklaşımı, çalışanlar arası uyum, iş yükü gibi faktörler de önem arz etmektedir.

Günümüzde medya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin her birinin TV kanalları, gazeteleri, dergileri, internet mecraları bulunmaktadır. Bu durum medya gruplarının oluşmasına sebep olmuştur. Her bir medya grubunun farklı yayın ve iş anlayışı vardır. Bu anlayışlar çalışan-yönetici ilişkilerinin oluşturduğu ortam atmosferini, iklimini etkilemektedir.

Çalışmamızda kurumsal iklimin, kurum içi iletişim çalışmalarını nasıl etkilediği, değişmesi halinde çalışan iletişimini sağlamak için neler yapılması gerektiği gibi soruların cevapları araştırılmıştır. Olumlu bir kurum ikliminde çalışanların motivasyonu, aidiyet duygusu, yöneticilerin yaklaşımları kurum içi iletişim araçları, iletişimin tarzının etkileri Türkiye’de yayın yapan TV Kanalları özelinde incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İKLİM

1.1. Kurumsal İklim Kavramı

İklim kelimesi etimolojik olarak incelendiğinde Yunanca “eğilim” manasına gelen “climate” sözcüğünden türemiştir. İklim bazı betimleyici kavramlar kullanılarak anlatılmak istenmektedir. Bu betimlemeler, kurum kültürü, kurum iklim ve kurum kişiliğidir. İklim genelde atmosfer olayları için kullanılan bir kavram olmakla beraber iklim, çevre, atmosfer, durum, alan, ortam, davranış ortamı, kültür ve koşullar gibi birçok terimle de ilişkilidir. Bu terimler içinde davranış ortamı yönünden değerlendirildiğinde iklim, kurumu çevreleyen psikolojik atmosferdir (Ertekin, 1993; Karcıoğlu, Aykanat, 2012: 423). Kurumsal iklim kavramı ilk kez “örgütsel iklim” tabiriyle 1960’da Gellerman tarafından kullanılmıştır (Özdemir, 2006: 11). Gellerman, kurumsal iklimin yanı sıra kurumsal kişilik kavramına da değinmiştir. Gellerman’a göre, kurum kişiliği kişilerdeki gibi açık bir şekilde belirlenmiş bir takım bölümlerle konu olamaz, her biri kendince özgündür. Bu kendine özgünlük, ilk bakışta benzer olmasına rağmen her kurumu birbirinden ayıran ve “kurum kişiliği” olarak adlandırılan tanımı ifade etmektedir. Kurum kişiliği üzerinde duran Gellerman, kurum kişiliğinin beş aşamada çözümleneceğini belirtmiştir (Gellerman, 1973: 74):

- Kurumdaki davranışları inceleme altına alınan kişilerin belirlenmesi,
- Belirlenen kişilerin amaç, yöntem ve bilinçaltında bulunan özelliklerinin saptanması,
- Politika kararlarının alınması yönünden kurumun karşılaştığı ekonomik durumun çözümlenmesi,
- Yöneticilerin hayati faaliyetlerine özel önem verilmesi ve bu şekilde kurumun tarihinin gözden geçirilmesi,
- Bütün kısımları ekleyerek bir özet ortaya çıkarmaktansa, temel özellikleri kullanarak tablonun bütün halinde sunulması,

Kurum iklimi çalışmaları 1960’ların başlarında başlamıştır. Hawthorne araştırmaları tarafından harekete geçirilen çalışanların sosyal yönlerinin incelendiği araştırmalardan bu yana iklim konusundaki araştırmalar sosyolojik, psikolojik temele dayandırılmıştır. Filtreden geçirilen bu araştırmalar, iklimin diğer bulguların yanında yönetimin çalışanlara davranış şekilleri, işletmedeki sosyal ilişkiler ve üretkenlik üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. alışanlarla birlikte yönetimin de iklim oluşumuna etkisini ortaya koyan Douglas McGregor, 1960 yılında yayınlanan “The Human Side of Enterprise” adlı kitabıyla işyerinde liderliğin etkileri üzerine çalışmalar yapmıştır. McGregor yaptığı çalışmalarda “yönetici iklimi” terimini kullanmıştır. Ayrıca kurumların temellerine katkıda bulunmak için örgüt iklimi çalışması yapan isimlerden biri de Chris Argyris’ti. alışmalarını “Personality and Organization” isimli kitapla taçlandıran Argyris, bu kitapta yönetimin kendi davranışlarında güçlendirmesi gerekenlerle ilgili çalışan davranışlarını araştırmış ve kurumun psikolojik yapısını tanımlamak için kullanmıştır. Bu alışmalar sayesinde 1961’de yayınlanan psikoloji kitaplarında “iklim” terimi kullanılmaya başlanmıştır. 1971 yılında ise artık kitaplarda örgüt iklimi konusunda bölümler yayınlanmaktadır (Schneider, Barbera, 2014: 21).

Daha sonraki yıllarda Litwin ve Stringer kurumsal iklim konusunda kaynak eser kabul edilen, 1968 yılında yazdıkları Organizational Climate and Motivation adlı kitaplarında kurumsal ikliminin ilk yaygın olarak kullanılan lme lğini geliştirmışler ve yapı, bireysel sorumluluk, ödüller, risk alma, sıcaklık gibi birçok özelliğin tipik iklim farklılıklarını belirttiğini ortaya koymuşlardır.

Litwin ve Stringer kurumsal iklimi, çalışanların motivasyon ve davranışlarının varsayılan etkisinin direkt ve dolaylı olarak hissedildiği ölçülebilir bir özellikler kümesi olarak tanımlamıştır (Kaya, Topçu, 2010: 2034).

Kurumsal iklim, kuruluşun rakiplerinden ayırt edilebilen nispeten sürekli karakteristik özelliklerdir. Litwin ve Stringer’e göre kurumsal iklimin özellikleri:

- a. Çalışanların davranışları açısından kendi kendini idare etme, otonomi, güven, uyum, dayanışma, destekleme, farkındalık, yenilikçilik, adalet duygularını geliştirir.
- b. Çalışanların karşılıklı etkileşimi tarafından üretilir.
- c. Çalışma ortamını esas alarak hizmet vermektir.
- d. Kurumsal kültürün oluşturduğu değerler, tutumlar, normları yansıtır.
- e. Davranışlarını oluşturan etkilerin şekillenmesi için gerekli olan kaynakları harekete geçirir.

Schneider ve Barlett'de bunun ardından iklim değişikliği için idari destek, yönetim yapısı, yeni çalışanlar için endişeler, kurum içi çatışma, ajan bağımsızlığı (yöneticilerin değişime kendini adanması, yeniliklere açık olması) ve genel memnuniyet şeklinde altı boyutlu bir çalışma geliştirmişlerdir. İklim araştırmalarındaki odak ise Schneider'ın 1975 yılında hazırladığı bir bildiride ortaya koyulmuştur (Schneider, Barbera, 2014: 22).

Özetle, kurumsal iklimle ilgili araştırmalar yaklaşık 50 yıldır gündemdedir ve bu çalışmalarda kurumsal iklim; çalışanların, işletme politikalarının, prosedürlerinin ve ödüllendirilen davranışların gözlenmesiyle oluşmuştur. Çalışanların iş ortamı deneyimlerini yakalayıp kavramsallaştırılması incelenmesi ve desteklenmesi yapılmıştır (Schneider, Barbera, 2014: 23).

Okay, kurumsal iklimi, çalışanlar ve üstleri arasındaki ilişki ve işbirliklerinin oluşturduğu ortam olarak açıklarken, (Okay, 2013: 189), M. Varol, "Örgüt Kültürü ve Örgüt iklimi" kitabında Okay'ın tanımına ek olarak kurum kültürü bağlantısına ve psikolojik etkisine değinmiş, kurumsal iklimi, kurum kültürünün kurumda yarattığı hava, atmosfer şeklinde tanımlamıştır (Varol, 1989: 197).

Clegg ve Bailey kurumsal iklimi, bir kuruluşun uygulamaları ve prosedürlerinin karşılıklı olarak kabul edilmiş iç çevresel ortamıdır şeklinde tarif etmişlerdir (Clegg, Bailey, 2007).

Schneider, Ehrhart ve Macey kurum ikliminde paylaşılan algı ve anlamları ön plana çıkardığı tanımlarında, kurum çalışanlarının yaşadığı politikalar, uygulamalar ve prosedürlerin yarattığı algı ile gözlemlenen, ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranışlar olarak niteler (Schneider vd., 2013).

Stone vd. ise yine algılara değinerek, kurum iklimini, karar verme, liderlik ve iş ile alakalı normlar gibi kurumsal özelliklerin bireyler üzerindeki algılarını belirtmektedir şeklinde tanımlamış ve kurum iklimini, bir kurumun üyeleri veya bir organizasyon içerisindeki ayırıcı bir alt kültür tarafından paylaşılan normlara, değerlere, inançlara ve varsayımlara daha geniş anlam ifade etmektedir şeklinde genişletmiştir (Stone vd.,: 467-481).

İklim kavramının ilk çıktığı yıllarda ise Payne ve Mansfield, kurum iklimi kavramını, bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlemelere imkân veren kavramsal bir bağ olarak tanımlamaktadır (Payne, Mansfield, 1973: 514-526).

Karcıoğlu ve Aykanat yukarıdaki tanımların dikkat çektiği konuları bir arada topladığı makalelerinde kurum iklimini, somut bir şekilde elle tutulamayan ve gözle görülemeyen ancak kurum içinde bireylerce hissedilip algılanan, kurumun kişiliğini ön plana çıkaran ve tüm bu özellikleri kapsayan psikolojik bir terimdir şeklinde yer vermiştir (Karcıoğlu, Aykanat, 2012: 424).

Forehand ve Gilmer, daha ayrıntılı bir kurum iklimi tanımı vermektedirler. Forehand ve Gilmer'e göre kurum iklimi, kurumu tanımlayan ve kurumun betimini yapan özelliklerden oluşmuştur. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ertekin, 1993: 5):

- Kurumu diğer kurumlardan ayırır.
- Zamanla sürekliliğini korur ve değişmez.
- Kurum içindeki bireylerin davranışları üzerinde etki sahibidir.

Kurum ikliminin en az üç adet değişken grubu bulunmaktadır. Bu gruplar (Güçlü, 2003: 153):

- Çevresel Değişkenler: Kurumun genişliği ve kurumun rakiplerine göre yapısı.

- Bireysel Değişkenler: Kuruma çalışanların kattığı yetenek, davranış ve güdülerdir.
- Sonuç Değişkenleri: Motivasyon, verimlilik gibi bireysel ve çevresel etkenlere bağlı olduğu düşünülen değişkenlerdir.

1.1.1. Kurumsal İklim Çeşitleri

Kurum iklimi araştırmacıları, çalışılan iş yerinin ortamını çoğunlukla lider özelliklerine göre, iş tatminine göre ve yönetim özelliklerine göre gruplamışlardır.

Lider Özellikleri	Yönetim Özellikleri	İş tatmini ve Sosyal Davranış Özellikleri
Litwin & Stringer (1968) • Otokratik İklim • Demokratik İklim • Başarıya Yönelik İklim Shankar, Ansari & Saxena (1994) • Otoriter İklim • Besleyici Görev İklimi • Katılımcı İklim Zammuto & Krackover (1991) • Grup İklimi • Gelişimci İklim • İç Süreç İklimi • Rasyonel Amaç İklimi	Wallace (1999) • Bürokratik İklim • Destekleyici İklim • Yenilikçi İklim	Halpin & Croft (1962) • Açık İklim • Özerk İklim • Kontrollü İklim • Tanıdık İklim • Baba İklimi • Kapalı İklim Fullan & Miles (1992) • Açık iklim • Otonom iklim • Kontrollü iklim • Ailesel İklim • Babacan İklim • Kapalı İklim

Tablo 1.1: İklim Çeşitleri (Uğurlu vd., 2008:106; Halpin&Croft, 1962:3-5; Wallace vd., 1999: 548; Shankar vd., 1994: 641; Çağlayan, 2014: 12)

Kurumsal iklim sınıflandırmalarının en önemlilerinden birisi liderlik özelliklerine göre Litwin ve Stinger tarafından yapılan sınıflandırmadır. Litwin ve Stringer'a göre iklim çeşitleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Uğurlu vd., 2008: 106-109):

1. *Otokratik Yapılı İklim*: Bu iklim tipinde kurum yöneticileri, resmi yapının sürekliliği üzerinde dururlar. Kurum üyelerinin rolleri kesin sınırlarla belirlenmiştir ve bu sınırlar içerisindeki görevlerini eksiksiz, yüksek performansla yürütmek zorundadırlar. Bu tip iklimde emir ve statü ağırlıkları çok ciddiye alınmaktadır. Sıklıkla otorite uygulanarak kurumsal kurallara uymayanlara ceza verilir. Ceza ve otoritenin yoğun olması sebebiyle bu tip iklimde iş tatmini oldukça düşük olmaktadır.
2. *Demokratik Yapılı İklim*: Otokratik yapının aksine oldukça gayri resmi olan bu iklim tipinde gruba bağlılık, takım halinde çalışma ve dayanışma gibi sıkı bağlar bulunmaktadır. Bu ortamı yönetici davranışları belirlemektedir. Otokratik yapının tam tersi olarak ceza değil ödül ve bir işle ilgili yüreklendirme söz konusudur. Kişisel gelişim oldukça ön plandadır ve birlik beraberlik duygusu çok sıkıdır. İş tatmini yüksek ya da orta dereceli olabilmektedir.
3. *Başarıya Yönelik İklim*: Adından da anlaşılacağı üzere başarının, yüksek verimlilik ve getirinin oldukça önemli olduğu bu iklim tipinde her kurum üyesi kendi amaçlarını oluşturması ve bunların sonuçları ile ilgili sorumluluk alması için cesaretlendirilmektedir. Yönetim, yenilikçi ve yaratıcı çalışmalara açıktır ve destek vermektedir. Yüksek performans ve verim için ödül, prim gibi sistemler işlemektedir ve gelişmeye sürekli vurgu yapılmaktadır. İş tatmini oldukça yüksektir.

Araştırmalarda yaygın kullanılan diğer bir kurum iklimi sınıflandırması ise, Halpin ve Croft tarafından iş tatmini ve sosyal davranış açısından yapılan iklim tipi sınıflandırmasıdır (Halis, 2008: 108). Bunları, şu şekilde sıralamak ve açıklamak mümkündür (Halpin ve Croft, 1962: 3-5):

1. *Açık İklim*: Hedeflerine doğru ilerleyen ve grup üyelerinin sosyal ihtiyaçları için tatmin sağlayan, enerjik ve canlı bir kurumun iklim tipidir. Liderlik eylemleri hem grup hem de lider tarafından kolay ve uygun bir şekilde yerine getirilmektedir. Üyeler, birbirinden bağımsız olarak ne görev başarıları ne de sosyal ihtiyaçlarına odaklanmışlardır. Her iki konuda da tatmine grup çalışması ile kolay ve neredeyse zahmetsiz ulaşmaktadırlar. Bu iklimin en karakteristik özelliği, tüm üyelerin birlikte oluşturduğu davranışın özgünlüğüdür.
2. *Özerk İklim*: Liderlik faaliyetlerinin öncelikle gruptan geldiği iklim tipidir. Lider, grup üyeleri üzerinde çok az kontrol uygulamaktadır ve yüksek öncelik sosyal ihtiyaçların tatminindedir. Görev başarısında memnuniyet de bu iklim tipinde mevcuttur ancak görev başarısı sosyal ihtiyaç tatmininden daha az önem görmektedir.
3. *Kontrollü İklim*: En iyi şekilde tanımlanması, kişisiz olarak nitelendirilmesi ve çok görev odaklı olması şeklindedir. Yönetim her davranışı kontrol eder, başarı odaklıdır. Grubun davranışı öncelikle gruba karşı yönelirken, sosyal ihtiyaçlara yönelik, tatminlere yönelik davranışlara çok daha az önem verilmektedir. Çalışma ruhu oldukça yüksektir ancak bu ortam davranışın açıklığından ya da özgünlüğünden yoksundur. Çünkü grup orantısız bir şekilde görev başarısı ile ilgilenmektedir.
4. *Tanıdık İklim*: Yöneticilerin çalışanlara son derece kişisel ancak kontrolsüz yaklaştığı bu iklim tipinde, kurumun üyelerinin sosyal ihtiyaçları karşılanmaktadır. Görevi yerine getirmeyi sosyal tatminden daha fazla önemsemezler. Bu iklimde çalışma ruhu çok yüksek değildir çünkü çalışanlar görevlerden elde ettiği başarılarından çok az memnuniyet duyarlar. Dolayısıyla bu iklimdeki davranışların büyük bir kısmı gerçek olmayan, samimi olmayan davranışlar olarak yorumlanabilmektedir.
5. *Baba İklimi (Babaerki İklim)*: Kurumun yöneticisi çalışanlar üstünde baskı kurarak, çalışanların hem sosyal davranışlarını hem de yaptıkları işleri kontrol etmek ister. Kapalı iklime yakındır. Kısacası, başarı ya da sosyal ihtiyaçlar

bakımından tatmin çok azdır ve dolayısıyla üyeler arasında çalışma ruhu oldukça düşüktür.

6. *Kapalı İklim:* Kurumun tüm üyeleri tarafından büyük bir ilgisizlik ile karakterize edilen bu iklimde kurum hareketli değildir ve grup üyelerinde çalışma ruhu çok azdır. Bu sebepten ne sosyal gereksinim ne de görev başarısında tatmine ulaşamazlar. Üyelerin davranışları gerçekten samimi değildir ve kurum oldukça durgundur.

Wallace ise lider özelliklerine göre kurumsal iklimi aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Wallace vd., 1999: 548-564):

1. *Bürokratik İklim:* Otorite ve yükümlülükler kesin sınırlarla belirlenmiştir ve oldukça katı kurallara sahip, emir yağdıran bir iklim tipidir.
2. *Destekleyici İklim:* Bürokratik iklimin tersine güven, arkadaşlık, dostluk, özgürlük gibi motiflerin hakim olduğu açık ilişkili iklim tipidir.
3. *Yenilikçi İklim:* Yeniliklere açık, risk almanın imkân dahilinde olduğu ve girişimci, etkili iklim havasının hakim olduğu iklim türüdür.

Shankar, Ansari ve Saxena ise kurum iklimini liderlik tiplerine göre 3 sınıfta incelemektedir (Shankar vd., 1994:641-647):

1. *Otoriter İklim:* Otoriter iklime sahip yöneticiler, astlarından körü körüne itaat ve sadakat talep ederler.
2. *Besleyici Görev İklimi:* Gerçekleşen hedefler için çalışanları ödüllendiren liderlik iklimidir. Bu iklim genelde karar alma sürecine katılmada isteksiz olan kişilerde kullanılır.
3. *Katılımcı İklim:* Yöneticiler, grup kararını, takım ruhunu, destekleyici ilişkileri ve yüksek hedefleri destekler.

Zammuto ve Krackover kurum iklimini dört ana yapı şeklinde sınıflandırmışlardır. Yaptıkları sınıflandırma aşağıdaki gibidir (Çağlayan, 2014: 12):

1. *Grup İklimi*: Geniş bir aileye benzetilen iklim tipinde liderler kendilerini aile büyüğü gibi görmektedir ve tüm kurum içerisinde üyeler birbirleri ile çok şey paylaşmakta ve birbirlerine aile üyeleri gibi davranmaktadır.
2. *Gelişimci İklim*: Kurum üyelerinin risk almaktan kaçınmadığı, yenilikçi ve gelişimlere açık olan iklim tipidir.
3. *İç Süreç İklimi*: Oldukça resmi olan iklim tipinde, liderler yönetici rolünü üstlenerek herkesin iş tanımını ve kapsamını belirler ve her üye kendi yapması gerekenlerin sorumluluğunu almaktadır.
4. *Rasyonel Amaç İklimi*: Sonuca odaklanmış olan bu kurumlarda liderler oldukça çalışkan ve üretkendir. Kurum kazanma üzerine kuruludur ve rekabet oldukça ön plandadır.

1.1.2. Kurumsal İklimin Boyutları

Örgüt kuramcıları, yönetim bilimcileri ve uygulama uzmanları, kurum ikliminin sınıflandırılmasında birbirinden farklı ölçümlemeler kullanarak sınıflandırma yapmışlardır ve kurum iklimi boyutlarını kümelendirmişlerdir.

Kişisel Özellikler	Kurumsal Özellikler	Çevresel Özellikler
• Doyum • Yükselme ve İlerleme İmkânı • Bireye Verilen Önem ve Saygınlık • Engellenme • Güven Duygusu • Diğer Kurum Üyelerine Karşı Beslenen Duyarlılık • Tehlikeyi Göze Alabilme	• Kurum Yapısı • Kurum Politikası • Kurumun Amacı ve Büyüklüğü • Kurum Düzeni • Kurumsal Çatışma • Kurumla Bağdaşmazlık • Çok Sıkı Gözetim • İletişim • Karar verme • Liderlik • Örgütün Gelişmesi • Örgütsel Açıklık	• Sınırlayıcı veya Güdöleyici Çevre • Çalışma Koşulları • Yönetmelik Destek • Baskı • Uyum • Yönetimi Eleştirme

Tablo 1.2: Kümelendirilmiş Kurum İklimi Boyutları (Ertekin, 1993:22)

Kurumsal iklimin boyutları, genel olarak araştırmacıların önem gösterdiği ve kurumun havasına etki ettiğini düşündüğü varsayımlardır. Bu varsayımlar kurum

iklimi havasının belirlenmesinde ölçek olarak kullanılmaktadır. Boyutlar büyük çoğunlukla, çalışanların kurumdaki ilişki ve iletişim kalitesi ile ortak kararlara katılım ve etki derecesine ilişkin sahip oldukları algılamalardan oluşmaktadır (Gülner, 2007: 52). Kurum iklimi ile ilgili çalışmalarda çok farklı boyutlar kullanılmış ve tanımlanmış olsa da boyutlar birbiri ile benzeşmektedir. Bunlardan en çok kullanılanları aşağıda gösterilmiştir.

KURUM İKLİMİ BOYUTLARI			
Litwin & Stringer (1974) • Kurum Yapısı ve Sınırlılığı • Bireysel Yükümlülükler • Samimiyet ve Dayanışma • Ödül ve Ceza Boyutu • Çatışma ve Müsamaha • Etkinlik Ölçütleri ○ İnovasyon ○ Uyum ○ Değişime Destek ○ Sürekli Öğrenme ○ İş yükü, İş Tanımı ○ Yönetimsel Destek ○ Ölçülebilir Performans Amaçları • Kuruma Bağlılık • Başarı Standartları • Risk ve Riskin Göze Alınma Boyutu	Schinder & Berief (1996) • Çalışanların birbirleri ile ilişkilerinin doğası • Hiyerarşinin Doğası • İşin Doğası • Destek ve Ödüller Redding, Dennis vd. (1972) • Destekleyicilik • Katılımcı Karar Alma • Güven, İnanırlık • Açık kalplilik, İçtenlik • Yüksek Performans Hedefleri	Zammuto & Krackover (1991) • Güven • Çatışma • Birlik ruhu • Ödüller • Değişime Direnç • Lider İtibarı, Güvenilirliği • Baskı	Sparrow & Gaston (1996) • Innovation Desteği • Yönetimsel Yetki ve Tutarlılık • İş yükü Baskısı • Uyum • Kurumsal Etik

Tablo 1.3: Kurumsal İklim Boyutları (Öge, 1996: 13-18; Aydoğan, 2004: 203-215; Tutar, Altınöz, 2010: 65; Kaya vd.,2010: 2035)

İklim boyutlarının en çok bilineni olan Litwin ve Stringer (1974) 9 tane iklim boyutu belirlemiştir (Öge, 1996: 13-18).

1. *Kurum Yapısı Ve Sınırlılığı Boyutu:* Yapı bireysel ve grup davranışı etkileyen en önemli değişkendir ve yapı ile kurumun sınırlılığı belirlenir. Kurum yapısı, görevle alakalı eksiklikleri, yapılan işle ilgili bilgileri, hiyerarşi seviyelerini, otoriteyi ve kurum çalışanlarının sınırlamalarını göstermektedir. Bu bağlamda hiyerarşi ve iş süreçlerinin seviyeleri saptandıkça, biçimsellik ve sosyal

uzaklığın arttığı ve bunun yanı sıra arkadaşça ilişkilerin azaldığı görülmektedir.

2. *Bireysel Yükümlülükler Boyutu:* Kurumlarda bireysel yükümlülükler oldukça önemlidir. Bireysel yükümlülüklere önem veren kurumlar oldukça başarılıdır ve denetleme duygusu bireylerin daha etkili çalışmalarını sağlar. Ayrıca bireysel yükümlülük, yüksek grup bağlılığı, grup esnekliği ve grup standartlarına neden olmaktadır.
3. *Samimiyet ve Dayanışma Boyutu:* Samimiyet ve dayanışmanın var olduğu bir kurumda, kuruma bağlılık artacaktır. Dayanışmanın olduğu kurumlarda, her bir birey, kurumun yöneticisini, iş arkadaşlarını, astlarını ve çalışan grubunun diğer üyelerini içeren bir destek ağı oluşturur. Bu ağ ile bireyler arasındaki iletişim artarak, kurumun iklimi ılıman hale gelecek ve çalışanlar birbirine yardım ederek motive olacaklardır.
4. *Ödül ve Ceza Boyutu:* Başarı beklentileri ile ödül boyutunu kullanmak çalışan başarısını getirir. Ceza boyutunun kullanıldığı bir kurumda başarısızlık korkusu bireyleri olumsuz etkileyecek ve başarılarının önüne geçecektir.

Ödüllendirici sistemin kullanımında adalet de oldukça önemli bir unsurdur. Ödüllendirme ya da cezalandırma sisteminde adaletsizliğin olması, çalışanlar arasında ayrımcılığın yapılması kurum iklimini olumsuz yönde etkileyecek ve çalışanların motivasyonlarını azalacaktır.

5. *Çatışma ve Müsamaha (Hoşgörü) Boyutu:* Çatışma ve müsamaha, bir kurum yönetiminin verimliliği ve çalışanların zihin sağlığı üzerinde etkili olan oldukça önemli bir boyuttur. Fazla hoşgörünün ve fazla çatışmanın olduğu bir kurum başarılı olamazken, bunların hiç olmadığı kurumda da başarılı olmayacaktır. Burada ölçü, ikisinin de gerektiği kadar bulunmasıdır. Çatışmaların karşılıklı iletişim kurulması ile önlenmesi ya da tatlıya bağlanması, kurumun içinde olması gereken bilgi akışının saptanmasına ve başarı için gereken motivasyonların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bunun yanında bu çatışmaların çözüme kavuşturulması çalışanların ruh sağlığı için de oldukça önemlidir.

6. *Etkinlik Ölçütleri Boyutu*: Etkinlik ölçütleri ne kadar yüksek standartlarda olursa, kurumlar o kadar başarılı olacaklardır. Yüksek standartlardaki etkinliklerin yapılmasının ana şartı, performansı yüksek çalışanlara sahip olunmasıdır.
7. *Kurumun Benimsenmesi ve Gruba Bağlılık Boyutu*: Kurumun benimsenmesi çalışanlarda bağlılık duygusu oluşturacak ve bu iklime sahip olan kurumlar başarıya ulaşacaktır. Gruba bağlı bir çalışan, kurumun amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için inanca sahiptir ve kurumun başarısı için gayret sarf etme isteği ise kurumu benimsemesine bağlıdır. Kurumu benimseyen bir çalışan daha gayretli çalışacak ve kuruma bağlılığı ile iklimi olumlu etkileyecektir.
8. *Başarı Standartları Boyutu*: Çalışanların işini iyi yapabilme özelliğini açıklar. Yönetim tarafından belirlenen başarı standartlarını yakalama algısını ölçer.
9. *Risk ve Riskin Göze Alınması Boyutu*: Gerektiği kadar risk alınması, kurumların başarılı olmalarını sağlayan etkenlerden biridir. Hem riskler sonunda elde edilen başarılar hem de riske izin veren sistem ile çalışanlara duyulan güvenilirlik kurumu ileriye taşıyacaktır. Aksi takdirde çok fazla risk, kurumun başarısızlığına neden olacaktır.

Schneider ve Berief'e (1996) göre ise kurum ikliminin boyutları dörde ayrılmaktadır ve şu şekildedir (Aydoğan, 2004: 203-215):

1. *Bireylerin birbirleri ile ilişkilerinin doğası*: Kurum içerisindeki ilişkilerin güven, rekabet, çatışma gibi temeller üzerine kurulup kurulmadığına bağlı olarak başarı getiren ya da getirmeyen boyuttur.
2. *Hiyerarşinin doğası*: Kararların sadece yönetim tarafından mı verildiği yoksa çalışanların da etkilerinin olup olmadığı gibi temeller üzerine kurulu boyuttur.
3. *İşin doğası*: İşin doğası boyutudur. Yani iş sıkıcı mı, monoton mu, rutin mi gibi işin doğasını ilgilendiren temellerle ilgilidir.
4. *Destek ve ödüller*: Litwin ve Stringer'in ödül ve ceza iklim boyutu ile aynı temellere dayalı olan iklim boyutudur.

