

**FARKLI ÖRGÜT KÜLTÜRLERİ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLİŞKİSİ:
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Aycan Sarak

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hasan Çalışkan**

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Nisan 2007**

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırma sorusunun tanımlandığı problem, araştırmanın genel amacının ve alt amaçların yer aldığı amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıkları ve tanımlar ile ilgili başlıklar yer almaktadır.

1.1. Problem

İnsan, geçmişten geleceğe biyolojik, fizyolojik ve ruhsal birtakım sınırlılıklara sahiptir. Bu sınırlılıkların üstesinden gelebilmek için başkalarıyla işbirliği yapması gerekir. Sınırlılıkların üstesinden gelebilmenin, nadiren kişisel çabalarla başarılı olduğu söylenebilir (Özalp, 1992, s.3). Farklı amaçları olan bireylerin eşgüdümü, iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içerisinde ortak veya belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için bir grup insanın etkinliklerinin ussal eşgüdümü sonucu gerçekleştirilen işbirliği, örgütlerin oluşmasına yardım eder (Bayrak, 1996, s.18).

Örgütler, temel unsurunun insan olduğu ve insanların meydana getirdiği sosyal sistemlerdir. Nasıl ki insanlar içinde yaşadıkları toplumun üyesi olarak o toplumdaki çeşitli kültürel özelliklerden bir takım girdiler alıp kültürlenerek değişik yapıda kişilik özellikleri gösteriyorlarsa, örgütler de zamanla “toplumdan girdiler alıp, topluma çıktılar sunarak hizmet etmekte” ve tıpkı insanlar gibi kültürlenme şekillerine bağlı olarak farklı kişilikler sergilemekte ve bu durum da “Örgüt Kültürü” olarak nitelendirilmektedir (Çelik, 1993, s.135).

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasına etki ettiği gibi, yöneticilere seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran yada zorlaştıran bir araçtır. Örgüt kültürü, örgütün çalışma şeklini ve etkinliklerinin sonucunu etkileyen, örgüt üyeleri tarafından oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ile örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Okay, 2000, s.224). Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından yaşandığı için onların davranışlarını, düşüncelerini etkiler. Bir örgütün özelliği kültürünün değer ve

normlarıyla anlatılabilir ve bunlar örgüt üyelerinin örgüte olan uyumunun hem araçları hem de ölçekleridir (Başaran, 1992, s.222).

Toplumda bir grubun yada bir kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın alt yapısını ise; ortak amaçları, standartları, değerleri, alışkanlıkları, davranışları, felsefeleri ve idealleri paylaşmak oluşturur. Bir kuruluşta çalışan ve onun üyesi olan bireyler örgütün kültürel özelliklerini benimseyerek köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar.

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve ilişki düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve de başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisidir (Uzunçarşılı, 2000, s.4).

Örgüt kültürünü şekillendiren çeşitli faktörlerden söz edilebilir. İşletmede çalışanlar örgüt kültürünü, değerleri, normları bir iletişim aracı olarak nitelenebilecek örgüt kültürü sembolleri aracılığıyla öğrenirler. Bu semboller dört gruba ayrılır (Uztuğ, 2004, s.29): Aksiyon/Hareket sembolleri, Stil/Tarz sembolleri, İlgi sembolleri ve Tarihi semboller.

Örgüt, kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bireylerin çabaları sonucu ortaya çıkan bir yapıdır. Örgütler de bireylerden, kendi kişisel amaçlarının ötesinde örgütsel amaçlara yönelik belirli katkılar sağlamasını beklerler (Hicks, 1976, s.17 – 18). İletişim olmadan anlaşılmiş ve benimsenmiş bir ortak amaç ve ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdülenmiş bir çabası söz konusu olamaz.

Örgütlerin verdikleri kararlar veya hareketler çeşitli biçimlerde hem yaşanan topluma hem de o örgüt içinde yaşayan insanlara yansımaktadır (Özkalp & Kirel, 2001, s.1). Birer toplumsal sistem olarak örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürebilmelerine bağlıdır. Bir başka deyişle, örgütlerin varolabilmeleri kurdukları bu ilişkilerin denetlenmesine ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içinde etkili bir iletişim politikası izlenmesine bağlıdır. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında düzenli bir dengenin kurulmasıdır (Gürgen, 1997, s.32).

Örgüt içinde varlığını ne önemini kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını arttırır. Bir örgütte etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğünü ve başarılı çalıştığı söylenebilir (Sabuncuoğlu&Tüz, 1998, s.58).

İnsanlar ortaklaştıkları amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldiklerinde, genel nitelikli etkileşimlerden daha öznelleşmiş bir etkileşime geçerler. Örgütteki işgörenlerin bu öznel etkileşimi, örgüt dışındaki etkileşime bakarak daha yoğun, daha karmaşık daha sonuç alıcıdır (Başaran,1982, s.21). Yani örgütler üst yapıyla uyum içinde olmalarının yanı sıra, kendilerine özgü sembolik iç çevreler oluştururlar (Sagut, 1994, s.55). Örgütlerin kültürel ortamlar olarak görülmesinin önemli nedenlerinden birisi sembollerdir. Bu yüzden, örgütün içinde yarattığı davranış, örgütün dışındaki etkileşimin yarattığı davranıştan daha değişiktir. Bu farklılık, örgütlerin de zamanla belli özelliklere sahip, geliştirmiş oldukları kişilikle, yani “örgüt kültürü” ile açıklanabilir (Ouchi, 1989, s.198).

Örgüt içinde insanlar, birbirleriyle etkileşimde bulunurken yani anlamları ve sembolleri paylaşırken, kültürü de geliştirirler. Bu geliştirdikleri ortak kültürün örgütsel davranışa, dolayısıyla iletişime önemli etkisi vardır. Benzer inançlara sahip olan ve aynı değer yargılarına sahip olan yani aralarında kültür birliği olan kişilerin gruplaşması daha kolay olduğundan grup içi haberleşme de kolay olacaktır (Erdoğan, 1975, s.116).

Ortak kültür, enformasyonu iletişime dönüştüren katalizördür. İletişimin etkili olabilmesi ise, hem enformasyona hem anlam olmasına bağlıdır. Anlam ise paylaşımı gerektirir. Bilgilerin paylaşımı ve ilişkilerin yaratılması, örgütteki kültürel yöntemlerle ilgilidir.

Örgütte koordinasyonun başarılı şekilde gerçekleştirilmesi için görevlerle ilgili bilginin birbiriyle uyum sağlayacak bölüm ve kademelere iletilmesi gerekir. Bu iletimdeki bilgi alışverişi ise kurum içindeki biçimsel yada biçimsel olmayan ilişkilere bağlıdır. Eğer kurumda örgüt kültürü tam olarak oturmuşsa bilgi alışverişi kolaylaşacak, örgüt içi iletişim sağlıklı bir şekilde işleyecektir (Erdoğan, 1975, s.113-115).

Birçok araştırmacı inceledikleri örgütlerde, değişik çevre şartlarına ve örgüt yapılarına göre şekillenmiş örgüt kültürlerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütler birbirlerinden

sahip oldukları değerler, yönetim politikaları, normlar, çalışma yerinin iklimi, çalışanların davranış biçimleri ve benzeri nedenlerle ayrılmaktadırlar. Farklı örgüt kültürleri karşımıza, güç kültürü, bürokratik kültür, iş-süreç kültürü ve birey kültürü olarak çıkmaktadır. Literatürde Handy'nin yapmış olduğu bu kültür sınıflandırmasının en fazla kabul gören sınıflandırma olduğu ifade edilmektedir (Akıncı, 2003; Erengül, 1997; Gürgen, 1997).

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar, bir kurumun varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan örgütsel etkililik, verimlilik ve performans sağlanmasında, örgüt kültürünün temel etkenlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Verimliliğin artırılabilmesi, geliştirilebilmesinde kurumdaki sosyal ortamın önemi vardır. Sosyal ortamdan kasıt kurum içinde birbiriyle etkileşimde bulunan birey ve gruplar arası ilişkileri, iletişimi içermektedir. Çok güçlü örgüt kültürüne sahip kurumlarda örgütsel verimlilik ve performans yüksek, zayıf örgüt kültürüne sahip kurumlarda ise bahsedilen verimlilik ve performans düşüktür (Şişman, 1994, s.149-150).

“Bireyin örgütle olan psikolojik bağı” şeklinde tanımlanabilen bütünleşme, kişinin işe katılma ve kuruma bağlılık durumu ile kurumdaki hakim değerlerle inançlarını da kapsamaktadır. Bütünleşmenin bir diğer yönü de yalnızca kişinin grubu değil, grup elemanlarının da karşılıklı birbirlerini kabullenmeleri ve iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesidir. Kişinin kurumla bütünleşmesi ile örgüt kültürü arasında doğru orantı vardır. Bütünleşme ne kadar yoğunsa kuruma bağlılık, örgüt kültürünü benimseme o kadar yoğun olacaktır. Bütünleşme unsurunun örgüt kültürüne bağlı olarak yüksek olması kurumun başarısını arttıracak önemli unsurlardandır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlarda kişilerin kurumla bütünleşmeleri mümkün olmaktadır. Özellikle iş tatmininin az olmasına bağlı olarak işten ayrılmalar düşünüldüğünde kurumla bütünleşmenin önemi ve dolayısıyla örgüt kültürünün önemi daha açığa çıkacaktır (Erdoğan, 1990, s.16).

Yukarıda da ifade edildiği gibi örgüt kültürü, bireyin örgüt içindeki davranışını ve dolayısıyla iletişimini etkilemesi bakımından son derece önemlidir (Gürgen, 1997, s. 159). Dolayısıyla kurum kültürlerinin farklılaşmasının örgütsel iletişimde kullanılan kanallar ve araçlar, örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler

örgütsel iletişim biçimleri ve düzeyleri bakımından kurumu etkileyip etkilemediği bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürleri ile örgütsel iletişim ilişkisini incelemeye dayalı araştırma sayısı oldukça azdır. Temel ve şu anda eksik olan unsur ise kurumsal ortamda farklı kültürler ve iletişim sistemleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bunların değerlendirilmesine yöneliktir. Bu çalışma, bu türde bir değerlendirme sağlamaya yardımcı olacaktır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın genel amacı, farklı kurum kültürleri ile örgütsel iletişim sistemleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır:

1. Fakültelerde hangi iletişim kanalları ve araçları yoğun olarak kullanılmaktadır, bunlar arasında farklılık var mıdır?
2. Fakültelerde hangi iletişim engelleri yoğun olarak görülmektedir, bunlar arasında farklılık var mıdır?
3. Fakülteler arasında kişiler arası iletişim ve bölümler arası iletişimin işleyişi bakımından farklılık var mıdır?
4. Fakülteler arasında biçimsel ve biçimsel olmayan iletişimin işleyişi bakımından farklılık var mıdır?
5. Fakültelerdeki yalın ve açık iletişim ortamının düzeyi arasında bir farklılık var mıdır?
6. Öğretim elemanlarının yönetimle iletişim ve karşılaşılan iletişim sorunları arasında bir farklılık var mıdır?
7. Fakülteler arasında öğretim elemanlarının duydukları aidiyet arasında bir farklılık var mıdır?

1.3. Önem

Bu çalışma sonucunda elde edilecek bulguların;

Kurumlar açısından, örgüt kültürü ve örgütsel iletişim sistemlerinin mevcut durumunun belirlenmesi ile haberleşme sistemleri, kültür ilişkisinin daha iyi ortaya konulması yardımcı olacağı umulmaktadır

Yönetici açısından, işletmelerin iç müşterisi konumundaki çalışanların şu anki var olan durumlarını aktaracağı için bir veri kaynağı oluşturacağı ve örgütsel iletişim, örgüt kültürü konularında gerekli görüleceği takdirde düzenlenecek eğitim, iyileştirme, geliştirme çalışmalarına yol göstereceği umulmaktadır.

Kurumsal kültürlerde çeşitlenme, örgütsel iletişim alanında çalışacaklara katkı sağlaması umulmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir:

1. Bir işletmede bilgilerin paylaşımı ve ilişkilerin yaratılması, örgütteki kültürel yapılarla ilgilidir.
2. Araştırma sırasında görüşlerine başvurulmuş kişiler geçerli, yeterli ve güvenilir bilgiler vermiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmada,

1. Anadolu Üniversitesi akademik personeli ile sınırlıdır. Üniversite akademik personeli araştırma kapsamına alınmış, idari personel ve öğrenciler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

2. Bu çalışmada, kurum içi iletişimde kullanılan araçlardan; görüşme, duyuru, toplantı, telefon, yazılı – sözlü emirler, dilekçe, dilek kutuları, söyleşi, elektronik posta ve durum raporları araştırma kapsamına alınmıştır.
3. Toplanan sayısal verilerin güvenilirliği ve geçerliliği, anket tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Örgüt: Birden fazla bireyin, belirli ortak amaçlar gerçekleştirmek üzere, işbirliği ve koordinasyon içinde, faaliyet göstermeleri sonucu oluşan sosyal sistemlerdir.

İletişim: Anlamlarında uzlaşmış simgeler aracılığı ile bilgilerin, düşüncelerin, duyguların biriktirilip aktarılmasının ve alışverişinin hem ortak hem de değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleştirilmesidir.

Örgütsel İletişim: Örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da gruplar, gerekse örgüt ve çevresi arasında sürekli bir bilgi alışverişine olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.

Örgüt Kültürü: Topluluk tarafından çevresel koşullara uyum gösterme ve içsel bütünleşmeyi sağlama faaliyetleri sırasında keşfedilmiş, bulunmuş ya da geliştirilmiş ve geçmişte bu sorunlara karşı işe yaradığı için yeni üyelere aktarılan/öğretilen doğru algılama, düşünme ve hissetme ile ilgili temel varsayım kalıplarıdır.

Elektronik İletişim Kanalları: Bilgisayar ve haberleşme teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler dolayısıyla, bilgisayar terminalleriyle donatılmış işletmelerde iletişim artık posta ya da telefonla iletişimin yanı sıra bilgisayar aracılığıyla elektronik olarak da yapılabilmektedir. Elektronik iletişim kanalları, kurumlardaki bilgi akışında, yaygın bilgisayar kullanımı ve bilginin en son iletişim teknikleri ile dağıtımını ifade eder. Bu araştırmada her ne kadar genelde yazılı iletişimin bir boyutu olarak incelense de, elektronik iletişim kanalları ayrı bir grup olarak ele alınmıştır.

Görsel İletişim Kanalları: Görsel iletişim kanalları iletişim ve eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan ses ve resim ürünlerini içerir. Bu ürünler arasında; resimler, afişler, sinevizyon, panolar, yansıtma sistemleri gibi ortamlar başta gelmektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde araştırmanın konusu ile ilgili literatür incelenmiştir. Bu doğrultuda, kültür, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, kavramları üzerinde yapılan araştırmalar ve açıklamalar anlatılarak yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürü ve iletişim incelenmiştir.

2.1. Kültür Kavramı

19. yy. sonları ve 20. yy başlarında ilkel toplumların incelenmesi, bu toplumların sadece teknolojik bakımdan değil, yaşam şekli bakımından da ilerleşmiş toplumlardan farklı olduğunu göstermiş, bunun sonucunda kültür olgusu derinlemesine analiz edilmeye başlanmıştır (Kotter & Heskett, 1992). Kültür; üzerinde çok konuşulan, tartışılan, kullanılması kolay, fakat tanımlanması ve anlatılması aynı derecede zor olan bir kavramdır. Çünkü hem kültür olgusunun kendisi çok anlamlı olup, zaman içinde değişikliklere uğramakta, hem de antropoloji, psikoloji, tarih, felsefe, biyoloji, sosyoloji gibi disiplinlerle günlük dilde kültür tanımlamalarının yapılabilmeye imkanı, kavrama değişik anlamlar yüklemektedir.