Zammuto ve Krackover, 1991 yılında kurumsal iklimi, diğer araştırmacılar tarafından farklı olarak daha geniş kapsamlı boyutlar şeklinde belirlemişlerdir. Güven, çatışma, birlik ruhu, ödüller, değişime direnç, lider güvenilirliği ve baskı şeklinde belirledikleri boyutları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Tutar, Altınöz, 2010: 65):

1. *Güven:* Kurumda açık paylaşımın yapıldığı ve samimi olarak değerlendirilebilen bir çalışma ortamı varsa, bu çalışan personele güven verir. Eğer, kapalı, bilgi paylaşımı az, samimi olmayan bir ortam varsa, bu hem kurumsal iletişimin kurulmasında sorun çıkaracak, hem de çalışan personele güven sağlamayacaktır.
2. *Çatışma:* İçerisinde yüksek seviyelerde çatışma bulunan bir kurumda, amaç ve hedeflere karşı muhalif bir tutum sergileniyorsa ve çalışanlar arasında anlaşmazlıklar, taraf tutmalar oluşuyorsa, buradaki iklim çatışmalı olacaktır. Bu durum iş birliği yapılmasına, ortak hedef ve amaçlara ulaşılmasına engel olacaktır.
3. *Birlik Ruhu:* İklim boyutlarından biri olarak belirlenen birlik ruhu, bir kurumun içtenlik, samimiyet, isteklilik ve kendine güvenini yansıtan bir boyuttur. Çalışanlar birlik ruhuna sahip olduklarında kendilerine olan özgüvenleri de artacaktır ve kuruma olan güvenleri çalışma performanslarını yükseltecektir.
4. *Ödüller:* Kurum iklimine ödüllerin olumlu yansıması, kurumun bu ödülleri dağıtırken adaletli olmasına bağlıdır. Adaletli ve iletişim içinde yapılan ödüllendirme kurumsal iklime katkı sağlayacaktır. Aksine ödüllendirme sisteminin adaletsiz ve gereksiz kullanılması olumsuz etki yapacaktır.
5. *Değişime Direnç:* Değişime direnç iklimin bir başka boyutudur. Çalışanlar kurum içi iletişim çalışmaları yetersizliği yüzünden değişime iyi hazırlanmamışsa değişime direnç gösterecektir. Ancak kurum politikası gereği değişikliği benimsiyor ve savunuyorsa, bu durum iklime olumlu katkıda bulunacaktır.
6. *Lider İtibarı, Güvenilirliği:* Kişilerin liderliğe inançları varsa ve liderin karar ve faaliyetlerine saygı duyma, kabul etme ve özümseme duygusu gelişmiş ise liderin itibarı yüksektir. Bir kurumda liderin güvenilir oluşu, aldığı kararların

kabul ve onayı için oldukça önemlidir. Lider ilham verici konumdadır. Böylece lidere güvendeki artış ve azalma iklimde etkili olmaktadır.

7. *Baskı*: Kurumsal iklimin boyutlarından biri olmakla birlikte, varlığı değişik etkilere neden olabilmektedir. Demokratik olmayan, otoriter yönetimi olan bir kurumda, çalışanlar kurum iklimini olumsuz algılayacaktır ve bu durum çalışmalarına yansıtacaktır.

Kurumsal iklimi ölçmek üzere Stern (1970), Kurumsal İklim İndeksi (The Organizational Climate Index-OCI) geliştirmiştir. Stern çalışanların kendileri ve çevrelerine ilişkin faktörleri birlikte ele aldığı bir iklim ölçeği geliştirmiştir. Stern'in geliştirdiği Kurumsal İklim İndeksi boyutları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tutar, Altınöz, 2010: 201):

1. *Entellektüel İklim*: Kurumun geçmişini, birikimlerini yansıtan iklimdir. Yöneticiler ilgili ve desteğe açıktır.
2. *Başarı Standartları*: Kurumda çalışanların yüksek niteliğe ve standartlara sahip olması önemlidir.
3. *Kişisel Saygınlık*: Çalışma ortamının destekleyici olması, çalışanların uyumu ve kurumsal bağlılığı güçlendiren faktörlerden oluşur.
4. *Kurumsal Etkinlik*: Kurumun sahip olduğu fiziksel olanakların yeterliliği. Böylece çalışanlar görevlerini etkin biçimde yapabilirler.
5. *Düzenlilik*: Kişisel görünüm ve kurumsal imajın özünü tanımlayan faktörlerdir.
6. *Dürtü Kontrol*: Çalışma ortamındaki kontrol ve kısıtlamalara kurumun yaklaşımı

Sparrow ve Gaston'a (1996) göre iklim araştırmalarında, resmi ve gayri resmi kurum politikası, uygulaması ve yöntemlerinden öğrenilen ve paylaşılan algılara odaklanılır. Bu algılar aşağıdaki boyutlar incelenerek yaratılır (Kaya vd., 2010: 2035).

1. *İnovasyon Desteği*: İnovasyon ilişkisini kurumda dinamizmi, yaratıcılığı oluşturmak için, çalışanlara yönetim tarafından verilen destek olarak

açıklayabiliriz. Eğer bir kurumda inovatif iklim varsa o kurumda, çalışanlarının yaratıcılıklarını geliştirmek üzere motivasyon ve destek de vardır.

2. *Yönetimsel Yetki ve Tutarlılık*: Yöneticileri tarafından çalışanlara kurumda sahip olunması gereken tutum ve davranışlar anlatılarak sağlanır. Yönetim tarafından verilen sözler tutulur. Çalışan iletişimi önemli bir faktördür. Yöneticiler tarafından çalışanların görev dağılımının adaletli yapılması ve yöneticilerin karar alırken tutarlı olmaları kurumsal iklimi etkileyen kurum politikalarıdır.
3. *İş Yükü Baskısı*: Bilinen en önemli stres faktörüdür. İş yükü baskısı belirlenen performans standartlarıyla ilişkili olarak, çalışanların kendi görevlerine ne kadar zaman ayırdığıyla ilgilidir.
4. *Uyum*: Çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı var olan güven ve sorumluluk seviyesi ile ilişkilendirilir. Kurum içi iletişim çalışmaları uyum boyutu ile doğrudan ilişkilidir.
5. *Kurumsal Etik*: Kurumsal iklim şirketin etik doğasını şekillendirmek için bir araçtır. Genel olarak kurumun tamamında değer yönelimleri ile ilgili algıları temsil eder.

Kurumsal iklimi, çalışanların, iş yerlerini iş odaklı, ilişki odaklı ya da insan odaklı şeklinde algıladığı psikolojik atmosfer olarak özetleyebiliriz. Destek, nezaket, içtenlik, ödüllendirme gibi davranışlar çalışanların kurum ile ilgili algılarını belirler.

1.1.3. Kurumsal İklim Değişikliği, Nedenleri ve Değişme Şartları

Küreselleşen dünyada, iş piyasaları gittikçe daha rekabetçi hale gelmektedir ve bazı kuruluşların diğerlerinden daha etkili olduğu oldukça açıktır. Uluslararası birçok araştırma, çalışanlar arasındaki ilişkilerin bu etkili oluştaki rol oynadığını ortaya koymaktadır ve bu ilişkilerde kurumsal iklim çok önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla kurum kültürü ve kurumun liderleri tarafından belirlenen kurum iklimi başarı için oldukça önemlidir (Iljins vd., 2015: 944-950).

Sürekli olan ekonomik siyasi ve kültürel değişiklikler nedeniyle piyasalarda hızlı değişimler olmakta ve işletmeler yeni koşullara adapte olmakta zorlanmaktadır. Değişikliklere ayak uydurmak, iş dünyasındaki yeni eğilimleri takip etmek, tüketicilere en yeni ürün ve hizmetleri sunmak gerekmektedir. Ancak bunların sorunsuz şekilde yapılması için kurum içi iletişim, kurum kültürü ve kurum iklimi gibi öğelerin doğru ve sorunsuz şekilde işlemesi gerekmektedir.

Bunun sağlanması için de, var olan kurumsal iklimdeki en önemli faktörlerin belirlenmesi, belirlenen bu faktörlerin işe yarar olup olmadığının saptanması ve eğer işe yaramıyorsa değişikliğe gidilmesi gerekmektedir. İklim değişikliğine gidilip gidilmeyeceğini belirleyen faktörler şu şekilde sınıflandırılabilir (Iljins vd. , 2015: 944-950):

Çalışan tatmini	Uyarlanabilirlik	İlişki	Görev	Tutarlılık
• Ödül Sistemi • Açık İletişim • Lidere Güven Duygusu • Performans Oryantasyonu • Performansın Sabitliği	• Değişimin Yaratılması • Müşteri Odağı • Kurumsal Öğrenme • Müşterilerin Servis Kalitesine Bakış Açıları • Müşteri Servisi Oryantasyonu • Inovasyon	• Yetkilendirme • Takım Oryantasyonu • Gelişim Kapasitesi • Çalışanların Karar Alma Sürecindeki Katılımları • İş Otomatikliği	• Stratejik Yönelimler • Hedefler • Objektif Yaklaşım • Vizyon	• Temel Değerler • Koordinasyon • Entegrasyon • Karar Alma

Tablo 1.4: İklim Değişikliği İhtiyacını Belirleyen Faktörler (Iljins vd.,2015: 944)

Yukarıdaki tabloya göre, kurumsal iklimin ölçülmesi büyük oranda çalışma ortamı ve çalışanların motivasyonuna bağlıdır. Archstone’a göre iklimin bu iki öğeyi etkileyen altı boyutu bulunmaktadır. Bunlar (Atkinson, Frechette, 2009:1):

1. Berraklık (Clarity): Kuruluşun hedefleri ve politikaları ile iş ihtiyacı hakkında insanların anlayış derecesinin anlaşılması. Kısacası çalışanın kendisinden bekleneni bilmesi. Buna göre yönetim:
 - a. Fazladan mesafe kat etmeli (Go to the extra mile)
 - b. Güvenli, sorumlu olmalı (Reliable, Responsive)
 - c. Empati kurabilmeli (Empatize)
 - d. Çalışanlara soru sormalı ve dinlemeli (Ask question and listen)
 - e. Çalışanlarını sahiplenmeli (Take ownership)
2. Bağlılık (Commitment): Ortak bir amaca sürekli olarak bağlılık ve hedeflere ulaşılması.
3. Standartlar (Standarts): Performansın artırılması için yüksek performans standartlarına ve ekiplere uygulanan baskı ve vurgu yönetimi.
4. Sorumluluk (Responsibility): Kurum çalışanlarının işleri ile ilgili olarak ne kadar sorumluluk hissettiklerinin incelenmesi.
5. Tanınma (Recognition): Kurum üyelerinin yaptıkları iyi işler için kurumca ve kurum liderleri tarafından tanınmaları, ödüllendirilmeleri ve geri bildirim almaları.
6. Takım çalışması (Teamwork): Uyum, karşılıklı destek, güven ve gurur içinde kuruma aitlik duygusu ve birlikte çalışma ruhu.

Güçlü bir liderin motivasyon ve etkileme becerisi kurumun iklimini iyileştirmek için önemlidir. Liderler veya yönetim, berraklığı tesis ederek, çalışanları kurumsal bağlılığa teşvik etmelidir. Standartlar belirlemeli ve çalışanlara destek olmalıdır. Bütün çalışanların işleriyle ilgili sorumluluğunu bilmesini sağlamalıdır. Çalışanların aidiyet duygusunu geliştirmek, sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamak için liderin ya da yönetimin, çalışanlarının farkında olması, onları tanıması ve her seviyede takım çalışmasına teşvik etmesi ile daha pozitif bir kurumsal iklim oluşturulabilir.

Yukarıda sayılan faktörler ve onları etkileyen boyutlar incelendikten sonra, eğer kurum ikliminin değiştirilmesi sonucuna varılırsa, iklim değişikliği yapılırken yöneticilerin şu üç noktayı çok iyi anlamaları gerekmektedir (Blair, 2012, (çevrimiçi),

<https://www.eremedia.com/tlnt/a-positive-work-climate-its-the-real-key-to-organizational-success/>, Erişim tarihi: 08.12.16):

- Olumsuz ya da tutarsız diğer bir deyişle değiştirilmesi gereken iklim ile kurum çalışanlarının işlerini etkili biçimde yapma becerileri arasındaki korelasyon
- Kurum çalışanlarının davranışlarında ve tutumlarında iklimi olumsuz ve olumlu etkileyecek değişiklikler (işe geç gelmek, sık sık izin almak) ve kırmızı alarm olarak adlandırılabilen kritik noktalar
- Kurum ikliminde çevre değişimine neden olan kontrol edilebilir faktörler: Çalışan memnuniyeti, kurum içi iletişim ve orta kademe yöneticilerinin tutumu.

Kurum ikliminin değiştirilmesi bir hedef değil, kurumun yeteneklerini düzenlemek ve performansını artırmak için kullandığı anahtar bağlantıdır. Başarılı liderler bu anahtar bağlantıdaki en önemli halkadır. İklimi geliştirirler, motivasyonu artırır ve performansın artmasını sağlarlar. Asıl hedef performansın artmasıdır (Atkinson, Frechette, 2009: 2).

Litwin ve Stringer'e göre liderlik tipi herhangi bir kurumsal iklimin kalitesinde rol oynayan çok kritik bir faktördür. Hatta bir yönetici veya liderin davranışı, iklimin çeşitliliğinde %70 oranında rol oynamaktadır. İyi liderler ve yöneticiler, endişeyi azaltırlar ve güven ve bağımlılık duygusu oluştururlar. Samimi şekilde iletişim kurarak güven tesis ederler. Önem kavramına sahip oldukları için grupların en önemli proje ve hedefler üzerinde odaklanmalarını sağlarlar. Bütün bu katkıları ile kurum iklimini geliştirerek ya da değişime uğratarak başarıya giden yolda ilerlerler (Atkinson, Frechette, 2009: 2).

Kurum ikliminin değişimini özetleyen basamakları şu şekilde sıralayabiliriz (Lighthfoot vd., 2012, (çevrimiçi)

https://ici.umn.edu/products/docs/Staff_Recruitment_book/Ch_12.pdf , 08.12.16).

1. Problemin anlaşılması
2. Çözümler için araştırma desteği

- a. Kurum İklimi Değiştirme Modellerini araştırma. Klasik üç basamaklı metodu kullanmak (Lewin 1951),
 - i. Kurumun serbest bırakılması (unfreezing): Kurumda tatminsizliğin yükselmesi, çatışmaların artması, mevcut durumdan memnuniyetsizlik.
 - ii. Değiştirme basamağı (changing): Değişimin yönetilmesi, aktif katılımın sağlanması, iletişim, ikna ve eğitim faaliyetleri.
 - iii. Değişimin bitmesi ile kurumun yeniden sabitlenmesi (refreezing): Arzulanan tutum, değer ve davranışların uygulanması, desteklenmesi.
 - b. Stratejik planlama
 - c. Değişim Mühendisliği (reengineering)
 - d. Toplam kalite yönetimi
 - e. Geniş ölçekli sistem değişiklikleri
3. Kurumun yeni iklime uygun dönüştürülmesi
- a. Planlanan değişim stratejisinin uygulanması
 - b. Hareket oryantasyonu
 - c. Açık görüş
 - d. Güçlü liderlik
 - e. Kurum kültürü
 - f. Sürekli çalışan desteği
 - g. Rahat kurum yapısı
 - h. Güçlü koalisyonlar (değişime istekli olanların bir araya getirilmesi)
4. Kurumda yapılan değişiklikle gelen kurum ikliminin etkinliğinin ölçülmesi

Bu değişiklikler yapılırken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Bunlar (Galer J.B, vd., (çevrimiçi) <https://www.msh.org/sites/msh.org/files/mwl-2008-edition.pdf> , 13.04.2018):

- Kurumun Tarihi: Kurumun kurucuları, başarıları, itibarı,

- Kurumun Kültürü: Paylaşılan  alışma değerleri, inançlar, varsayımlar, adetler, gelenekler ve alışılmış davranışlar,
- Kurumun Yönetim Stratejisi ve Yapısı: İş fırsatlarının gelişimi, rol ve sorumlulukların tanımı, promosyon ve ödüllere ilişkin poliçeler,
- Kurumun Dış  evresi: Sosyal engelleri, politik düşünceleri, düzenlemeleri, işgücü becerileri
- Kurumun Yönetici  ğeleri: Yöneticilerin  alışmaları ve takımı nasıl yönlendirdikleri. ( alışan motivasyonunu ve performansını arttırmak amacıyla).

1.2. Kurumsal İkl m ve Kurum Kültürü İlişkisi

Birçok araştırmacı kurum iklimi ve kültürünü karşılaştırmak ve ortak yönlerini bulmak için çalışmıştır (Denison, 1996: 619-654). Kurumsal kültürü ile kurumsal iklim birbirlerinden ayrılmaktadır. Kurum kültürü; kurum içindeki insanların inançları, gelenekleri ve değerleri iken, kurum iklimi; günlük yaşam karakteriştiğini, duyguları, tutum ve yinelenen davranış biçimlerini ifade etmektedir (Isaksen vd., 1995).

Kurumsal iklim araştırmacıları, kurum üyelerinin algısına daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle kurum üyelerinin algıları, zamansal, kişisel ve çoğunlukla iktidar ve nüfuz sahibi kişiler tarafından doğrudan manipüle edilmeye tabidir (Guion,1973: 120-125). Kültür araştırmacıları ise, zamanla sosyal sistemlerin evrimini araştırsalar da kurumsal sistemlerin gruplar ve bireyler üzerindeki etkisiyle daha fazla ilgilenmişlerdir (Koys, De Cotiis, 1991: 265-285).

Altman'a (2000) göre kurumsal iklim, çalışanların çalışma ortamlarındaki algılamalarını ifade etmektedir. Glisson ve James'e (2002) göre kurum kültürü, insanların nasıl davrandıklarını ve bir organizasyonda işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili normları ve beklentileri içerirken, iklim, işçilerin kendi çalışma ortamlarına yönelik algılarını ve duygusal tepkilerini yansıtmaktadır (Glisson & James, 2002: 767-794).

Farklılıklar	Kültür Literatürü	İklim Literatürü
Epistemiyoloji	Bağlamsallaştırılmış ve İdiografik	Karşılaştırılmalı ve Nomothetic
Bakış Açısı	Emik, Doğal Bakış Açısı	Etik, Araştırmacının Bakış Açısı
Metodoloji	Kalitatif Saha Gözlemleri	Kantitatif Anket Analizleri
Analiz Seviyeleri	Altta Yatan Değerler ve Varsayımlar	Yüzeysele Seviyede Belirleme
Geçici Oryantasyon	Tarihsel Evrim	Tarihsel Bir An
Teorik Temeller	Sosyal Temeller: Kritik Teori	Lewinain Saha Teorisi
Disiplin	Sosyoloji ve Antropoloji	Psikoloji

Tablo 1.5: Kurumsal Kültür ve Kurumsal İklim Araştırma Perspektifleri farklılıklarını göstermektedir (Denison, 1996)

Özetle, "kültür" ve "iklim" terimleri, kurumlarda var olan inanç, değer, felsefe ve geleneği belirtmek için birbirini yerine kullanılır. Yani kurumsal araştırmalarda araştırmacıların her iki terimi de aynı şeyi temsil etmek için kullandıkları söylenebilir. Bununla birlikte, kurumsal iklim ve kurum kültürü üzerine teorik ve ampirik araştırmalara yakından bakıldığında, bu iki terim arasındaki farklılık aralığı saptanabilmektedir. Kültür, antropolojik kökenlerden kaynaklandığı halde, iklimin disiplin altındaki temeli sosyal psikoloji çerçevesinde gelişmiştir (Glick, 1985: 601-616).

Kurum kültürü ve kurum iklimi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yakın ilişkileri nedeniyle de zaman zaman birbirleri yerine kullanılabilir. Kurum iklimi kavramı, 1960 yılından bu yana, işletme kuramcıları, yönetim bilimcileri, davranış bilimcileri ve uygulama uzmanları arasında oldukça revaçtadır ve önemli bir araştırma konusudur (Vural, 2003: 12).

Kurum iklimi; kurum kültürü ve çalışan değerleri arasındaki uyumun yarattığı hava olarak da tanımlanabilir. Eğer çalışanlar kurum kültürünü benimsiyorlarsa, kurumsal iklim olumlu ve yapıcı olacaktır (Barutçugil, 2004: 216). Kurum çalışanlarının hissettikleri iklim, onların moralini, performansını etkiler. Yani olumlu

bir iklimde hemen herkes kazançlı çıkarken, olumsuz bir iklimden kurumun tümü zarar görebilir.

Bazı örgüt kuramcıları, yönetim bilimcileri ve uygulama uzmanları kurum iklimi ile kurum kültürünün benzer olduğu hatta aralarında hiçbir farkın olmadığını söylemektedir. Onlara göre kurum kültürü daha eski bir kavram iken, aynı kavrama günümüzde iklim ismi verilmektedir. Buna karşılık bazı örgüt kuramcıları, yönetim bilimcileri ve uygulama uzmanları kurum iklimi ile kurum kültürünün birbirleriyle ilişkide olduğunu ancak aynı olmadıklarını söylemektedir. Schein'a göre kurum iklimi, kurum kültürünün görünen yüzüdür ve kurum iklimi ile ilgili çalışmalar, kurum kültürü hakkında yeterli bilgi sağlayamaz (Vural, 2003: 12):

Kurum kültürü kavramı ile kurum iklimi arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilmektedir (Vural, 2003: 13):

- Kurum kültürü paylaşılan temel varsayımlarla, kurum iklimi ise paylaşılan algılamalarla ilgilenmektedir.
- Kurum kültürü, zamanla daha yavaş değişir, daha kalıcıdır. Kurum iklimi ise, kültüre ilişkin öğelerin herhangi bir andaki durumunu yansıtmaktadır.
- Kurum kültürü, iklimin görünen yüzüdür.

Kurumların bazıları zaman içerisinde kendilerine özgü bir kişilik geliştirmektedir ve bu kişilikle çevrelerini etkilemektedir. Kişilikler, işin gerekleri, kurumun yapısı ve amaçlar öyle bir şekilde etkileşmektedir ki, iklim meydana gelir ve hem birey hem de kurum için önem taşır. Diğer bir deyişle, meydana gelen bu iklim hem kuruma özgün bir kimlik kazandırır, hem de çalışanın davranışlarını etkiler (Ertekin, 1993: 8).

Bazı yazarlar ise, kurum iklimi ile kurum kişiliğini aynı olarak tanımlamaktadır. Oysa ortam ile kişilik aynı şey değildir ve ortam kişiliğin belirleyici özelliklerindendir. Hampton, Summer ve Weber gibi bazı yazarlarsa kurum iklimini kurum içi bireylerin öznel algıları olarak tanımlamaktadır ve öznel algıların kurum siyaseti, yapısı ve kuralları ile liderlik yöntemlerine ilişkin olduğunu belirtmektedirler.

Ancak öznel algılar, kurum ikliminin bireylerdeki yansımasıdır, kendisi değildir. Kurum iklimi bu yüzden öznel algılar ile farklılık göstermektedir. Örneğin, bir kurumda kurumun iklimini yansıtan öğeler şu şekildedir (Varol, 1989: 44)

- Fiziksel düzen ve olaylar,
- Kurum içi bireylerin iç çevreyi betimleme şekilleri,
- İç ve dış sürtüşmeler,
- Çalışanların niteliği,
- İş süreç ve faaliyetleri,
- İletişim metotları,
- Otoritenin kullanım yöntem ve biçimleri.

Yukarıda ifade edilen öğeler, kurum kültürünün iklim unsurunda yansıyan öğelerdir yani iklimin kendisi değil onu belirleyen şartlardır.

Kurum kültürünün destekleyici ya da engelleyici olmasına göre de iklim değişir. Destekleyici kültür etkili iletişimi, dürüstlüğü, güveni, takım çalışmasını sağlarken, engelleyici kültür ise şu özellikleri bünyesinde barındırır (Barutçugil, 2004: 44):

- Yönetim çalışanlara güven duymaz, aralarında sağlıklı bir ilişki yoktur.
- Çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verilmemektedir.
- Yenilik ve değişikliklere kapalıdır.
- Mali konular ve zaman önceliklidir.
- Güvensizlik hakimdir.
- Bürokrasi fazladır ve yöneticiler politik davranmaktadırlar.
- Kazan/Kaybet yaklaşımı hakimdir.
- Dedikodu ve suçlama vardır.
- Yönetim iletişim ve tartışmaya açık değildir.

1.3. Kurumsal İklim ve İç İletişim Arasındaki İlişki

Sosyal yapının en önemli öğelerinden biri olan kurumlar, sahip oldukları kurumsal özellikleri ile faaliyetlerini iç ve dış çevrede kurulan ilişkiler sistemiyle iletişimi kullanarak devam ettirirler. Dinamik olan kurumlar kendilerine has fonksiyonlarını gerçekleştirebilmek için iletişime ihtiyaç duyarlar. Kurum iklimi, karar verme, liderlik ve iş ile alakalı normlar gibi kurumsal özelliklerin birey algılarını belirtmektedir. Bununla birlikte, bir kurumun üyeleri veya bir organizasyon içerisindeki ayırıcı bir alt kültür tarafından paylaşılan normlara, değerlere, inançlara ve varsayımlara ilişkin daha geniş anlam ifade etmektedir. İç ve dış fonksiyonların özellikle de kurum ikliminin görüldüğü üzere iç iletişimle sıkı bir bağlantısı vardır.

Kurum iklimini algılayan ve ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışan bireylerden meydana gelen bir kurumda, iletişim bu sürecin algılanması için çok önemlidir. Kurum iklimini algılayan çalışanların, faaliyetlerini düzenli bir şekilde devam ettirebilmesi, süreklilik ve motivasyon için iletişim olmazsa olmaz unsurdur. Çalışanların iletişim tatminlerinin sağlanması ile kurumsal iklimde, bütünleşme özdeşleşme ve ast üst ilişkileri düzelir, performans artar ve hizmet kalitesin de artış gözlemlenir (Geçikli vd., 2011: 163-184)

Kurum içi iletişim kurum içinde bilginin, düşüncenin ve duyguların, bir çalışandan diğer çalışana geçmesi sürecidir. İletişim, toplumsal olarak ne kadar önemliyse kurum iklimi ve kültürü için de o kadar önemlidir. Özellikle modern yönetim anlayışından hareketle birer açık sistem olarak tanımlanan kurumların çeşitli alt sistemleri ve çevreleri ile gerekli ilişkileri kurması için iletişime ihtiyacı vardır. Kurum içi iklimin stabil halde tutulması, geliştirilmesi, gerekli olduğu hallerde değiştirilmesi konusunda iletişimin rolü oldukça büyüktür. İletişim, kurum içi iklimde şu şekilde etkin kullanılabilir (Geçikli vd., 2011: 163-181)

- Kurum içi iletişimin kolaylaşması ve iklime etki etmesi için işletme içinde telefonla, e-mektuplarla ya da ilan panoları kullanılarak haftalık, on beş günlük ya da aylık yayınlarla bilgi aktarım yapılmalıdır.

- Kurumla ilgili verilecek kararlar alınırken yöneticiler iklimin olumlu yönde etkilenmesi ve çalışanların değerli olduğunu hissetmeleri için çalışanların görüş ve önerilerine başvurmalı ve bunları dikkate almalıdır.
- Çalışanlar kurumdaki tüm bölümlerde görevlendirilmeli ve genel görev dağılımı belirlenerek bölüm görevi dışında sorumluluk verilmelidir. Böylece çalışanlar kurumda önemli rollere sahip olacak ve iletişimin rolü ile kurum içi iklim daha olumlu olacaktır.
- Çalışanlarla sık sık iletişimde bulunarak yaptıkları çalışmalar dinlenmeli ve performans düzeylerine göre ödüller verilmelidir.
- Kurum içinde iletişim içi ağlar, intranetler kullanılmalı ve işletme içi haberleşme kullanılarak herkesin iletişimde olması sağlanarak kurum içi iklimin ılıman olması sağlanmalıdır.
- Çalışanların, kurum iklimini oluşturan kurumsal özelliklerinden kurumun amacı, vizyonu, politikasının benimsemesi için sözlü, görsel ve işitsel iletişim araçları kullanılabilir.
- Kurum içi iklimin ölçülmesi bağlamında belirli aralıklarla işletme çalışanlarının iletişimlerini ölçen uygulamalar, anketler, testler düzenlenmeli ve bu şekilde ortam kontrol altında tutulmalıdır.

Etkili iç iletişim ve iletişim tatmini ile kurum ikliminde verimlilik artacak, yüksek kalite ürün ve hizmetler, yaratıcılık, kurumsal aidiyet duygusu ve daha fazla iş tatmini elde edilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI

2.1. Kurumsal İletişim

İnsan sosyal bir varlıktır. Yaşadığı, bulunduğu her yerde ve çalıştığı her kurumda diğer bireylerle iletişim kurması hem doğal bir olgu hem de bir ihtiyaçtır. İletişim, dil, işaret, vücut dili gibi çeşitli semboller ile insanlar arasındaki duygu, düşünce ve bilgilerin aktarılmasını anlatan süreçtir ve bu süreç insanın bireysel ve toplumsal hayatının olmazsa olmaz bir parçasıdır (MEBa, 2012: 11).

İletişimin toplumun temelini oluşturan bir sistem olması, günümüzde kurumların da insan odaklı yönetimi benimsemelerine neden olmaktadır ve bu benimseme beraberinde iletişim olgusunu da getirmektedir. Kurum ve bireylerde önemli etkilere sahip olan iletişim, yöneticilerin başarısında ve kurumun etkinliğinde büyük rol oynamaktadır (Yatkın, 2009: 47).

İletişim kelimesi kökenini “communication” kavramından almaktadır. Bu kavramın kökeni ise Latince “communis” kavramından gelmekte ve communis kavramı, “birçok bireye ve nesneye ait ortaklaşa gerçekleştirilen” anlamına gelmektedir. En basit anlamıyla iletişim bir bilginin, mesajın gönderilmesi ve alıcı tarafından değerlendirilmesidir (Okay, 2013: 148). Türk Dil Kurumu’na göre iletişim, “duygu ve düşüncelerin akla uyan şekilde başka bireylere aktarılması, bildirim ve haberleşme aracı” şeklinde tanımlanmaktadır. Peltekoğlu, kurumu yaşayan canlı bir organizma olarak düşünmüş, bölümleri organlara benzetmiş ve iletişimi de organizmayı saran sinir sistemi gibi bir ağ örgüsü ya da dokusuna benzetmiştir (Peltekoğlu, 2001: 145).

Kurumlarda var olan iletişim ise bir sistem dahilinde oluşturulur. Kurumun paydaşlarıyla iletişim kurabilmek için ihtiyaç duyduğu stratejik iletişim araçları iletişim sistemini oluşturur. İletişim sistemi pazarlama iletişimi, halkla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri ve çalışanların iletişimini kapsamaktadır (Mengü, 2013: 3).

İletişim sistemi kurumlarda oluşmaktadır. Genel anlamıyla kurum, ortak bir menfaat amacıyla bir araya gelen bireylerin, birliklerini yürütebilmek ve işlevlerini sürdürebilir hale getirebilmek için tesis ettikleri ya da tesis edilmiş halde buldukları usullere verilen bir isimdir. Bir kuruma insanlar üye olamazlar, insanların üye oldukları kurum değil kurumun menfaat birliğidir (Bilgiseven, 1986: 13).

Kurum, iktisadi, sosyal ve kültürel işlevler gibi toplumsal sorunlar ve gereksinimlerle alakadar olan şirket, banka, aile gibi yaygın topluluklara verilen isimdir. Sosyal bilimlerde, belirli bir iş veya amaca yönelik olan ve devamlılık gösteren kurulu usul ve kurallar bütünü ifade için kullanılır (Taşkesen, (çevrimiçi) <http://www.bingol.edu.tr/media/256862/1KURUMLARA-GENEL-BAKİS.pdf>, 11.04.2018). Bir başka tanımda kurum, kurulmuş işlem şekilleridir yani, banka veya aile değil, bankacılık ya da ailenin yapısı kurumdur (Sosyal Bilimler Ans., 1990: 420).

Koçel'e göre kurum terimi; toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş ve süreçleri belli olan sosyal ilişkiler düzenini ifade eder (Koçel, 2005: 361). Giddens'e (1984) göre kurumlar, zaman içinde yeniden üretilen kurallar ve kaynaklarla, açıklık ve esneklik özelliklerine sahip yapılardır (Şen, 2017: 5).

Eren ise kurumu, “amaçlarının belli olduğu, bu amaçları gerçekleştirmek için alınan kararları, yapılan planları uygulamaya koyacak bir organizasyon yapısı bulunan yerleşmiş kurallar ve süreçlerin olduğu sosyal bir sistemdir” şeklinde tanımlamış ve sistemi de “amaç, süreç, yapı, kurallar, koordinasyon, kontrol işlevlerini yerine getirir” şeklinde açıklamıştır (Eren, 2013: 12).

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak, konunun daha iyi anlaşılabilmesi için kurumun özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir ve bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Henry, 2001: 120):

- Kurumların amaçları olmalıdır ve kurumlar temel davranış şekilleri geliştirir.
- Kurumların içerikleri sürekli ve bir kurumda kişilerin gerçekleştirdiği rol ve ilişkiler bir süre sonra gelenek haline gelirken insan yapısının bütünü de nesneler gibi değişime uğrar. Fakat kurumsal değişim çok yavaş bir süreçtir.

- Kurumlar yapılanmaya, örgütlenmeye sahiptir. Kurumu oluşturan parçalar diğer parçalara bağlıdır ve her parça birbiri üzerinde baskıya sahiptir. Bu durum sosyal rol ve ilişkilerin, davranış örüntülerinin yapılaşmış bileşimi olmasından öte gelir.
- Her kurum diğer kurumlara belli ölçüde bağlıdır fakat ne kadar bağlı olursa olsun, kendisi de başlı başına bir yapıdır. Ancak hiçbir kurum toplumdaki diğer kurumlardan tamamen ayrı olamaz.
- Kurumlar mecburen değer yüklü yapıya sahiptirler. Bunun sebebi tek biçimli davranışların tekrarlanması, hareketlerin normatif kodları haline gelmesidir.

Bu kodların bir kısmı yazılı hukukta bulunurken, büyük bir kısmı ise, kişiler üzerinde bilinçaltı sosyal baskı yaratmaktadır.

Bu özellikler ışığında ise, kurum, bireylerin temel sosyal ihtiyaçlarını karşılama amacı ile belirli onaylanmış ve birleştirilmiş biçimlerde oynadıkları, oldukça sürekli olan sosyal görüntü, rol ve ilişki yapısıdır. Kurumların tamamı toplumdaki bireyler için belirli ve genel hale gelmiş birtakım fonksiyonları yerine getirmektedir. Ancak bunların dışında kurumların olumlu ve olumsuz fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Fichter, 2001: 121-123):

- Kurumun hayatımıza kattığı olumlu fonksiyonları
 - Bireylerin sosyal davranışlarını kolaylaştırırlar.
 - Bireylere hazır bulunan sosyal rol ve sosyal ilişki formları temin ederler.
 - Toplum kültürünün devamlılığını ve eşgüdümünü sağlamak için birer ajan gibi görev yaparlar.
 - Davranışları kontrol ederler ve bu şekilde kurumlardaki amaca ulaşılmasını kolaylaştırarak kurum bireylerinin sosyal ilişkilerini güçlendirirler.
- Kurumun hayatımıza kattığı olumsuz fonksiyonlar

- Kurumlar bazen sosyal ilerlemeyi engellerler ve bu yolda katıdırlar ve değişimi engellerler.
- Kurumlar bazen sosyal kişiliği de engellerler. Çünkü kùltùre uyum sağlamayan bir birey kùltùrde sorun çıkaracaktır ve bu bireyin engellenmesi gerekmektedir.
- Kurumların olumsuz fonksiyonlarından birisi de kurumsal sorumlulukların karıştırılmasıdır. Bazen değişiklikler için sorumluluk alınması gerekmektedir ve kimse sorumluluk almak istemediğinde karışıklık meydana gelmektedir.

Bu fonksiyonlar kurumların gelecekteki başarılarını ve verimliliklerini etkiler. Kurumların diğer kurumlarla ilişkilerinin daha esnek ve rekabetçi olmalarını sağlar. Olumlu ve olumsuz yukarıda bahsettiğimiz fonksiyonlar kurumların gelecekte beklentilerini, doğru organizasyonel yapı oluşturularak çalışan istihdamını, çalışanların sorumluluk alanlarının tanımlanmasını, blùmler arasında bilgi alış verişinin dùzenli ve işlevsel olmasını ve kurumsal yapıyı dengede tutan faktörlerdir (Akım, 2009: 62).

İletişimsiz bir kurum sùreklilięini devam ettiremez. Kurumun sùreklilięini devam ettirmesi ve işleyebilmesi için, kurumda nelerin nasıl yapıldığı ve nasıl yapılmalarının doğru olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Kurumda sorumluluk ve görevler iyi dùzenlenirse, görev tanımları açık bir şekilde belirtilirse ve görevi gerçekleştirecek bireyler bilinirse kurum çok başarılı bir şekilde sùreklilięini devam ettirir. Bu öğelerin sağlanması ve çalışanların iş tatmini ve kuruma bağlılıklarının artması ise iletişimle mùmkùn olmaktadır. Kurumsal iletişim için, kurumda bilgi verici ve katılımcı yönetim tarzı ile sade bir hiyerarşi dùzenlenerek, ast ùst ilişkilerinde açık iletişim uygulanırsa çalışanlar iş yapmayı daha çok isteyeceklerdir ve böylece kurumdaki verim artacaktır (ler, Koçer, 2015: 343).

Kurumsal çerçevede iletişim, insanların davranışlarının etkilenmesi için kaynağın hazırladığı mesajlar ve bu mesajların iletilmesi için kanallar ve mesajı algı seviyesinde ortaya koyan alıcılar ùzerine odaklıdır. Kurumsal iletişim birey ve gruplar

arasında uygun iletişimin olmasını sağlamaktadır. Kurumsal iletişim gerek kurum içi birimler arasında gerekse kurumun dış çevresi ile iletişimin sağlanmasında çok önemli bir süreçtir (Tanrıverdi, Adıgüzel, 2011: 105). Kiesling ve Spannagl’a göre kurumsal iletişim, kuruluşa, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır (Okay, 2013: 149). Tanımdan da anlaşılabileceği gibi araştırmacılar kurumsal iletişimi kurumu, hedef kitlesinin nezdinde sistematik olarak etkileme çabaları olarak nitelemişlerdir.

Kurumsal iletişim kavramı ortaya çıkmadan ve uygulanmadan önce pay sahipleriyle, çalışanlarla iletişim “halka ilişkiler” adı altında tanımlanırken, kurum içi ve dışında diğer pay sahipleri de kurumdan daha fazla bilgi talep etmeye başlayınca geleneksel halka ilişkiler yetersiz gelmiş ve kurumsal iletişim kavramının temelleri atılmıştır. Kurumsal iletişim belirli özellikleri ile geleneksel “halka ilişkilerden” farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar şu şekildedir (Uztuğ vd., 2012: 4):

- Yönetimde karar verme sürecinde dış bakış açısı katmak oldukça önemlidir. Bundan dolayı kurumsal iletişim üst yönetime bağlı olmalıdır.
- Etkili bir kurumsal iletişim genelde pay sahipleri ve çalışanlarıyla birlikte çift yönlü simetrik modellenmiş iletişime sahiptir. Halkla ilişkiler uzmanları ise, genellikle tek yönlü, kamuyu bilgilendirmeye yönelik iletişimde bulunur.
- Kurumsal iletişimde stratejik planlama proaktif planlama ile eşdeğer sayılmaktadır.
- Kurumsal iletişimin hedefindekiler pay sahipleridir. Pay sahipleri ise kurumun işlevlerinden etkilenen ve farklı beklentilere sahip birçok grubu kapsamaktadır. (Hissedarlar, çalışanlar, müşteriler..vb.)

Kurumsal iletişime günümüzde iletişim mecralarının çeşitlenmesi, kurumların sorumlu olduğu pay sahiplerinin önem kazanmasıyla birlikte stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmak gerektiği açıktır. Örneğin Mengü (2013), kurumsal iletişimin stratejik boyutunu ele almış ve kurumsal iletişimi, kurumun iç ve dış hedef kitlesine yönelik

yönetimsel, örgütsel ve pazarlama odaklı uygulandığı bütünleşik bir stratejik yönetim işlevidir şeklinde tanımlamıştır (Mengü, 2013: 43).

Goldhaber (1990) ise kurumsal iletişimin önemini vurgulamıştır. Kurumsal iletişimi; “kuruma hayat veren “kan” şeklinde betimlemiş, kurumu; bir arada tutan “yapıştırıcı”, kurumsal fonksiyonları; bütünleştiren “yağ”, sistemi; birbirine bağlayan bir “ip” ve yönetimi kurumun her tarafına yayılan bir “güç” olarak nitelendirmiştir (Gülner, 2007: 43).

Tuncel’e göre kurumsal iletişim, bir kurumun amaçladığı hedeflere ulaşması için gerekli üretim ve yönetim sürecindeki planlama, örgütleme, insan kaynakları yönetimi, eşgüdümleme ve denetim gibi konuların sağlanması için belli kurallar çerçevesinde gerçekleşen simgelerin üretim, iletim ve yorumudur (Tuncel, 2011: 252-267). Çetintaş ise kurumsal iletişimi, kurumsal amaçlar kapsamında topluluklar ile sürekli olarak bilgi ve görüş alışverişidir (Çetintaş, 2014: 92-121) şeklinde tanımlamıştır.

Bu tanımları daha ayrıntılı şekilde Erdoğan (2005) iletişimi anlamak adlı kitabında, kurumsal iletişimi kurumla ilintili, kurumda meydana gelen iletişim olarak tanımlamış ve kurumun yaptığı iletişim anlamında ise planlanmış ilişkiyi örneğin kurumun yaptığı propaganda ya da halkla ilişkiler çalışmalarını kapsar şeklinde açıklamıştır (Gülner, 2007: 43).

Atak’a göre kurumsal iletişim, kurumun işleyişinin sağlanması ve kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerek kurumu ortaya koyan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse kurum ve çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alışverişi veya bölümlerin arasındaki gerekli iletişimin kurulmasını sağlayan toplumsal süreç olarak tanımlanmaktadır (Atak, 2005: 61).

Yukarıda verilen tanımlar ve açıklamalar çerçevesinde kurumsal iletişim ile ilgili şu sonuçlar çıkarılabilmektedir (Atak, 2005: 62):

- Kurumsal iletişim bireylerin bir araya toplanmasını sağlar. Örnek verilecek olursa, işletme kurmayı planlayan bireyin, kuracağı işletmeyle alakalı

düşüncelerine ortak olabilecek bireyleri bulması gerekir. Bu da etkili bir iletişim varlığını gerektirir.

- Kurumsal iletişim ortak bir amaç kapsamında toplanan bireylerin işbirliğini ve uyumunu sağlayıcı bir süreçtir.
- Kurumsal iletişim, kurumun çevresiyle uyumlu olmasını sağlayan bir süreçtir.
- Kurumsal iletişim, kurumun yönetimi tarafından belirlenen bir işleyiş olmasının yanı sıra, kurumdaki bireylerin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına bağlı şekilde ortaya çıkmakta ve programlanmamış iletişim paylaşımlarının bulunduğu doğal görünümü de yansıtmaktadır.

Kurumsal iletişimin çeşitli işlevleri bulunmaktadır. Kurumun içindeki talimat ve haber gibi durumların yayılmasını sağlayan bir süreç olan iletişim, bireyler arasında bağlantı kurması dışında karşılıklı duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlamaktadır. Kurumlarda çalışan bireylerin kendi aralarında olduğu gibi üstleri ile de sağlıklı kurdukları iletişim, çalışan bireylerin motivasyonunu artırır. Kurum içinde kurulan çok yönlü iletişim ağıyla çalışanlar çok rahat bir şekilde üstleriyle tartışılabilir ve önerilerini iletebilirler. Bunun yanında kurumla ilgili konularla ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlayarak, kendilerini değerli hissetmelerinin sağlanması da kurumsal iletişimin işlevlerinden biridir (Atak, 2005: 61-62).

Kurumsal iletişim, kurumsal imaj inşası, itibar yönetimi, marka yönetimi, kriz yönetimi ve reklamı da kapsayan yaygın bir alanı ifade etmektedir (Vural, Bat, 2013: 26). Bu alanların yönetimi, organizasyonu için akla gelen ilk nokta, bu iletişimi gerçekleştiren halkla ilişkiler uzmanları ve onların kurum içindeki rolleri ve fonksiyonlarıdır.

Kurumsal iletişim, çeşitli şekillerde sınıflandırılabilmektedir. Bunlardan en önemlisi sayılan Van Riel'in yaptığı sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmada yönetimsel, pazarlama ve kurumsal iletişim bulunmaktadır. Bir sonraki başlık altında daha da ayrıntılı şekilde verilecek olan bu iletişim şekilleri, birbiri tarafından desteklendiklerinde çok daha etkili olmaktadır. Bu etki ile iki sonuç elde edilmektedir

(Uztuğ vd., 2012: 6). Bunlardan biri, yöneticilerin iletişim sürecindeki imkân ve limitlerin farkında olmasıdır diğeri ise tüm iletişim ağlarındaki uzmanların iletişimi kullanarak yönetimi destekleme yollarını derinlemesine araştırmalarının gerekliliğidir (Cees vd., 2007: 13-14).

2.1.1. Van Riel'in İletişim Şeması

Van Riel ve Fombrun'a göre, kurumsal bir iletişim yapısı, bir kurumun her türlü iletişim stratejisini stratejik olarak düzenleyebileceği vizyondur ve kurumlar arasında görevle ilgili iletişim faaliyetinin üç ana kümesi bulunmaktadır.



Şekil 2.1: İletişim Şeması (Riel, Fombrun, 2007: 14)

- **Yönetim İletişimi:** Üç küme içerisindeki en stratejik küme, yönetim iletişimi kümesidir. Bu iletişim, kuruluşun yönetim seviyesi ile iç ve dış katılımcıları arasındaki iletişimdir. Yönetim seviyesi, işletmedeki kilit kaynakların edinilmesi ve tutulmasından sorumlu olan tüm çalışanlardan oluşmaktadır. Başka bir deyişle, sadece üst düzey yöneticileri değil, aynı zamanda kurum içindeki değişik düzeylerde bulunan iş birimi ve bölüm yöneticilerini de içerir. Üst düzey yöneticiler konferansta konuştuğunda ya da ilgilendikleri konularla ilgili yasa koyucularla lobi yaptıklarında kurumlaşmanın güçlü paydaşlara kişiselleştirilmiş bir görünümünü ortaya koyarlar ve böylece bu konularda çalışanların tartışmasını engelleyerek aynı zamanda kuruluş için görüntü ve

itibar yaratırlar. Yönetim iletişimi pazarlama ve kurumsal iletişimle kombine edildiğinde çok daha etkili olmaktadır.

- Pazarlama İletişimi: Pazarlama iletişimi öncelikle ürünlerin, hizmetlerin ve markaların satışını destekleyen iletişim biçimlerini içerir. Pazarlama iletişiminde, satış geliştirme önlemleri karışımıyla (bireysel satış, satış yönetimi) halkla ilişkiler karışımı arasında genellikle bir ayırım yapılır (Rossiter, Percy, 2000; Kitchen, 1999). Gusseklo (1985) benzer şekilde kurumsal iletişim karmaşasını pazarlama iletişimi karmaşasından ayırır. Şirketlerin iletişim bütçelerinde en çok pay çoğunlukla, pazarlama iletişimi ve reklama verilir.
- Kurumsal İletişim: Van Riel'e göre iletişimin üçüncü tipi kurumsal iletişimdir. Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, kamu işleri, yatırımcı ilişkileri, kurumsal reklâmcılık, çevreyle iletişim ve kurum içi iletişimi kapsamaktadır. Kurumsal iletişim, pazarlama iletişiminden farklı beş özelliğe sahip heterojen bir iletişim faaliyetidir. Bu beş özellik şu şekildedir:
 - Kurumsal iletişim, pay sahipleri, finansal gazeteciler, yatırım analistleri, düzenleyiciler ve kanun koruyucular gibi kurumsal izleyicileri hedef almaktadır.
 - Kurumsal iletişim uzun vadeli bir perspektife sahiptir ve doğrudan satış yapmayı amaçlamaz.
 - Kurumsal iletişim, pazarlama iletişimi ile karşılaştırıldığında farklı bir iletişim tarzı uygular. Kurumsal iletişimde pazarlama iletişiminden farklı olarak abartma ve şişirme sınırlıdır, mesajlar daha resmidir.
 - Kurumsal işletmelerde bilgi paylaşımı, genellikle dış etkenler tarafından başlatılır. Dış baskılar genelde işletmeyi aksi bir şekilde paylaşılacak bilgilerin paylaşılması için zorlar. Kurumsal iletişimde pay sahipleri genel olarak işletmenin kendileri ile iletişim kurması gerekip gerekmediğine karar verirken, pazarlama iletişimi sırasında kurum hedef kitleleri seçer ve “ticari açıdan ilginç olmayan” bireylerle iletişimden kaçınır.

- Pazarlama iletişimindeki şartların aksine, kurumsal iletişim çalışmaları her zaman somut verilerden elde edilemez. Kurumsal iletişim bütçeleri, pazarlama iletişiminin bütçeleri gibi net bir şekilde tanımlanmaz. Genellikle harcama yapılacak sponsor fonlarını ve bağışlarını açığa çıkarmak zordur ve de sonuçları (başarılar ve başarısızlıklar) kolayca açıklanamaz.

2.2. Kurum İçi İletişim Kavramı

Kurum çalışanları ve yöneticilerinin aralarında gerçekleşmesi gereken işbirliği ve çevreye uyum kavramlarını sağlamada oldukça önemli olan kurum içi iletişimi Geçikli (2011), biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü çalışan etkinliğinin paylaşılması olarak tanımlamaktadır (Geçikli, 2011: 163-184).

Kurum içi iletişim hem diğer iletişim türlerine benzemektedir hem de onlardan farklı özelliklere sahiptir. Vural'a göre ise, çalışanlar arasında bilgi, fikir, düşünce, durum, kanı ve tutumların belli bir sonuca ulaşmak ya da davranışları etkilemek amacıyla sembollere dönüştürülerek belirli bir araç ya da araçlar vasıtasıyla aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir (Vural, Bat, 2013: 141).

Kurum içi iletişim çalışan bireylerin günlük konuşmalarından fazlasıdır ve kurumun olayları biçimlendirme sürecidir (Başaran, 2004: 23). Bir kurumda, kurum içi iletişim her zaman vardır. Kurumdaki çalışanlar hem birbirleri ile hem de yöneticileri ile gerektiğinde resmi gerektiğinde resmi olmayan yollarla iletişim kurarlar. Birçok kurumda hem kurumun yöneticileri ve çalışanları hem de halkla ilişkiler uzmanları kurum içi iletişimle ilgilenmektedir (Becerikli, 2000: 73-89).

Kurumların giderek gelişmesi ve yönetim tiplerinin karmaşık hal alması, uzmanlaşmanın kurumlarda artması ve teknolojik gelişmelerin hızla artması gibi faktörler kurum içi iletişimin önemini oldukça artırmaktadır. İletişimin temeli bilginin paylaşımıdır, bireyler kurum içinde kendi aralarında ilişki kurmak ve gelişmeleri takip

edebilmek için bilgi alışverişinde bulunmalıdır. Kurumsal iletişimin bilgi sağlaması bazı noktalarda daha fazla öneme sahiptir. Bunlar (Karakoç, Şahin, 2004: 94-117):

- Yöneticilerin aldığı kararların doğru ve tam zamanında olmasını sağlanması,
- Ast ve üst arasında ortaya çıkan otoriter ilişkiden kaynaklanan emirlerin tam olarak ve doğru şekilde yerine getirilmesini sağlamak,
- Kuruma yeni gelen bir bireyin kuruma uyumunu sağlamaktır.

Kurum içerisindeki bireyler çok yetenekli ve yüksek performanslı olabilirler ancak kurum içi iletişimde problemler varsa, kurum içindeki bireylerin etkinliği engellenecektir. Çünkü etkin bir iletişim, bir kurumun etkin ve bir o kadar da etkili çalışabilmesi için en önemli temel faktördür. Etkin ve etkili bir iletişim yeteneği olan kurumda çalışan bireylerin ve kurumun verimliliği artacaktır ve etkili iletişime sahip bir kurum bireyi, çalışanlar, yöneticiler ve yatırımcılar üzerinde etkisini daha da artıracaktır (Geçikli, 2011: 165).

2.2.1. Kurum İçi İletişimin Amaçları

Kurumlar insanlardan oluşan bir gruptur ve bu insanlar ortak bir amaç için bir araya gelmektedir. Kurumların var olabilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi için kurum içi iletişim çok önemlidir. Ortak faaliyetin temeli iletişimdir. Her kurum bir iletişim sistemine sahiptir ve bireylerden birinde aktif diğerkinde pasif olan bir zorlama değil, iki tarafın da farklı ama birbirini tamamlayacak roller oynadığı ilişkiler topluluğudur.

Kurum içi iletişimin diğerkbir amacı, ilişkide olduğu tüm topluluklarda şeffaf, güvenilir, sürekli ve güçlü bir kurum algısı yaratarak, bu algıyı sürdürmek ve zamanla daha güçlü hale getirmektir. Ayrıca kurum içi iletişimden bazı beklentiler bulunmaktadır. Bunlar (Turgaylı, 2011: 6):

- İyi bir itibar oluşturulması,
- Mevcut itibarın korunması,
- Herhangi bir sebepten zarar gören itibarın onarılması,

Kurum içi iletişimin ana amacı, kurumsal amaçların başarılmasıdır. Ancak bunun dışında başka amaçlar da güdülmektedir. Kurum içi iletişim amacı (Karaçor, 2004: 102-103):

- Kurumsal politika ve kararların kurum üyelerine duyurulması ve anlatılması, kurumda dedikodu ve söylentileri engelleyerek üye ve kurumun birleşmesini sağlamaktır.
- Kurumun bütçesi, gelir ve giderleri, işlevleri ve projelerinin ilgililere duyurulması kurumun tanınması ve kuruma güven duyulmasına zemin hazırlamaktır.
- Yeni teknoloji ve yönetim anlayışıyla alakalı bilgiler alakadar bireylere aktarılarak bu aktarımlara uyum sağlanmasını hedeflemektir.
- İş güvenliği bilgilerinin sürekli tekrarı ile üyelerin iş güvenliğine ilişkin tedbirleri uygulamalarını sağlamaktır.
- Kurumla alakalı bireylere devamlı bilgi sağlanarak kurum içinde bir aile ortamı yaratmak ve dostluk, bağlılık, güven ve sevgi gibi kavramların geliştirilmesine imkân sağlamaktır.
- Kurumun işlevde olduğu alanlara ait her türlü mevzuatın kurum üyelerine duyurulmasını sağlayarak olası problemleri engellemektir.
- Ast ve üst arasındaki çift yönlü iletişimi özendirmektir.
- Kurum üyelerinin kurumsal amaçlar için güdülenmesini sağlamaktır.
- Kurum üyelerini geleceğe ilişkin beklentileri, ilerleme imkânları, ücret ve ödüllendirme gibi konularda bilgilendirmektir.
- Üyelerin görevlerinin ne olduğu, nasıl, ne zaman ve nerede yapılacağı gibi konularla ilgili bilgilendirmektir.
- Etkin ve etkili kararlar alınması için eşgüdümün sağlanması ve kontrollerin yapılmasına katkı sağlamaktır.
- Kurumsal problemlerin gün yüzüne çıkmasına yardımcı olmaktır.

Kurum içi iletişiminin yukarıda sayılan amaçlara sağlıklı ve doğru şekilde ulaşması sonucunda kuruma şu gibi faydaları bulunmaktadır (Geçikli, 2011: 167-168):

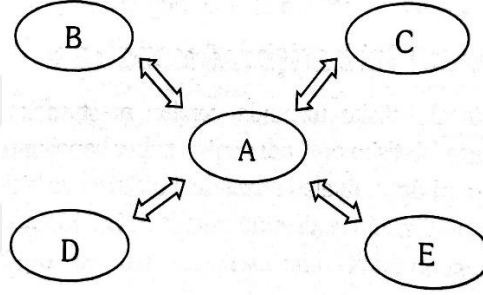
- Yönetimin karar alırken gereken bilgiyi elde etmesini sağlar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulanmasında yardımcı olur.
- Çalışanların kuruma bağlılıklarını artırır ve çalışanlar ile müşteri arasındaki hizmet ve iletişimin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, kurumsal bağlılık, motivasyon ve verimlilik gibi çalışanların davranışlarını etkileyen kavramlar üzerinde olumlu etkilere sebep olur ve böylece kurumsal performansı artırır.
- Kurum ortamında olan ve olabilecek huzursuzluk ve baskı gibi etkenleri azaltır ya da önler.
- Kurumsal işlevlerin işbirliği içinde ve istikrarlı şekilde yerine getirilmesini sağlar.
- Kurum üyeleri arasındaki iletişim güçlü ve etkili olduğu zaman, daha az hata yapılır ve hataların azalmasına bağlı olarak giderlerin de azalmasını mümkün hale gelir.