“Kültür” Latince bir sözcüktür ve sözcük anlamı; “el değmemiş doğanın, insan aklı ve yapıcılığıyla işlenmesi ve yararlı hale gelmesi” dir (İşpiroğlu,1991). Sosyal bilimler açısından kültür, teknik bir terimdir ve genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanır. Bu yaklaşımda kültür, bir yandan bireylerin toplumsal yollarla edindikleri ve toplumsal yollarla ilettikleri bir değer, yargı, inanç, simge davranış ölçütleri düzeninden, diğer yanda da, böylece ortaya çıkan geleneksel davranış kalıplarının simgesel ve maddi ürünlerinden oluşmaktadır.

Bazı yazarlara göre kültür; "bilginin, inancın, sanatın, hukukun, ahlâkın, örf ve adetlerin ve toplumun bir üyesi olarak kişiler tarafından kazanılmış diğer yetenek ve alışkanlıkların kompleks bir bütünü" olarak tanımlamıştır (Webber, 1969).

Kültür, bireyin davranışlarını yöneten etkinlikleri kapsar. Yaygın anlamıyla bilgi, inanç, fikir, değer, sanat eseri gibi semboller dizisini temsil eder. Bunlar da bireyin yorumuna, haberleşmesine ve değerlendirmesine yardımcı olan unsurlardır (Thompsons, 1986) Kültür, bir bütün olarak sembolik çevreyi içine alır ve gerçekliği tanımlar. Olayların

çokluğunu ve karşılıklı ilişkisini inceler. Tanımlama, beklenti ve talepleri ilişkilendirir. Kültür kelimesinin temeli açıklayıcı olmasıdır (Champitt, 1991). Belki de bu nedenle kültür, zihinsel, sembolik, işlevsel ve dinamik yaklaşımlarla ele alınıp incelenmeye çalışılmaktadır.

2.1.1. Kültürün Önemi

Kültür, insanlar tarafından oluşturulan büyük yada küçük her grupta kendini gösterir. Yani bir ulusun, bir toplumun, bir örgütün, bir ailenin kendine özgü bir kültürü vardır. Bu da bizi kültür çeşitlenmesine götürmektedir. Yani örgütler de insanlardan meydana gelen bir grup olduğuna göre, örgüt kültürünü de bu çeşitler arasında yer alan toplum kültürünün bir ürünü yada bir alt kültür sınıfına sokabiliriz (Tosun, 1982).

Bütün organizasyonlar bir arada bulunan insanların çalışmalarına etki eden kültürel değerlere sahiptir. Yönetim prensipleri günümüzde bilimsel özellik kazanmış olmasına rağmen bu bilimsellik kültürel sınırlar içinde geçerlidir. Yani yönetim felsefelerinin başarısı, içinde yer aldıkları kültürel ortamın yönetimine olan etkisi, uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmelerde daha fazla önem kazanmaktadır. Aşağıdaki eski bir doğu hikayesi, çeşitli kültürlere ait insanların hazırlıksız olarak karşı karşıya geldiklerinde ortaya çıkabilecek soruları anlamlı bir biçimde örnekleme (Phattak, 1990, s.24).

“ Bir zamanlar büyük bir sel olmuş; bir maymunla bir balık, bu sele kapılmış sürüklenirken, çevik ve tecrübeli olan maymun bir ağaca tırmanıp azgın sulardan kurtulmayı başarmıştı. Şaşkın şaşkın aşağıdaki seli seyrederken zavallı bir balığın akıntıya karşı boğuştuğunu gördü. Bütün iyi niyetiyle aşağıya uzanıp balığı çıkardı. Sonuç kaçınılmazdı, balık öldü.”

Balığın içinde yaşadığı çevrenin kendininkine benzer olduğunu varsayan hikayedeki maymun örneğinde olduğu gibi bazı uluslar arası işletmelerde yöneticiler, farkında olmadan farklı kültürlere mensup insanların da kendisi gibi düşünüp hissettiklerini varsayar. Belli bir kültür çevresi içinde geçerli olan yönetim uygulamaları, başka bir kültürde olumsuz hatta kötü sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle; uluslar arası yönetimde,

kültürel farklılıkları göz önüne almamak sadece bir eksiklik olmakla kalmayıp, kötü işletmecilik olarak da nitelendirilir.

İşletmelerin içinde yer aldıkları kültürel ortamın yönetim uygulamaları üzerine olan etkilerinin yanı sıra, organizasyonlarda çalışan personelin, kullanılan hammadde ve teknolojinin de kültürün birer parçası olduklarının unutulmaması gerekmektedir. Çok farklı kültürlerin ürünü olan ve bu kültürlerin etkisinde kalan bireyler, kullanılan diğer girdiler ve teknoloji, organizasyona girerken, bir takım kültürel değerleri de beraberlerinde taşımaktadırlar. İşletme yöneticisi birbirinden çok farklı kültürel değerleri, işletmenin amaçları doğrultusunda, birbiriyle kaynaştırılabildiği oranda etkin olabilecektir (Tikici,1998, s.49).

Örgütler, temel unsurunun insan olduğu ve insanların meydana getirdiği sosyal sistemlerdir. Nasıl ki insanlar içinde yaşadıkları toplumun üyesi olarak o toplumdaki çeşitli kültürel özelliklerden bir takım girdiler alıp kültürlenerek değişik yapıda kişilik özellikleri gösteriyorlarsa, örgütler de zamanla “toplumdan girdiler alıp, topluma çıktılar sunarak hizmet etmekte” ve tıpkı insanlar gibi kültürlenme şekillerine bağlı olarak farklı kişilikler sergilemekte ve bu durum da “Örgüt Kültürü” olarak nitelendirilmektedir (Çelik, 1993, s.135).

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Çünkü örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasına etki ettiği gibi, yöneticilere seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran yada zorlaştıran bir araçtır. Güçlü örgüt kültürlerinde, işgörenlerin davranışlarını yönlendiren davranışsal parametreler oluşmuştur. Fakat zayıf örgüt kültürlerinde, işgörenler davranış tarzına karar vermeye çalışırken zaman kaybederler.

Örgüt kültürünü belirleyen faktörler de çok sayıdadır. Ürünler, müşteriler, büyüklük, yerleşim yeri, rekabet şartları, finans koşulları, insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim şekli, bilgi sistemleri, karar mekanizmaları, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlaki faktörler gibi hususlar örgüt kültürünü oluşturan inançlar, değerler ve varsayımlar bütününe katkı sağlarlar. İnanç, değer ve varsayım bütünü sayesinde davranış parametrelerini oluşturan örgütsel kültür ortaya çıkar.

Örgütün davranış temelleriyle ilgili olan bir diğer kavram olan stratejiler de varsayımları temel alarak ortaya çıkarlar. Aslında bilgi temelli olan stratejilerin oluşması için bilginin; inanç, değer ve varsayım süzgecinden geçmesi gerekir. Varsayımlar bu konuda hem değerli hem de risklidirler. Stratejik tercihlerde rol oynayan varsayımlar belirlenirken örgüt kültürünün önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Anlaşılacağı üzere, karar vermede ve başarılı olmada kültürün önemi çok büyüktür yani, stratejik planlar yapılırken, inançlar, değerler, varsayımlar ve bunlara bağlı sonuçlar göz önüne alınarak, alternatifler değerlendirilir. Stratejiler, işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulmaktadır. Bu değerlerin geçerliliği örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Stratejilerdeki değişiklik çoğunlukla örgüt kültürünü de değiştirmeyi gerektirdiğinden, bu konuyu ayrıntılı olarak ve hassasiyetle düşünmek zorunlu hale gelmektedir. Zaten değişim, inanç ve değerlerde başlar, stratejilerde bunun üzerine bina edilirler (Eren, 2001, s.166 - 168).

2.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı, Oluşumu ve Sürdürülmesi

Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da 'örgüt kültürü' olarak bilinir. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise işletme veya örgüt kültürü bir alt kültürdür.

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkmasında, Peters-Waterman'ın *Mükemmeli Arayış* ve Deal & Kennedy'nin 1982'de yazdıkları *Örgüt Kültürü* adlı eserler önemli rol oynamıştır. Yine aynı dönemlerde W. Ouchi'nin *Z Teorisi* ve Pascale ve Athous'un *Japon Yönetim Tarzı* adlı eserlerinde, örgüt kültürüne değinilmiştir (Frederickson, 1990, s.169). Yine kavramın öncülerinden Peters ve Waterman, örgüt kültürünü paylaşılmış değerler bütünü olarak ifade etmiştir. Benzer şekilde Louis kavramı; paylaşılan anlamlar, Barney; merkezi değerler, Deyer; varsayımlar, Davis; inançlar Bate;

paylaşılan düşünceler, değerler ve anlamlar, Trice ve Beyer; değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi olarak ortaya koymuşlardır (Gordon & DiTomaso, 1992).

İlk kez Peters ve Waterman (1982) tarafından Amerika’da Pascale ve Athos tarafından ise Japonya’da incelenmiş olan ve literatürde Firma Kültürü, Kurumsal Kültür, İşletme Kültürü olarak da dile getirilen Örgüt Kültürüne ilişkin tanımlar şöyle sıralanabilir:

Schein’e (1984) göre; örgütsel kültür; belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır. Yine Schein'e göre örgüt hemen hemen yönetici tarafından etkilenmektedir. Örgütsel kültür çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizmasıdır (Callahan & Fleenor, 1988, s.414).

Robbins (1989) örgütsel kültürün; çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi olduğunu ve bunun bir örgütü diğer bir örgütten ayıran temel özellik olduğunu belirtmiştir. Daft (1989) ise örgütsel kültürü; bir organizasyona yeni katılanların doğru olarak kabul ettikleri ve bunlar arasında paylaşılan inançların kılavuzu, anlama ve düşünme şekli olarak tanımlamıştır.

Deshpande ve Webster (1989) konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgüt kültürü “kişiye örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni.” şeklinde tanımlamışlardır.

Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın, grup yada kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar. Üyelerin benzer davranış tutum ve iş birliği içinde hareket edebilmeleri için bu gerekli bir husustur.

Toplumda yaşamını sürdürmeye çalışan sosyal sistem olarak örgütler, içinde buldukları çevre ile sürekli bir alış veriş içindedir. Diğer bir ifadeyle örgütler

toplumdan girdi sağlayan, bu girdileri çıktı haline dönüştürerek topluma hizmet eden açık sistemlerdir. Örgüt kültürünün anlaşılmasında sistem ve durumsallık yaklaşımları önemli rol oynamaktadır (Mondy, 1990, s.630). Modern yönetim ve organizasyon teorileri olan sistem ve durumsallık yaklaşımında örgütler çevreleri ile ilişkili açık bir sistem olarak ele alınırlar. Buna göre örgüt ile çevresi arasında karşılıklı etkileşim söz konusudur.

Örgüt kültürü ile toplum kültürü arasındaki ilişkinin kavranmasında sistem anlayışı esas oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımına göre her sistem kendinden daha büyük bir sistemin alt sistemidir ve her sistem bazı alt sistemlerden oluşur. Bu düşünceden hareketle örgüt içinde yaşadığı, girdi sağlayarak çıktıklarını sunduğu toplumun bir alt sistemi durumundadır. Dolayısıyla toplum kültürü ile örgüt kültürü arasında sistem-alt sistem ilişkisi mevcut olup bu iki olgu birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Toplum kültürü ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan ve farklı kültürlerde iş hayatı değerlerinin ne yönde geliştiği, çalışanların motivasyon ve beklentilerindeki farklılıkların hangi unsurlardan kaynaklandığı konusunda katkılar sağlayan önemli bir araştırma Hofstede (1991) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve üyelerin örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt yeleri tarafından paylaşılan i değerkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla rgt bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır.

Örgütsel kültür kavramı, örgütün sembolik temellerine anlamımıza yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, rgt topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerinde katkısı bulunmaktadır. Kültür evreye ters dşemez, aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca,

vrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur, katkılar yapabilir.

Diğer Bazı Örgütsel Kültür Tanımları (Griffin, Moorhead,1989, s.494)

Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi	J.C. Spender (1983)
Güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler	C. O'Reilly (1983)
İşler, burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar	T. Deal A. , A. Kennedy (1982)
Kolektif olarak programlanmış düşünceler	G. Hofstede (1980)
Kolektif anlamlandırmalar	J. Van Maanen
İş yaşamında yaratılan , sürekli ve semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler	J.M. Konz (1983)
Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü	W.G. Ouchi (1981)
Öyküler, mitler, kahramanlar,sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığa sahip, paylaşılan değerler bütünü	T. Peters – R.H. Waterman

Tanımların çeşitliliğine rağmen, bunlar arasında bazı ortak noktalarda görülmektedir:

1. Öncelikle tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden bahsedilmektedir. Bu bütün, üyeler doğru ve kabul edilebilir olan davranışla, yanlış ve kabul edilemez olan davranışın ne olduğunu bildirir. Örneğin bir işletmede sorunlardan dolayı müşteri ile tartışmak, “müşteri her zaman haklıdır” anlayışından hareketle hoş görülmeyebilir.
2. İkinci ortak nokta, değerler bütünü'nün tüm üyelerce, sorgulanmaksızın doğru kabul edilmesidir.
3. Tanımlarda, kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşılmaktadır.
4. Tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerlerin iletimi ve paylaşılmasında kullanılan yollara ilişkindir. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001, s.37 - 38).

Örgütsel kültürün önemi, bireylerin karar ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak da çalışma derecesini, biçimini, yönetimini, yoğunluğunu ve çevresel ilişkilerini yönlendirmesi açısından incelenebilir. Bireylerin ne zaman ve nasıl karar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı hususu onun kültürel niteliklerine yani değer yargılarına sıkı sıkıya bağlıdır.

Her şeyden önce organizasyona gelen bireylerin farklı çevrede yetişmiş olmaları, karakterleri, eğitim düzeyleri, inanç sistemlerinin farklılığı gibi faktörler, kişilerin amaçlarını farklı kılar. Bu nedenle, farklı kültürlerden bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerler oluşturmak gereklidir. Örgüt kültürünün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır.

2.1.3. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sürdürülmesine Etki Eden

Faktörler

Örgütün başlangıç kültüründe kurucu sahibinin eğilimleri ve kişisel inanç ve değerleri başlıca etkendirler. Kurucular, örgütün ne olacağı konusunda bir vizyon sahibidir ve önceki gelenek ve ideolojilerden bağımsızdır. Yeni örgütlerin, genellikle tipik özellikleri olan küçük ve basit bir yapı, kurucunun vizyonunu örgütün diğer üyelerine aktarmayı kolaylaştırır. Örneğin, Microsoft'un kültürü büyük ölçüde kurucusu ve günümüzdeki tepe yöneticisi olan Bill Gates'in etkisi ile oluşmuştur. Birey olarak Gates, saldırgan, rekabetçi ve son derece disiplinli bir kişiliğe sahiptir. Bunlar, başında bulunduğu yazılım devini anlatmak için genellikle kullanılan ifadelerin aynısıdır.

Kültür bir kere oluştu mu, örgüt içindeki faaliyetler bu kültürün tüm çalışanlara bir dizi benzer deneyimler aktararak onun iyice yerleşmesine ve korunmasına hizmet eder. Seçim süreci, performans değerlendirme kriteri, ödüllendirme şekilleri, eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetleri, terfi prosedürleri çalışanların örgüt kültürüne uyumunu sağlar; onu destekleyenleri ödüllendirir, köstekleyenleri cezalandırır ve hatta işlerine son verir. Örgüt kültürünün devamlılığının sağlanmasında özellikle üç faktörün büyük etkisi

vardır. Bunlar seçim prosedürleri, tepe yöneticilerin faaliyetleri ve uygulanan sosyalleşme metotlarıdır (Hodgetts, 1996, s.104).