2.2.2. Kurum İçi İletişim Ağları

İletişim ağları, farklı kanallardaki bilgi akış sistemlerini görselleştiren diyagramlardır. İletişim sisteminin planlanması ve zamanlanması için kullanılan bir teknik olan iletişim ağı, basitçe bir proje ya da programı oluşturan çeşitli etkinliklerdeki karşılıklı ilişkileri gösteren bir şebekedir. Amaç, göndericiden mesaj alıcısına mesaj göndermenin toplam süresini ve maliyetini en aza indirmektedir. İletişim ağı, faaliyetlerin planlanmasında ve zamanlanmasında disiplinli ve sistemli bir yaklaşım geliştirir. Kısa süreli iletişim kanallarını ayarlamaya yardımcı olur. İletişim süreci sistematik olarak planlandığı için de iletişim gecikmelerini, kesintilerini ve çatışmalarını en aza indirir. Kurum içi iletişim ağları şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Tutar, Yılmaz, 2003: 136);

2.2.2.1. Resmî İletişim Ağları

Tekerlek İletişim Ağı (Merkezi İletişim): Bu iletişim ağında, merkezde beş alt kademe seviyesine mesaj gönderen ve ileten merkezi bir otoriter vardır. İletişim ağının tekerlek biçiminde toplam altı seviye bulunmaktadır. Bu iletişim ağ biçimi, bir merkezi ve egemen otoritenin bütün alt seviyeyi merkezi bir konumdan yönettiği ve alt düzeyler arasında iletişim kurulmayan oldukça yapılandırılmış ve otoriter kurumlarda geçerlidir. Bu ağdaki çark, tüm grubun iletişimi için merkezi otoriter olan bir lidere dayanmaktadır (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016: 116).



Şekil 2.2: Tekerlek iletişim ağı (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016: 116)

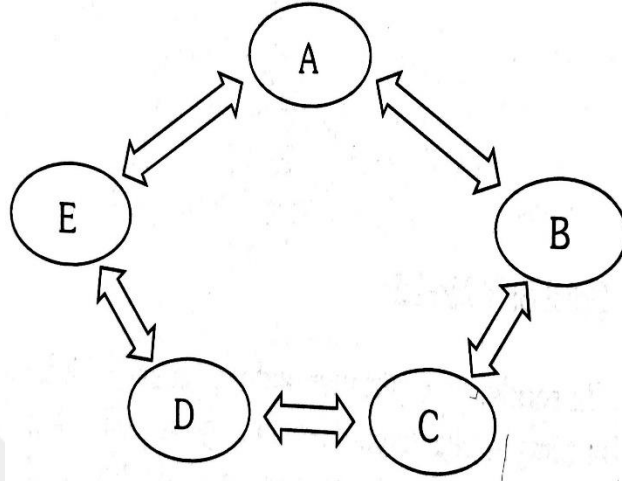
- **Tek Zincir İletişim Ağı:** Tek bir zincir aracılığıyla bir organizasyondaki farklı seviyeler arasında bir asttan ya da bir üstten diğerine iletişimi kolaylaştıran iletişim ağıdır. Bölüm sorumlusu, bölüm müdürü, Genel Md. Yard., Genel Müdür, Yönetim Kurulu Üyeleri, Yönetim Kurulu Bşk. ...gibi. Bu modelde tekerlek ağ gibi merkezdeki yönetici (A) kurumun diğer üyelerinden bilgi alma imkanına sahiptir (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016: 118)



Şekil 2.3: Tek Zincir iletişim ağı (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016: 118)

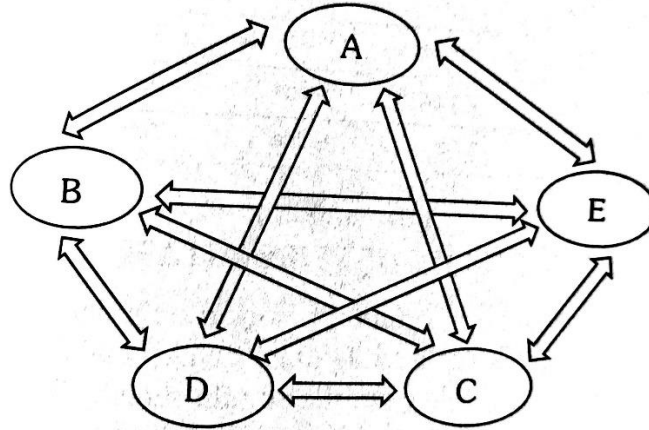
- **Dairesel İletişim Ağı:** Belirli bir lider yoktur, çalışanların herhangi biri iletişimi başlatabilir ve aynı zamanda bir daire içinde hareket eder. Bu iletişim ağında her birey kendi komşu bireyleri ile kolayca iletişim kurabilmektedir.

Bölümler arası iletişim vardır, karar verme süreci yavaştır (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016:118).



Şekil 2.4: Dairesel iletişim ağı (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016: 118)

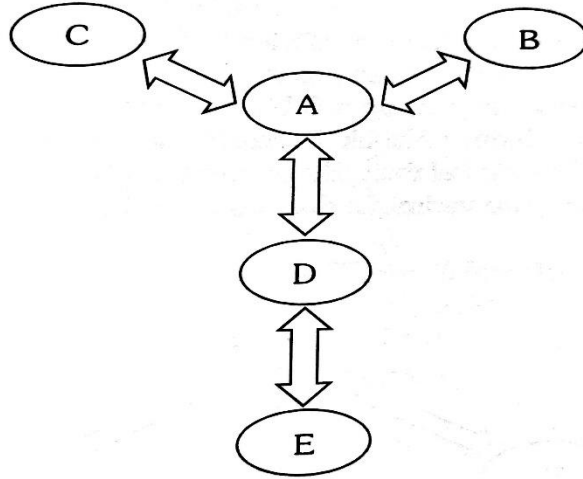
- **Serbest Akış İletişim Ağı (Çok Yönlü):** Bu ağ hızlı bir iletişim akışı sağlamaktadır. Tüm haberleşme kanalları herkese açıktır ve her bireyin diğerleri ile özgürce iletişim kurmasına izin veren demokratik bir modeldir (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016: 119).



Şekil 2.5: Serbest akış iletişim ağı (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016: 119)

- **“Y” Modeli İletişim Ağı:** Bu ağ şeklinde kurum yapısında daha alt kademedeki çalışanlar bilgi kaynaklarıyla doğrudan iletişim kuramaz. Bilgiler kademe kademe A kişisinde toplanır. Merkezi modelde olduğu gibi A kişisi güçlü konumda olan bireydir. Bu durum çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır, ama

bununla birlikte işin yerine getirilmesinde hız yüksek, lider belirgindir (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016: 117).

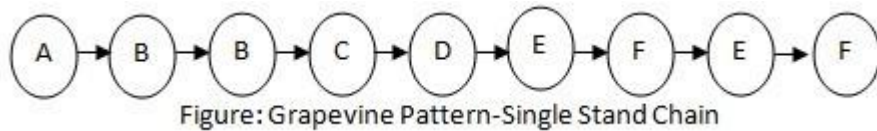


Şekil 2.6: “Y” modeli iletişim ağı (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016: 117)

2.2.2.2. Resmî Olmayan İletişim Ağları (Grapevine)

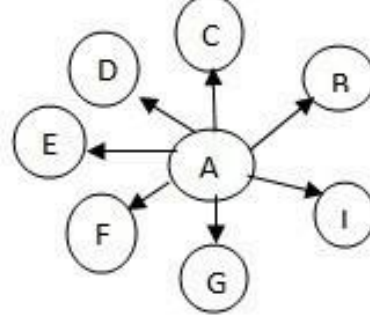
Dedikodu, kurumlarda büyük ölçüde yatay olmasına rağmen, belirli bir desen veya yöne sahip değildir. Yatay, dikey ve hatta çapraz olarak etkili olabilir. Kurumlarda işten çıkarılma dönemlerinde, yeniden yapılanma dönemlerinde artar. Resmi olmayan iletişim ağlarının doğası üzerine bir araştırma çalışması yapan Prof. Dr. Keith Davis, onu dört temel türe ayırmıştır (Noor, 2017: 1) .

- **Tek Zincir İletişim Ağı (Tek İplik):** Bu iletişim ağında her birey yalnızca bir dizi iletişim kurabilmektedir (Şekil 2.7). Merkeze yakın olan bilgilere sahiptir. Merkezden uzaklaştıkça mesaj etkinliği azalır. Bilgi veren taraf, ilgili kişilerin çoğuna ulaşana kadar devam eder.



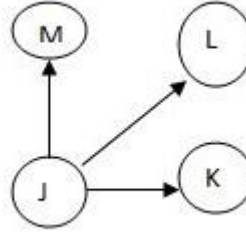
Şekil 2.7: Tek zincir iletişim ağı (Noor, (çevrimiçi), 22.05.2018)

- **Dedikoducu İletişim Ağı:** Dedikoducu iletişim ağında, bir birey seçime bağlı olmayan her konuda iletişim kurabilir. Böylece bir birey birçok bireye mesaj yayabilir yani tek bir kaynaktan bilgi birçok bireye yayılır (Şekil 2.8).



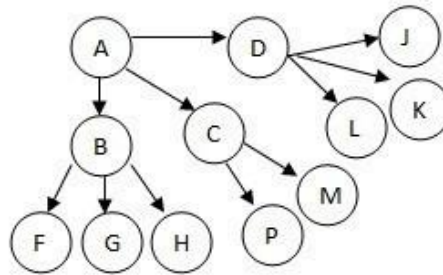
Şekil 2.8: Dedikoducu iletişim ağı (Noor, (çevrimiçi), 22.05.2018)

- **Olasılık İletişim Ağı:** Bu ağ içinde bir birey, diğer bireylerle belli bir düzene uymadan, rasgele iletişim kurmaktadır (Şekil 2.9)



Şekil 2.9: Olasılık iletişim ağı (Noor, (çevrimiçi), 22.05.2018)

- **Küme İletişim Ağı:** Bu tür ağ, bir kurumda görülen en yaygın ağ olup, kurumdaki bir bireyin yalnızca güvendiği bireylerle iletişim kurmasına dayanmaktadır. Bu bilgileri aldıktan sonra seçilen birkaç kişiye iletir, diğerlerine iletmez (Şekil 2.10).



Şekil 2.10: Küme iletişim ağı (Noor, (çevrimiçi), 22.05.2018)

Kurumlarda iletişimi sağlayan resmî ve resmî olmayan iletişim ağları, yapılan araştırmalara göre, işyerinde iletişimin %56 kadarı resmî iletişim ağlarından oluşurken, %37'si resmî değildir. Resmî olan iletişim ağları kurumlardaki farklı kademeler arasında ortaya çıkar. Resmî olmayan iletişim ise kurum üyelerinin kendi aralarında oluşturdukları iletişimdir. Resmî olan iletişim ağları şirket içi iletişim gereğidir. Resmî olmayan iletişimin oluşma nedenleri aşağıdaki gibi yer almaktadır (Bektaş, Erdem, 2015: 126):

- Kurumlardaki belirsiz durumlar
- Kurumlarda oluşan güvensizlik duygusu ve gelecek kaygıları
- Kurumlardaki resmi kanalların yetersizliği
- Kurumlarda resmi olan mesajlara ilişkin güvensizlik
- Kurumlardaki gruplaşma ve klikleşme faaliyetleri
- Kurumlarda söylenen ve yapılan durumların farklılıkları
- Bilinçli sebepler

Resmî olmayan iletişimin özellikleri ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Bektaş, Erdem, 2015: 127):

- Duruma göre ortaya çıkar ve aniden gelişir.
- Kalıcı bir yapıya sahip değildir.
- İletişim kanallarının nasıl çalıştığını göstermektedir.
- Kendi kurumsal yapısını oluşturabilmektedir.
- Resmi iletişim kanallarına zarar vermeye sevk edebilir.

2.2.3. Kurum İçi İletişim Kanalları

Kurumsal iletişim kanalları kurumun yönetim yapısına göre değişiklikler gösterir. Katılımcı, yeniliklere açık, dışa dönük kurumlarda, geleneksel kültürün daha fazla hissedildiği kurumlara göre iletişim kanalları farklılaşır.

Kurum içindeki iletişim kanalları yapısal fonksiyonları bakımından biçimsel ve biçimsel olmayan, mesajın akış yönü bakımından da dikey yatay ve çapraz iletişim kanalları olarak sınıflandırılmaktadır. Özetle (Ölçer, 2015: 344):

- Yapısal fonksiyonları bakımından kurum içi iletişim kanalları
 - Biçimsel
 - Biçimsel olmayan
- Mesajın akış yönü bakımından kurum içi iletişim kanalları
 - Dikey
 - Yukarıdan aşağıya iletişim
 - Aşağıdan yukarıya iletişim
 - Yatay
 - Çapraz

2.2.3.1. Yapısal Fonksiyonları Bakımından

- Biçimsel iletişim, kurumsal kurallar içinde, kurumun hedefleri doğrultusunda, çalışanların kişiliklerinden soyutlanmış hiyerarşik bir iletişimdir. Kurumda bütünlüğü sağlar, etkin işbirliği ve koordinasyonu sağlar. Yöneticilerle çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarını belirler. Buna karşılık biçimsel iletişim kurum üyelerinin çok çeşitli olan iletişim ihtiyaçlarını karşılayamaz ve yavaş ilerler, esneklikten yoksundur (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016: 122).
- Biçimsel olmayan iletişim çalışan ilişkilerinin doğal sonucu olarak karşımıza çıkar. Belli bir düzeni yoktur, dedikoduları ve kasıtlı haberleri içerir. Denetim altına alınmadığı takdirde kurumsal düzeni bozar. Kurum üyelerinin kişisel yakınlığı ve etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Fısıltı/dedikodu olarak adlandırılan bu iletişim, çay molasında, sigara odasında veya herhangi bir şekilde işler (Sabuncuoğlu, Gümüş, 2016:130).

2.2.3.2. Mesajın Akış Yönü Bakımından

Kurum içi gün içinde ya da planlanmış olarak oluşan mesajlar, çalışanlar arasında, çalışanlarla orta kademe yönetici arasında, üst yönetim ve orta kademe arasında olmasına göre çeşitli yönlerde iletilir. Bunlar (Kurudayıoğlu, Deniz, 2001: 1):

2.2.3.2.1. Dikey İletişim Kanalları

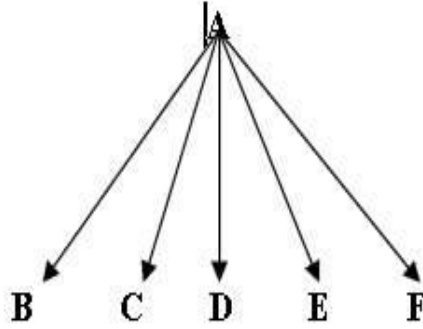
Dikey iletişim kanalları kurumsal basamağın en alt kademesinden en üstüne kadar olan ortamda gerçekleşir. Mesajın akış yönüne göre aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya olabilmektedir (Kurudayıoğlu, Deniz, 2001: 1).

Merkezcil olmayan bir yönetim yapısı, sağlıklı bir dikey iletişim için gereklidir. Yani otoriter bir yönetim yerine işlevsel bir yönetim başarılı dikey iletişime olanak sağlayacaktır (Göçer, 2010: 23).

2.2.3.2.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru Olan İletişim Kanalları

Yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim kanalları kural ve emirlerin iletilmesi içindir. Üstlerden astlara doğru iletim vardır. Yani emir-komuta zinciri şeklinde gerçekleşir. Yukarıdan aşağıya doğru yapılan iletişim de iletilenler şu şekildedir:

- Özel görev emirleri: iş yönetmelikleri
- Görev veya başka kurumsal görevin birbiriyle bağlantısının anlaşılması: iş mantığı
- Kurumsal metot ve uygulamaların bilgileri
- Amaçların benimsetilmesi için görev bilinci yerleştirme ile ilgili ideolojik yapı bilgileri
- Asta başarısı hakkında gönderilen geri bildirim
- Duyurular



Şekil 2.11: Yukarıdan aşağıya doğru iletişim şeması (Göçer, 2010:23).

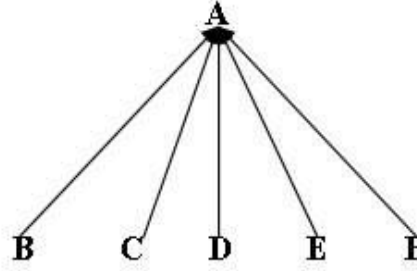
Yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim yazılı ve sözlü şekillerde gerçekleşebilmektedir. Sözlü ve yazılı gerçekleşen iletişim için bazı araçlar kullanılmaktadır. Bunlar aşağıda verilen Tablo 2.1’de detaylı şekilde gösterilmiştir.

Yazılı	Sözlü
Emirler	Kişiyeye Özel Emirler
Mektuplar ve E postalar	Açıklama Ve Konferanslar
Kurum Yayınları	Görüşmeler
İlan Tahtası	Telefon
Posterler	Zil, Dödük Gibi Araçlar
Bildiriler	Gizli Bilgilendirmeler
El Kitapları	Sosyal Ve Sendikal Uğraşlar
Yıllık Etkinlik Raporları	Toplantılar
Sendika Yayınları	Film Ve Sinevizyon Açıklamalar

Tablo 2.1: Yukarıdan aşağı doğru gerçekleşen sözlü ve yazılı iletişim araçları (Göçer, 2010: 23).

2.2.3.2.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru Olan İletişim Kanalları

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise kurumsal basamağın en alt kademesinden en üst kademesine doğru bir iletişim vardır. Bu iletişim kanalı ile astlar, yukarıya görüş ve raporları iletirler.



Şekil 2.12: Aşağıdan yukarıya doğru iletişim şeması (Göçer, 2010: 24).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim yolları da tıpkı yukarıda aşağıya doğru olan iletişim kanalları gibi bazı araçlar kullanmaktadır. Yazılı ve sözlü iletişim kanalları için kullanılan araçlar Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Yazılı	Sözlü
Raporlar	Telefon Görüşmeleri
Kişisel Mektup Ve E Postalar	Kişisel Görüşmeler
Değişik sunumlar	Söyleşi Ve Yüz Yüze Rapor Etme
Teklif Sistemleri	Toplantılar
Anketler	Gizli Bilgiler
Sendika Yayınları	Sendika temsilcileriyle görüşmeler
Kurum İçi Yayınlar	Yemekli Toplantılar
Dilek ve İstek Kutuları	Birim içi Görüşmeler

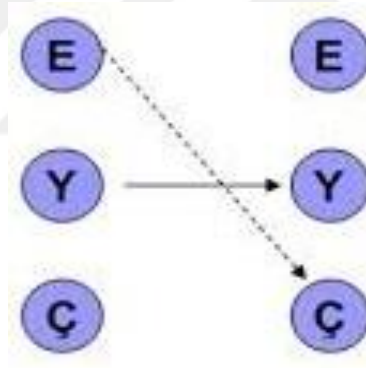
Tablo 2.2: Aşağıdan yukarıya iletişimde kullanılan yazılı ve sözlü araçlar (Göçer, 2010:24).

2.2.3.2.2. Yatay İletişim Kanalları

Yatay iletişim kanallarında aynı kademedeki yöneticilerin hepsinin bağlı olduğu en üst kademeye başvurmadan, işbirliği yapmaları ile ortaya çıkan yöneticiler arası iletişim biçimleri bulunur. Burada ast üst durumu ve emir verme yoktur. Bir yandan alınan alt basamak bilgileri, verileri ve önerileri diğer yan basamağa aktarılacak şekilde bilgi aktarımı gerçekleştirilmektedir (Göçer, 2010: 24).

2.2.3.2.3. Çapraz İletişim

Çapraz ya da köşesel iletişim bir genel müdür ya da müdürün kurumun hiyerarşik basamaklarını izlemeden değişik çapraz kademelerdeki kişilerle ya da birimlerle doğrudan doğruya haberleşmede bulunmasıdır. Bu durum, değişik kademelerden geçmeden kısa yoldan, zamandan tasarruf sağlamak istemenin ve fonksiyonel yetki ilişkilerinin bir sonucudur. Bir başka deyişle, herhangi bir bölüm yöneticisinin, kendi bölümünü ilgilendiren konularda, diğer bölümün astlarıyla fikir alışverişinde bulunmasıdır. Ast, üst ilişkisi aranmaz. Örneğin, bir kurumun üretiminde görev yapan müdür, yeni alımı yapılmış makinenin teknik özelliklerini öğrenmek için emir komuta zincirinin dışına çıkıp, o makineden sorumlu elemana teknik özellikleri sorabilir ve bu şekilde çapraz iletişim kanallarını kullanmış olur (Göçer, 2010: 24).



Şekil 2.13: Çapraz iletişim (Göçer, 2010: 24).

2.2.4. Hedef Kitle

Kurumun yaptığı tüm faaliyetlerin yönlendirildiği, bu faaliyetler doğrultusunda kendilerinden eylem ve düşünce değişimlerinin beklendiği kişi ya da gruplara hedef kitle denmektedir. Kuruluşlarının genel bir hedef kitlesi olamaz. Hedef kitlelerini her zaman belirlemelidirler ve hedef kitleleri kendilerine özgü özel olmalıdır. Bir kurumun hedef kitlesi ile çalışmadan ve onların düşüncelerini dinleyip dikkate almadan varlığını sürdürmesi neredeyse imkânsızdır. Hedef kitleler iç ve dış hedef kitle olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (MEBb, 2012: 10-12):

- Dış hedef kitle
 - Tüketiciler
 - Bayiler
 - Satıcılar
 - Kamu kuruluşları
 - Eğitim kuruluşları
 - Meslek örgütleri
 - Finansal
 - Çevre
 - Dağıtımçılar
 - Tedarikçiler
 - Kanaat Liderleri
- İç hedef kitle
 - Çalışanlar
 - Ortaklar
 - Sendikalar
 - Potansiyel ortaklar

Kurum içinde iç hedef kitle ile ilişkilerde kullanılan yöntemler ve araçlar şu şekildedir (MEBb, 2012: 24-25):

- Personelin işletme yönetimine katılması
- Personel ile ilişki büroları
- Telefonla enformasyon
- Özel konulu toplantılar
- Kapalı devre TV programları

- Çalışanların ailelerine yönelme
- Üst yöneticilerin bölümleri ziyaretleri
- Mektuplar
- Kurum içi sürekli yayınlar
- Duyuru tahtaları
- Sergiler
- Organizasyon etkinlikleri
- İnternet kullanımı
- Personelin yönetimle ilişkileri

Hedef kitlenin belirlenmesi bir işletme için oldukça önemlidir ve hedef kitlenin belirlenmesinin sağladığı üstünlükler şu şekildedir (MEBb, 2012: 6):

- Kampanya ile alakalı bütün gruplar önceden saptanarak gereken bilgiler sağlanır.
- Bütçe ve kaynak kullanımı önceliği belirlenir.
- İletişimde kullanılacak araç ve teknikler seçilir.
- Mesajların etkin biçimde hazırlanması sağlanır.

Eğer bir kurum hedef kitlesini belirlemezse şu sonuçlar ortaya çıkacaktır (MEBb, 2012: 73):

- Çok fazla hedef kitleye ulaşma çabasında mali kaynaklar ve çabalar rasgele dağılacaktır.
- Aynı ileti, farklı gruptaki insanlara uygunluğuna bakılmadan gönderilecektir.
- Çalışma saatlerinin belirlenmesi, materyal ve ekipmanların etkili kullanımının sağlanması için gerekli işlemler yapılamayacaktır.
- İstenen hedeflere ulaşım sağlanamayacaktır.

- Yönetim ya da müşteri elde edilen sonuçlardan hoşnutsuz olacak ve kurum ilişkilerini belirleyen kişinin yetersiz olduğunu düşünecektir.

2.2.5. Kurum İçi İletişim Araçları

Kurum içi iletişimin verimli ve etkili olabilmesi için kurum içi iletişim araçlarından yararlanılmaktadır. Kurum içi iletişim araçları şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Demirtaş, 2010: 411-444):

2.2.5.1. Yazılı İletişim Araçları

Yönetim faaliyetlerinin büyük bir bölümünü oluşturan araçlardır. Resmi niteliklidir ve hukuksal anlamda belge niteliği taşırlar. Bunlar:

- Mektuplar: Genelde bir kişi için yazılır ancak birden fazla kişiye de gönderilebilmektedir. Hat iletişimin doğruluğunu sağlar ve kurum işlevlerinde önemli olan olayların ortaya çıkarılmasında kullanılırlar.
- Direkt posta: Bir kişiye değil büyük gruplara gönderilir. Kartpostal, broşür katalog gibi basılı malzemelerdir.
- Muhtıralar: Genelde yarım sayfa ya da daha az olan dahili bir mesajdır ve kurum içindeki kişilere gönderilen hatırlatma notudur.
- Kuruluş çalışanlarının yazılı teklifleri: Herhangi bir çalışmanın benimsenmesi, çalışanların sosyal yardımlarında değişiklik yapılması gibi durumlarda yapılan tekliflerin yazılı ifade edildiği belgelerdir.
- Özel raporlar: Yöneticilerin isteği üzerine özel olarak hazırlanan özel raporlar genelde tek bir konuyu, bir sorun veya fırsatın değerlendirmesini içerir.
- Yıllık raporlar: Kurumun sahip veya üyelerine hazırlanan yıllık raporlardır. Araştırma ve çalışmaların sonuçlarını içerir.
- Yazılı genelge ve belgeler: Emirler, duyurular ve benzeri belgelerdir.
- Şirket yayınları: İşletmenin ya da şirketin tarihini, işlevini gösteren yayınlardır.

- Haber bültenleri: Hem iç hem dış çevreye kurumla ilgili bilgi aktaran ve iletişim sağlayan bültenlerdir.
- İnsertler ve ekler: Bazı faturalara eklenen küçük ilanlardır.
- Föyler: Tek ya da birkaç sayfa halindeki küçük boyutlu basılmış kâğıtlardır. İhbar, değerlendirme, özür, periyodik faaliyet raporu gibi basit mesajlar için kullanılır.
- Broşürler: Dergi boyutlarında tek bir konu hakkında kapsamlı bilgi vermek için kullanılan iletişim araçlarıdır.
- Deplian: Broşürlerle aynı amaca sahip olan deplian broşürden daha küçüktür. Broşür bastırarak kadar çok bilgi olmadığında kullanılır.
- Bülten panosu, Posterler, İlan ve Reklâm Panoları: Çalışma alanlarının duvarlarına asılarak, kısa mesajlarla bilgi aktarmak için kullanılırlar.
- Bilgi stantları: Çalışanların eğitim seviyesini olumlu yönde artırmak için kullanılan araçlardır.
- Tanıtım kitapçıkları: Yeni başlayan kurum üyelerine, yapacakları işi anlatan tanıtıcı kitapçıklardır. Yeni başlayanlar dışında kurum ziyaretçileri gibi kitlelere de hitap edebilmektedir.
- Referans kılavuzları: Kurum üyelerinin tamamı için yararlı olan ikinci tip el ilanlarıdır.
- Dergiler: 15 günlük, aylık ya da yıllık periyodlar şeklinde basılan ve her türlü konuya değinen süreli araçlardır.
- Gazeteler: Hedef kitleye hitap etmekte oldukça etkili olan araçlardan birisidir.

2.2.5.2. Sözlü İletişim Araçları

Bir mesajın sözlü şekilde iletilmesini sağlayan araçlardır.

- Yüz yüze görüşmeler: En etkin araçtır ve çift yönlü iletişim kullanılmaktadır.

- Kulaktan kulağa haber nakli: Dedikodu, söylenti ve uydurma haberlerin aktarımı için kullanılan iletişim aracıdır.
- Toplantılar: Bir grup üyenin bir araya gelmesi ve belirlenen bir konuyu tartışmasını içeren iletişim aracıdır ve çift yönlü iletişim sağlar.
- Telefon görüşmeleri: Oldukça etkili iletişim araçlarından birisi olup, hızlı satış gibi özellikleriyle çok önemlidir.
- Konferanslar: Bir dinleyici topluluğunun kürsüdeki konuşmacıyı dinlediği etkinliklerdir ve tek yönlü iletişim aracıdır.
- Seminerler: Bunlar konferansa göre daha uzun sürelidir ve kitle daha küçüktür.

2.2.5.3. Görsel İletişim Araçları

- Büyük açılışlar: Trenler, süslenmiş alanlar gibi büyük açılışlardır.
- Sergiler: Halka açık bir yerde resim, yazı, grafik, tablo ve benzeri çalışmaların sunulması, sergilenmesi şeklindeki iletişim aracıdır.
- Fuarlar: Özellikle reklamcılık ve satış alanlarında etkili biçimde kullanılmaktadır ve şov haline gelmiştir.
- Promosyon olayları: Bir tüketim maddesi, hizmet ya da perakende satış alanını ilgi alanı olarak kullanan iletişim aracıdır.
- Festivaller: Kurumun kamuoyuna tanıtıldığı yerel, ulusal ya da uluslararası festivallerdir.

2.2.5.4. Elektronik İletişim Araçları

Son yıllarda elektronik iletişimin ve iletişim araçlarının gelişmesiyle kurumlarda oldukça önemli iletişim araçları haline gelmişlerdir.

- İnternet
- Elektronik veri ağları
- Kapalı devre televizyon yayınları

- İnternet telefonu
- Bilgisayarlar
- Video konferans sistemleri
- Slâytlar

2.2.6. İletişimin Kalitesi

Kurum içi iletişimin etkinliği iletişimin kalitesini belirler. İç iletişim, çalışanlara işleri, kurumu, çevresi ve birbirleriyle ilgili önemli bilgiler verir. Bir kurumda etkin iç iletişim organizasyonların stratejik planlarının etkili bir şekilde uygulanmasına yönelik önemli katkıda bulunur. İyi örgütlenmiş, aktif ve etkili bir iç iletişim, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasında önemli bir role sahiptir.