Başlangıç örgüt kültürü kurucunun felsefesinden kaynaklanır. Bu da personel seçiminde kullanılan kriterleri büyük ölçüde etkiler. Tepe yöneticilerinin faaliyetleri örgüt içinde kabul edilebilir davranış biçimlerinden genel bir iklim oluşturur. Örgüt üyelerinin sosyalleşmesi, bir taraftan yeni elemanların taşıdığı değerlerin örgüt kültürüne uygunluk derecesine, diğer taraftan da tepe yönetiminin seçtiği sosyalleştirme metotlarına bağlı olacaktır (Eren, 1998, s118).

Örgüt kültürünün devamlılığının sağlanmasında etkili olan diğer unsurlar ise şunlar olabilir:

- Toplum
- Teknoloji
- Örgütün Tarihi
- Büyüklük
- Çevre

2.1.3.1. Örgüt Tarihi

Bir örgütün kültürü, o örgütün tarihi incelenmeden tam olarak anlaşılabilir. Çünkü örgüt kültürü örgüt tarihinin bir ürünüdür. Örgüt kültürü statik bir yapı değil, dinamiklidir. Bu nedenle örgüt kültürünü anlamak için örgüt tarihini bilmek bir zorunluluk haline almaktadır.

2.1.3.2. Çevre

Bir örgütün içerisinde bulunduğu çevrenin doğası genellikle içinde bulunan insanlara miras kalmışlardır. Çevre, kültürü belirlenmede çok hayati derecede bir etken olarak değerlendirilebilir. Değişimin hızlı ve belirsiz olduğu bir çevrede faaliyet gösteren

örgütler için organik yapılar uygun olacaktır. Organik yapılara hakim olacak kültürün de, elastikiyet derecesi yüksek tutulmalıdır.

2.1.3.3. Teknoloji

Kullanılan teknoloji, bir firmanın etkinlik durumunun belirlenmesinde büyük bir öneme sahiptir. Teknoloji türünün kültür ve yapı üzerinde bit etkiye sahip olduğu açıktır. Örneğin; teknoloji yoğun çalışan bir örgütün kültürü, üyelerin teknoloji ile uyum derecelerine göre şekillenecektir.

2.1.3.4. İnsanlar

Schein 'e göre (1984) kültür, insanların ve insan gruplarının algı, düşünce ve hisleriyle etkileşim halindedir ve bu etkileşimler sonucunda gelişir. Bu halde; kültürün oluşturulması ve yerleştirilmesi için sosyoloji bilimi ile beraber psikoloji biliminin de verilerinden faydalanılmasının gereği ortaya çıkmaktadır.

2.1.3.5. Büyüklük

Bir örgütün boyutunun, kültürün oluşumu veya yapı seçimini etkilemede önemli bir değişken olduğu genel olarak kabul edilmiştir. Örneğin; hiyerarşik katmanların fazla olduğu, sorumlulukların kesin olduğu ve işlerin rutinleştiği bürokratik örgütlerde kültürün benimsetilmesi ve yerleştirilmesi kolay olacaktır.

2.1.4. Örgüt Kültürünün İşlevleri, Özellikleri ve İşletmeye Sağlayacağı

Yararlar

2.1.4.1. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Kültürün insan davranışlarını şekillendiren ve gerek toplumun gerekse örgütün performansını belirleyen önemli bir işlevi vardır. ABD'de yapılmış bir çalışmada,

şirketlerin performans farklılıklarını açıklayan bir faktör olarak, şirket kültürünün varlığı, istatistiki olarak gösterilmiştir. Güçlü şirket kültürü olan işletmelerin daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Güçlü kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğunu paylaştığı kültürdür (Polat, 1998).

İç bağlılığı kolaylaştırmak için kültür:

- Organizasyon üyelerine dil, ortak ifade ve kavramları sağlar,
- Kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirtir,
- Güç ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül – yaptırım sistemini ve tüm organizasyonel olaylara bir anlam veren örgütün ideolojisi kapsar.

Dış çevreye uyum sağlamak konusunda ise kültür:

- İşletmenin misyonunu ve stratejisini
- Organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları tanımlar (Erdem, 1996, s.28).

Bu temel işlevler yanında kültürün diğer işlevleri şunlardır:

- Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler,
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar,
- Kişilerin birbirleri ile etkileşim biçimini belirler,
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır,
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir,
- Organizasyonel kimliği oluşturur,
- İnanç ve değerlere bağlılık yaratır,
- Çalışanları birbirine bağlar,
- Günlük çalışmalarda rehber olur,

- Davranış biçimlerini belirler.

Genellikle kültürün farklı elemanları bir potada eriterek örgütte bir istikrar sağladığı düşünülür. Gerçekte, bazı araştırmacılar bir örgütün kültürünün gücü ve istikrarı, misyonunun belirliliği, çalışanların karar almaya katılımları ve örgütsel değişime karşı verilen teşvik edici bir tepkinin bu örgütün etkenliğini önceden bize bildirdiğini söylemektedirler (Gordon, 1996, s.471).

Kültürün bunların yanında diğer fonksiyonları ise çalışanlara bir kimlik hissi kazandırması ve böylece örgüte olan bağlılıklarını artırmasıdır. Çalışanlar örgütün değerlerini anladıkları zaman yaptıkları işleri daha çok severler böylece motivasyon gelişir ve bağlılık artar.

İkinci olarak kültür çalışanlar için bir anlam yaratan olgudur. Çalışanların örgütsel faaliyetleri yorumlayabilmeleri için yöntemler oluşturur. Üçüncü olarak ise kültür örgütsel değerleri kuvvetlendirir. Son olarak da kültür davranışların şekillendirilmesi için bir kontrol mekanizması oluşturur.

2.1.4.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün şu özelliklerinden bahsedilebilir (Frost vd., 1985, s.381 - 382; Hofstede, 1991, s.286):

- Örgüt üyelerinin düşünce istek ve davranışının bir sonucudur ve örgütün içinden ortaya çıkar.
- Örgüte yön veren yönetim davranışlarının devamlı ve kökleşmiş modelidir.
- İnfomal değer, gelenek ve davranış normlarından kaynaklanan kısmen bilinçsiz bir davranıştır.
- Örgüt üyeleri tarafından yıllık ve günlük olarak alınan bir çok biçimlendirilmiş eylem ve kararın kümülatif sonucudur.
- Örgütün bütününe yönelik bir özellik taşır, teknik ve beşeri unsurlar arasında uyumlaşmayı sağlar.

- Kültür bir değerler dizisi olarak örgüt üyelerine bir kimlik sağlar.
- Bir  rg t kültürü sibernetik bir sistem olarak sinerji doğuran bir etkiye sahiptir.
- Örgütsel kültür, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür, grup  yeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü, yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt  yelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır ve üyelerin örgüte bağlılıklarını artırır.
- Örgütsel kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir (Eren, 2001, s.139).
- Kültür, bir  rg t  başka örgütlerden ayıran sınırı çizer.
- Örgüt kültürü, üyeler için bir kontrol mekanizmasıdır (Özkalp&Kirel, 2001).

Çeşitli araştırmacıların üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özelliklerini dört ana grupta toplayabiliriz. Bunlar;

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.

Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve hala görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm  yeleri yani çalışan görevlileri etkiler. Böylece,  yeler örgütsel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

2. Örgütsel kültür grup  yeleri arasında paylaşılır olmalıdır.

Örgütsel kültür her örgüt için ayrıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte  ye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, sayęı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışlarıyla mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak, paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma ve anonim olma özelliğini kazanacaktır.

3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir.Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

Örgüt kültürü E. Schein'e göre (1985), üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman diyoruz. Orta katmanda ise, davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargıların görmekteyiz. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşarlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır.

İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir. Kilmann da (1987), örgüt içindeki bir takım varsayımların ve gerçeklerin bilinmesi, kişilerin düşünce yapısı içinde yer alarak, davranışlar için değer ve inanç sistemi oluşturulması gereğini savunur. Bunlar yazılı değildir. Ancak en üst katmandan alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunda kılar. Bu yapılmazsa birey bir çok şeyi farkında olmadan öğrenir, doğru olarak kabul eder ve basma kalıp şeklinde uygulamaya koyar. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve yayılması güçlü inançları, daha bilinçli davranışlar ortaya çıkarır. Bu nedenle örgütsel öğrenme ve paylaşım, yazılı olmayan veya yazılı olarak ifade edilmesi zor olan örgütsel kültürde çok önem taşımaktadır.

4. Örgütsel kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında bir biriyle ilişkili, bir birini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıpları önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünlük sistem oluşturan davranış sistemlerinden oluşmaktadır.

Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seramonik hareketler çoğu zaman üyelerin

otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır. Bunların nedenleri örgüt üyelerine zamanla, yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, örgütsel öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktararak pekiştirilmelidir.

Sonuçta denebilir ki, bir örgütün kendisinin görünmeyen bir niteliği, bir stili karakteri ve işleri yapma yolu vardır. Bu yol, formal sistemin düzenlemelerinden daha güçlü bir olgudur. Bu nedenle bir örgütün ruhunu anlamak için, örgüt kültürü kelimesinin altında nelerin yattığına bakmak gerekir.

2.1.4.3. Örgüt Kültürünün İşletmeye Sağlayacağı Yararlar

İşletmelerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özdevecioğlu, 1994, s.125 - 127):

- a.** İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasında ve çalışmaya devam etmesindeki faktörlerden belki de en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak her çalışanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığı da söylenemez. İnsanlar çeşitli sebeplerle istemeseler de çalışmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda, tatminsizlik veya ruh çöküntüsü ve bozulma denilen psikolojik rahatsızlıklar ortaya çıkar. Örgüt kültürü bu rahatsızlıkların giderilmesinde önemli bir faktördür
- b.** Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları, değerleri anlamalarına ve bu şekilde, kendilerinden beklenen performans düzeyine ulaşmak için daha azimli ve tutarlı olmalarına ve üstleri ile uyum derecelerinin yükselmesine sebep olur.
- c.** Organizasyon içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, bireyleri birbirlerine ve örgüte bağlar; Birliktelik sağlar ve “biz” duygusunu ve takımdaşlık ruhunu geliştirir. Örgüt iklimini olumlu yönde geliştirerek, örgüt kültürünün geniş bir konsensüs sağlanması durumunda ise örgüt içi gruplaşmaları ve ikilikleri önleyebilir.

d. Organizasyonlarda çeşitli sebeplerle çatışmalar ortaya çıkabilir. Amaçlarda ortaya çıkan çatışmalar algılama farklılıklarının ortaya çıktığı çatışmalar, örgüt içi bağımlılıktan ortaya çıkan çatışmalar, örgüt kültürünün getirdiği bazı standart uygulamaya ve prosedürler yolu ile rasyonalize edilebilir veya yumuşatılabilirler.

e. Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Süreklilik; kültürün, sembollerle, törenlerle, kahramanlarla, nesilden nesile aktarılmasıyla sağlanır. Hatta bazı durumlarda yönetici değişse yada işletmeyi terk etse bile kültür ve buna bağlı değerler devamlılık gösterir.

f. Bir toplum hakkındaki genel hükümler nasıl ki, o toplumun kültürel kimliği ile elde ediliyorsa; bir örgüt hakkındaki değerlendirmelerde o örgütün kültürü ile gerçekleştirilir. Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izine rastlanır.

g. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine katkıda bulunur.

2.1.5. Örgüt Kültürü Bileşenleri

Her toplumun kendine has, onu diğer toplumlardan ayıran, farklılaştıran bir yaşam biçimi vardır. Bu farklılık kültürlerini oluşturan öğelerden kaynaklanmaktadır. Çünkü her öğenin kabul görüş, algılanış, uygulanış şekli farklıdır. Örgütlere bakıldığında da her örgütün birini diğerinden değişik kılan özelliklerinin olduğu görülmektedir.

Kültürü oluşturan pek çok öğe vardır. Bunlar bir araya geldiğinde hem örgütün kişiliğini oluşturur hem de örgüt kültürünün işgörene benimsetilebilmesine yardımcı olur. Bunlar; temel değerler, normlar, inançlar, liderler ve kahramanlar, davranış kuralları, maddi nesnelere, mimari özellikler ve örgüt kimliği, öykü ve efsaneler, örgüt tarihi, varsayımlar, çeşitli törenler ve ritüeller ile şakalar, metaforlar ve mitler yoluyla oluşan örgüte özgü dil, amaçlardır

2.1.5.1. Temel Değerler

Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca iyi kötü ayırımına yardımcı olan alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi arzulanan soyut davranış biçimleridir.

Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri, standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı örgüt üyelerinin insan çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.

Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi bir gruplanmaya tabi tutulmuştur:

- Kurumsal değerler: Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.
- Ekonomik değerler: Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.
- Estetik değerler: Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.
- Sosyal değerler: İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.
- Politik değerler: Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.
- Kutsal değerler: Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler.

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Değerler, normlardan daha geniş ve daha somut kavramlardır, normların doğrulayıcılarıdır. Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olmaz. Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir (Başaran, 1982, s.112).

Paylaşılan değerler rutin faaliyetlerin değerli ve önemli hale gelmesine yardımcı olurlar, ayrıca örgütün toplumun önemli varsaydığı değerlerine bağlanmasını sağlar ve rekabet avantajı için ayrıcalıklı bir kaynak oluşturur.

Örgütlerde doğru olarak kabul edilen şeyler yeni gelenlere de öğretilir ki yeni gelenler bu tür bir sorunla karşılaştıkları zaman ne yapacaklarını bilsinler. Güçlü kültürlere sahip örgütlerin temelinde yatan geniş ve derin bir şekilde paylaşılan değerlerdir (Schermerhorn, 1997).

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Pasquale Galgardi'ye göre örgütsel değerlerin oluşumu dört aşamada gerçekleşmektedir. (Üçok, 1989, s.317).

1. Örgütün kuruluşu sırasında kurumun liderlerinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu inançlar onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamalarda örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceyi paylaşmayabilirler. Ancak liderin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
2. Lider tarafından yönlendirilen davranışlar, istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir.
3. İstenilen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirir. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önem kazanır.
4. Sorgusuz benimsenen değerler, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Yapılan birçok araştırma ile değerlerin bireysel ve örgütsel başarı üzerine etkisi ortaya konmuştur. Örneğin iş gereklerinin ve örgüt değerlerinin doğru biçimde anlaşılması kişilerin işlerine uyumunu, işlerinden tatmin düzeyini, örgütsel katılım ve birliği artırmaktadır. Paylaşılan değerler aracılığıyla istenen çalışma davranışlarını ortaya koymayı sağlayacak zihinsel ilişkiler kurulup geliştirilmektedir.

Amerika’da yaklaşık seksen firmanın kültürel ortamını inceleyen bir araştırmada, başarılı şirketlerde değerlere önem verildiği ve bu şirketlerin bazı temel özellikleri paylaştıkları belirlenmiştir. Buna göre başarılı firmalar:

- İşlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler.
- Yönetimler, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedirler.
- En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst düzeyine kadar firma için çalışan herkes bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.
- Değerler diğer unsurlara göre daha güvenilir ve daha kolay belirlenebilir niteliklidir. Örgüt içinde insanlara yaptıkları bir işin yada sahip oldukları bir tavrın sebebi sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin açık kapı politikası uygulayan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa bu ortamda iletişimin öneminden ve bir değer olarak varlığından söz edilebilir (Sabuncuoğlu, 1998, s. 35).

2.1.5.2. Normlar

Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Steinholg & Owens, 1989, s.10).

Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını nasıl ilişkide bulunacağını başkaları ile nasıl iletişimde bulunacağını gösterir (Başaran, 1982, s.113).

İşgörenlerin rolleri, normlarla değerlendirilir. Örgütün kültürel normları kimi kez işgörenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Örgütün kültürel normları bir iş görenden beklenen rolleri belirlediği gibi, iş görenin bu rolleri yapmasını da onaylar. Ayrıca normlar, bir iş

görenden haksız yere istenecek rolleri de engeller. Böylelikle normlar, iş görenin hangi rolleri oynayacağını hangilerini oynamayacağını göstererek davranışı yönlendirir.

Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 1986, s.76).

2.1.5.3. İnançlar

Geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisinin etkin olması, işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir (Sabuncuğlu, 1998, s.36 - 37).

2.1.5.4. Liderler ve Kahramanlar

Temel değer ve inançlar nasıl firma kültürünün özünü oluşturuyorsa lider ve kahramanlarda bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koyarak o kültürün gücünü temsil ederler. Liderlerin firma kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişiler oldukları görülmektedir.

Kahramanlar ise yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilmektedir. Kahraman olabilmek için süratli, programlı ve verimli çalışmak gerekmektedir; fakat sadece bu

yeterli değildir. Bir mini toplum olan örgütler kendi kahramanlarını da yaratırlar. Örneğin; Ford için Henry Ford, Microsoft için Bill Gates, Anadolu Üniversitesi için Yılmaz Büyükerşen örgütsel kahramanlardır. Kahramanların motivasyon gücü çok yüksektir. Diğer çalışanlar için örnek oluştururlar ve örgüte bağlılığın gelişmesini sağlarlar (Güney, 2001, s.181).

2.1.5.5. Törenler (Merasimler) ve Ritüeller

Merasimler, organizasyonun ana değerlerinde hangi amaçların önemli olduğunu ve neyin kayda değer olduğunu destekleyen ve açıklayan faaliyetlerin düzenli olarak tekrarlanmasından oluşur (Pettigrew, 1979, s.576). Nasıl ki ilkokullarda her sabah “Türküm, doğruyum” diye içilen ant veya bayrak törenleri bizim milli değerlerimize kültürümüze bağlayan etkenler ise, güçlü firma kültürlerinin de bu tür törenlerle pekiştirildiği görülmektedir. Törenler, örgütün kutlama araçlarıdır ve kültürel pekiştirmeyi amaçlarlar. Ödül törenleri, emeklilik törenleri, atanma törenleri gibi törenler örgüt kültürünü açığa çıkarırlar. Bu gibi törenler örgüt kültürüne, işletmenin temel değerlerini dramatize etmek suretiyle katkıda bulunurlar. Ritüeller ise tiyatrolaştırılmış kültürel anlatımlardır ve katılımcılar üzerinde örgüt kültürünü hakim kılmayı amaçlarlar.

2.1.5.6. Öykü ve Efsaneler

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, zaman zaman abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Öykü ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995).

Her firmanın yeni gelenlere veya örgüt dışındakilere anlatacağı, firmanın bir başarısı koruyucusu veya bir devre imzasını atan etkili bir liderin yaptığı bir iş veya başarıyı dramatik olarak anlattığı hikayesi vardır. Bu tür hikayeler daha ilk başvuru sırasında veya girişten birkaç gün sonra yeni gelenlere anlatılır. Bu hikayeler gündemdeki uygulamaları yasallaştırır ve uygulanmasını sağlar (Pettigrew, 1979). Hikayeler

anlatılırken çoğunlukla değişikliğe uğrarlar. Ağızdan ağza dolaşırken gerçekçilikten uzaklaşacak şekilde değişikliğe uğramışlarsa artık bir efsane haline gelmişler demektir.

2.1.5.7. Maddi Semboller

Örgüt kültürünü oluşturan maddi sembollerin en önemlisi “görev cümlesi” ve “şirket logolarıdır”. Örneğin Mercedes logosu büyük bir çoğunluğun bildiği bir şirket logosudur. Görev cümlesi ise örgütün uzun dönemdeki vizyonunu ifade eder.

Bank Of America, muhafazakar bir şirkettir. Atak bir şekilde risk almak şirketin kültürünün bir parçası değildir. Yöneticileri dört kapılı Amerikan yapımı limuzinler kullanmaktadırlar. Bank Of America 1983’de Charles Schwab Co, şirketine ait borsa firmasının satın alınmıştır. Bank Of America’nın tam tersine Schwab atılmalılığı ile itibar kazanmıştı. Schwab ‘taki üst yöneticiler Bank Of America ‘dakiler gibi şirket arabalarını kullanmaktaydılar. Ancak, onların ki Ferrari ve BMW idi. Arabaların imajı hem onları kullananların imajlarına ve hem de Schwab’ın korumaya çalıştığı kültürel değerlere uymaktadır (Öztürk, 1994, s.318).

Bu ve bunun gibi konular sembollere örnek olarak gösterilebilir. Bunların yanı sıra ofislerin düzeni, döşemeleri, giysiler gibi şeyler de sembollere örnektir. Bu semboller kimin önemli olup olmadığı, yöneticilerin ne kadar eşitlik istedikleri ve uygun olan davranışların neler olduğu gibi konularda ipucu olmaktadır (Robbins, 1996).

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembolle daha somut hale gelebilmektedir. Sembol haline gelmiş bir nesne yada davranışı kullanmak yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 1998, s.38).

2.1.5.8. Dil ve Metaforlar

Kullanılan ortak dil ve kavramsal kategoriler, örgüt kültürünün bir diğer unsurudur. Eğer kullanılan kavramlarda karşılıklı bir anlayış oluşmuşsa o zaman bir örgüt kültürü unsuru olarak kullanılması durumu ortaya çıkar. Aynı şekilde metaforlar kavramı da

benzetme yoluyla algılamamızı kolaylaştırırlar. Örneğin; saldırmak ve savunmak gibi askeri terimler iş dünyasında farklı anlamda kullanılabilirler. Benzer şekilde evlenme ve boşanma tabirleri de şirket birleşmelerini ve ayrılmalarını ifade etmek için kullanılabilir.

2.1.5.9. Davranış Kuralları

Doğru-yanlış ayrımıyla ilgili beklentilerdir ve örgüt içindeki çalışma kurallarını ifade ederler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı hangilerinin onaylanmadığı o işletmenin davranış kurallarına ilişkin bilgi verir (Tevrüz, 1996, s.91). Kurallar değer sistemine bağlı olarak, toplumlarda bireylere yol gösteren, doğruyu, yanlışı, olumluyu ve olumsuzluğu belirleyen standartlar ve fikirler bütünüdür. Kural ve değer arasındaki farklılık ise değerlerin soyut ve genel kavramlar olması, kuralların daha belirgin ve yol gösterici olmalarıdır (Berberoğlu, 1991, s.41).

2.1.5.10. Mimari Özellikler ve Örgüt Kimliği

Bir şirket binasının mimarisi sanıldığından çok daha önemlidir. Mimari tarzı ve iç dizayn çalışanların ve müşterilerin davranışlarını etkilemektedir. Binaların insan psikolojisi üzerindeki etkisine verilecek en somut örneklerden biri eski komünist ülkelerdeki resmi binaların mimari tarzıdır. Bu binalar; insanların devlet ve komünist parti karşısında acizliklerini vurgulamak için geniş bulvarlar üzerinde, keskin hatlı, koyu renkli ve devasa olarak yapılmışlardır. Böylelikle, bu binalara giren insanların devletin büyüklüğü karşısında ezilmeleri amaçlanmıştır. Anlaşılmaktadır ki, mimari özellikler örgütün stratejik profilini göstermek için kullanılabilirler ve mimarideki değişiklikler çoğunlukla örgüt kültüründeki değişmeyi de gösterir (Güney, 2001, 180).

2.1.5.11. Varsayımlar

Varsayımlar, kişi yada grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, varsayımların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla varsayımlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Varsayımlar, örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yön verilir.

2.1.5.12. Amaçlar

Amaçların organizasyonu şu şekilde etkilemesi mümkündür:

- Üretim kalitesi, rol biçiminde organize olmuş kültürlerle kolay kontrol edilebilir.
- Büyüme amaçları kültürel ortam için daha uygundur.

Bir organizasyonunun kültürü bir zaman periyodu boyunca amaçları değişikçe değişebilir (Tikici, 1998, s.56).

2.1.6. Örgüt Kültürü Sınıflandırmasında Handy Modeli

Birçok araştırmacı inceledikleri örgütlerde, değişik çevre şartlarına ve örgüt yapılarına göre şekillenmiş örgüt kültürlerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çevre koşullarının örgüt üzerindeki etkisine veya örgüt yapısını oluşturan hiyerarşi, yetki, haberleşme, kontrol gibi mekanizmaların kullanılma şekline ve derecesine göre pek çok örgütün değişik kültürlere sahip olduklarını keşfeden araştırmacılar, incelemede buldukları kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır.

Örgüt kültürü sınıflandırmasına dair bir çok örgütsel kültür modeli geliştirilmiştir. Araştırmada Handy'nin geliştirmiş olduğu örgütsel kültür sınıflandırması ele alınmıştır. Literatürde Charles Handy'nin yapmış olduğu kültür sınıflandırmasının en fazla kabul gören sınıflandırma olduğu ifade edilir (Akıncı, 2003; Erengül, 1997; Gürgen, 1997).

Charles Handy, bir psikolog olan Harrison'nın çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri olduğunu belirlemiştir. Buna göre dört değişik örgüt kültürü sınıflandırmasına gitmiştir. Handy, örgütleri yapıları, yönetim biçimleri, düşünce sistemleri açısından, güç/otorite kültürleri, bürokratik/rol kültürleri, iş yada süreç kültürleri ve birey/destek kültürleri olmak üzere dört grupta toplar (Akıncı, 2003; Erengül, 1997; Gürgen, 1997; Handy, 1995).

2.1.6.1. Güç Kültürü

Aile şirketlerini hatırlatan bu tür örgütlerde güç ve denetim merkezde toplandığı için iletişim yapısı da merkezi bir özellik gösterir. Kararlar, katılımcı bir yönetim anlayışı ile değil, tepe yönetimindeki kişiler tarafından alınır. Örgütsel yapı, oldukça basittir. Üst düzey yöneticilerin güvenini kazanmış kişiler, karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranırlar. Bu nedenle karar ve prosedürler bu tür örgütlerde en aza indirgenmiştir. Bürokratik uygulamalara pek rastlanmaz. Bu özelliklerinden ötürü hızlı karar alıp olası bir tehlike karşısında çabuk tepki verebilirler.

Örgütün etkinliği güven ve anlamaya, iletişim ise telepati ve kişisel konuşmaya dayalıdır. Az kural ve işlem, küçük bürokrasi vardır. Kilit kişilerin seçimi ile kontrol merkez tarafından yapılır. İşlemlere veya mantıksal temellere dayalı olmaktan ziyade nüfuz dengesinin bir sonucu olarak kararlar bir politik örgüt olarak alınır.

Bu kültür çabuk hareket etme becerisine sahiptir ve tehdit ve tehlikeye çabuk tepki verir. Merkezdeki kişilerin kalitesi çok önemlidir; bunlar güç yönelimli, siyasal mantıklı, risk alan kişilerdir. Bu kültür için ölçek bir sorundur. Eğer çok sayıda faaliyeti birbirine bağlamak isterse ağ parçalanabilir. Ağı parçalamadan büyümenin tek yolu başka örgüt doğurmaktır.

Kişilere, topluluklara güvendiklerinden daha fazla güvenirlir. Sonuçlara göre karar verirler ve araçlara toleransla yaklaşırlar. Sert görünebilirler, başarılı olduklarında düşük moralli görülebilirler, başarısızlık veya rekabet ortamına dayanamama sonucunda orta tabakalarda yüksek oranda işe giriş çıkış görülür. Bu kültür etkin fakat kötü olabilir. Örumceği olmayan ağın gücü yoktur.

2.1.6.2. Bürokratik/Rol Kültürü

Uzmanlaşmanın gerektirdiği işbölümü, rol kültürlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu kültürde örgütü oluşturan birim yada bölümler örgütü ayakta tutan yapılar olarak görülür. Fonksiyonel yapıların, iş tanımlarının ve süreçlerin yazılı olması bu tür kültüre sahip örgütlerin bürokratik kültürler olarak adlandırılmasına neden olmuştur. Rol kültürüne sahip örgütlerde bölümlerin, faaliyetlerini sürdürebilmeleri, diğer bölümlerle ilişkilerinin ve iletişimlerinin iyi düzeyde olmasına bağlıdır. Bölümler arasında olması gereken ilişkinin sağlıklı yürütülebilmesi ise şu şekilde sağlanır:

- Rollere ilişkin kurallar: İş tanımları, yetki ve sorumluluk alanlarının saptanması.
- İletişime ilişkin prosedürler: Bölümlerde kimler kimlerle iletişim kuracak, kim kime bilgi, emir, talimat verecek.
- Sürtüşme – çatışma yönetimi: Bölümler arasında sürtüşme yada çatışma ortaya çıktığında başvuru birimi kim olacak, arabulucu yada sorunu kim çözecek.

Bu örgüt kültüründe, yöneticinin kişisel kaprisleri ve rasgele uygulamaları en aza indirgenmiştir. Yönetimsel ve örgütsel faaliyetlerde kesinlik, hız, netlik ve uzmanlaşma ön plana çıkmıştır. Hiyerarşiler belirgin ve terfiler uzmanlığa dayalı olup ödül ve cezalara ilişkin standartlar geliştirilmiştir. Yükselme yada kariyer açısından işgörenler kişisel amaçlarını örgüt amaçlarıyla kesiştirdikleri ve örgütle özdeşleştikleri ölçüde başarılı olmamaları için bir neden kalmaz.

Bürokratik kültürlerde bireysel kararlar keyfi alınmayıp yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde kalmak zorundadır. Roller tanımlanmış, kural ve prosedürler olabildiğince her duruma yanıt verecek şekilde hazırlanmıştır. Örgütte bütün bilgilerin yazılı olması bu kültürün en önemli özelliğidir.

Bürokratik kültürlerde bölümler arasındaki eşgüdümü en üst basamaktaki yöneticiler gerçekleştirir. Faaliyetler, prosedür ve yönetmeliklerle düzenlendiği için iş tanımlarına uyması iş görenin insiyatif almasından daha önemlidir. İşgörenler, kendilerinden iş tanımlarının dışında performans beklentileriyle karşılaşmaz ve bu tür talepler başkalarının görev alanına tecavüz anlamına geleceği için hoş karşılanmaz.

Bu örgüt kültüründe uzmanlığın bir güç kaynağı olabilmesi ancak yetki sınırlarıyla yetime koşuluyla olanaklıdır. Resmi kanallardan yetki verilmemişse belirli bir yeterliliğe sahip olma, bireye bir güç sağlamaz. Bu kültürde faaliyetlerin etkinliğini belirleyen en önemli unsur, iş ve sorumlulukların dağılımındaki akılcılıktır. Bireysel özellikler ikinci plandadır.

Çalışanlar açısından rol kültürü, güvence unsurudur. Belli süreler içinde kendilerinden bekleneni verirlerse ilerleyeceklerini bilirler ve konularında uzmanlaşırlar. Rekabetin arttığı, müşterinin daha esnek hizmet talep ettiği pazar koşullarında rol kültürü yetersiz kalır. Bölümlerdeki iletişim kopuklukları müşterilerde tatminsizliğe neden olur. Her bölüm kendi üzerine düşeni yerine getirirse bile bu hizmetin müşterilerin beklentilerini karşılamada yetersiz kalma olasılığı oldukça yüksektir. Örgütsel sorunlar, bölüm içi olmaktan çok bölümler arası iletişim kopukluklarından ve eşgüdümünden kaynaklanır.

Bu kültür, kişilere güvenlik ve öngörü ve yükselme imkanı verir. Risk almadan ihtisaslaşmış uzmanlık imkanı verir. İşini belli bir standarda kadar yapanı ödüllendirir. Bu kültür kişilere değil örgüte dayalıdır. Güç yönelimli kişiler ve işinin kontrolünü elinde tutmak isteyenler, ihtiraslı olanlar, yöntemden ziyade sonuçlarla daha çok ilgili olan kişiler için bu kültür hayal kırıklığı kaynağı olabilir.