Kaliteli bir kurum içi iletişim, motivasyona, güven inşa etmeye, ortak bir kimlik oluşturmaya ve katılımı artırmaya yardımcı olabilir. Bireylerin duygularını ifade etmelerinin, umutlarını ve hırslarını paylaşmalarının yanı sıra başarılarını kutlamaları ve hatırlamaları için de bir yol sağlar.

İletişim, bireylerin ve iş gruplarının çalıştıkları kurumun, ne olduğunu ve ne anlama geldiğini anlamaları için temel oluşturmaktadır (Gültekin vd.,(çevrimiçi), <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813039979>, 14.03.2016).

Bu nedenlerle, çalışanların birlikte öğrenip birlikte çalışmasına ve kurumun değerlerinin daha fazla farkına varmasına yardımcı olmak için kolektif bir yaklaşım önemlidir. Çalışanlar ve yönetim uyumu gibi. Bu uyumu da iletişimin kalitesi sağlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İKLİM DEĞİŞİKLİKLERİNDE KURUM İÇİ İLETİŞİM ÇALIŞMALARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırmanın amacı, ülkemizde faaliyet gösteren ulusal televizyon kanallarının çalışanlarının kurumsal iklim ile kurum içi iletişim algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda, kuruma ilişkin değişkenler ile kurumsal iklimin alt boyutları (yönetsel destek, iş yükü, organizasyonel kısıtlar, çalışanlar arası uyum ve organizasyonel etik) ve kurum içi iletişimin alt boyutları (kurum içi iletişimin yönü, iletişim tarzı, iletişim araçları, iletişim kalitesi) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Daha sonra ise kurumsal iklimin alt boyutları ile kurum içi iletişimin alt boyutları arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın kapsamı Türkiye’de faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası televizyon kanallarının çalışanları ve yöneticileri ile sınırlandırılmıştır. Araştırma evreni, TV kanalları izlenme oranını resmi olarak yayınlayan TNS Kantar Medya Şirketi’nin reyting ölçüm programında ilk 100’e giren televizyon kanallarından oluşmuştur.

3.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada üç grup değişken yer almıştır. Bunlardan ilki demografik değişkenler ve kuruma ilişkin değişkenler, ikincisi kurum içi iletişim değişkenleri ve üçüncüsü kurumsal iklim değişkenleridir.

Demografik değişkenler; yaş, cinsiyet, gelir, eğitim, görev yapılan bölüm ve çalışma süresidir. Kuruma ilişkin değişkenler ise çalışılan TV kanalının kategorisi, faaliyet süresi ve yayın türüdür.

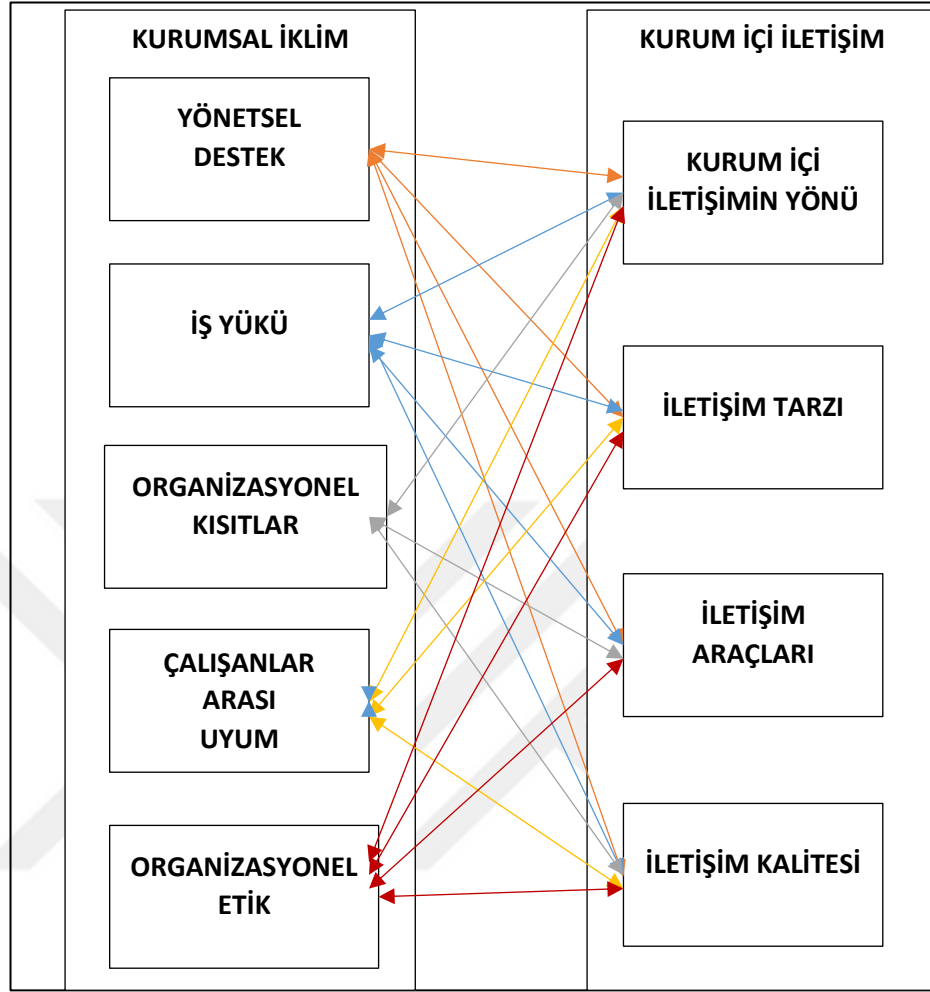
Kurum içi iletişim değişkenleri dört alt faktörden oluşmaktadır. Bu boyutlar: (1) kurum içi iletişimin yönü, (2) iletişim tarzı, (3) iletişim araçları, (4) iletişim kalitesi

şeklindedir. Kurum içi iletişimin yönü faktörü 13, iletişim tarzı faktörü 10, iletişim araçları faktörü 13 ve iletişim kalitesi faktörü 9 ölçek maddesinden meydana gelmektedir.

Kurumsal iklim değişkeni ise (1) yönetsel destek, (2) iş yükü, (3) organizasyonel kısıtlar, (4) çalışanlar arası uyum ve (5) organizasyonel etik şeklindeki beş alt faktörden oluşmaktadır. Yönetsel destek faktörü, 6; iş yükü faktörü, 4; organizasyonel kısıtlar faktörü, 4; çalışanlar arası uyum faktörü, 4 ve organizasyonel etik faktörü, 5 ölçek maddesinden oluşmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada Kurumsal iklimin kurum içi iletişimle ilişkisini anlamak üzere kurumsal iklim değişkenleri ile kurum içi iletişim değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Kurum ikliminin kurum içi iletişimle ilişkisinin incelendiği tezimizde, araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler aşağıda sıralanmıştır:

H1: Çalışanların yönetsel destek algıları ile kurum içi iletişimin yönü arasında ilişki vardır.

H2: Çalışanların yönetsel destek algıları ile iletişim tarzı arasında ilişki vardır.

H3: Çalışanların yönetsel destek algıları ile iletişim araçları arasında ilişki vardır.

H4: Çalışanların yönetsel destek algıları ile iletişim kalitesi arasında ilişki vardır.

H5: Çalışanların iş yükü algıları ile kurum içi iletişimin yönü arasında ilişki vardır.

H6: Çalışanların iş yükü algıları ile iletişim tarzı arasında ilişki vardır.

H7: Çalışanların iş yükü algıları ile iletişim araçları arasında ilişki vardır.

H8: Çalışanların iş yükü algıları ile iletişim kalitesi arasında ilişki vardır.

H9: Çalışanların organizasyonel kısıt algıları ile kurum içi iletişimin yönü arasında ilişki vardır.

H10: Çalışanların organizasyonel kısıt algıları ile iletişim tarzı arasında ilişki vardır.

H11: Çalışanların organizasyonel kısıt algıları ile iletişim araçları arasında ilişki vardır.

H12: Çalışanların organizasyonel kısıt algıları ile iletişim kalitesi arasında ilişki vardır.

H13: Çalışanların çalışanlar arası uyum algıları ile kurum içi iletişimin yönü arasında ilişki vardır.

H14: Çalışanların çalışanlar arası uyum algıları ile iletişim tarzı arasında ilişki vardır.

H15: Çalışanların çalışanlar arası uyum algıları ile iletişim araçları arasında ilişki vardır.

H16: Çalışanların çalışanlar arası uyum algıları ile iletişim kalitesi arasında ilişki vardır.

H17: Çalışanların organizasyonel etik algıları ile kurum içi iletişimin yönü arasında ilişki vardır.

H18: Çalışanların organizasyonel etik algıları ile iletişim tarzı arasında ilişki vardır.

H19: Çalışanların organizasyonel etik algıları ile iletişim araçları arasında ilişki vardır.

H20: Çalışanların organizasyonel etik algıları ile iletişim kalitesi arasında ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Metodolojisi

3.4.1. Örneklem Süreci ve Ön Çalışma

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye’de ulusal bazda yayın yapan TV kanallarının çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 275 anket uygulanmış, eksik ve hatalı doldurulan anketlerin elenmesi ile 260 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Anket çalışması 15.06.2017-20.08.2017 tarihleri arasında yüz yüze mülakat tekniği ile yapılmıştır. Örneklem yöntemi olarak yargısal örneklem metodu benimsenmiştir. Yargısal örneklem, araştırma kapsamına seçilecek örneklemin belirli bir yargıya göre belirlenmesidir (Balcı, 2016: 144). Bu çalışmada, araştırma kapsamına sadece ulusal ve uluslararası bazda yayın yapan TV kanallarının çalışanları dahil edildiğinden bu örneklem yöntemi uygulanmıştır.

Araştırma için kesin anket formu hazırlanıp veri toplamasına geçilmeden önce 25 kişi ile görüşülerek anket görüşleri alınmıştır. Sonra bu kişiler üzerinde pilot çalışma yapılarak, alınan sonuçlara göre anket soruları yeniden düzenlenmiştir.

3.4.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veriler, kapalı uçlu soruların yer aldığı anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anket formunda 3 grup soru yer almıştır. 1. grupta cevaplayıcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları kurumlara ilişkin bilgilerin sorulduğu dokuz soru, 2. grupta kurum içi iletişimi ölçen 44 ifade ve 3. grupta kurumsal iklimi ölçmeye yönelik 23 ifade yer almıştır. Modelde yer alan kurumsal iletişim ölçeği, Gültekin A. vd., (çevrimiçi), 14.03.2016) tarafından kullanılan “Kurumsal İletişim Etkinliği Ölçeğinden”, kurumsal iklim ölçeği ise Hornsby vd. (2002) (Hornsby vd., 2002: 253-273) tarafından geliştirilen “Kurumsal iklim ölçeği’nden Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Kurum içi iletişim ve kurumsal iklim ölçeğine yönelik maddeler 5’li likert ölçeği (5=Tamamen katılıyorum, 1=Kesinlikle katılmıyorum) ile ölçülmüştür.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 22.0 istatistik programı kullanılmıştır. Verilere; ortalamalar, standart sapma, frekans dağılımları, faktör analizi, korelasyon analizi ve kanonik korelasyon analizleri yapılmıştır.

3.5.1. Demografik Özellikler ve Çalışılan Kurumlara İlişkin Bilgiler

Bu başlık altında katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları kurumlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Demografik Değişkenler	TV Kanallarına İlişkin Değişkenler
- Yaş - Cinsiyet Dağılımı - Eğitim Seviyesi - Gelir Düzeyi - Aynı Kanalda Çalışılan Süre - Çalıştığı Bölüm	- TV Kanal Kategorisi - TV Kanal Yayın Türü - TV Kanal Faaliyet Süresi

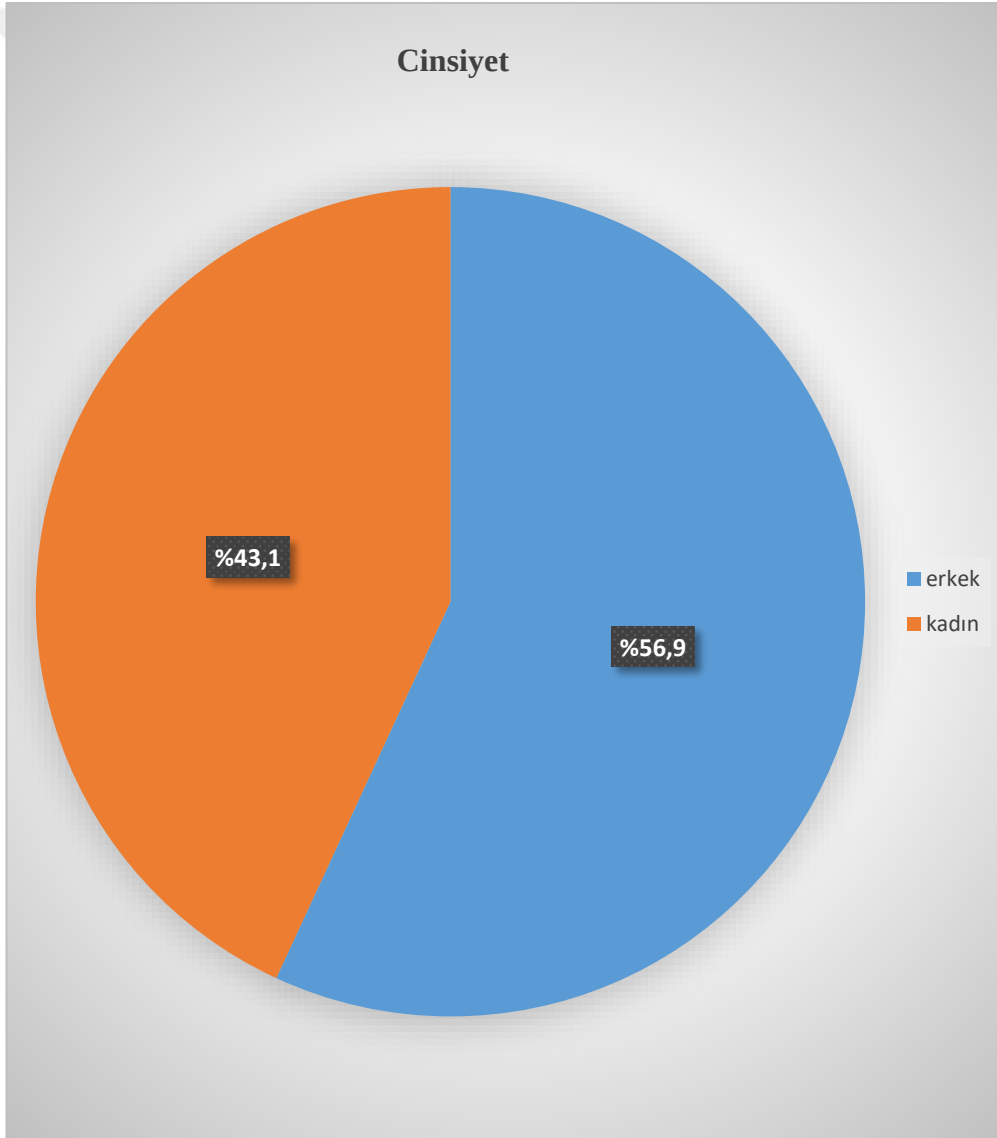
Tablo 3.1: Birinci Grup Değişkenler

Cinsiyet Dağılımı:

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	112	43,1
	Erkek	148	56,9
Toplam		260	100

Tablo 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Açısından Dağılımları

Katılımcıların %43,1'i kadın, %56,9'u ise erkektir.



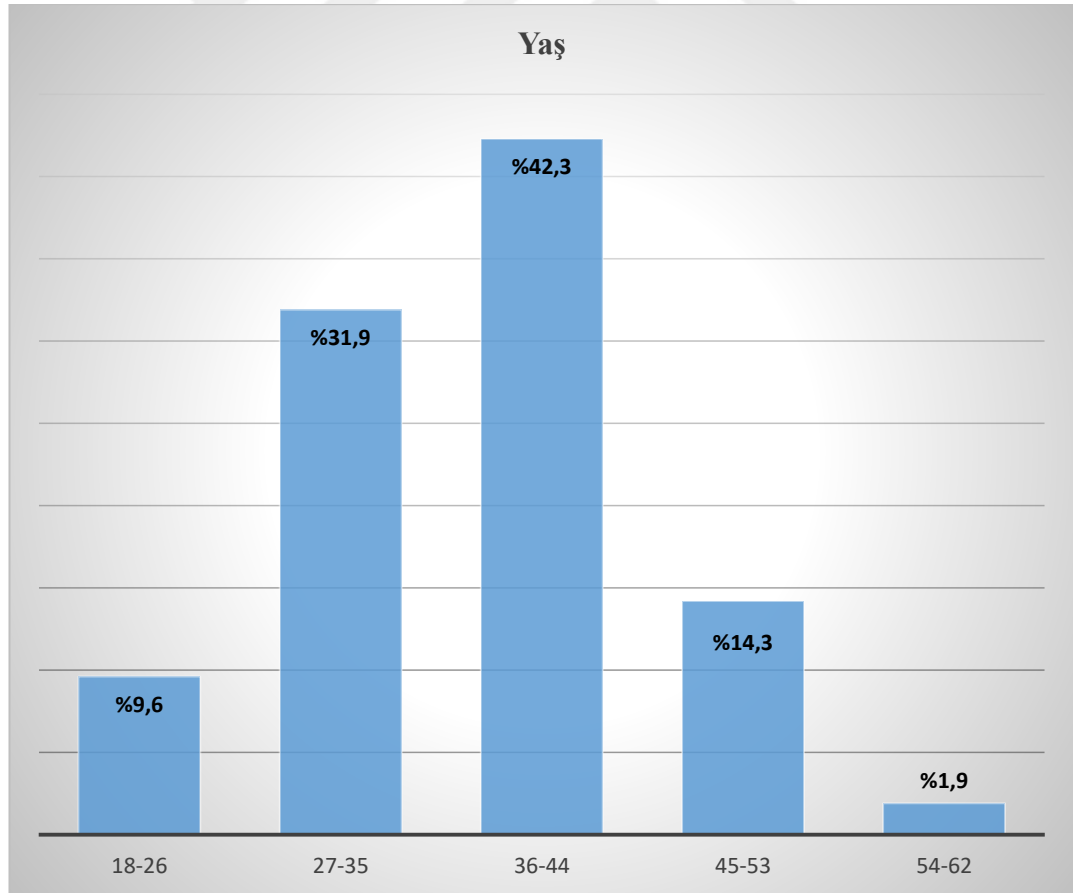
Şekil 3.2: Katılımcıların Cinsiyet Açısından Dağılımları

Yaş Dağılımı:

		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	18-26	25	9,6
	27-35	83	31,9
	36-44	110	42,3
	45-53	37	14,3
	54-62	5	1,9
	63 ve üzeri	0	0
Toplam		260	100

Tablo 3.3: Katılımcıların Yaş Açısından Dağılımları

Katılımcılar çoğunlukla 36-44 yaş aralığındadırlar (%42,3).



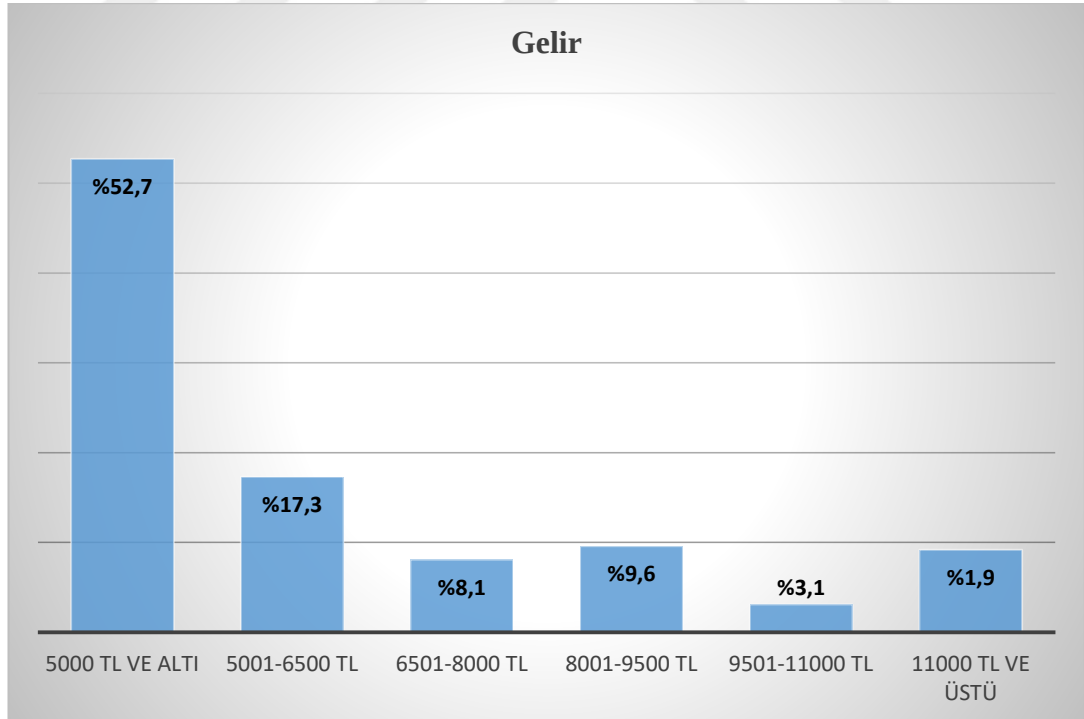
Şekil 3.3: Katılımcıların Yaş Açısından Dağılımları

Gelir Düzeyi:

		Frekans	Yüzde (%)
Gelir	5000 TL ve altı	137	52,7
	5001-6500 TL arası	45	17,3
	6501-8000 TL arası	21	8,1
	8001-9500 TL arası	25	9,6
	9501-11000 TL arası	8	3,1
	11001 TL ve üstü	24	9,2
Toplam		260	100

Tablo 3.4: Katılımcıların gelir düzeyi bakımından dağılımları

Katılımcılar çoğunlukla 5000 TL ve altı gelir düzeyine sahiptirler.



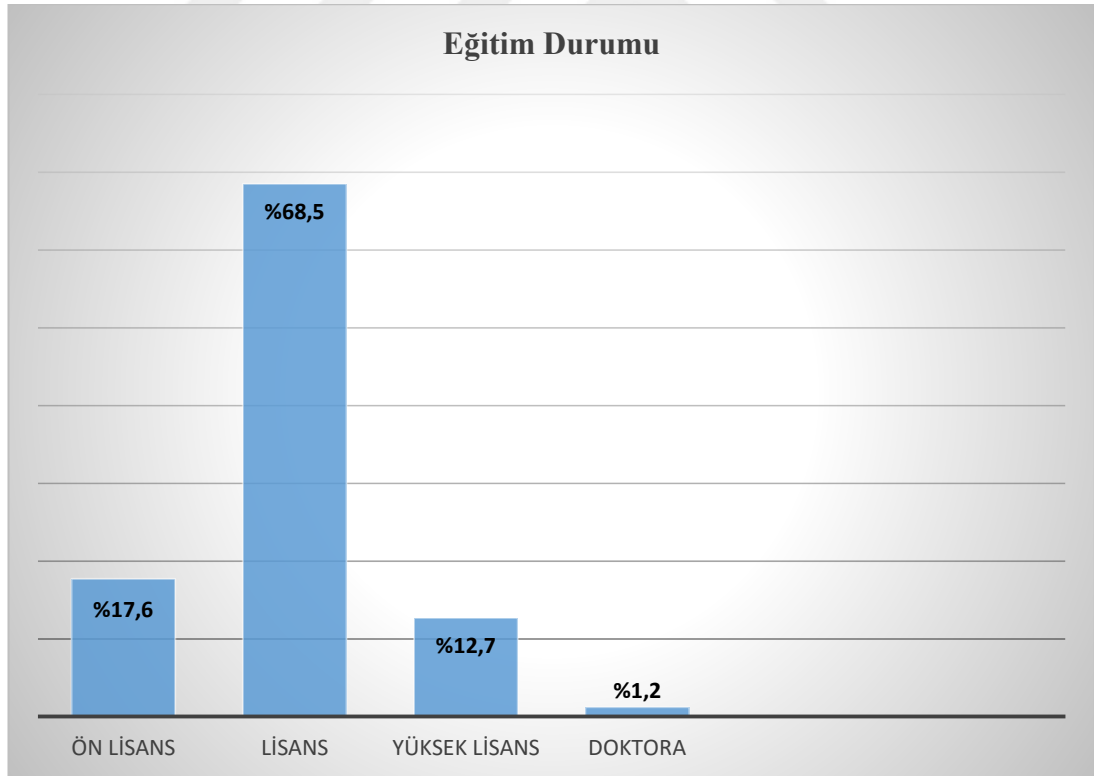
Şekil 3.4: Katılımcıların Gelir Düzeyi Açısından Dağılımları

Eğitim Durumu:

		Frekans	Yüzde (%)
Eğitim Durum	Ön lisans	46	17,6
	Lisans	178	68,5
	Yüksek lisans	33	12,7
	Doktora	3	1,2
Toplam		260	100

Tablo 3.5: Katılımcıların Eğitim Durumları Açısından Dağılımları

Katılımcıların büyük bir bölümü lisans mezunudur (%68,5). Bunu %17,6 ile ön lisans mezunları takip etmektedir. Son sırada ise %1,2 ile doktora mezunları yer almaktadır.



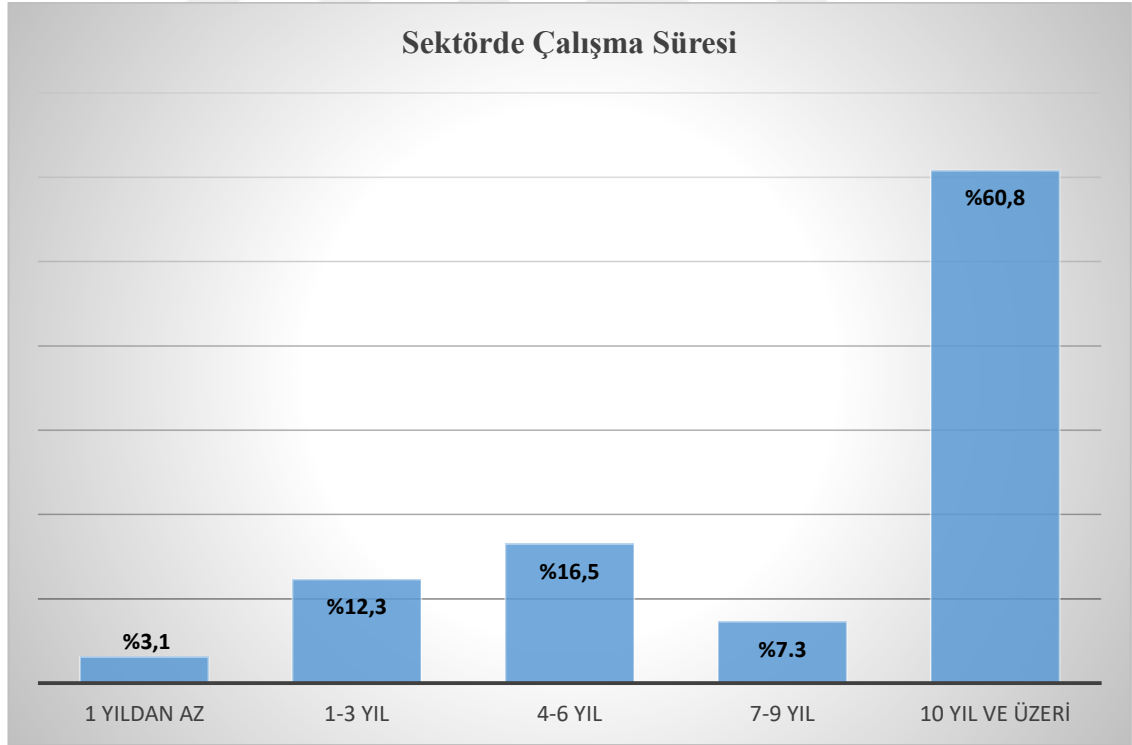
Şekil 3.5: Katılımcıların Eğitim Durumları Açısından Dağılımları

Çalışma Süresi:

		Frekans	Yüzde (%)
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıldan az	8	3,1
	1-3 yıl	32	12,3
	4-6 yıl	43	16,5
	7-9 yıl	19	7,3
	10 yıl ve üzeri	158	60,8
Toplam		260	100

Tablo 3.6: Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri Açısından Dağılımları

Katılımcılar çoğunlukla 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptirler.