2.1.6.3. İş/Süreç (Görev) Kültürü

Bu kültür iş ve proje yönelimlidir. Görev kültüründeki tüm vurgu işi yapmaktadır. Nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücüne dayalıdır. Nüfuz diğer kültürlerle oranla daha geniş bir alana yayılmıştır. Bu bir takım kültürüdür; sonuç (ürün, ortaya çıkan) bireysel amaç, statü ve stil farklılıklarını gizler. Bu kültür, grubun birleştirici gücünü verimliliği artırmak için kullanır. Bu kültür son derece uyumludur. Kişiler, işleri üzerinde çok yüksek kontrol gücüne sahiptirler, grup içinde karşılıklı saygıya dayalı, yaş veya statüye değil, yeteneğe (kapasiteye) dayalı kolay çalışma ilişkileri söz konusudur.

Görev kültürü, çevre veya pazara ilişkin esneklik ve duyarlılık gerektiren durumlara uygundur. Bu kültürde ölçek ekonomisi veya derin bir uzmanlık yaratmak zordur. Bu kültür tepki hızının, dahil olmanın, duyarlılığın ve yaratıcılığın ihtisaslaşmanın

derinliğinden daha fazla olduğu durumlarda gelişir. . Bu kültürlerde uzmanlaşmanın yerini hızlı tepki verme, olaylara bütüncül yaklaşma, duyarlılık, yaratıcılık gibi yetkinlikler almıştır.

Bu örgütlerde kontrol zordur. Kaynakların kişilerin ve projelerin dağıtım yolu ile üst yönetimin elindedir. Kaynaklar sınırlı olunca veya tüm örgüt başarısız ise bu görev kültürü rol veya güç kültürüne doğru değişime eğilimi gösterir. Kontrol edilmesi ve kendiliğinden istikrarsız duruma gelebilen zor bir kültürdür.

Orta ve genç seviyelerdeki işletmecilerin çalışmak istedikleri kültürdür. Gruplar, uzman güç, sonuçlar için ödüller, bireysel ve grup amaçlarını birleştirme üzerine yaptığı vurgu açısından bu kültür; örgütlerin davranışsal kuramlarında belirttikleri kültürdür. Statü farklılıklarının düşük, bireysel özgürlük ve değişim ve uyumun çağdaş ideolojileri ile uyum gösteren bir kültürdür.

2.1.6.4. Birey Kültürü

Bu tür kültüre sahip örgütlerde birey kuruma değil, kurum bireye hizmet etmektedir. Bir grup birey, kurumsallaşmanın kendileri için yararlı olacağına inandıklarında bir araya gelerek çıkarlarını daha iyi gözetebileceklerini inandıklarında bu tür bir kültüre dayalı bir örgüt kurabilirler. Hiyerarşi olmadığı için bu tür kültürlerde denetim olanaksızdır. Ancak örgütü oluşturan bireylerin ortak rızası ile bir özdenetim mekanizması geliştirilebilir. Örgütün varlığı, bireyin varlığı yanında ikinci planda kaldığı için, örgüt bireyi bünyesinden ihraç edemez, birey arzu ederse örgütten kendiliğinden ayrılır. Yönetimsel güç, bireyler arasında paylaştırılmış olup uzmanlığa dayalıdır.

Örgüt kültürlerine ilişkin bu sınıflandırma görülebileceği gibi, örgüt kuramlarıyla paralellik göstermektedir. Güç ve bürokratik kültürler, klasik örgüt kuramlarının temel ilkelerine dayalı olarak geliştirilmiştir. İş ve süreç kültürü ise çağdaş örgüt kuramları ve özellikle toplam kalite yönetim sisteminin ilkeleri doğrultusunda geliştirilmiştir.

Bu dört kültür tipinden hangisinin değişen çevre koşullarına daha uygun olduğu sorusuna gelince, iş – süreç kültürünün iletişimi kolaylaştırmaya ve yetkilendirmeye daha elverişli olduğu görülür. Bu yapılar vizyon paylaşmaya, çözüm üretmeye, bilgi

alışverişine daha yatkındır. Değişen müşteri talepleri, bütün departmanlar tarafında yakından izleneceğinden, müşteri odaklı bir strateji izlemek isteyen işletmelerin yeniden yapılanma çabalarından bu kültürün yaratılması yatar.

2.2. Örgüt Kavramı

Örgütler, insanların gereksinimleri karşısında ortaya çıkan yapılardır. Yeryüzündeki ilk örgütler, insanların çeşitli gereksinimlerini karşılamak amacıyla verdiği uğraşlar sırasında, belli bir gereksinimini başka bir insan veya insanların yardımı olmadan karşılayamayacağını anlamasıyla doğmuştur. Daha sonra örgütlü çabaların, bireysel çabalara göre insanların türlü gereksinimlerini karşılamada daha etkili olması; örgütlerin sayısını, türlerini, büyüklüklerini her geçen gün arttırarak önemli boyutlara ulaşmıştır (Karakoç, 1989, s.81).

İnsanların her türlü gereksinimlerini karşılamalarında bireysel çabalarına göre, örgütsel çabaların daha etkili olması nedeniyle, örgütlerin sayısı ve türleri de insan ihtiyaçlarına paralel olarak artmış ve önemli boyutlara ulaşmıştır. Devletten aileye, kar amaçlı işletmelerden vakıflara, üretim sektöründen hizmet sektörüne değin küçük yada büyük kar amaçlı yada kar amacı olmayan bir takım örgütlerden kurulmuştur (Dinçer & Fidan, 1996, s.37).

Kar amaçlı örgütlerde temel faktör kardır. Bu örgütler bireylerin ihtiyaç duyduğu, piyasada talebi olan mal ve hizmetleri üretirler. Kar amacı olmayan örgütlerde ise temel amaç topluma hizmettir. Bu tip örgütlerde kar gelir arttırmak için değil, topluma istenilen düzeyde hizmet sağlayabilmek için gereklidir. Hizmet sunan eğitim, sağlık ve diğer kamu kurumları bu tür örgütlere örnek verilebilir.

Bazı düşünürler tarafından bir yetki ve sorumluluk ilişkileri olarak tanımlanan örgütler bazıları tarafından çeşitli rollerden oluşmuş bir bütün ve diğer bazıları tarafından ise iç içe geçmiş biçimsel ve biçimsel olmayan grupların oluşturduğu bir sistem olarak görülmekte ve nihayet sadece bir karar verme sistemi olarak alındığına rastlanmaktadır (Dicle, 1974, s.2).

Yapılan çeşitli örgüt tanımlarından bir başkası şu şekilde ifade edilir. Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçler bütünüdür (Dereli, 1976, s.1).

Değişen toplumsal yapı içerisinde örgütler de zamanla değişim ve gelişim göstermekte buna paralel olarak örgüt tanımları da farklılık göstermektedir. Buna göre örgüt, birden

fazla bireyin, belirli ortak amaçlar gerçekleştirmek üzere, işbirliği ve koordinasyon içinde, faaliyet göstermeleri sonucu oluşan sosyal sistemler olarak ifade edilir (Eroğlu, 2003).

Örgütler incelendiğinde, kapsamlarında aşağıdaki temel özellikler görülecektir:

- Örgütün birden fazla amacı olabilir, bunlar insanların ihtiyaçlarıyla ilgilidir.
- Örgütün temelinde bireyler yer alır.
- Söz konusu bireyler, başka deyişle üyeler, karşılıklı bir ilişki ortamı içindedirler ki buna kısaca etkileşim ortamı denilir (Aşkun,1981).

Örgütler çevreleriyle etkileşim halinde bulunan açık sistemlerdir. Çevresinden çeşitli girdiler (hammadde, malzeme, insan gücü, bilgi) alır bunları işler ve çevreye çıktılar sunar. gerekli bilgi alışverişi ve iletişim içinde olmayan bir örgüt olamaz. Her örgütün, önceden belirlenmiş “biçimsel” bir yapısı ve üyeler arasında etkileşim sonucu oluşmuş “biçimsel olmayan” bir yapısı vardır. bu yapılar bireyin örgütteki, davranışlarını ve iletişim ilişkilerini belirler (Eroğlu, 2003).

Toplumsal yapı içinde bir çok örgütün varlığından söz etmek mümkündür. Kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerinin doğal sonucu olarak ortaya çıkan fakat herhangi bir amaca ulaşma adına rasyonel birliktelik gerektirmeyen örgüt yapıları vardır. Bunlar toplumdaki sosyal örgütleri oluşturan topluluklardır.

Bunun yanı sıra biçimsel yapı içinde bir arada bulunan insanların gerçekleştirdikleri faaliyete katılma sürecinde her birinin oynayacağı rolün ve yapacağı işlerle, yerine getireceği görevlerin belirtilmiş olduğu, planlanmış bir işbirliğine dayanan faaliyetler sistemi olarak adlandırılan biçimsel örgütler de bulunmaktadır.

2.2.1. Biçimsel Örgütler

Biçimsel örgütlerin en temel üç özelliği bulunmaktadır. Biçimsel örgütler, insanlardan oluşmuş, amaçları başarmak için kurulmuş ve üyelerinin davranışlarını belirlemek, sınırlamakla sonuçlanacak bir yapılaşma içindedir (Can, 1996, s.16).

İki yada daha fazla insanın bilinçli olarak düşünüp eşgüdümleştirilmiş faaliyetler sistemi biçimsel örgütleri oluşturur. Özellikle çağdaş yaşamda belli başlı ihtiyaçlar sadece ortak çabalar sonucunda giderilmektedir.

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren yada gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara giren sosyal organizmalar birer örgüt* olarak tanımlanabilir. Her organizmanın görevi kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bunu sürekli kılmaktır. Örgütler, içinde buldukları zaman ve yerin koşullarına ve bunların değişim süreçlerine uymak zorunda olan varlıklara benzetilebilirler (Efil, 1993, s.70).

2.2.1.1. Biçimsel Örgütlerde Formal Yapı

Örgütler şu veya bu şekilde yaşanan toplumun hem bir parçası hem de insanların çeşitli ihtiyaçlarını gidermesi açısından bir zorunluluktur. Örgütlerin verdikleri kararlar veya hareketler çeşitli biçimlerde hem yaşanan topluma hem de o örgüt içinde yaşayan insanlara yansımaktadır (Özkalp & Kırel, 2001).

Örgütün iç toplumsal sistemini oluşturan insanlar, küçük ve büyük olmak üzere biçimsel ve biçimsel olmayan grupları meydana getirirler. İnsanların örgütleri amaçlarına ulaşmak için kurdukları esas göz önünde bulundurulduğunda, insanların örgütlere değil, örgütlerin insanlara hizmet anlayışı içinde bulunmaları gerektiği söylenebilir. Örgütsel yapıda insanlar değişik türde görevler üstlenerek işbölümü yaparlar. Böylece örgüt içinde alt sistemler oluşarak hedeflenen amaca ulaşmada işin etkin bir biçimde meydana gelmesi sağlanmış olur.

Örgütlerde formal yapı, örgütlenme (organize etme) süreci esnasında planlı ve bilinçli olarak kurulmuştur. Formal yapı, örgütte yer alan ve insanlarca doldurulacak mevkileri

* Biçimsel Örgütler kısaca “örgüt” kavramıyla anılacaktır.

ve birimleri, bunları hiyerarşik düzeylerini, aralarındaki ilişkiyi yansıtır (Paksoy & Acar, 1998, s.53).

Bir formal örgüt, onun yetkisini, kuvvetini, hesap verme ve sorumluluk ilişkilerini gösteren bir yapıya sahiptir. Formal yapılarda her üyenin belirli ve özel bir işi olur. Hiyerarşik yapı açıkça belirtilmiştir. Statü, prestij, yetki ve sorumluluklar belirli bir düzen içinde sıraya konmuş ve kontrol edilmiştir. formal örgütler aynı zamanda dayanıklı ve planlı bir yapıya sahiptirler bu nedenle esnek değildirler (Hicks, 1976).

Bir örgütün formel yapısı,

- Biçimsel görevler ve ilişkiler,
- Görev ve İş tanımları
- Biçimsel kurallar (yasa yönetmelik, tüzük, vb.)
- Amaç, politika ve prosedürler,

Ödüllendirme, ücretlendirme ve disiplin düzenlemeleri...vb'ye göre şekillenir (Paksoy & Acar, 1998, s.53).

2.2.1.1. Biçimsel Örgütlerde İnfomal Yapı

Bir örgütte yapılan işlerin kimler tarafından ve ne şekilde yapılacağını, çalışanlar arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerini gösteren formal yapının yanında, kendiliğinden oluşan bir insan ilişkiler sistemi bir başka deyişle formal olmayan bir yapı da vardır (Onal, 1979, s.14).

Bir üniversitede öğretim görevlisi olarak çalışan iki kişi derslere girmelerinin yanı sıra, birbirleriyle konuşmayı, birlikte yemek yemeği, işleri hakkında dertleşmeyi ve buna benzer yollarla, resmi sorumluluklarının dışında kalan bir takım ilişkiler kurmayı isteyebilirler. Bu gibi ilişkiler tüm formal örgütlerde meydana gelebilir, böylece infomal örgüt yapısı kendiliğinden oluşmuş olur.

İnformal örgüt yapısında hiyerarşik düzende sorumlulukları belirlenmiş kişiler arasındaki ilişkiler önemlidir. Bu informal yapı, kişisel, doğrudan, kendiliğinden ve yüz yüze olan ilişkilerle nitelendirilebilir. Kesin olarak belirlenmiş sorumluluklara uymanın yanı sıra, temelde karşılıklı anlayışa dayanır. Örgüt içinde insanları bir arada tutması ve birlikte çalışmalarında önemli bir etken olarak işlev görür.

İnsan ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan arkadaşlıklar, hatta çatışmalar yazılı kurallarla planmış, biçimsel yapı içerisinde kendiliğinden ortaya çıkan, gelişen biçimsel olmayan örgütleri oluşturur. İşte gerçek bir örgüt, bu karmaşık insan ilişkilerinden oluşan, yaşayan dinamik bir varlıktır. Her ne kadar yazılı kurallar, örgütün iskeletini oluştursa da, biçimsel olmayan iletişim kanalları bu iskeleti harekete geçirmeye yarayan sınır sistemi görevini üstlenmiştir (Gürgen, 1997, s.33).

2.2.2. Örgütsel İletişim Kavramı

Yaşamamızla iç içe geçmiş, her an ve her yerde birlikte olduğumuz iletişimle insan, toplumsal bir varlık olarak kendini gerçekleştirmekte, başka bir deyişle biyolojik bir varlık olmaktan çıkarak, toplumun bir üyesi haline gelmektedir.

İletişim kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve giderek toplumları yaratan ve bir arada tutan adeta bir “harç” işlevi görür. Bir başka deyişle toplumsal yaşam, kişi olarak benliği var edebilme, başkaları ile birlikte bir işi gerçekleştirebilmek için bir iş grubu içinde düşünce üretebilmek, bunu davranışlarla işe dönüştürebilmek, ancak iletişimle gerçekleşir (Gürgen., 1997, s.9).

Örgüt kavramı, ortak bir amacı yada eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kurumların yada kişilerin oluşturduğu birlik olarak tanımlanır. (Püsküllüoğlu, 1995). Buna göre üniversite, belediye, fabrika, toplumsal yarar amacına yönelik toplumsal birimler birer örgüt olarak tanımlanabilir. Birer toplumsal sistem olarak örgütlerin oluşması ve yaşayabilmesi, içte ve dışta kurdukları ilişkileri belirli bir düzen içinde sürdürmelerine bağlıdır. Bir başka deyişle, örgütlerin varolabilmeleri, kurdukları bu ilişkilerin denetlenmesine ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içinde etkili bir iletişim politikası izlenmesine bağlıdır. Bir sistem olarak iletişim

olgusunun en büyük amacı, örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Örgütler açısından bakıldığında, iletişim bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç- gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir (Sabuncuoğlu, 1984, s.111).

Örgütsel iletişim; birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen insanların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü etkinliğin paylaşılmasıdır. Örgütteki bireysel güçler arasında olması gereken söz konusu “uygun etkileşimi” sağlayan öge, örgütsel iletişimdir (Karakoç, 1989, s.81 - 82).

Bir başka tanıma göre, örgütsel iletişim; örgütün hedefleri doğrultusunda çalışabilmesi için örgüt ve çevresi arasında girilen sürekli bir bilgi alışverişi yada bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Eroğlu, 2003).

2.2.2.1. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amacı

Örgütler, üretim için bir araya gelmiş, değişik görüş ve bilgilere sahip, farklı ama ortak amaca ulaşmak için birbirlerine bağımlı olan insanların oluşturduğu birimlerdir. Bu insanları birbirine bağlayan örgütsel iletişimin sistemleri ise üretime yönelik, uzlaşmayı sağlamaya yönelik sistemlerdir. Daha geniş bir açıdan bakıldığında, örgütler yalnız üretime yönelik örgüt içi işbirliği ve ortak görüş sağlama çabasının dışında dış dünya ile ilişki kurma, çevreden aldıkları bilgiyi, örgüt içindeki bilgi işlem merkezlerine aktarıp bir strateji oluşturarak belirsiz, rekabetçi ve dinamik çevre şartlarına uyum gösterebilme çabasının da içindedirler. Gerek örgüt içersindeki uyum, ortak görüş ve koordinasyon sağlamaya, gerekse de örgüt dışı adaptasyon ve bilgi çıkışına yönelik bu eylemlerdeki başarı, örgütlerde etkin bir iletişim oluşturmakta saklıdır (Özarallı, 1997, s.71). Örgüt içinde varlığını ne önemini kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını artırır. Bir örgütte etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, o örgütün

işlerin sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s.58).

Örgütlerde birey ve grupların görevlerini yapabilmek için “bilgiye” ihtiyaçları vardır. Kimin, neyi nerede, ne zaman, nasıl yapacağına ilişkin emir ve talimatların da iletilmesi gerekmektedir. Ayrıca, iletişimin birey ve grupları birbirine bağlayıcı bir özelliği vardır. İletişim, örgütlerde bu gibi işlevleri yerine getirmek (bu amaçlara ulaşmak) için vazgeçilmez bir araçtır.

Başka bir açıdan, örgütlerde iletişimin amaçları şöylece sıralanabilir:

- Organizasyonda işbirliği ve koordinasyonu sağlamak.
- Örgüt amaçlarının üyelerce paylaşılması ve benimsenmesini sağlamak.
- Örgüt mensuplarına görevlerinin ve görevle ilgili hedeflerinin ne olduğunu bildirmek.
- Faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi, böylece de “kontrol” imkanı sağlamak.
- Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine olanak sağlamak (Paksoy & Acar, 1998, s.51).

2.2.1.2. Örgüt Kuramları Açısından İletişim

Tüm toplumsal felsefelerin temelinde olduğu gibi, yönetim kuramlarının temelinde de belli bir insan anlayışı vardır. Bir başka deyişle; tüm örgüt kuramları verimliliğin nasıl arttırılabileceğine ilişkin çözüm biçimini ve insana ilişkin varsayımları ele almıştır (Varol, 1993, s.15). Her örgüt kuramının ve yaklaşımın temel amacı; belirli hedeflere ulaşmada bir örgütü oluşturan öğelerin en etkin biçimde nasıl bir araya getirilebilecekleri ile ilgilidir.

Örgütsel kültür ve örgütsel iletişim kavramlarını incelemede örgüt kuramları önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflandırmalar görülebileceği gibi, örgüt kuramlarıyla paralellik göstermektedir. Güç ve bürokratik kültürler, klasik örgüt kuramlarının temel ilkelerine dayalı olarak geliştirilmiştir. İş ve süreç kültürü ise çağdaş

örgüt kuramları ve özellikle toplam kalite yönetim sisteminin ilkeleri doğrultusunda geliştirilmiştir Örgüt kuramları, örgüt içindeki birimler, insanlar ve örgütsel çevre arasındaki iletişime verilen yer ve önem bakımından farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla, örgütlerde iletişim sisteminin ve örgüt kültürlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için örgüt kuramlarını incelemek, onların kültür ve iletişime nasıl baktığını, iletişime verdikleri önemi belirlemek açısından değer kazanacaktır.

Örgüt kuramlarının tarihsel gelişimine baktığımızda organizasyon yapılarının dört perspektiften ele alındığını görüyoruz (De Vito, 1991, s.304) :

1. Önceliğin yapılan işe verildiği, insanın sadece bir araç olarak görüldüğü Geleneksel/ Klasik Yaklaşımlar,
2. Önceliğin sadece insana verildiği, Neo- Klasik/Davranışsal Yaklaşımlar,
3. İşe ve insana aynı ölçüde önem verip, bunları bir bütünün parçaları olarak değerlendiren Modern yaklaşımlar/ Sistem ve Durumsallık,

Klasik kuramcılar, insan ögesinden çok makine ve işin yapılması konusunda ağırlıklı olarak durdukları için, “iletişim” olgusuyla da yeterince ilgilenememişlerdir. Bununla birlikte örgüt içi iletişimin verimlilik bakımından önemini az çok sezinlemişlerdir. Örneğin, Fayol bilgi toplamanın politika geliştirmek açısından önemli bir etken olduğunun farkındadır. Ayrıca bilgi toplamanın yanı sıra bilgi verme işlevi Urwick’te denetim, Gullick’te eşgüdüm açısından önem kazanmıştır. Urwick, çalışanlara gerekli tüm bilgileri içeren bir bülten çıkarılmasını eşgüdüm ve denetim açısından zorunlu görmektedir. Örgütsel iletişimin biçimsel yapısı üzerinde durulmuş olan klasik örgüt kuramında, iletişim kanallarından yukarıdan aşağıya doğru iletişime önem verilmektedir. Klasik kuramda iletişim; “işgörenlere bir görevi nasıl yapacaklarını buyurmak ve emirlere uymamanın gerektirdiği cezaları bildirmek için gerekli görülen bir işlev” olarak ele alınmıştır (Varol, 1993, s.21 - 22).

İnsan ögesi klasik kuramda, örgütün amaçlarına ulaşılması için kullanılan bir araçtır. Bu nedenle biçimsel örgüt yapısı bireyin toplumsal bir varlıktan çok akılcı bir varlık olmasını ön planda tutarak oluşturulmuştur. Nasıl bir makine programlandığı işleri yerine getirmekte yükümlüyse, insan da aynı biçimde programlandığı şekilde çalışır

anlayışı çerçevesinde, iletişim insanların programlanması - yapacağı işlere ilişkin bilgilerin verilmesi – olarak değerlendirilmiştir.

Davranış kuramcıları için iletişim, klasik kuramcıları savunduğu gibi sadece örgüt üyelerine işe ilişkin bilgi ve emir verme amacına hizmet etmez. İletişim yalnızca bir araç değildir. İletişim örgütün iç dengesini koruyabilmek adına kanalların serbest ve açık tutulduğu bu sayede emirlerin aşağıya, bilginin de aşağıdan yukarıya değişikliğe uğramadan iletilmesinin sağlandığı bir süreçtir.

Bu kurama göre iletişimde; dil güçlükleri, algılamadan doğan hatalar, statü farklılıkları, fiziksel uzaklık ve savunucu tutumlar nedeniyle bir takım engellerle karşılaşmaktadır. Yukarıdan aşağıya dikey iletişime önem verdikleri ölçüde, aşağıdan yukarıya doğru iletişime de önem vermişlerdir. Davranışsal kuramcılar aşağıdan yukarıya doğru iletişim için, şikayet kutuları, açık kapı yöntemi, yöneticilerin astları ziyaretleri ve firma piknikleri gibi yöntemler kullanmışlardır. İnfomal örgüt yapısının önemini belirterek bu tür iletişimin, örgüt üyelerinin toplumsal ilişkileri çerçevesinde oluştuğunu kabul etmişlerdir. Buna karşılık biçimsel otorite ilişkilerinde kopmalara neden olabileceği ve eşgüdümü güçleştirebileceği nedeniyle kendiliğinden oluşan ve programlanmamış olan yatay iletişim, örgüt içinde özendirilmemiştir. Buna karşılık, örgüt bütünü içindeki farklı düzeylerdeki işgörenler arasında oluşan çapraz iletişimin önemini kabul edilmiş ve özendirme yoluna gidilmiştir (Varol, 1993, s.30 - 31).

Modern örgüt kuramı, iletişime sistem yaklaşımını getirmiştir. Buna göre, sisteme hayat veren, onu canlı tutan en önemli unsur iletişimdir. Eğer sistem devamlıysa, dinamik bir yapıya sahipse bunun nedeni, birimler arasında kurulan koordinasyonu ve etkin senkronizasyonu sağlayan iletişimin varlığıdır.. İletişim çeşitli birimler arasında yeni bilgilerin, düşüncelerin dolaşmasına olanak tanır (De Vito, 1991, s.305). Sistem yaklaşımına göre iletişim, sistemin öğelerini ve alt sistemlerini birbirine bağlayan, aynı zamanda bir denetim ve eşgüdüm mekanizması üstlenen bir süreçtir. Bu nedenden dolayı diğer kuramlara oranla iletişim sistem yaklaşımında yaşamsal bir öneme sahiptir. İnsan – örgüt, örgüt – çevre ve örgütün kendi birimleri arasındaki uyum etkili iletişim olmaksızın gerçekleşemez (Varol, 1993, s.44). Durumsal yaklaşımla birlikte iletişimin

örgüte özgü nitelikleri olabileceği ve bu niteliklerin örgütün yapısına, faaliyet alanına, üyelerin eğitim ve kültür yapılarına göre değişebileceği görüşü önem kazanmaktadır.

2.2.3. Örgütlerde İletişim Sürecinin İşleyişi

Örgütlerde iletişim yapısal olarak biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim şeklinde iki türlü karşımıza çıkmaktadır. Biçimsel iletişim, örgütsel kurallar doğrultusunda gerçekleştirilen iletişim biçimidir. Biçimsel iletişim örgüt kişiliklerinden soyutlanmış, statüler arası bir iletişim biçimidir. Biçimsel olmayan iletişim ise, üyelerin oluşturduğu biçimsel olmayan gruplar ve bu gruplar arasında gerçekleşen kişiler arası bir iletişim biçimidir. Bazen biçimsel iletişimin etkinliğini arttırmak için zaman zaman biçimsel olmayan haberleşme yollarına da başvurulabilir. Bazı hallerde aynı düzeydeki yöneticiler veya görevliler aracısız olarak birbirine gerekli bilgileri aktarabilirler. Bazı hallerde de işin etkinliğini arttırmak veya işi çabuklaştırmak için biçimsel haberleşmenin katı kalıplarının dışına çıkılarak hızlı bir şekilde bilgi aktarma yolu seçilebilir. İşte bu çeşit arzulara göre veya biçimsel olmayan gruplara özgü bir tarzda gelişen, bir biçimsel grup içerisinde yetkili örgütleyici tarafından düzenlenmeyen haberleşme ilişkisine “Biçimsel Olmayan İletişim” denir. Bu tür iletişim örgüt içerisinde doğal olarak gelişme göstererek çalışanların sosyal tatmin bulmaları açısından önemli bir görev üstlenir (Ertürk, 1998, s.147).

Örgütlerde yönetim ve iletişim sürekli etkileşim içinde olan kavramlardır. İletişim biçiminin yönetime, yönetimin iletişim biçimine etkisi vardır.

En basit tanımıyla yönetim başkaları ile birlikte amaçlara ulaşma faaliyetlerinin bütünüdür. Formal veya informal bütün örgütlerde bir yönetim faaliyeti vardır. Örgütlerin her birinde, formal veya informal anlamda yönetenler ve yönetilenler ve yönetim araçlarının varlığı hissedilmektedir. Yönetim olgusunu etkileyen ve karşılığında onunla şekillenen, kendine özgü iletişim davranışları bulunmaktadır. Yönetimin başarısının gerçekleştirilmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak iletişim sürecine verilecek olan önemle mümkündür (Berberoğlu, 1990, s.71 - 72).

2.2.3.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim kanallarını, örgütlerin kuruluş planları tespit eder. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin kuruluş planları, iletişim sisteminin esaslarını koyar ve kimlerin, kimlerle haberleşeceğini tespit eder (Gürgen, 1976, s.19 - 20).

Biçimsel iletişim, otorite kaynağına, işletmede yetkinin dağılım şekline, sorumlulukların üstleniş tarzına göre düzenlenen özel bir haberleşme ağı içinde gerçekleşir. Bu haberleşme ağı içerisindeki kanallar; *Dikey, Yatay ve Çapraz İletişim Kanallarıdır*.

2.2.3.1.1. Dikey İletişim Kanalları

Dikey haberleşme, işletmede, sevk ve idare, yani komuta zincirine bağlı olarak yapılan haberleşmedir. Bu haberleşme çeşidinde, haberleşme, alt basamaklardan yukarı ve yukarı basamaklardan alta doğru olur. (Binbaşoğlu, 1998, s.100).

Örgüt amaçlarına en etkin ve kısa zamanda ulaşılması, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan dikey iletişim kanallarını sağlıklı işlemesine bağlıdır. Bu kanallar “*Yukarıdan Aşağıya*” ve “*Aşağıdan Yukarıya*” olmak üzere iki yönlü çalışır.

2.2.3.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya İletişim

Örgütün yönetimi ve bunu için gerekli olan otoritenin gerçekleşmesi, yukarıdan aşağıya mesaj iletiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine bağlıdır. Bu çeşit haberleşmenin amacı, astları bilgilendirmek, amaca yöneltmek, eğitmek ve onlara işletmenin amaçları konusunda bilgi vermektir. Yukarıdan aşağıya iletişim çeşitli şekillerde gerçekleşir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Gürgen, 1997, s.67).

- **İş Emirleri:** Bunlar işgörenlere işlerini ve bunları nasıl yapacaklarını açıklayan emir veya talimatlardır. İşgörenler bu tür mesajları, üstlerinden sözlü veya yazılı olarak alabilecekleri gibi, eğitim amaçlı toplantılardan yada broşür veya kitapçık gibi yazılı kaynaklardan da alabilirler.

- **Emirlerin Gerekçeleri:** Emir veya talimatların gerekçesi, işgörenlere bir işin neden yapılması gerektiğini, bir işin diğer işlerle ilişkisini açıklar.
- **Örgüt Prosedürleri ve Politikaları:** Bu örgütsel mesajlar, örgütün genel politikaları, prosedürleri, kuralları ve sosyal haklarla ilgili bilgileri kapsar. Örgüt politikaları işgörenlerle ilgili olabileceği gibi, örgütün ilişkide olduğu müşterilerle de ilgili olabilir.
- **Örgüt Amaçları:** İşgörenlerin örgütün genel hedefleri hakkında bilgilenmelerini sağlar.
- **Performans Değerlemesi:** İşgörenlerin iş sırasında değerlendirilmesi anlamında kullanılan performans değerlendirilmesi, işgörenlerle karşılıklı görüşme yöntemiyle gerçekleşen bir iletişim biçimidir.

2.2.3.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Dikey iletişimin aşağıdan yukarıya doğru çalışan oluşu, yöneticilerin astlarına gönderdikleri çeşitli iletilerin yansımalarını aldıkları olmaktadır. Kısacası astlardan yöneticilere doğru çalışan bir olmaktadır (Karakoç, 1989, s.87). Astların yöneticileriyle kurdukları iletişimi kapsar.