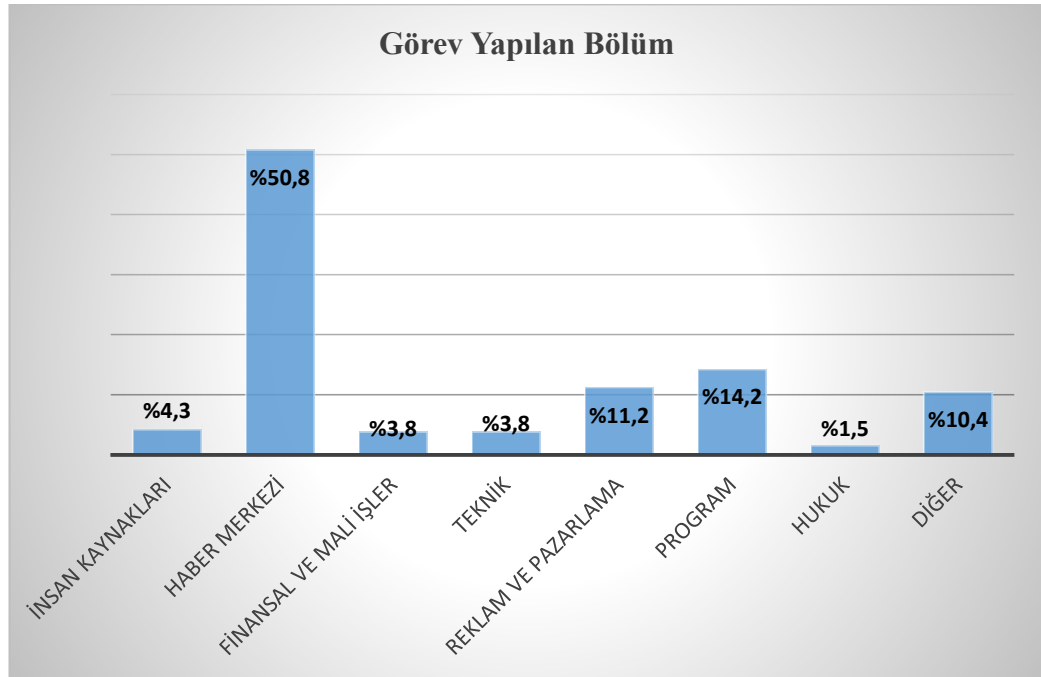
Şekil 3.6: Katılımcıların Sektörde Çalışma Süreleri Açısından Dağılımları

Çalıştığı Bölüm:

		Frekans	Yüzde (%)
Görev Yapılan Departman	İnsan kaynakları	11	4,3
	Haber merkezi	132	50,8
	Finans ve Mali işler	10	3,8
	Teknik	10	3,8
	Reklam ve Pazarlama	29	11,2
	Program	37	14,2
	Hukuk	4	1,5
	Diğer	27	10,4
Toplam		260	100

Tablo 3.7: Katılımcıların Görev Yaptıkları Bölüm Açısından Dağılımları

Katılımcılar çoğunlukla haber merkezlerinde çalışmaktadırlar (%50,8).



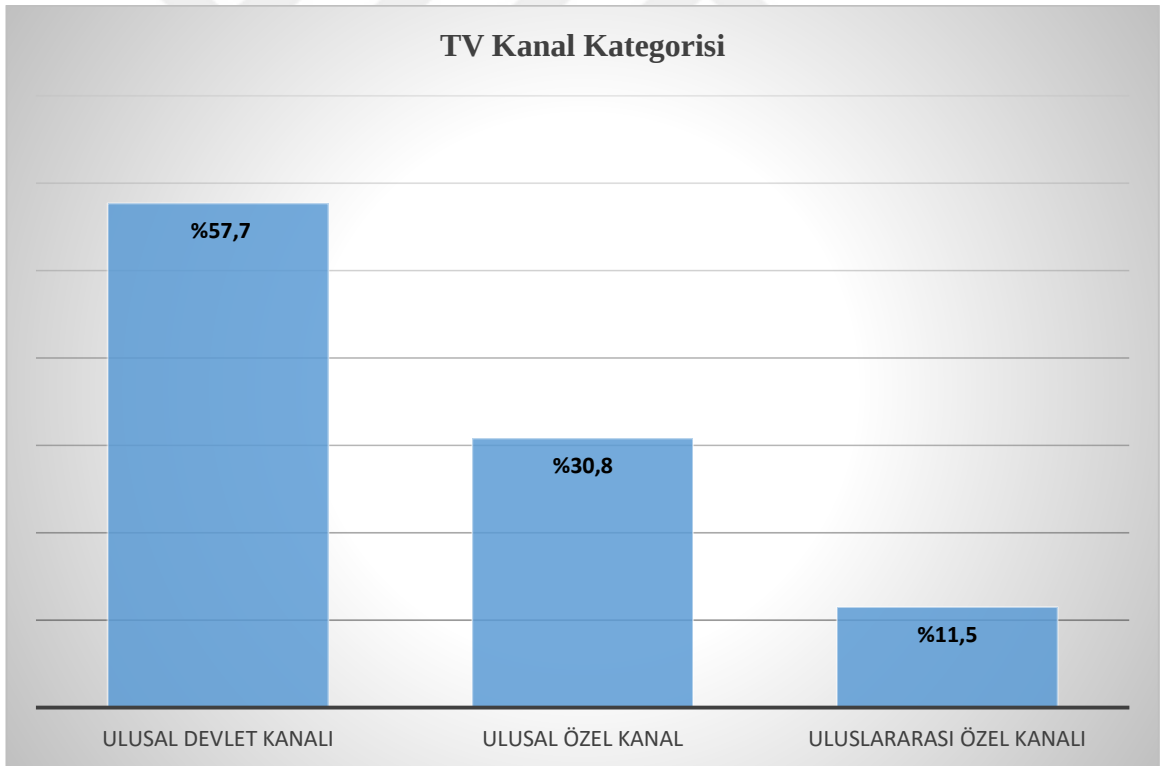
Şekil 3.7: Katılımcıların Görev Yaptıkları Bölüm Açısından Dağılımları

TV Kanal Kategorisi:

		Frekans	Yüzde (%)
TV Kanal Kategorisi	Ulusal Devlet Kanalı	150	57,7
	Ulusal Özel Kanal	80	30,8
	Uluslararası Özel Kanal	30	11,5
Toplam		260	100

Tablo 3.8: Katılımcıların Çalıştıkları TV Kanal Kategorisine İlişkin Dağılımları

Katılımcıların çoğunlukla ulusal devlet kanallarında çalıştıkları görülmektedir (%57,7).



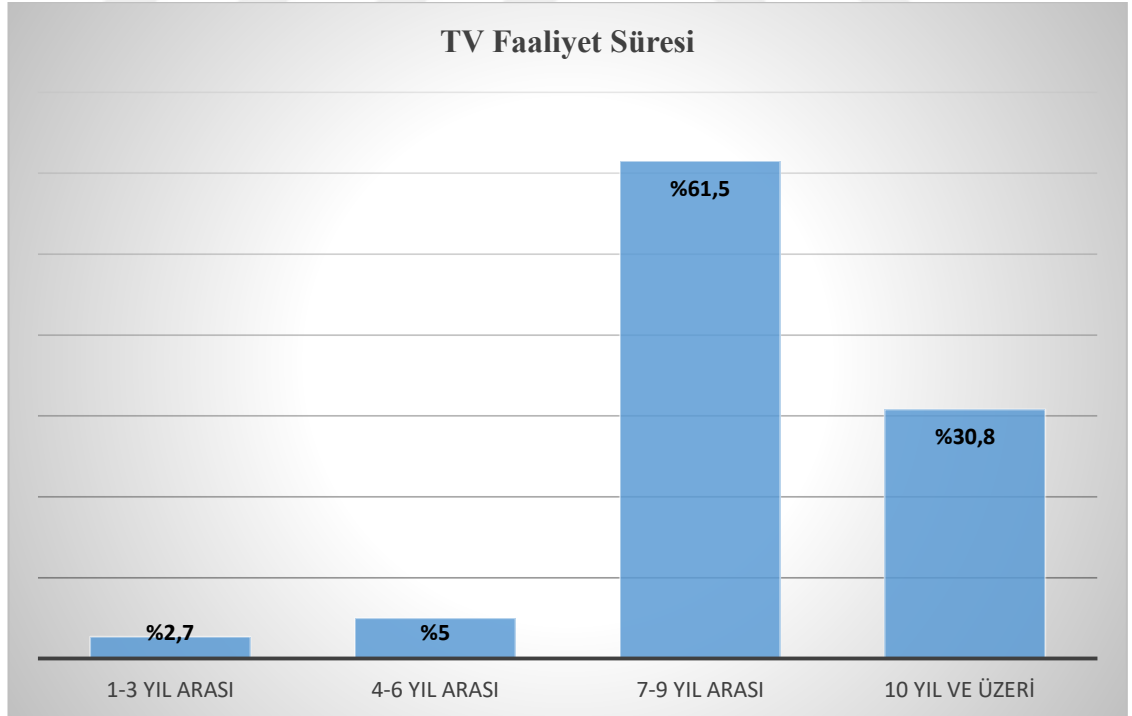
Şekil 3.8: Katılımcıların Çalıştıkları TV Kanal Kategorisine İlişkin Dağılımları

TV Kanallarının Faaliyet Süreleri:

		Frekans	Yüzde (%)
TV Kanal Faaliyet Süresi	1 yıldan az	0	0
	1-3 yıl arası	7	2,7
	4-6 yıl arası	13	5
	7-9 yıl arası	160	61,5
	10 yıl ve üzeri	80	30,8
Toplam		260	100

Tablo 3.9: Katılımcıların Çalıştıkları TV Kanallarının Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları

Katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının sektördeki faaliyet sürelerinin çoğunlukla 7-9 yıl arasında olduğu görülmektedir.



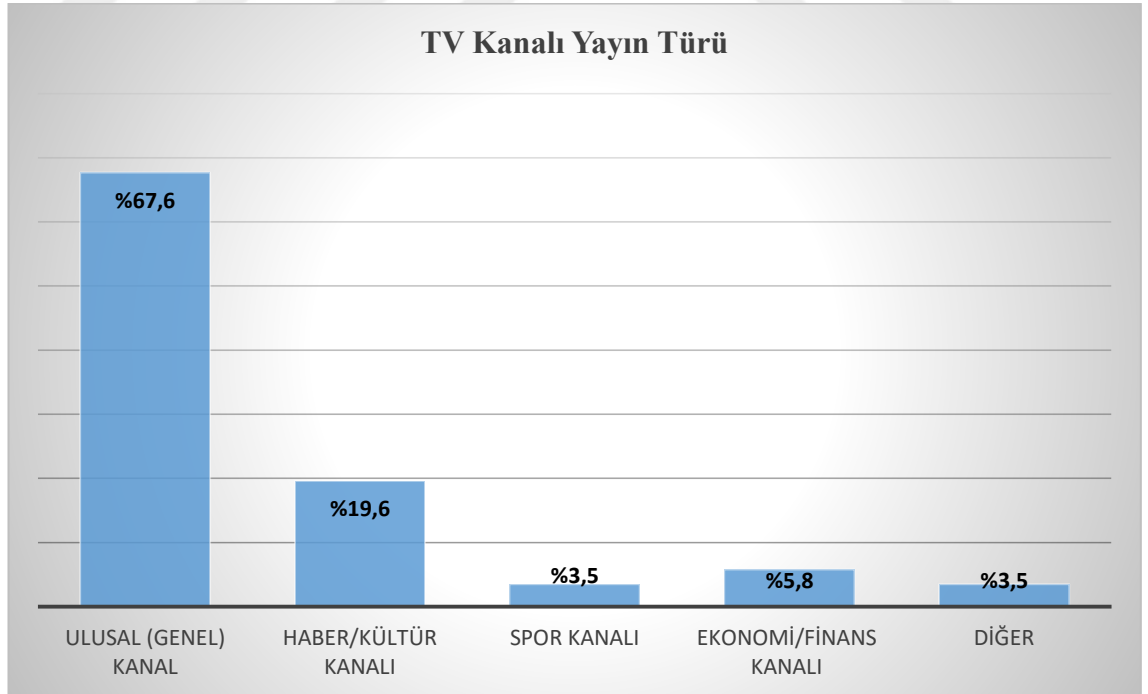
Şekil 3.9: Katılımcıların Çalıştıkları TV Kanallarının Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımları

Yayın Türü:

		Frekans	Yüzde (%)
TV Kanalı Yayın Türü	Genel Yayın Kanalı	176	67,6
	Haber/Kültür Kanalı	51	19,6
	Spor Kanalı	9	3,5
	Ekonomi/Finans Kanalı	15	5,8
	Diğer	9	3,5
Toplam		100	260

Tablo 3.10: Katılımcıların Çalıştıkları TV Kanallarının Yayın Türlerine Göre Dağılımları

Katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının faaliyet türlerine göre dağılımlarında ilk sırada %67,6 ile ulusal (genel) yayın yapan kanalların yer aldığı belirlenmiştir.



Şekil 3.10: Katılımcıların Çalıştıkları TV Kanallarının Yayın Türlerine Göre Dağılımları

3.5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizleri: Kurum İçi İletişim

Daha önce ifade edildiği üzere araştırma değişkenleri kurum içi iletişim ve kurumsal iklimdir. Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler olarak frekans dağılımları, ortalamalar ve standart sapma hesaplamaları yapılmıştır. Frekans dağılımlarında katılımcıların 5’li Likert leğine göre her bir seçeneğe verdikleri cevap sayıları gösterilmiştir. Güvenilirlik analizinde ise ölçeklerin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanmıştır.



Kurum İçi İletişimin Yönü

Ölçek Maddeleri (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5	Ort.	St. Sapma	Cronbach's Alpha
Çalışanlarımız, söylediklerinin anlamını bilerek iletişim kurar.	6	2	56	101	95	4,065	0,90	0,947
Çalışanlarımız, birbirlerine karşı samimi ve içten olmak konusunda gerçekten teşvik edilir.	11	15	50	110	74	3,850	1,03	0,944
Çalışanlarımız, bilgi ve görüşlerini birbirlerine özgürce aktarır.	12	15	60	91	82	3,831	1,08	0,946
Çalışanlarımız kurumumuzun ulaştığı hedefler ve gerçekleştirdiği amaçlar hakkında bilgilendirilirler.	8	10	56	107	79	3,919	0,97	0,944
Çalışanlarımıza, işlerini yapabilmeleri için gerekli bilgiler gerçekten sağlanır.	2	12	53	111	82	3,996	0,88	0,944
Çalışanlarımız, kurumumuzun gelecek planlarına ilişkin gelişmeler hakkında güncel olarak bilgilendirilir.	11	28	85	65	71	3,604	1,12	0,946
Çalışanlarımız, kurumumuzun genel gidişatı konusunda bilgilendirilir.	13	37	71	80	59	3,519	1,14	0,944
Çalışanlarımız, çalışma yerleri ile ilgili değişiklikler hakkında bilgilendirilir.	6	17	64	82	91	3,904	1,02	0,944
Çalışanlarımız yönetim değişiklikleri hakkında zamanında bilgilendirilir	6	17	48	102	87	3,950	0,99	0,943
Çalışanlarımız, kurumumuz ile ilgili bilgileri, daha asılsız dedikodu malzemesi haline gelmeden, resmi kanallar aracılığıyla öğrenir.	18	30	84	65	63	3,481	1,18	0,945
Çalışanlarımız, kendi işlerini etkileyebilecek değişiklikler konusunda zamanında bilgilendirilir.	9	11	90	79	71	3,738	1,01	0,943
Çalışanlarımız, açık ve net iletişim metot ve sistemleri sayesinde etkin bir iletişim akışının içindedir.	11	7	85	91	64	3,736	1,00	0,943
Çalışanlarımız, düzenli bir iletişim nedeniyle, kurumun amaçlarını, vizyonunu, misyonunu tam olarak bilir.	8	14	57	90	91	3,931	1,035	0,942
GENEL						3,809	1,071 (Varyans Değeri)	0,948

Tablo 3.11: Kurum İçi İletişimin Yönü Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 3.11’da görüldüğü üzere kurum içi iletişimin yönü faktöründe yer alan maddelerden “çalışanlarımız, söylediklerinin anlamını bilerek iletişim kurar” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (4,065). Kurum içi iletişimin yönü faktörünün genel ortalaması 3,809’dur. Bu faktörün güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) ise 0,948’dir. Bu sonuçlar katılımcıların kurum içi iletişimin yönü faktöründe yer alan ifadelere genel olarak olumlu yaklaştıklarını göstermektedir. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

İletişim Tarzı:

Ölçek Maddeleri (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5	Ort.	St. Sapma	Cronbach’s Alpha
Kurumumuzda yapılan toplantılarda somut kararlara ulaşılır.	4	12	79	102	63	3,800	0,912	0,790
Kurumda bir sorun çıktığı anda anında çözüm üretilmeye çalışılır.	10	21	37	110	82	3,896	1,058	0,788
Bölüm yöneticilerim özel sorunlarımda da bana yardımcı olur.	9	12	43	89	107	4,050	1,036	0,804
Kendimizi iş konusunda geliştirdiğimizde, bizi yönetimin ödüllendireceğini biliriz.	20	37	75	75	53	3,400	1,182	0,787
Kurumumuzda (doğum günü, yılbaşı, vb. nedenlerle) çalışanlar için kutlamalar yapılır.	20	17	65	69	89	3,731	1,216	0,809
Kurum çalışanları, iş dışında da iş arkadaşları ile görüşür.	6	24	75	68	87	3,792	1,077	0,799
Kurumumuzda dedikodu yapılmaz.	60	64	85	35	16	2,550	1,163	0,833
Çalışanlarımız, rekabet halinde kendilerini geliştirmeye çalışır.	16	25	87	96	36	3,427	1,042	0,802
TV Kanalında, işimizle ilgili bilgiler genellikle sözlü olarak verilir.	9	26	84	86	55	3,585	1,038	0,833
TV Kanalında, işimizle ilgili talimatları yazılı olarak alırız.	18	22	82	78	60	3,539	1,140	0,825
GENEL						3,577	1,188 (Varyans Değeri)	0,824

Tablo 3.12: İletişim Tarzı Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere, iletişim tarzı faktöründe yer alan maddelerden “bölüm yöneticilerim özel sorunlarımda da bana yardımcı olur” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (4,050). En düşük ortalamaya ise “kurumumuzda dedikodu yapılmaz” ifadesinin sahip olduğu tespit edilmiştir (2,55). Kurum içi iletişimin yönü faktörünün genel ortalaması 3,577’dir. Bu faktörün güvenirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) ise 0,824’dir. Bu sonuçlar katılımcıların kurum içi iletişimin yönü faktöründe yer alan ifadelere genel olarak olumlu yaklaştıklarını göstermektedir. Ayrıca ölçeğin güvenirliğinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.



İletişim Araçları:

Ölçek Maddeleri (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5	Ort.	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda kurum içi iletişimi sağlamak adına El Kitabı / Broşürler daha yoğun bir şekilde kullanılır.	53	60	61	40	46	2,869	1,377	0,812
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına Kurumsal Blog kullanımı artar.	92	77	67	13	11	2,131	1,086	0,816
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına Haftalık Haber Bültenlerinin sayısı artar.	81	57	69	26	27	2,465	1,304	0,800
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına Dilek ve Şikâyet Kutusunun kullanımı artar.	59	69	72	38	22	2,596	1,224	0,802
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına Duyuru Panolarının kullanımı artar.	33	49	82	59	37	3,069	1,221	0,806
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına periyodik (Haftalık, Aylık, 3 Aylık, Yıllık, vb.) Raporların kullanımı artar.	24	59	105	38	34	2,996	1,127	0,807
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına E-Mektuplar / Mektupların kullanımı artar.	12	17	40	100	91	3,927	1,086	0,822
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına belirli periyotlarda yapılan (Haftalık, Aylık, 3 Aylık, Yıllık, vb.) toplantıların sayıları artar.	17	27	68	100	48	3,519	1,106	0,809
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına Intranet / Internet kullanımında artış olur.	40	16	56	98	50	3,392	1,294	0,830
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına Kuruluş İçi TV Yayınları daha etkin kullanılır.	85	46	70	37	22	2,481	1,304	0,825

Tablo 3.13: İletişim Araçları Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi

Tablo 3.13'ün devamı;

Ölçek Maddeleri (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5	Ort.	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda dedikodu artar ve çalışanlar arasında sosyal medya (Facebook, Twitter, vb.) daha yoğun bir biçimde haber yaymak adına kullanılır.	49	48	76	45	42	2,935	1,32672	0,850
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına yöneticilerimiz, çalışanlarımızla kanal ile ilgili konularda ayaküstü sohbetler yapar.	31	24	86	69	50	3,319	1,22790	0,827
Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına yöneticilerimiz, çalışanlarımızla iş yeriniz ile ilgili konularda Yüz Yüze Görüşmeler yapar.	9	18	67	91	75	3,789	1,04598	0,831
GENEL						3,038	1,476 (Varyans Değeri)	0,831

Tablo 3.13'de görüldüğü üzere iletişim araçları faktörünün genel ortalaması 3,038'dir. Bu sonuç katılımcıların iletişim araçları faktörüne ilişkin ifadelere genel olarak kararsız kaldıklarını göstermektedir. Ölçeğin genel güvenilirliği oldukça yüksektir (Cronbach's Alpha: 0,831).

İletişim araçları faktöründe yer alan “Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına E-Mektuplar / Mektupların kullanımı artar” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (3,92). En düşük ortalamayı ise “yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına kurumsal blog kullanımı artar” ifadesinin aldığı görülmektedir (2,13).

İletişimin Kalitesi:

Ölçek Maddeleri (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5	Ort.	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
Çalışanlarımız yönetsel ve idari değışiklikler hakkında zamanında bilgilendirilir.	12	23	74	78	73	3,681	1,112	0,946
Çalışanlarımız yönetsel ve idari değışiklikler hakkında açık ve net bir biçimde bilgilendirilir.	7	18	76	78	81	3,800	1,042	0,946
Çalışanlarımız yönetsel ve idari değışiklikler hakkında doğru bilgilendirilir.	7	7	63	102	81	3,935	0,950	0,947
Çalışanlarımız yönetsel ve idari değışiklikler hakkında hakkında güvenilir bilgiye sahiptir.	5	24	60	86	85	3,854	1,040	0,945
Çalışanlarımız yönetsel ve idari değışiklikler hakkında yeterli ilgili bilgiye sahiptir.	9	14	74	97	66	3,758	1,00527	0,944
Çalışanlarımız yönetim değışimi hakkında sahip oldukları bilginin ilgisine iletilmesi sorumluluğunu taşır.	7	11	84	95	63	3,754	0,95910	0,950
Çalışanlarımız yönetsel ve idari değışiklikler hakkında fikir sahibi olmak için gerekli öz bilgilere sahiptir.	5	23	79	105	48	3,646	0,94531	0,951
Çalışanlarımız yönetsel ve idari değışiklikler hakkında profesyonel karar alabilecek düzeyde bir fikre sahiptir.	4	24	76	101	55	3,689	0,95813	0,948
Çalışanlarımız yönetsel ve idari değışiklikler hakkında samimi bir fikre sahiptir.	4	14	82	105	55	3,742	0,90416	0,951
GENEL						3,762	0,986 (Varyans Değeri)	0,953

Tablo 3.14: İletişimin Kalitesi Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 3.14'te görüldüğü üzere, iletişimin kalitesi faktöründe yer alan maddelerden “Çalışanlarımız yönetsel ve idari değışiklikler hakkında doğru bir biçimde bilgilendirilir” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (3,93). En düşük ortalamaya ise “çalışanlarımız yönetsel ve idari değışiklikler hakkında fikir sahibi olmak için gerekli öz bilgilere sahiptir” ifadesinin sahip olduğu tespit edilmiştir (3,64). İletişim kalitesi faktörünün genel ortalaması 3,762'dir. Bu faktörün güvenilirlik

katsayısı (Cronbach's Alpha) ise 0,953'tür. Bu sonuçlar katılımcıların iletişimin kalitesi faktöründe yer alan ifadelerle genel olarak olumlu yaklaşıklarını göstermektedir. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Özetle kurum içi iletişim değişkeni altında yer alan faktörlerden en yüksek ortalamaya kurum içi iletişimin yönü faktörü sahiptir (3,81). İkinci sırada iletişimin kalitesi faktörü yer almaktadır (3,76). Son sırada ise 3,04 ile iletişim araçları faktörü bulunmaktadır.

3.5.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizleri: Kurumsal İklim

Kurumsal iklim değişkenine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizleri ile cevaplayıcıların her bir soruya verdiği yanıt sayısı alt boyutlar bazında yapılmıştır. Kurumsal iklim değişkeni 5 alt boyuttan oluşmaktadır; Aşağıda bu boyutların istatistiki bilgileri ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Yönetimsel Destek:

Ölçek Maddeleri (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5	Ort.	St. Sapma	Cronbach's Alpha
Üst yöneticiler, yenilikçi çalışanların iyi fikir ve önerilerde bulunmalarını sürdürmek ve özendirmek için, katı kural ve prosedürlerde belli bir esneklik sağlar.	12	2	68	118	60	3,815	0,952	0,872
Kurumumuzda, çalışanların yeni proje ve fikirlerine finansal açıdan destek alabileceği pek çok alternatif kaynak vardır.	24	63	84	43	46	3,092	1,217	0,894
Yeni fikirleri olan bir çalışana bu fikirlerini geliştirmesi için yeterli süre tanınır.	12	36	76	80	56	3,508	1,113	0,852
Çalışanların, diğer birimlerdeki çalışanlar ile yeni projeler hakkında fikir alışverişi yapması desteklenir.	10	23	82	92	53	3,596	1,029	0,856
İşle ilgili problemler hakkında yöneticilerle rahatlıkla konuşulabilir.	10	6	46	94	104	4,062	1,007	0,860
Yöneticiler, çalışanların yaptıkları yanlışlardan doğruları öğrenmesini destekler.	8	11	56	108	77	3,904	0,975	0,863
GENEL						3,663	1,109 (Varyans Değeri)	0,886

Tablo 3.15: Yönetimsel Destek Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 3.15’de görüldüğü üzere, yönetimsel destek faktörü altında yer alan “işle ilgili problemler hakkında yöneticilerle rahatlıkla konuşulabilir” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (4,06). Yönetimsel destek faktörünün genel ortalaması 3,663’tür. Bu faktörün güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) ise 0,886’dır. Bu sonuçlar katılımcıların yönetimsel destek faktöründe yer alan ifadelerle genel olarak olumlu yaklaşımlarını göstermektedir. Ayrıca ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksektir.

İş Yüğü:

Ölçek Maddeleri (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5	Ort.	Standart Sapma	Cronbach's Alpha
Kurumumuzda, işlerimi yapmak için yeterli zamana sahibim.	6	15	56	90	93	3,958	1,006	0,851
Kurumumuzda, işlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş yükü zamanım var.	16	26	53	90	75	3,700	1,166	0,746
Kurumumuzda, işlerimi daima bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam.	23	22	66	87	62	3,550	1,195	0,880
GENEL						3,736	1,185 (Varyans Değeri)	0,879

Tablo 3.16: İş Yüğü Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 3.16’de görüldüğü üzere, iş yüğü faktörü altında yer alan “kurumumuzda, işlerimi yapmak için yeterli zamana sahibim” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (3,95). İş yüğü faktörünün genel ortalaması 3,736’dır. Bu faktörün güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) ise 0,879’dır. Bu sonuçlar katılımcıların iş yüğü faktöründe yer alan ifadelerle genel olarak olumlu yaklaşıtlarını göstermektedir. Bununla birlikte, ölçeğin güvenilirliği oldukça yüksektir.

Organizasyonel Kısıtlar:

Ölçek Maddeleri (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5	Ort.	St. Sapma	Cronbach's Alpha
Kurumumuzda, çalışanlara problemleri çözmek için yeterli zaman verilir	6	17	66	106	65	4,158	0,888	0,670
İşle ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.	5	4	43	101	107	3,989	0,960	0,694
Yaptığım işle ilgili olarak, hiçbir belirsizlik yoktur.	4	11	64	86	95	4,235	0,839	0,683
Benden beklenen performans beklentilerini açıkça biliyorum.	4	7	23	116	110	3,746	1,030	0,851
GENEL						4,032	0,870 (Varyans Değeri)	0,782

Tablo 3.17: Organizasyonel Kısıtlar Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere, organizasyonel kısıtlar faktörü altında yer alan “yaptığım işle ilgili olarak, hiçbir belirsizlik yoktur” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (4,23). Organizasyonel kısıtlar faktörünün genel ortalaması 4,032’dir. Bu faktörün güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) ise 0,782’dir. Bu sonuçlar katılımcıların organizasyonel kısıtlar faktöründe yer alan ifadelerle genel olarak olumlu yaklaştıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışanlar Arası Uyum:

Ölçek Maddeleri (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5	Ort.	St. Sapma	Cronbach's Alpha
Çalışanlar birbirlerine kurum dışında da yardımcı olur.	12	10	77	94	67	3,746	0,900	0,787
Çalışanların birbirlerine karşı davranışları dostanedir.	4	11	85	101	59	3,769	0,917	0,775
Çalışanların tümü birbirlerine karşı saygılı ve samimidir.	5	10	103	86	56	3,684	0,981	0,807
Çalışanlar arasında yüksek bir takım ruhu ve yardımlaşma duygusu vardır.	4	24	91	82	59	3,646	0,820	0,801
GENEL						3,711	0,823 (Varyans Değeri)	0,858

Tablo 3.18: Çalışanlar Arası Uyum Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere, çalışanlar arası uyum faktöründe yer alan maddelerden “çalışanların birbirlerine karşı yaklaşımı dostanedir” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (3,77). Çalışanlar arası uyum faktörünün genel ortalaması 3,711’dir. Bu faktörün güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) ise 0,858’dir.