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin temel amacı, yönetimi örgütün her yönüyle ilgili olarak bilgilendirilmesidir. Çalışanlardan olumlu yada olumsuz geribildirim alınmadığında yöneticiler örgütün işleyişiyle ilgili bilgi edinememiş olurlar. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim çeşitli şekillerde gerçekleşebilir bunları şu şekilde açıklayabiliriz: (Williams & Egghland, 1994, s.63 - 72).

- **Verilen Görevlere İlişkin Durum Raporları:** Durum raporu, bitmiş yada bitirilmekte olan bir işle ilgili bir açıklamadır. Durum raporları yöneticilere genellikle yazılı bazen de sözlü verilir. Bu tür raporlar, çalışanların yöneticiye bir iş, görev, fonksiyon yada bir projenin nasıl gittiğine ilişkin bilgi vermelerini ifade eder.

- **Problem Çözmede ve Kara Almada Yardım İstekleri:** İş ile ilgili yukarıya doğru iletişimin bir başka türü de problem çözme ve karar almayla ilgili konularda yardım istekleridir. Tecrübeli olsun veya işe yeni başlamış biri olsun, çalışanlar zaman zaman yöneticilerden bu tür isteklerde bulunurlar. Genellikle sözlü olarak gerçekleştirilen bu iletişimin, etkili olabilmesi için sözlü ve kişiler arası iletişimin gereklerinin yerine getirilmesi gerekir ki bu noktada dinleme becerisi son derece önemli hale gelir (Stevens, 2000, s.24).
- **Örgütü Geliştirmeye İlgili Öneriler:** Pek çok örgüt, çalışanlarını öneride bulunmaları için ciddi olarak teşvik etmektedir. Bazı işletmeler bu amaçla öneri kutularından faydalanmaktadır. Öneri kutuları işletmenin posta kutusu gibidir. Bu sistemde işletme personeli önerilerini bir kağıda yazıp kutuya atarlar.
- **Rutin İstekler:** Rutin istekler, çalışanların çeşitli zamanlarda yaptıkları istekleri ifade eder. Söz gelişi, çalışanlardan biri haftalık iznini kullanmak istediğinde amirinden izin almak durumundadır.
- **Örgütle İlgili Duygular:** Bu tür duygular genellikle çalışanlar arasında konuşulur, yönetimle paylaşılmaz. Bunun temel nedeni korkudur. Pek çok kişi duygularını açığa vurduklarında mahcup edileceklerine veya işbirliği yapmamakla suçlanacaklarına inanırlar.

2.2.3.1.2. Yatay İletişim

Bir örgütün düzenli olarak işleyişini sağlamak için aynı düzeyde bulunan bölümler arasında da iyi ilişkilerin kurulması gerekir. Bu nedenle her şeyden önce örgütsel amaçlara ulaşmada, bölümler arası ilişkilerin nasıl olacağı belirlenmelidir. Yatay iletişim, aynı kademedeki yöneticilerin ortaklaşa bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan, başka deyişle, üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları durumunda gerçekleşen örgütsel bir iletişim biçimidir (Sabuncuoğlu, 1984, s.46).

Aynı hiyerarşik düzeydeki bireyler arasında “astlık-üstlük” söz konusu olmadığından, yatay yönde “emir türü” mesajlara yer yoktur. Genellikle bilgi verici ve koordinasyon amaçlı iletişim söz konusudur (Paksoy & Acar, 1998, s.48).

2.2.3.1.3. Çapraz Kanallar

Kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişime çapraz iletişim adı verilmektedir. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede gereken işbirliğinin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır (Can, 1997).

2.2.3.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Organizasyonların biçimsel yapısı yanında bir de biçimsel olmayan organizasyon ve iletişim yapısı vardır. Bu iki yapı örgütün sosyal sistemini oluşturur. Biçimsel olmayan iletişim sistemi, biçimsel örgüt üyeleri arasındaki biçimsel düzenlemelere bağlı olmayan iletişim ilişkilerini kapsar. Kısaca, bu iletişim sistemi, üyeler arası kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucu ortaya çıkan biçimsel olmayan örgütün iletişim sistemidir (Eroğlu, 2003).

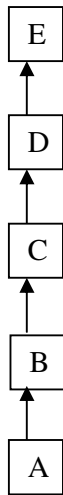
Biçimsel iletişim örgütün faydacı gereksinimlerini karşılamakta kullanırken, biçimsel olmayan iletişim, bireylerin insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerini sonucunda gerçekleşir. Örgütlerde biçimsel iletişim kadar biçimsel olmayan ve kendiliğinden oluşan haberleşme de çok yaygın ve gerek kişisel gerekse grup ve örgüt yaşamı bakımından etkindir (Eren, 1993, s.217).

Bazı görüşlere göre biçimsel iletişim kanallarına sıkı sıkıya bağlılık, günlük işlerin pek çoğunun görülememesi sonucunu doğuracaktır. Bu nedenle biçimsel olmayan iletişim kanallarının işlevi hızlandırma bakımından bazı yararları bulunmaktadır. Biçimsel kanalların atlanıyor olması çok zaman planların uygulanmasını hızlandırır (Onal, 1979, s.54 - 55).

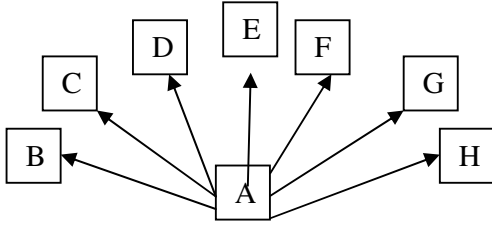
Örgütte biçimsel iletişiminin kısıtlanmış olması, bireylerin haberleşme gereksinimlerini karşılayabilmek için biçimsel olmayan iletişim kanalları oluşturmalarına neden olmaktadır. Biçimsel iletişimin iyi düzenlenmemiş olması ve iletişim kanallarındaki tıkanmalar da biçimsel olmayan iletişimin doğuşunu hazırlayan nedenler arasında sayılabilir. Öte yandan, örgüt yapısındaki basamaklı sayının fazla oluşu ve katı merkezci bir yönetim biçiminin uygulanıyor olması da biçimsel olmayan haberleşmeyi arttıran etkenlerdendir (Sabuncuoğlu, 1984, 149 - 150).

Genellikle söylenti veya dedikodu terimleriyle anılan biçimsel olmayan iletişim kanalları, her zaman örgütsel amaçlara hizmet etmez. Bazı durumlarda dedikodu, başka kişinin dikkatini çekmek için bilgi alışverişinde bulunma metodu olarak kullanılabilir. Duygusal ihtiyaçlar, kişilik özellikleri ve sahip olunan değerler dedikodu yapmanın nedenlerini açıklayabilir. Söylentiler ise çoğunlukla ne olduğu belirsiz durumlara açıklık getirme çabası izlenimi verir (Jandt, 1998, s. 28).

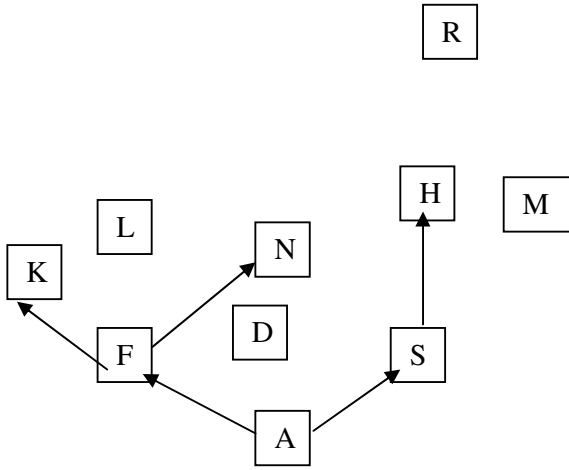
Örgüt üyeleri arasında biçimsel olmayan ileti alışverişi genel adıyla dedikodu iletişimi adıyla ifade edilmektedir. Dedikodu iletişimi ile ilgili yapılan araştırmalar, örgüt içindeki bu iletişim biçiminin bazı modellere yada zincirlere sahip olduğunu göstermiştir. Bunlar; tek hatlı model, dedikodu modeli, olasılık modeli ve küme modeli adlarıyla ifade edilmektedir (Gürgen, 1997, s.77 - 78).



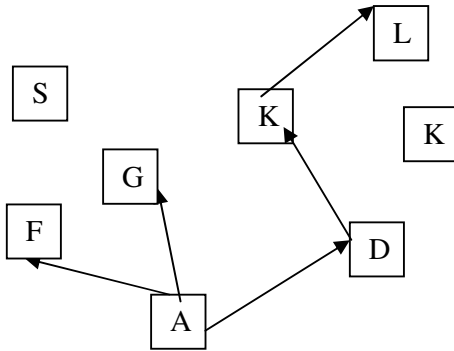
Tek Hatlı Model: A, B'ye; B, C'ye söyler ve İletişim böyle sürer gider. Tek hatlı zincir, en fazla değişime uğramış bilgiyi yaratır. Başka deyişle, A, B'ye söylediğinde mesaj doğru olmasına karşın C'ye ulaştığında genellikle farklılaşır.



Dedikodu Zinciri: A herkese söyler. Dedikodu zinciri modeli, bazen gerçekleşmesine rağmen, bir mesajın A dışında başka biri tarafından iletilmemesi mümkün değildir.



Olasılık Modeli: A tümüyle şans eseri, F ve S ile iletişime geçer. Daha sonra F ve S çevrelerinde kime rastlarsa onlarla iletişime geçerler.



Küme Zinciri: A mesajını üç kişiye söyler. Bu üç kişiden en az biri bilerek diğer iki çalışma arkadaşına mesajı iletir. Daha sonra da bu iki çalışandan biri başka bir çalışana mesajı söyleyebilir. Küme zinciri, en yaygın dedikodu modelidir. Hemen hemen her örgütte bulunur. Küme zinciri modeli diğer modellerin bileşiminde yer almayan iki şeyi içerir. Birincisi, iletişimde seçim sürecini gösterir. Bir çok insan bazı şeyler hakkında bilgiye sahip olabilir ancak bu bilgileri herkese söyleyemezler. Mesajları yalnızca ilgilenebileceklerini düşündükleri arkadaşlarına veya özel kişilere söyleme eğilimindedirler. İkinci olarak küme zincir modeli, bazı insanların bilgi verildikten sonra da bu bilgileri dedikodu olarak iletmedikleri gerçeğini de göstermektedir.

2.2.4. Örgütsel İletişim Araçları

Örgüt amaçlarının belirlenmesinde ve bu amaçlara ulaşılabilmesi için, örgütte bir iletişim sisteminin kurulmasına gereksinim vardır. İletişim sisteminin dinamik duruma gelişini ise iletişim araçları sağlar. Örgüt içinde etkili bir iletişimin meydana gelmesinde kullanılan yöntem ve araçların önemi büyüktür. Kullanılacak iletişim araçlarının örgüt içinde ilişkileri geliştirecek ve anlayış ortamı yaratacak nitelikte olması gerekir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s.92).

Örgütsel iletişim sürecinde çok sayıda araç ve yöntem kullanılmaktadır. Ancak bu araçların niceliğinden çok niteliği ve çalışmanın temel amacı olarak örgüt içinde kullanıp kullanılmadığı önem taşımaktadır. Bundan dolayı, kullanılan tüm araçların incelenmesi yerine, etkinliği genellikle kabul edilen ve örgütlerde geçerli olarak kullanılan yöntem ve araçlar üzerinde durulacaktır.

2.2.4.1. Yazılı İletişim Yöntem ve Araçları

Bilgi veya haberleri iletmek için basılı veya el yazılı dokümanların iletişimde kullanılmasına, yazılı iletişim denilir. Yazılı iletişim örgütlerde çok kullanılır. Bunun

nedenlerine bakılırsa, yazılı iletişim göndericiye mesaja koyduğu düşüncelerini yeniden gözden geçirme, okuyucuya ise boş zamanlarında veya ek bilgiler elde ettiğinde mesajı inceleme ve yeniden okuma imkanı verir. Özellikle kalıcı olması istenen mesajlar, yazılı iletişimle gerçekleştirilir. Hiyerarşik basamaklarda mesajın tahrip edilmesini önlemek için yine yazılı iletişim tercih edilmektedir. Resmi bir nitelik taşıdığı için örgüt üyelerine belirli sorumlulukların yüklenmesinde kullanılır (Ertürk, 1995, s.114).

Yazılı iletişimin üstünlükleri olduğu kadar sakıncaları da vardır. Kırtasiyeciliğe yol açması, basamaksal yapıyı izlemesi sonucu zaman kaybına neden olması, alıcının mesajı anlamada güçlük çekmesi durumunda yanlış anlamaların ortaya çıkması, gibi (Paksoy & Acar, 1998, s.89).

Örgüt içi süreli yayınlar, broşürler, el kitapları, bültenler, mektuplar, raporlar, dilek kutuları vb yazılı iletişim gerçekleştirilmede kullanılan araçların başlıcalarıdır.

2.2.4.2. Sözlü İletişim Yöntem ve Araçları

Sözlü iletişim, organizasyonlardaki en yaygın iletişim şeklidir. Mesaj akışı bu tür iletişimde daha hızlı olmaktadır. Sözlü iletişimde geriye bilgi akışı hemen sağlanabilmektedir. İş yöntemlerinin anlatılmasında, grup toplantılarında, görevlerin yürütülmesi sırasında, resmi sunuşlarda, sözlü iletişim daha güçlüdür. Çünkü burada önemli olan sadece konuşmayı yapanın sözleri değildir, bunun yanında, sesin tonundaki, hızındaki değişimler de önemlidir. Kişilerin dinleyici olarak sözlü mesajları anlamaları için bunlara da ihtiyaç vardır.

Ancak; sözlü iletişimde, mesajların belgelenmemesi, uzun görüşme ve konuşmalarda işlerin engellenmesi ve mesajın çeşitli basamaklardan geçtikçe amacını ve özünü yitirmesi gibi sakıncaları da mevcuttur (Paksoy & Acar, 1998, s.88).

Sözlü iletişim yönteminde örgüt içinde yaygın olarak kullanılan bazı iletişim araçları şunlardır:

- Görüşme yöntemi
- Toplantılar

- Konferans, seminer
- Telefonla İletişim

2.2.4.3. Görsel İletişim Yöntem ve Araçları

Görsel iletişim kanalları, iletişim ve eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan ses ve resim prodüksiyonlarını içerir. Bunlar arasında; resimler, afişler, sinevizyon, panolar, yansıtma sistemleri gibi ortamlar başta gelmektedir. Görsel iletişim yöntemleri içinde en etkili ve yararlı olanı sinematik nitelik taşıyanlardır. Günümüzde pek çok organizasyon geniş ölçüde film gösterilerinden yararlanır. Özellikle işe yeni giren işgörenlere oryantasyon programı dahilinde, çalışma koşulları, iş akışı, servisler, sosyal faaliyetler, sinematik araçlarla kolaylık gösterilebildiği gibi yeni bir çalışma yöntemini ayrıntılarıyla tanıtmak ve öğretmek amacıyla da kullanılabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s.71).

2.2.4.4. Elektronik İletişim Yöntem ve Araçları

Günümüzde, bilgisayar ve haberleşme teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler, yönetimlerin ve örgütlerin haberleşme yapılarını ve haberleşmede kullandıkları araçları çok hızlı bir değişime uğratmaktadır. Televizyon ve bilgisayar kurumlarda kullanımı yaygın olan elektronik araçlardır.

Kapalı devre televizyon yayınları, örgüt içi bilgi akışının sağlanması, dayanışma ruhunun geliştirilmesi bakımından son derece yararlıdır. Kapalı devre televizyondan yayınlanacak programlar, işgörenlerin yeni bir teknolojiyi uygulamadaki başarıları, işe yeni başlayan bir iş göreni örgüte tanıtmak, eğlence ve moral toplantılar gibi pek çok değişik konuda hazırlanabilir (Gürgen, 1997, s.104).