Bu sonuçlar katılımcıların çalışanlar arası uyum faktöründe yer alan ifadelere genel olarak olumlu yaklaştıklarını göstermektedir. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Organizasyonel Etik:

Ölçek Maddeleri (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum)	1	2	3	4	5	Ort.	St. Sapma	Cronbach's Alpha
Kurumumuz resmi ve yazılı etik (ahlaki) kurallara sahiptir.	2	9	26	116	107	4,219	0,827	0,879
Kurumumuz etik kurallara uyulmasına çok dikkat eder.	2	6	34	100	118	4,254	0,798	0,864
Kurumumuzun etik davranışla ilgili politikası vardır ve bu politikalara uygun hareket eder.	2	2	40	100	116	4,254	0,739	0,888
Kurum üst yönetimi, etik olmayan davranışların hoş görülmeceğini açık kurallarla belirtmiştir.	0	2	38	102	118	4,292	0,985	0,911
Kurumdan ziyade kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır.	7	12	35	97	109	4,112	0,827	0,834
GENEL						4,226	0,710 (Varyans Değeri)	0,913

Tablo 3.19: Organizasyonel Etik Faktörüne İlişkin Frekanslar, Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 3.19’de yer aldığı üzere, çalışanlar organizasyonel etik faktöründe yer alan maddelerden “kurum üst yönetimi, etik olmayan davranışların hoş görülmeceğini açık kurallarla belirtmiştir” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir (4,29). Organizasyonel etik faktörünün genel ortalaması 4,23’tür. Bu faktörün güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) ise 0,913’tür. Bu sonuçlar katılımcıların organizasyonel etik faktöründe yer alan ifadelerle genel olarak oldukça olumlu yaklaşıtlarını göstermektedir. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Özetle kurumsal iklim değişkeni altında yer alan faktörlerden en yüksek ortalamaya organizasyonel etik faktörü sahiptir (4,23). Bunu 4,032 ile organizasyonel kısıtlar faktörü takip etmektedir. Son sırada ise yönetsel destek faktörü yer almaktadır (3,66).

3.5.4. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumların Nitelikleri ile Kurum İçi İletişim Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler

Araştırmanın bu aşamasında katılımcıların çalıştıkları kuruma ilişkin değişkenler ile kurum içi iletişim ve kurumsal iklim değişkenleri arasındaki ilişkiler alt faktörler bazında analiz edilmiştir. Araştırma kapsamına dahil edilen kuruma ilişkin değişkenler; TV kanal kategorisi, TV kanalı faaliyet süresi ve TV kanalı yayın türüdür (Bkz. Tablo 3.1).

İlk olarak katılımcıların çalıştıkları kurumun, TV kanal kategorisi (ulusal devlet kanalı, ulusal özel kanal, uluslararası özel kanal) ile kurum içi iletişim değişkenini oluşturan; kurum içi iletişimin yönü, iletişimin tarzı, iletişim araçları ve iletişim kalitesi faktörleri arasındaki farklılıklar ANOVA analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.20’de gösterilmiştir.

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kurum İçi İletişimin Yönü	Gruplar Arası	0,102	2	0,051	0,077	0,926
	Grup İçi	169,876	257	0,661		
	Toplam	169,978	259			
İletişim Tarzı	Gruplar Arası	0,259	2	0,129	0,280	0,756
	Grup İçi	118,743	257	0,462		
	Toplam	119,002	259			
İletişim Araçları	Gruplar Arası	0,106	2	0,053	0,108	0,898
	Grup İçi	125,888	257	0,490		
	Toplam	125,994	259			
İletişim Kalitesi	Gruplar Arası	0,158	2	0,079	0,109	0,896
	Grup İçi	185,468	257	0,722		
	Toplam	185,626	259			

Tablo 3.20: TV Kanal Kategorisi ile Kurum İçi İletişim Değişkeni Arasındaki Farklılıklar

Yapılan analiz sonucunda, TV kanalı kategorisine göre kurum içi iletişim değişkenini oluşturan alt faktörlerden hiç birinde %95 güven aralığında ve %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Yani katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının yer aldığı kategoriler (ulusal devlet kanalı,

ulusal özel kanal, uluslararası özel kanal) ile kurum içi iletişimin değişkeni arasında her hangi bir farklılık yoktur. Bu nedenle ANOVA analizinin ikinci aşaması olan çoklu karşılaştırmalar yapılmamıştır.

Katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının faaliyet süreleri ile kurum içi iletişim değişkenini oluşturan; kurum içi iletişimin yönü, iletişimin tarzı, iletişim araçları ve iletişim kalitesi faktörleri arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Değişkenler		Kurum İçi İletişimin Yönü	İletişim Tarzı	İletişim Araçları	İletişim Kalitesi
TV Kanalı Faaliyet Süresi	Korelasyon Katsayısı	0,097	0,373	0,253	0,097
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,120	0,005	0,014	0,120
	N	260	260	260	260

Tablo 3.21: Pearson Korelasyon Analizi

Görüldüğü üzere katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının faaliyet süreleri ile kurum içi iletişim değişkeninin alt boyutlarından iletişim tarzı (0,373) ve iletişim araçları (0,253) arasında %95 güven aralığında ve %5 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Yani TV kanallarının faaliyet süreleri arttıkça iletişim tarzı ve iletişim araçları kullanımı da pozitif yönde artmaktadır.

Son olarak katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının yayın türleri ile kurum içi iletişim değişkenini oluşturan; kurum içi iletişimin yönü, iletişimin tarzı, iletişim araçları ve iletişim kalitesi faktörleri arasındaki farklılıklar ANOVA analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.22’de gösterilmiştir.

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Kurum İçi İletişimin Yönü	Gruplar Arası	1,613	4	0,403	0,611	0,655
	Grup İçi	168,365	255	0,660		
	Toplam	169,978	259			
İletişim Tarzı	Gruplar Arası	1,370	4	0,343	0,743	0,564
	Grup İçi	117,631	255	0,461		
	Toplam	119,002	259			
İletişim Araçları	Gruplar Arası	2,693	4	0,673	1,392	0,237
	Grup İçi	123,301	255	0,484		
	Toplam	125,994	259			
İletişim Kalitesi	Gruplar Arası	5,546	4	1,387	1,963	0,101
	Grup İçi	180,080	255	0,706		
	Toplam	185,626	259			

Tablo 3.22: TV Kanalı Yayın Türü ile Kurum İçi İletişim Değişkeni Arasındaki Farklılıklar

Yapılan analiz sonucunda, TV kanalı yayın türüne göre kurum içi iletişim değişkenini oluşturan alt faktörlerden hiç birinde %95 güven aralığında ve %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Yani katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının yayın türleri (ulusal kanal, haber/kültür kanalı, spor kanalı, ekonomi/finans kanalı) ile kurum içi iletişimin değişkeni arasında herhangi bir farklılık yoktur. Bu nedenle ANOVA analizinin ikinci aşaması olan çoklu karşılaştırmalar yapılmamıştır.

3.5.5. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumların Nitelikleri ile Kurumsal İklim Değişkenleri Arasındaki Farklılıklar ve İlişkiler

Katılımcıların çalıştıkları kurumların nitelikleri ile kurumsal iklim değişkeni arasındaki ilişkiler alt faktörler bazında analiz edilmiştir. Araştırma kapsamına dahil

edilen kurum nitelikleri; TV kanal kategorisi, TV kanalı faaliyet süresi ve TV kanalı yayın türüdür.

Katılımcıların çalıştıkları kurumun, TV kanal kategorisi (ulusal devlet kanalı, ulusal özel kanal, uluslararası özel kanal) ile kurumsal iklim değişkenini oluşturan; yönetsel destek, iş yükü, organizasyonel kısıtlar, çalışanlar arası uyum ve organizasyonel etik faktörleri arasındaki farklılıklar ANOVA analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.23 ve Tablo 3.24’de gösterilmiştir.

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Yönetsel Destek	Gruplar Arası	35,132	2	17,566	24,757	0,000
	Grup İçi	182,355	257	0,710		
	Toplam	217,488	259			
İş Yüğü	Gruplar Arası	42,069	2	21,035	13,275	0,000
	Grup İçi	407,238	257	1,585		
	Toplam	449,307	259			
Organizasyonel Kısıtlar	Gruplar Arası	0,173	2	0,087	0,145	0,865
	Grup İçi	153,318	257	0,597		
	Toplam	153,491	259			
Çalışanlar Arası Uyum	Gruplar Arası	2,799	2	1,400	2,014	0,136
	Grup İçi	178,566	257	,695		
	Toplam	181,365	259			
Organizasyonel Etik	Gruplar Arası	0,074	2	,037	0,068	0,934
	Grup İçi	140,148	257	,545		
	Toplam	140,222	259			

Tablo 3.23: TV Kanal Kategorisi ile Kurumsal İklim Değişkeni Arasındaki Farklılıklar

Yapılan analiz sonucunda, TV kanalı kategorisine göre kurumsal iklim değişkenini oluşturan yönetsel destek ve iş yükü alt faktörlerinde %95 güven aralığında ve %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yönetsel destek ve iş yükü faktörlerinin hangi TV kategorisine göre

farklılık gösterdiğinin belirlenmesi amacıyla LSD testi ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. LSD testinin sonuçları Tablo 3.24’de gösterilmiştir.

Bağımlı Değişkenler	Değişken a	Değişken b	Ortalamalar Arası Farklılıklar (a-b)	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi (p)
Yönetmel Destek	Devlet Kanalı	Ulusal Özel Şirket Kanalı	-0,78806	0,11662	0,000
		Uluslararası Özel Şirket Kanalı	-0,46670	0,16847	0,000
	Ulusal Özel Şirket Kanalı	Devlet Kanalı	0,78806	0,11662	0,000
		Uluslararası Özel Şirket Kanalı	0,13472	0,18034	0,784
	Uluslararası Özel Şirket Kanalı	Devlet Kanalı	0,46670	0,16847	0,000
		Ulusal Özel Şirket Kanalı	-0,13472	0,18034	0,784
İş Yüğü	Devlet Kanalı	Ulusal Özel Şirket Kanalı	-0,79000	0,17427	0,000
		Uluslararası Özel Şirket Kanalı	-0,87343	0,25176	0,001
	Ulusal Özel Şirket Kanalı	Devlet Kanalı	0,79000	0,17427	0,000
		Uluslararası Özel Şirket Kanalı	-0,08333	0,26949	0,757
	Uluslararası Özel Şirket Kanalı	Devlet Kanalı	0,87343	0,25176	0,001
		Ulusal Özel Şirket Kanalı	0,08333	0,26949	0,757

Tablo 3.24: LSD Testi Sonuçları

Tablo 3.24’de görüldüğü üzere LSD testi sonucunda; devlet kanallarında çalışanların, ulusal ve uluslararası özel şirket kanallarında çalışanlara oranla daha az yönetmel destek aldıkları tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Yapılan analizin diğer bir sonucuna göre, devlet kanallarında çalışanların, ulusal ve uluslararası özel şirket kanallarında çalışanlara oranla iş yüklerinin daha az olduğu görülmektedir ($p<0,05$).

Katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının faaliyet süreleri ile kurumsal iklim değişkenini oluşturan; yönetsel destek, iş yükü, organizasyonel kısıtlar, çalışanlar arası uyum ve organizasyonel etik faktörleri arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.25'te gösterilmiştir.

Değişkenler		Yönetsel Destek	İş Yüğü	Organizasyonel Kısıtlar	Çalışanlar Arası Uyum	Organizasyonel Etik
TV Kanalı Faaliyet Süresi	Korelasyon Katsayısı	0,021	0,057	-0,078	0,392	-0,067
	Anlamlılık Düzeyi (p)	0,736	0,361	0,212	0,002	0,278
	N	260	260	260	260	260

Tablo 3.25: Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 3.25'te görüldüğü üzere katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının faaliyet süreleri ile kurumsal iklim değişkeninin alt boyutlarından çalışanlar arası uyum (0,392), %95 güven aralığında ve %5 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Yani TV kanallarının faaliyet süreleri arttıkça çalışanlar arası uyum da artmaktadır.

Son olarak katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının yayın türleri ile kurumsal iklim oluşturan; yönetsel destek, iş yükü, organizasyonel kısıtlar, çalışanlar arası uyum ve organizasyonel etik faktörleri arasındaki farklılıklar ANOVA analizi ile incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 3.26'da gösterilmiştir.

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Yönetmel Destek	Gruplar Arası	4,429	4	1,107	1,325	0,261
	Grup İçi	213,059	255	0,836		
	Toplam	217,488	259			
İş Yüğü	Gruplar Arası	17,007	4	4,252	,508	0,425
	Grup İçi	432,301	255	1,695		
	Toplam	449,307	259			
Organizasyonel Kısıtlar	Gruplar Arası	7,311	4	1,828	,188	0,140
	Grup İçi	146,180	255	0,573		
	Toplam	153,491	259			
Çalışanlar Arası Uyum	Gruplar Arası	8,303	4	2,076	,059	0,174
	Grup İçi	173,062	255	0,679		
	Toplam	181,365	259			
Organizasyonel Etik	Gruplar Arası	3,399	4	0,850	1,584	0,179
	Grup İçi	136,823	255	0,537		
	Toplam	140,222	259			

Tablo 3.26: TV Kanalı Yayın Türü ile Kurumsal İklim Değişkeni Arasındaki Farklılıklar

Yapılan analiz sonucunda, TV kanalı yayın türüne göre kurumsal iklim değişkenini oluşturan alt faktörlerden hiç birinde %95 güven aralığında ve %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Yani katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının yayın türleri (ulusal kanal, haber/kültür kanalı, spor kanalı, ekonomi/finans kanalı) ile kurumsal iklim değişkeni arasında her hangi bir farklılık yoktur. Bu nedenle ANOVA analizinin ikinci aşaması olan çoklu karşılaştırmalar yapılmamıştır.

3.5.6. Kurumsal İklim ile Kurum İçi İletişim Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Kurumsal iklim ile kurum içi iletişim değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla kanonik korelasyon analizi yapılmıştır. Kanonik korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişken setleri arasındaki ilişkiyi maksimum düzeyde açıklayacak en uygun yapının veya boyutluluğun ortaya konulmasını sağlayan çok değişkenli bir metottur (Albayrak, 2006: 336). Yani Kanonik Korelasyon analizinin

amacı iki değişken seti arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bu araştırmada da kurumsal iklim (set 1) ile kurum içi iletişim (set 2) değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlandığından değişkenler arasında kanonik korelasyon analizinin yapılması uygun görülmüştür.

Kanonik korelasyon analizinde en düşük alt faktöre sahip değişkenin alt boyut sayısı dikkate alınarak analiz fonksiyonları elde edilmektedir. Araştırma değişkenlerinden kurumsal iklim değişkeni beş alt boyuttan, kurum içi iletişim değişkeni ise dört alt boyuttan oluşmaktadır (Bkz. şekil 3.1. Araştırma Modeli). Bu doğrultuda en düşük alt boyut sayısı dört olduğundan, dört fonksiyon elde edilmiştir. Tablo 3.27’de kanonik korelasyon analizi genel model uyum kriterleri gösterilmiştir.

Kanonik Fonksiyon	Kanonik Korelasyon Katsayısı (Rc)	Kanonik Kök (Rc2)	Wilk’s Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
1	0,837	0,191	0,256	345,842	20	0,000
2	0,324	0,112	0,855	39,806	12	0,000
3	0,156	0,057	0,956	11,551	6	0,073
4	0,144	0,034	0,979	5,322	2	0,070

Tablo 3.27: Kanonik Korelasyon Analizi Genel Model Uyum Kriterleri

Tablo 3.27’de görüldüğü üzere elde edilen dört fonksiyondan ilk ikisinin istatistiki olarak anlamlı çıktığı görülmektedir ($p < 0,04$). Bu fonksiyonların kanonik korelasyon katsayıları ise sırasıyla 0,837 ve 0,324’tür.

Tablo 3.28’de istatistiki olarak anlamlı olan birinci ve ikinci fonksiyona ilişkin kanonik ve çapraz yükler gösterilmiştir.

Kurumsal İklim	Kanonik Yükler		Çapraz Yükler	
	1.fon.	2.fon.	1.fon.	2.fon.
Yönetsel Destek	0,624	0,327	0,522	0,106
İş Yüğü	0,246	0,032	0,290	0,010
Organizasyonel Kısıtlar	0,721	0,314	0,603	0,102
Çalışanlar Arası Uyum	0,891	0,347	0,746	0,613
Organizasyonel Etik	0,136	0,106	0,200	0,164
<i>Açıklanan Varyans Oranı</i>	0,505	0,116		
Kurum İçi İletişim				
Kurum İçi İletişimin Yönü	0,926	0,123	0,775	0,040
İletişim Tarzı	0,947	0,306	0,792	0,099
İletişim Araçları	0,620	0,194	0,519	0,063
İletişim Kalitesi	0,874	0,349	0,732	0,113
<i>Açıklanan Varyans Oranı</i>	0,726	0,067		

Tablo 3.28: Kurumsal İklim ve Kurum içi İletişim Değişkenlerine İlişkin Kanonik ve Çapraz Yükler

Kanonik korelasyon analizinde setler arası ilişkinin belirlenmesinde kanonik yükler ve çapraz yükler hesaplanmaktadır. Kanonik ve çapraz yük değerleri 0,40'ın üzerinde olan boyutlarda ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu doğrultuda, Tablo 3.28'de görüleceği üzere, kurumsal iklim değişkeni altında yer alan; yönetsel destek, organizasyonel kısıtlar ve çalışanlar arası uyum değişkenlerinin hem kanonik yük hem de çapraz yük değerleri 0,40'ın üzerindedir. Diğer taraftan, kurum içi iletişim değişkeni altında yer alan boyutların tamamının hem kanonik yüklerinin hem de çapraz yüklerinin 0,40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda kurumsal iklim değişkeni alt boyutlarından; yönetsel destek, organizasyonel kısıtlar ve çalışanlar arası uyum değişkenleri ile kurum içi iletişim değişkeni alt boyutlarından; kurum içi iletişimin yönü, iletişim tarzı, iletişim araçları ve iletişim kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, H1, H2, H3, H4, H9, H10, H11, H12, H13, H14, H15 ve H16 hipotezleri kabul edilmiştir. H5, H6, H7, H8, H17, H18, H19 ve H20 hipotezleri ise reddedilmiştir.

Hipotez sonuçlarına göre, çalışanların yönetim tarafından desteklenmesi, çalışanlar arası uyumun sağlanması ve çalıştıkları TV kanalının kendilerinden beklenenleri bilmek için kurum içi iletişim çalışmaları önemlidir. Buna karşılık

Çalışanların iş yükü algıları ve çalışılan kurumun etik davranışlarla ilgili kurum içi iletişim çalışmalarının yetersiz olduğu, geliştirilmesi gerekliliği ispatlanmıştır.

Çalışanların yönetsel destek, organizasyonel kısıt ve çalışanlar arası uyum algıları ile kurum içi iletişimin yönü arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşle ilgili problemleri hakkında yöneticileri ile rahat konuşabilme, çalışanlarının birbirleri arasında samimi ve içten olmalarını teşvik etme, bilgi ve görüşlerini rahatlıkla aktarabilme gibi kurum içi iletişimin yönü pozitif olan TV kanallarının çalışanlarının; yönetsel destek algıları ve çalışanlar arası uyum algıları artmakta ve organizasyonel kısıt algıları olumlu yönde değişmektedir.

Diğer taraftan, çalışanların yönetsel destek, organizasyonel kısıt ve çalışanlar arası uyum algıları ile iletişim tarzı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kurumda yapılan toplantılarda somut kararlara ulaşabilme, sorun çıktığı anda anında çözüm üretilmesine çalışma, kurum çalışanlarının, iş dışında da iş arkadaşları ile görüşmesi, kurumda dedikodu yapılmaması gibi pozitif yönde iletişim tarzı olan TV kanallarının çalışanlarının, organizasyonel kısıt algıları olumlu yönde değişmekte, yönetsel destek ve çalışanlar arası uyum algıları artmaktadır.

Araştırmanın diğer bir sonucu buna göre, çalışanların yönetsel destek, organizasyonel kısıt ve çalışanlar arası uyum algıları ile iletişim araçları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Kurumda yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde iletişim araçlarından çoğunlukla el kitabı/broşürler kullanılması, çalışanlar arasında sosyal medyanın kullanılması ve yöneticilerin, çalışanlarla iş yeri ile ilgili konularda yüz yüze görüşmeler yapması, toplantılar düzenlenmesi yoğun olarak kullanılmaktadır. Bu iletişim araçlarını yoğun kullanan TV kanallarının çalışanlarının; yönetsel destek algıları ve çalışanlar arası uyum algıları artmakta ve organizasyonel kısıt algıları olumlu yönde değişmektedir.

Son olarak, çalışanların yönetsel destek, organizasyonel kısıt ve çalışanlar arası uyum algıları ile iletişim kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre, çalışanların yönetimsel ve idari değişiklikler hakkında zamanında, açık, net, yeterli ve doğru bir biçimde bilgilendirilmesi ve güvenilir bilgiye sahip olmaları

gibi yüksek iletişim kalitesine sahip TV kanallarının çalışanlarının, organizasyonel kısıt algıları olumlu yönde değişmekte, yönetsel destek ve çalışanlar arası uyum algıları artmaktadır.



SONUÇ

Bu çalışma ile kurumsal iklimin olumlu yönde gelişmesi için, kurum içi iletişim çalışmalarının önemi ortaya konulmuştur. TV kanallarının dinamik yapısı, yöneticilerinin diğer sektörlere göre daha sık değişmesinin yarattığı çalışma ortamının atmosferi, ancak kurum içi iletişim çalışmalarının çeşitlendirilmesi, çalışanların kendilerinden istenenin ne olduğunu tam olarak bilmesi ile mümkün olacaktır.

Araştırmamızın sonucunda kurumsal iklim ile kurum içi iletişim arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kurum içi iletişim değişkeni altında yer alan faktörlerden en yüksek ortalamaya kurum içi iletişimin yönü faktörü sahiptir (3,81). İkinci sırada iletişimin kalitesi faktörü yer almaktadır (3,76). Son sırada ise 3,04 ile iletişim araçları faktörü bulunmaktadır. Kurum içi iletişim değişkeninin tüm alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) oldukça yüksek düzeydedir.

Kurumsal iklim değişkeni altında yer alan faktörlerden en yüksek ortalamaya organizasyonel etik faktörü sahiptir (4,23). Bunu 4,032 ile organizasyonel kısıtlar faktörü takip etmektedir. Son sırada ise yönetsel destek faktörü yer almaktadır (3,66).

Ayrıca ölçeğin güvenilirlik katsayısının güvenilirliğinin oldukça yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tezin bir başka değişkeni olan kurum iklimi ile ilgili sonuçlara da ulaşılmıştır. Kurum iklimi alt boyutlarından organizasyonel kısıtlar faktöründe, “çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak, hiçbir belirsizlik olmadığı” (4.23) ifadesi, çalışanların görevlerinin ne olduğunu bildiğini göstermekle beraber, “benden beklenen performans beklentilerini açıkça biliyorum” ifadesinin en az ortalamaya (3.74) sahiptir. Bu durum kurum içi iletişim çalışmaları yapılırken çalışanlara, kurumun kendilerinden beklenen performansın ne olduğu konusunda bilgi verici nitelikte olması yönünde bize fikir vermektedir. Mesela kuruma, çalışanlara ufuk açıcı, alanında uzman konuklar davet edilerek seminerler düzenlemek.

Kurumsal iklimin alt boyutlarından organizasyonel etik faktöründe kurumlar etik kuralları açıkça belirtmekle beraber (4.25), bu ilkelere uyulmadığında çalışanların

hangi yaptırımlarla karşılaşabileceği konusuna (4,11) açıklık getirmemiştir. Kurum içi iletişimin etik yayın ilkelerine uyulmadığı takdirde, çalışanlara bilgi verici çalışmalar yapması tavsiye edilir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumların nitelikleri ile kurum içi iletişim ve kurumsal iklim değişkenleri arasındaki ilişkiler alt faktörler bazında analiz edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları kurumun, TV kanal kategorisi (ulusal devlet kanalı, ulusal özel kanal, uluslararası özel kanal) ile kurum içi iletişim değişkenlerini oluşturan; kurum içi iletişimin yönü, iletişimin tarzı, iletişim araçları ve iletişim kalitesi faktörleri arasındaki farklılıklar ANOVA analizi ile incelenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, TV kanalı kategorisine göre kurum içi iletişim değişkenini oluşturan alt faktörlerden hiç birinde %95 güven aralığında ve %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Yani katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının yer aldığı kategoriler (ulusal devlet kanalı, ulusal özel kanal, uluslararası özel kanal) ile kurum içi iletişimin değişkeni arasında her hangi bir farklılık yoktur.

Katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının faaliyet süreleri ile kurum içi iletişim değişkenini oluşturan; kurum içi iletişimin yönü, iletişimin tarzı, iletişim araçları ve iletişim kalitesi faktörleri arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon ile incelenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının faaliyet süreleri ise kurum içi iletişim değişkeninin alt boyutlarından iletişim tarzı ve iletişim araçları arasında %95 güven aralığında ve %5 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Yani TV kanallarının faaliyet süreleri arttıkça iletişim tarzı ve iletişim araçları kullanımı da pozitif yönde artmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının yayın türleri ile kurum içi iletişim değişkenini oluşturan; kurum içi iletişimin yönü, iletişimin tarzı, iletişim araçları ve iletişim kalitesi faktörleri arasındaki farklılıklar ANOVA analizi ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, TV kanalı yayın türüne göre kurum içi iletişim değişkenini oluşturan alt faktörlerden hiç birinde %95 güven aralığında ve %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Yani katılımcıların

çalıştıkları TV kanallarının yayın türleri (ulusal kanal, haber/kültür kanalı, spor kanalı, ekonomi/finans kanalı) ile kurum içi iletişim değişkenleri arasında her hangi bir farklılık yoktur.

Katılımcıların çalıştıkları kurumun, TV kanal kategorisi (ulusal devlet kanalı, ulusal özel kanal, dış ülke devlet kanalı, dış ülke özel kanalı) ile kurumsal iklim değişkenini oluşturan; yönetsel destek, iş yükü, organizasyonel kısıtlar, çalışanlar arası uyum ve organizasyonel etik faktörleri arasındaki farklılıklar ANOVA analizi ile incelenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, TV kanalı kategorisine göre kurumsal iklim değişkenlerini oluşturan yönetsel destek ve iş yükü alt faktörlerinde %95 güven aralığında ve %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, devlet kanallarında çalışanların, ulusal ve uluslararası özel şirket kanallarında çalışanlara oranla daha az yönetsel destek aldıkları belirlenmiştir. Yapılan analizin diğer bir bulgusuna göre, devlet kanallarında çalışanların, ulusal ve uluslararası özel şirket kanallarında çalışanlara oranla iş yüklerinin daha az olduğu görülmektedir. Çalışılan kurumun TV kanal kategorisinde devlet kanalında çalışanların, yöneticilerinden motivasyonlarını arttırmak adına daha az destek gördükleri, iş yükü algılarının özel TV kanalı çalışanlarına göre daha az olduğu sonucu istatistiksel olarak ispatlanmıştır.

Katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının faaliyet süreleri ile kurumsal iklim değişkenini oluşturan; yönetsel destek, iş yükü, organizasyonel kısıtlar, çalışanlar arası uyum ve organizasyonel etik faktörleri arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon ile incelenmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının faaliyet süreleri ile kurumsal iklim değişkeninin alt boyutlarından çalışanlar arası uyum (0,392) ve iletişim araçları (0,253) arasında %95 güven aralığında ve %5 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, TV kanallarının faaliyet süreleri arttıkça çalışanlar arası uyum da artmaktadır. Bir başka deyişle uzun yıllar faaliyet gösteren TV kanallarında çalışanlar arası uyum vardır şeklindedir. Uzun yıllar faaliyet gösteren kurumlar, kendi

gelenek ve iletişim tarzlarını geliştirmişlerdir. Çalışanlar arasında dostane ilişkiler, kurum dışında da görüşmeler, takım ruhu gibi. Bu durumu kurum kültürü ile açıklayabiliriz. Çalışanlar da kurumun kültürünü benimsedikçe birbirleriyle uyumları artmaktadır. Kurum içi iletişim çalışmalarının kurum kültürünü anlatacak ve geliştirecek şekilde biçimlendirilmesi önerilir

Katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının yayın türleri ile kurumsal iklim oluşturan; yönetsel destek, iş yükü, organizasyonel kısıtlar, çalışanlar arası uyum ve organizasyonel etik faktörleri arasındaki farklılıklar ANOVA analizi ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, TV kanalı yayın türüne göre kurumsal iklim değişkenini oluşturan alt faktörlerden hiç birinde %95 güven aralığında ve %5 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir. Yani katılımcıların çalıştıkları TV kanallarının yayın türleri (ulusal kanal, haber/kültür kanalı, spor kanalı, ekonomi/finans kanalı) ile kurumsal iklim değişkeni arasında her hangi bir farklılık yoktur. TV kanalı kurum olarak tüm bölümlerde çalışanlarıyla bütün olarak değerlendirilmiştir.

Kurum içi iletişimin yönü faktöründe, kurum ile ilgili bilgilerin ve yeni gelişmelerin zamanında çalışanlara iletilmediği sonucu çıkmıştır. Bu durum informal iletişimin gelişmesine neden olmaktadır. Nitekim iletişim tarzı faktöründe “kurumumuzda dedikodu yapılmaz” faktörünün en az çıkması, sonucun tutarlılığının ispatıdır.

Kurumsal iletişim çalışmalarının, yönetsel değişiklikleri ve kurumla ilgili gelişmeleri duyurma konusunda yetersiz kaldığı anlamına gelir. Bu sebeple TV kanallarında yayın kategorisi fark etmeden informal iletişim şekilleri, başta dedikodu olmak üzere gelişmiştir. Yapılan yüz yüze görüşmelerde de zaten birçok yanıtlayıcı “burası medya dedikodu olmazsa olmaz” şeklinde ifade etmişlerdir. Yönetsel değişiklik konusunda yüz yüze yapılan toplantıların sayısının arttırılması, belirli aralıklarla yapılan toplantıların sayısının arttırılması, e-maillerin sayısının (gönderilen kişi sayısı) arttırılması gerekliliği sonucu çıkmaktadır.

Kurumla ilgili bilgilerin çalışanlara iletiildiği iletişim araçları faktöründe yüz yüze iletişim ve e-mail yöntemleri çoğunlukla kullanılmaktadır sonucundan hareketle, kurum içi iletişim araçlarında daha önceki yıllarda kullanılan kurum gazetesi, haftalık haber bültenleri, kurum içi dahili yayın yapan TV yayınları önemlerini kaybetmiştir. Bunların yerine teknolojinin gelişmesine bağlı olarak e-mail kullanımı, çalışanların masalarındaki bilgisayarlarından ulaştıkları intranet yayınları daha fazla önem kazanmıştır. Kurumsal blog kullanımı çalışanlar arası iletişimde fayda sağlamazken, kurumla ilgili gelişmeleri diğer paydaşlara duyurmak adına etkili bir iletişim aracıdır.

Son olarak, kurumsal iklim ile kurum içi iletişim değişkenleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla kanonik korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda kurumsal iklim değişkeni alt boyutlarından; yönetsel destek, organizasyonel kısıtlar ve çalışanlar arası uyum değişkenleri ile kurum içi iletişim değişkeni alt boyutlarından; kurum içi iletişimin yönü, iletişim tarzı, iletişim araçları ve iletişim kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Kanonik korelasyon (setler arası ilişki) analizi sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda yer almaktadır:

Çalışanların yönetsel destek, organizasyonel kısıt ve çalışanlar arası uyum algıları ile kurum içi iletişimin yönü arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İşle ilgili problemleri hakkında yöneticileri ile rahat konuşabilme, çalışanlarının birbirleri arasında samimi ve içten olmalarını teşvik etme, bilgi ve görüşlerini rahatlıkla aktarabilme gibi kurum içi iletişimin yönü pozitif olan TV kanallarının çalışanlarının; yönetsel destek algıları ve çalışanlar arası uyum algıları artmakta ve organizasyonel kısıt algıları olumlu yönde değişmektedir.

Diğer taraftan, çalışanların yönetsel destek, organizasyonel kısıt ve çalışanlar arası uyum algıları ile iletişim tarzı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kurumda yapılan toplantılarda somut kararlara ulaşabilme, sorun çıktığı anda anında çözüm üretilmeye çalışma, kurum çalışanlarının, iş dışında da iş arkadaşları ile görüşmesi, kurumda dedikodu yapılmaması gibi pozitif yönde iletişim

tarzı olan TV kanallarının çalışanlarının, organizasyonel kısıt algıları olumlu yönde değişmekte, yönetsel destek ve çalışanlar arası uyum algıları artmaktadır.

Araştırmanın diğer bir sonucuna göre, çalışanların yönetsel destek, organizasyonel kısıt ve çalışanlar arası uyum algıları ile iletişim araçları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Kurumsal iletişim araçları kullanımı açısından yöneticilerin çalışanlarla iş yeri ile ilgili konularda yüz yüze iletişimi tercih ettiklerini göstermiştir. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemlerde el kitabı/broşür dağıtıldığı, çalışanlar arasında sosyal medyanın kullanıldığı TV kanallarında, çalışanların yönetsel destek algıları ve çalışanlar arası uyum algıları artmakta ve organizasyonel kısıt algıları olumlu yönde değişmektedir.

Son olarak, çalışanların yönetsel destek, organizasyonel kısıt ve çalışanlar arası uyum algıları ile iletişim kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre, çalışanların yönetimsel ve idari değişiklikler hakkında zamanında, açık, net, yeterli ve doğru bir biçimde bilgilendirilmesi ve güvenilir bilgiye sahip olmaları gibi yüksek iletişim kalitesine sahip TV kanallarının çalışanlarının, organizasyonel kısıt algıları olumlu yönde değişmekte, yönetsel destek ve çalışanlar arası uyum algıları artmaktadır.

Sonuçlardan da anlaşılabileceği üzere günümüzde kurumlarda, kurum içi iletişim çalışmaları çeşitlendirilip, sıklaştırılınca ve yönetsel destek arttırılınca çalışanlar arası uyum da artmaktadır, böylece ılıman bir iklim ortamı oluşmaktadır.

Sonuç olarak, kurum içi iletişim faaliyetlerini rutine oturtmamak gerekir. Şirket el değiştirmeleri ya da yönetimsel değişiklikler zamanında sahip olan ortam atmosferini bozmamak adına çalışanlarla bilgilendirme toplantılarını sıklaştırmak, konu ile ilgili konuşmacıların katılacağı, çalışanların dinleyici olacağı konferanslar düzenlemek, kurum içi iletişimi sağlamak adına e-mektupların gönderileceği kişi sayısını arttırmak, kurumsal internet programı kullanımını arttırmak gibi, faaliyetleri sıklaştırmakta fayda olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akım, Feride: “Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Görev Dağılımlarının Kurumların Stratejik Karar Alma Fonksiyonuna Etkisi ve Metateorik Açıdan Değerlendirilmesi”, **Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı**, 2009, s. 62.
- Albayrak, Ali Sait.: **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayınevi, 2006.
- Atak, Metin: “Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, 2(2), 2005, 59–67.
- Atkinson, Tom, Frechette Herry: “Creating A Positive Organizational Climate In A Negative Economic One”, **In The Forum Corporation, point-of-view paper**, 2009, 1.
- Aydoğan, Ferhat Z.: “Örgüt Kültürü ve İklimi”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 2004, 203–215.
- Balcı, Ali: **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik ve İlkeler**, Ankara, Pegem Akademik Yayıncılık, 2016.
- Barutçugil, İsmet: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004
- Başaran, Bade: “Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi:

- Sektörel Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2004, 23.
- Becerikli, Sema Yıldırım: “Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü: Beğendik AŞ Örneği”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 1(2), 2000, 73–89.
- Bektaş, Meral, Ramazan, Erdem,: “Örgütlerde Informal İletişim Süreci: Kavramsal Bir Çerçeve”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(1), 2015., 126.
- Bilgiseven, Amiran Kutkan: **Genel Sosyoloji**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1986,
- Clegg, Steward, Bailey, James R., (Eds.): “International Encyclopedia of Organization Studies”, **Sage Publications**, 2007.
- Çağlayan, Esin: “Okul Binaları ve Örgüt İklimi”, **Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı**, 2014, 12.
- Çetintaş, Halit Buluthan: “Bir Kurumsal İletişim Stratejisi Olarak Kurumsal Bloglar”, **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**, 8(3), 2014, 92–121.
- Demirtaş, Mine: “Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler

- Filmleri Örneği”, **Marmara Üniversitesi İİ BF Dergisi**, 28(1), 2010, 411–444.
- Denison, Daniel R: “What is The Different Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm War”, **Academy of Alunagement Rewiew**, 21(3), 1996, 619-654.
- Eren, Erol,: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
- Ertekin, Yücel: “Örgüt İklimi”, **Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları**, 1978.
- Ertekin, Yücel: “Örgüt İklimi”, **TODAİE Yayınları**, Yayın No:253, 1993, 5.
- Fichter, Joseph: **Sosyoloji Nedir?**, çev: Nilgün Çelebi, Ankara, Atilla Kitabevi, 2001.
- Geçikli, Fatma, Serçeoğlu Neslihan, Üst, Çağla.: “Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi**, 33, 2011, 163–184.
- Gellerman, Saul. W.: “The Uses of Psychology in Management”, New York, **Collier-Macmillan**, 1973.
- Glick William H.: “Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research”, **Academy of Management Review**, 10(3), 1985, 601-616.

- Glisson, Charles, Lawrens James: “The Cross-Level Effects of Culture and Climate”, **Journal of Organizational Behaviour**, 23(2), 2002, 767-794.
- Göçer, Yaşar: “Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi”, **Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**, 2010, 23-24.
- Guion, Robert M.: “A Note on Organizational Climate”, **Organizational Behaviour and Human Performance**, 9(1), 1973, 120-125.
- Güçlü, Nezahat: “Örgüt Kültürü”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 23(2), 2003, 153.
- Gülner, Birol: **Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu**, İstanbul, Literatürk Yayınları, 2007.
- Gün, İbrahim: “Hastanelerde Örgüt İklimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, 2016, 21-22.
- Halpin, Andrew. W., Croft, Don. B.: “The Organizational Climate Of Schools” **Midwest Administration Center, University of Chicago**, ”, Vol. 11, No. 7, 1962, 3-5.
- Hornsby, Jeffery. S., Kuratko, Donald. F., Zahra, S. A.: “Middle Managers’ Perceptions of The Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”, **Journal of Business Venturing**, 17, 2002.

Iljins, Juris, Skvarciany,
Viktorija, Gaile-Sarkane, E.:

“Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 213, 2015, 944-950.

Isaksen, Scott. G., Lauer, K.
J., Murdoch, M. C., Dorval,
K. B., Puccio, G. J

“Situational Outlook Questionnaire: Understanding the climate for creativity and change: A Technical Manual”, **The Creative Problem Solving Group, Buffalo**, Version 1.0, 1995.

Karaçor, Süleyman, Şahin
Ali:

“Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 8, 2004, 97-117.

Karcioğlu, Fatih, Aykanat, Z.:

“Örgüt İklimi ve Örgütsel İletişim: Ardahan Üniversitesi ve Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Arasında Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, **The Journal of Social Science**, Volume 5, Issue 7, 2012, 423

Kaya, Nihat Koç, Erdoğan,
Topçu Demet:

“An Exploratory Analysis Of The Influence Of Human Resource Management Activities And Organizational Climate On Job Satisfaction in Turkish Banks”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 21, No. 11, September 2010, 2031–2051, DOI: 10.1080/09585192.2010.505104

- Koys, D.J., Decotiis, T.A., “Inductive Measures of Psychological Climate”, **Human Relations**, 44(3), 1991, 265-285.
- MEBa: “Örgüt İletişimi”, **Milli Eğitim Bakanlığı, Halkla ilişkiler ve Organizasyon Hizmetleri**, 2012,11.
- MEBb: “Halkla İlişkilerde Hedef Kitle”, **Milli Eğitim Bakanlığı, Halkla ilişkiler ve Organizasyon Hizmetleri**, 2012, 10-12.
- Mengü, Seda Çakar: **Kurumsal İletişim Yönetimi ve Kurumsal Markalar**, İstanbul, Derin Yayınları, 2013.
- Öge, Hüsnü Serdar: “Örgüt İklimi”, **Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Konya, 1996, 13-18.
- Ölçer, Neslihan, Koçer, Sevim : “Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme”, **Global Media Journal: Turkish Edition**, 6(11), 2015, 343-344.
- Özdemir, Fatih: “Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı**, 2006, 11.
- Payne, R. L., Mansfield Roger: “Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context, and Hierarchical

Position”, **Administrative Science Quarterly**, 1973, 515-526.

Peltekoğlu, Filiz, B.:

Halkla İlişkiler Nedir?, İstanbul, Beta Yayınları, 2001.

Sabuncuoğlu Zeyyat, Gümüş, Murat :

Örgütlerde İletişim, İstanbul, Aktüel Yayınları, 2016.

Schneider, Benjamin,
Barbera, Karen, M.:

“The Oxford Handbook Of Organizational Climate And Culture”, **Oxford University Press**, 2014, 4.

Schneider, Benjamin,
Ehrhart, M. G., & Macey, W. H.:

“Organizational Climate And Culture”, **Annual Review Of Psychology**, **Oxford Library of Psychology**, 64, 2013, 361-388.

Shankar, A., Ansari, M. A.,
Saxena, S.:

“Organizational Context And Ingratiation Behavior In Organizations”, **The Journal Of Social Psychology**, 134(5), 1994, 641-647.

Stone, P. W., Harrison, M. L.,
Feldman, P., Linzer, M.,
Peng, T., & Roblin, D.:

“Organizational Climate Of Staff Working Conditions and Safety-an Integrative Model”. “Advances in Patient Safety: from Research to Implementation”, Volume 2: Concepts and Methodology (Agency for Healthcare Research and Quality Publication No. 050022, pp. 467-481). Rockville, MD: **Agency for Healthcare Research and Quality**, 2005, 467-481.

Şen, Erdal:

Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim, İstanbul, Beta Yayınları, 2017.

Tanrıverdi, Haluk, Adıgüzel
Orhan, Çiftçi, Münire:

“Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2011, 11, 105.

Taymaz, Haydar:

İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi – Okul Yöneticisinin İş Alanları, Alanlara Giren İşler, İşlerin İşlemleri, İşlem Basamakları, Ankara, Pegem Akademik Yayıncılık, 2003.

Tunçel, Hakan:

“Kurumsal İletişimin Kavramsal Çerçevesi Hakkında Bir Yorum”, **Marmara İletişim Dergisi**, 18, 2011, 252-267.

Turgaylı, Emre G.:

“Kurumsal İletişim”, Lisans Tezi Ödevi, **Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halka İlişkiler ve Tanıtım Bölümü**, 2011, 6.

Tutar, Hasan:

Örgütsel İletişim, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2009.

Tutar, Hasan, Altınöz,
Mehmet:

“Örgütsel İklimin İşgören Performansına Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi**, 65(2), 2010, 198-200

Tutar, Hasan, Yılmaz M.K.:

Genel İletişim: Kavramlar ve Modeller, Ankara, Nobel Yayınları, 2003.

Uğurlu, Muhsin, Uğurlu
Özlem Yaşar:

“Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi, İş, Güç”, **The Journal of Industrial Relations & Human Resources**, 10(2), 2008, 106-109.

Uztuğ, F., Şener, G., Tokgöz, N., Bayçu, S., Yılmaz, A., Suher, İ.:

“Kurumsal İletişim”. **T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını**, Yayın No: 2594, 2012, 4-6.

Van Riel, C. B., Fombrun, C. J.:

“Essentials Of Corporate Communication: Implementing Practices For Effective Reputation Management”. **Routledge**, 2007, 13-14.

Varol, Muharrem:

“Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 44(1), 1989, 197.

Vural, Akıncı, B.Z:

Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, İstanbul, İletişim Yayınları, 2003.

Vural Akıncı B.Z., Bat M.:

Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim, İstanbul, İletişim Yayınları, 2013.

Yatkin, Ahmet:

“Örgütsel Yöneti(ileti)şim”. **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, Fırat Üniversitesi**, 2009, 47.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Blair, Jeffery: “A Positive Work Climate: It’s The Real Key To Organizational Success”, 2012, (çevrimiçi) <https://www.eremedia.com/tlnt/a-positive-work-climate-its-the-real-key-to-organizational-success>, 08.12.16.
- Galer JB, Vriesendorp S, A. Source, Ellis: “From Managers Who Lead: A Handbook for Improving Health Services Cambridge”, **MA: Management Sciences for Health**, Ch.3, 2005, 54. (çevrimiçi) <https://www.msh.org/sites/msh.org/files/mwl-2008-edition.pdf> , 13.04.2018).
- Gültekin Altıntaş, Semerciöz Fatih, Noyan Aral: “Linking Competitive Rivalry to Internal Communication in Private Healthcare Organizations”, 2013, (çevrimiçi) <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813039979>, 14.03.2016.
- Kurudayıoğlu, Mehmet, Deniz Kemalettin: “İletişim”, Kasım 2001, (Çevrimiçi), <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/iletisim.htm>, 06.12.2016.
- Noor, Nafiz İmtiaz: “Grapevine Communications: Everything You Need To Know, 17.03.2017, (çevrimiçi), <https://www.linkedin.com/pulse/grapevine-communications-everything-you-need-know-nafiz-imtiaz-noor>, 22.05.2018.

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “Kurumsal İklimin Kurum İçi İletişime Etkisi: TV Kanalları Üzerine bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezine veri temini sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler bilimsel bir çalışma haricinde kullanılmayacak ve firma bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından soruları dikkatli bir şekilde okumanız ve size uygun seçenekleri işaretlemeniz oldukça önemlidir. Araştırmamıza vereceğiniz katkıdan dolayı teşekkür eder, iş yaşamınızda başarılar dileriz.

Aydan Varol Şentürk
Öğretim Görevlisi
YYÜ Halkla İlişkiler ve Tanıtım
MYO
aydan.senturk@yeniuyuzil.edu.tr

KURUMUNUZA İLİŞKİN BİLGİLER

1. Çalıştığınız TV Kanalı aşağıdaki kategorilerden hangisine girmektedir?

- () Devlet Kanalı () Ulusal Özel Şirket Kanalı (RTÜK lisansına sahip)
() Uluslararası Özel Şirket Kanalı (RTÜK Lisansına sahip) () Yerel Kanal

2. Çalıştığınız TV Kanalının sektördeki faaliyet süresi nedir?

- () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4- 6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri

3. Çalıştığınız TV Kanalı ne tür yayınlar yapmaktadır?

- () Genel Yayın Yapan Kanal () Haber/Kültür Kanalı () Belgesel Kanalı
() Spor Kanalı () Ekonomi/Finans Kanalı () Diğer.....

KATILIMCIYA İLİŞKİN BİLGİLER

4. Kurumunuzun hangi bölümünde görev yapıyorsunuz?

- () İnsan Kaynakları () Haber Merkezi () Finans ve Mali İşler () Teknik
() Reklam ve Pazarlama () Program () Hukuk ()
Diğer.....

5. Bu sektördeki toplam çalışma süreniz nedir?

- () 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4- 6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri

6. Eğitim durumunuz nedir?

- () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

7. Cinsiyetiniz?

- () Bay () Bayan

8. Yaşınız?

() 18-26 () 27-35 () 36-44 () 45-53 () 54-62 () 63 ve üzeri

9. Aylık Geliriniz?

() 5000 TL ve altı () 5001-6500 TL () 6501-8000 TL () 8001-9500 TL
() 9501-11000TL () 11001 TL ve üstü

A. Kurum İçi İletişim Yönü

Çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak kurumunuzun mevcut durumunu (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde değerlendiriniz.

Lütfen durumunuzu en iyi açıkladığınızı düşündüğünüz ifadeye en yakın olan yöndeki değeri(X) ile işaretleyiniz.

İfade	Katılım Düzeyiniz				
1. Çalışanlarımız, söylediklerinin anlamını bilerek iletişim kurar.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlarımız, birbirlerine karşı samimi ve içten olmak konusunda gerçekten teşvik edilir.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlarımız, bilgi ve görüşlerini birbirlerine özgürce aktarır.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlarımız, kurumumuzun hedeflerinin tutturulduğu, amaçlarının gerçekleştirildiği hakkında bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlarımıza, işlerini yapabilmeleri için gerekli bilgiler gerçekten sağlanır.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlarımız, kurumumuzun gelecek planlarına ilişkin gelişmeler hakkında güncel olarak bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlarımız, kurumumuzun genel gidişatı konusunda bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımız, çalışma yerleri ile ilgili değişiklikler hakkında bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarımız yönetim değişiklikleri hakkında zamanında bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlarımız, kurumumuz ile ilgili bilgileri, daha asılsız dedikodu malzemesi haline gelmeden, resmi kanallar aracılığıyla öğrenir.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlarımız, kendi işlerini etkileyebilecek değişiklikler konusunda zamanında bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlarımız, açık ve net iletişim metot ve sistemleri sayesinde etkin bir iletişim akışının içindedir.	1	2	3	4	5
13. Çalışanlarımız, düzenli bir iletişim nedeniyle, kurumumuzun amaçlarını, vizyonunu, misyonunu tam olarak bilir.	1	2	3	4	5

B. Kurum İçi İletişim Tarzı / Yapısı

Çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak kurumunuzun mevcut durumunu (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde değerlendiriniz.

Lütfen durumunuzu en iyi açıkladığınızı düşündüğünüz ifadeye en yakın olan yöndeki değeri(X) ile işaretleyiniz.

İfade	Katılım Düzeyiniz				
1. Kurumumuzda yapılan toplantılarda somut kararlara ulaşılır.	1	2	3	4	5
2. Kurumumuzda bir sorun çıktığı anda anında çözüm üretilmeye çalışılır.	1	2	3	4	5
3. Bölüm yöneticilerim özel sorunlarımda da bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
4. Kendimizi iş konusunda geliştirdiğimizde, kurumumuzun bizi ödüllendirileceğini biliriz.	1	2	3	4	5
5. Kurumumuzda (doğum günü, yılbaşı, vb. nedenlerle) çalışanlar için kutlamalar yapılır.	1	2	3	4	5
6. Kurum çalışanları, iş dışında da iş arkadaşları ile görüşür.	1	2	3	4	5
7. Kurumumuzda dedikodu <u>yapılmaz</u> .	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımız, rekabet halinde kendilerini geliştirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
9. Kurumumuzda, işimizle ilgili bilgiler genellikle sözlü olarak verilir.	1	2	3	4	5
10 Kurumumuzda, işimizle ilgili talimatları yazılı olarak alırız.	1	2	3	4	5

C. Kurum İçi İletişim Araçlarının Kullanımı

Çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak kurumunuzun mevcut durumunu (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde değerlendiriniz.

Lütfen durumunuzu en iyi açıkladığınızı düşündüğünüz ifadeye en yakın olan yöndeki değeri(X) ile işaretleyiniz.

İfade	Katılım Düzeyiniz				
1. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına <u>E-Kitap / Brosürler</u> daha yoğun bir şekilde kullanılır.	1	2	3	4	5
2. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde, kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına <u>Kuruluş Gazetesi</u> kullanımı artar.	1	2	3	4	5
3. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde, kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına <u>Haftalık Haber Bültenlerinin</u> sayısı artar.	1	2	3	4	5
4. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde, kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına <u>Dilek ve Şikâyet Kutusunun</u> kullanımı artar.	1	2	3	4	5
5. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde, kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına <u>Duvuru ve Panoların</u> kullanımı artar.	1	2	3	4	5
6. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde, kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına <u>Periyodik (Haftalık, Aylık, 3 Aylık, Yıllık, vb.) Raporların</u> kullanımı artar.	1	2	3	4	5
7. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde, kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına <u>E-Mektuplar / Mektupların</u> kullanımı artar.	1	2	3	4	5
8. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde, kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına <u>Belirli Periyodlarda Yapılan (Haftalık, Aylık, 3 Aylık, Yıllık, vb.)</u> toplantıların sayıları artar.	1	2	3	4	5
9. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde, kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına <u>Intranet / İnternet</u> kullanımında artış olur.	1	2	3	4	5
10 Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde, kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına <u>Kuruluş İçi TV Yayınları</u> daha etkin kullanılır.	1	2	3	4	5
1. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde, kurumumuzda <u>dedikodu artar</u> ve çalışanlar arasında <u>sosyal medya (Facebook, Twitter, vb.) daha yoğun bir biçimde haber yaymak adına kullanılır</u> .	1	2	3	4	5
1. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde, kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına yöneticilerimiz, çalışanlarımızla kurum ile ilgili konularda <u>Avaküstü Sohbetler</u> yapar.	1	2	3	4	5
1. Yönetimsel ve idari değişikliklerin yapıldığı dönemde, kurumumuzda iç iletişimi sağlamak adına yöneticilerimiz, çalışanlarımızla kurum ile ilgili konularda <u>Yüz Yüze Görüşmeler</u> yapar.	1	2	3	4	5

D. Kurum İçi İletişimin Kalitesi

Yalnızca kendi çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurarak kurumunuzun mevcut durumunu (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde değerlendiriniz.

Lütfen durumunuzu en iyi açıkladığınızı düşündüğünüz ifadeye en yakın olan yöndeki değeri(X) ile işaretleyiniz.

İfade	Katılım Düzeyiniz				
1. Çalışanlarımız yönetsel ve idari değişiklikler hakkında zamanında bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlarımız yönetsel ve idari değişiklikler hakkında açık ve net bir biçimde bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlarımız yönetsel ve idari değişiklikler hakkında doğru bir biçimde bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
4. Çalışanlarımız yönetsel ve idari değişiklikler hakkında güvenilir bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlarımız yönetsel ve idari değişiklikler hakkında yeterli ilgili bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
6. Çalışanlarımız yönetsel ve idari değişiklikler hakkında sahip oldukları bilginin ilgisine iletilmesi sorumluluğunu taşır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlarımız yönetsel ve idari değişiklikler hakkında fikir sahibi olmak için gerekli öz bilgilere sahiptir.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlarımız yönetsel ve idari değişiklikler hakkında profesyonel karar alabilecek düzeyde bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarımız yönetsel ve idari değişiklikler hakkında samimi bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeler çalıştığınız Kurumun Kurumsal İklimini ölçmek üzere hazırlanmıştır. Lütfen çalıştığınız Kurumu göz önünde bulundurarak size en yakın seçeneği işaretleyiniz. (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum).

1.	Üst yöneticiler, yenilikçi çalışanların iyi fikir ve önerilerde bulunmalarını sürdürmek ve özendirmek için, katı kural ve prosedürlerde belli bir esneklik sağlar.	1	2	3	4	5
2.	Kurumumuzda, çalışanların yeni proje ve fikirlerine finansal açıdan destek alabileceği pek çok alternatif kaynak vardır.	1	2	3	4	5
3.	Yeni fikirleri olan bir çalışana bu fikirlerini geliştirmesi için yeterli süre tanınır.	1	2	3	4	5
4.	Çalışanların, diğer birimlerdeki çalışanlar ile yeni projeler hakkında fikir alışverişi yapması desteklenir.	1	2	3	4	5
5.	İşle ilgili problemler hakkında yöneticilerle rahatlıkla konuşulabilir.	1	2	3	4	5
6.	Yöneticiler, çalışanların yaptıkları yanlışlardan doğruları öğrenmesini destekler.	1	2	3	4	5
7.	Kurumumuzda, işlerimi yapmak için yeterli zamana sahibim.	1	2	3	4	5
8.	Kurumumuzda, işlerimi iyi şekilde yapabileceğim bir iş yükü zamanım var.	1	2	3	4	5
9.	Kurumumuzda, işlerimi daima bir zaman kısıtı altında yaptığım hissine kapılmam.	1	2	3	4	5
10.	Kurumumuzda, çalışanlara problemleri çözmek için yeterli zaman verilir.	1	2	3	4	5
11.	İşle ilgili benden beklenenler konusunda bir şüphem yok.	1	2	3	4	5
12.	Yaptığım işle ilgili olarak, hiçbir belirsizlik yoktur.	1	2	3	4	5
13.	Benden beklenen performans beklentilerini açıkça biliyorum.	1	2	3	4	5
14.	Çalışanlar birbirlerine kurum dışında da yardımcı olur.	1	2	3	4	5

15.	Çalışanların birbirlerine karşı davranışları dostanedir.	1	2	3	4	5
16.	Çalışanların tümü birbirlerine karşı saygılı ve samimidir.	1	2	3	4	5
17.	Çalışanlar arasında yüksek bir takım ruhu ve yardımlaşma duygusu vardır.	1	2	3	4	5
18.	Kurumumuz resmi ve yazılı etik (ahlaki) kurallara sahiptir.	1	2	3	4	5
19.	Kurumumuz etik kurallara uyulmasına çok dikkat eder.	1	2	3	4	5
20.	Kurumumuzun etik davranışla ilgili politikası vardır ve bu politikalara uygun hareket eder.	1	2	3	4	5
21.	Kurum üst yönetimi, etik olmayan davranışların hoş görülmeceğini açık kurallarla belirtmiştir.	1	2	3	4	5
22.	Kurumdan ziyade kişisel kazançla sonuçlanan ve iş ahlakına uymayan davranışlar kınanır.	1	2	3	4	5

Vakit ayırdığınız için Teşekkürler.