Örgüt içindeki bilgisayarlar, örgüt ile ilgili konular hakkındaki bilgilerin, bölümler ve kişiler arasında daha hızlı ve etkili bir biçimde paylaşılmasında kolaylık sağlar. Bilgisayarların en önemli özelliği, iletilerin tekrarına ve depolanmasına olanak sağlamasıdır. Bilgisayarın örgütsel iletişim açısından direkt olumsuz etkilerinin

bulunmamasına rağmen, çalışanlar üzerinde psikolojik ve sosyal etkileri olabilir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, işletmelerde insan kaynağı kullanımı azalmış ve çalışanların görevleri süresince daha çok makinelerle iletişimde bulunmaları artmıştır.

Bu durumun olumsuz etkileri, çalışanlarda iş doyumunun azalmasına ve moral düşüklüğüne neden olmuştur (Taşçı, 1994, s.76).

Bugün bir çok işletme, ana merkeze bağlı olarak çalışan bilgisayar terminalleriyle donatılmıştır. Bilgisayar terminalleriyle donatılmış işletmelerde iletişim artık posta yada telefonla iletişimin yanı sıra bilgisayar aracılığıyla elektronik olarak da yapılabilmektedir. Örgüt üyelerinin bir kısmı bu gibi teknolojik değişmelere kolayca adapte olurken, kimi bireyler ise üyesi oldukları örgütte zamanla belli bazı kalıplar geliştirmişlerdir. Bu kalıpların ve alışkanlıkların herhangi bir biçimde değiştirilmeleri genellikle bireyleri tedirgin eder (Onal, 1979, s.71).

2.2.5. Örgütsel İletişimi Engelleyen Etmenler

Örgütlerde, iletişimi olumsuz yönde etkileyebilecek bir çok faktör vardır. Bunların bir kısmı örgütden, bir kısmı gönderici ve alıcıdan bir kısmı ise kanal, araç-gereçten kaynaklanan engellerdir. Bu engeller şöyle sıralanabilir (Pasoy & Acar, 1998, s.117 - 120):

- **Kişisel Engeller:** İletişimde sürecinde yer alan kişiler (gönderici-alıcı) zaman zaman iletişimde engel olabilmektedirler. İletişim sürecindeki gönderici ve alıcının hisleri, duyguları, ön yargıları, değer yargıları, mesajları oluşturmada seçilen sembolleri etkiler. İletişim sürecindeki alıcının, mesajı aldığı an nasıl hissettiği, mesajı yorumlamasını etkileyecektir. Bunların yanında, kişinin daha önce alıp geçerli kabul ettiği bilgiye ters düşen mesajlar genellikle ret veya inkar edilir.
- **Semantik Faktörler (Anlam Bilimsel):** Sözcükler, değişik insanlar için değişik anlamlar taşır. Dolayısıyla, göndericinin bir sembole verdiği anlama, alıcı farklı bir anlam veriyorsa, bu durum iletişim için bir engel oluşturur. Ayrıca, göndericinin kullandığı sembolleri alıcı hiç bilmiyorsa bu da iletişimi olumsuz etkileyecektir.

- **Aşırı Bilgi Yüğü:** İletişimin başlıca engellerinden biri de, kişilerin bilgilerle çok fazla yüklü olmalarından dolayı, hangi bilgiye tepki vermenin gerekli olacağını kestirememeleridir. Bir başka şekilde ifade edilirse, göndericinin belli bir zaman diliminde, alıcıya gereğinden fazla bilgi göndermesi, aşırı bilgi yükü oluşturmaktadır. Kişinin (alıcının) belli bir kapasitesi vardır, bu kapasite aşılsa iletişim amacına ulaşamaz. Fotokopi ve bilgisayarların bilgi yükünü azaltmada çok büyük katkıları olmuştur.
- **Kanalların Karışıklığı:** İletişimin etkinliği mesajın hedeflenen kişiye ulaşmadan önce geçeceği kapıların artışına bağlı olarak düşer. Büyük ve karmaşık organizasyonlarda, kademe sayısı fazla olduğundan, daha çok iletişim sorunu ortaya çıkabilir. Bir mesaj bir çok kanaldan geçerek alıcıya ulaştığı için, tahribata uğrama ve bozulma ihtimali daha fazladır.
- **Çevre Koşulları (Gürültü vb):** Özellikle sözlü iletişimde sözlü çevresel engeller, mesajın yanlış anlaşılmasına neden olabilir. Ayrıca çeşitli konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklar da, iletişimi engellemektedir. Örneğin, telefon, televizyon, radyo vb. gibi elektronik araçlarla yapılan iletişimde, parazitler, hatlardaki arızalar, görüntü kayıplar birer engel olarak iletişimi olumsuz etkilemektedir.
- **Organizasyonlardan Doğan Güçlükler:** Organizasyonun özelliği haberleşmeyi geniş ölçüde etkilemektedir. Şöyle ki (MPM, 1993, s.35):
 - a. Hiyerarşi kademelerinin fazlalığı ve kanalların iyi işlememesi,
 - b. Aşırı merkezîyetçilik,
 - c. Ast-üst ilişkilerindeki resmiyet havası iletişimi güçleştirmektedir.
- **Süzgeçten Geçirme (Filtreleme):** Süzgeçten geçirme, bilgiyi bilinçli olarak değiştirmektir ve böylece alıcı bilgiyi olumlu olarak görebilmektedir. Örneğin bir kişi, üstüne onun duymak istediklerini aktarması, bilgiyi süzgeçten geçirmesi demektir. Süzgeçten geçirme konusunda en önemli belirleyici, organizasyonun yapısındaki kademe (düzey) sayısıdır. Organizasyondaki dikey kademeler ne

kadar çok ise, süzgeçten geçirmek için o kadar fırsat var demektir. Bu da iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir.

- **Gönderici ve Alıcının Fiziksel Yapısından Doğan Güçlükler:** İletişimde beş duyu organı, aynı zamanda birer iletişim kanalıdır. Bunlardan birindeki bir arıza örneğin göndericinin kekeme olması, sözlü iletişimi olumsuz yönde etkileyecektir. Gönderici veya alıcıdaki kavrama hızı da iletişimin yavaş veya hızlı olmasına yol açacaktır. Hatta bazı koşullarda iletişim kesilmesi sonucunu doğuracaktır.
- **Zamansal Engeller:** İletişim sürecindeki gönderici veya alıcı, mesajı iyi bir biçimde anlayacak ve onu iyi bir şekilde işleyecek bir zamana sahip olmayabilir. Zaman baskısı varsa, mesaj alıcıya ulaştırılmak üzere başka birine aktarılır veya organizasyonda, alıcıya belli kademelerden (biçimsel yollardan) ulaşmak yerine, biçimsel olmayan kısa yollar seçilerek ulaştırılabilir. Bu durum,normalde iletişim süreci içine girecek bazı kişi yada kişileri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara yol açmaktadır

2.3. Üniversite Kavramı

Yükseköğretim, Milli Eğitim Sistemi içinde ortaöğretime dayalı en az dört yılı kapsayan her kademedeki eğitim öğretimin tümüdür (2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanununun Madde 3-a). Üniversiteler, yüksek okullar, konservatuvarlar, meslek yüksek okulları, uygulama ve araştırma merkezleri yükseköğretim kurumlarıdır (Taymaz, 1996, s.12).

Yükseköğretim eğitim sisteminin en üst kademesini oluşturur. Bir ülkenin kalkınması için gerekli olan çeşitli mesleklerin en iyi biçimde yürütülmesini sağlayacak yapıcı ve yaratıcı insan gücünün yetiştirilmesinde yükseköğretim kurumları önemli rol oynar. Yükseköğretim kurumları öğrencilere yalnız bilgi vermekle yetinmez; ülkenin sorunlarını bilimsel yöntemle çözümlenecek topluma önderlik edecek, araştırmacı elemanlar yetiştirir.

Yükseköğretim kurumlarının nitelikli insan gücü yetiştirme işlevinin yanı sıra, toplumun kültürünü tanıtmaya, yayma ve araştırma yoluyla geliştirme işlevi de önem taşımaktadır. Yükseköğretim kurumlarında yürütülen bilimsel araştırma faaliyetlerinden elde edilen bulgular, toplumdaki tüm kurumların biçimlendirilmesi, geliştirilmesi ve değiştirilmesinde etkin rol oynar (Fidan, 1998).

Yükseköğretiminin amaç ve fonksiyonları günümüzde çeşitli bilim adamları tarafından şöyle değerlendirilmektedir (Kavak, 1990, s.71):

Wilson'a göre üniversiteler,

- Öğretim merkezidir,
- Araştırma merkezidir,
- Kamu liderliğinden sorumlu kurumdur.

2.3.1. Üniversitelerin Toplumsal İşlevi

Yükseköğretim kurumlarının toplumdaki işlevleri sadece öğrencileri ilerideki meslek hayatlarına hazırlamakla sınırlı değildir. Kültürel yapının belirleyici unsurlarından biri olarak ele alınması gereken alan bilimdir. Bilimden beklenen toplumsal değişim ve

kalkınma çabalarına olumlu yönde ışık tutmasıdır (Ünlüer, 1990, s.612 - 613). Üniversiteler, bilimsel çalışma ve araştırmalar yapmak, bilgi ve teknoloji üreterek bunları içinde buldukları toplumun ve insanlığın yararına sunmak, toplumda bilimsel düşüncenin yaygınlaşmasına hizmet etmek gibi amaçlara sahiptirler.

Yüksek öğretim kurumlarının toplumsal işlevlerini eksiksiz yerine getirebilmesi için sahip olması gereken niteliklerden bir kaçısı şu şekilde sıralanabilir:

- Öncelikle yüksek öğretim kurumlarının toplum içindeki yeri, işlevleri, amaçları ve yakın geleceği ayrıntılarıyla tanımlanmalıdır. Yüksek öğretim kurumlarında gerek bünyesel, gerekse işlevsel belirsizlik ile sürekli ve düzensiz değişiklikler, öncelikle eğitim sistemini ve amaçlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir yüksek öğretim yapısının tüm kurumları ile bir bütün oluşturacak şekilde kurulması gerekir.
- Oluşturulan yüksek öğretim sistemi içinde uzman yetiştirecek kurumların toplumun coğrafi ve ekonomik yapısını da dikkate almak koşuluyla sayıları, eğitim alanları, ülkeye dağılımları, diğer bir deyişle söz konusu kurumların toplumsal işlevleri içindeki rolleri ayrıntılarıyla planlanmalıdır. Ayrıca bu kurumların gerek kendi alanlarında ve içlerinde örgütsel yapının düzenli bir şekilde işlenmesi, gerekse toplumun çeşitli kesimleriyle olan ilişkilerinde koordinasyon eksik olmamalıdır.
- Toplumun gelişmesine katkıda bulunacak olan yüksek öğretim kurumları, çağın gereklerine uygun eğitim araç ve gereçleriyle donatılmış olmalıdır.

2.3.2. Akademik Yaşam

Akademik yaşam, genellikle öğretim elemanının işiyle uğraşarak geçirdiği zamanı ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Fakat, iş dışı yaşamın gelişim ve planlanmasında da baskın bir role sahip, merkezi bir ilgi alanıdır.

Akademik yaşam, öğretim elemanının ilk defa üniversitede çalışma isteği ile başlayıp, akademik unvana bağlı kariyer basamaklarından yükselerek aktif çalışma yaşamının

sona ermesinden sonra da işe ilişkin maddi kazanç, değer, tutum ve yargılar etkisini sürdürdüğü müddetçe devam eder.

Akademik yaşamın sergilendiği çalışma ortamı yada örgütsel çevre, akademisyen ve davranışı üzerinde etkili olan faktörlerin tümüdür. Böylece iş ortamı hem işin yerine getirilmesine olanak sağlayan mekan, hem de o ortamda çalışan öğretim elemanın algıladığı, etkilendiği yaşam alanıdır. Bu yaşam alanında bireylerin üstlendikleri rol, kullandıkları iş araçları (teknolojik yapı), biçimsel örgüt yapısı, yöneticiler ve iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Çalışma alanı, bir sosyal davranış alanıdır. Kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerini uyguladığı ortamdır. Burada birey, mesleğin yetişme amacına uygun davranış sergiler (Aytaç, 2001).

2.3.2.1. Çalışma Ortamında Birey

İnsanlar, çalışma hayatlarını genellikle istihdam edildikleri büyüklü küçüklü işletmelerde geçirirler. Çalışanlar bu ortamda işinden memnun yada isteksiz çalışabilirler. Çalışma ortamı yada örgütsel çevre, birey ve davranışları üzerinde etkili olan çalışma koşullarının tümüdür. Böylece iş ortamı hem işin gereği olan görevin yerine getirilmesine imkan tanıyan bir alan, hem de çalışma bireyin etkilendiği bir yaşam alanıdır. Bu alan örgüt içindeki bireyin, teknoloji ve örgütün yapısı ile etkileşimi sonucunda oluşmaktadır.

Birey, çalışma ortamının birçok ögesinden, örneğin teknoloji, yönetim şekli, iş arkadaşları, üstlenilen görev gibi faktörlerden etkilenecek davranış geliştirir. Özellikle biçimsel örgüt yapısı bireyin davranışlarını belli bir kalıba sokma yönünde etkilidir (Tınar, 1996). Bu süreç içerisinde yöneticilerin beklenti ve davranışları, bireyin beklenti ve davranışlarına da yön verir.

Çalışma ortamı ve örgütsel çevre aynı zamanda bir sosyalleşme ortamıdır. İşle ilgili güdülerin, değer ve tutumların kazanılmasını yada pekiştirilmesini sağlayıcı dolaylı etkide bulunarak bireyin kişiliğine yeni özellikler katabilir. Birey, düşünsel, duygusal, psikolojik yaşamı ve davranışlarıyla bir bütündür. Bu bütünlüğü toplumsal yaşam içinde biçimlenir. Biçimsel örgüt yapısından ve teknolojiye kaynaklanan zorluklar yanında iş

ortamının fiziksel koşulları da birey ve onun performansı üzerinde çeşitli etkilerde bulunabilir (Baysal, 1993).

2.3.2.2. Sosyal Ortamda Birey

Bir işin çalışan için anlamlı ve önemli olması için, kişinin işle ilgili inançlara ve değer yargılarına da sahip olması gerekmektedir. Kültürel inanç ve moral değerlerle beslenen iş, kendisi için harcanan emeği ve ürünü yüceltir.

Toplumsal sistemlerin psiko-sosyal temellerini, üyelerin rol davranışları ve bu davranışları onaylayan normlar ve bu normların dayandığı değerler oluşturur. Roller, toplumda görevle ilgili özel davranış biçimlerini belirler. Bir diğer ifade ile rol, bireyin içinden veya dış çevreden gelen etmenlerle, kendisinden beklenen ve bireye uygun olan davranış kalıplarıdır.

Normlar ise, belirli bir durumda uygun olan ve olmayan değer, tutum ve davranışın ne olduğunu belirleyen ve yaptırımlarla desteklenen ortak toplumsal anlayışlardır.

Değerler dediğimizde, bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarındaki birer standart ve ölçütler anlaşılmaktadır. Örgütsel değerler ise, örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen kurallardır. Tutum, bireylerin etrafındaki olay ve nesnelere karşı olumlu veya olumsuz duygularıdır (Sabuncuoğlu & Özkalp, 1990).

Roller, normlar, değerler, tutumlar, örgütsel işleyişin bütünleşmesinde karşılıklı ilişkiler içindedir. Belirli bir çalışma ortamının yapısı, bireylerin sadece olgunlaşmasını değil, sürekli bir yaşam deneyimi beraberinde bir takım rol, değer, tutum ve normlar geliştirmelerine de yol açar

Çalışma ortamında bireylerin rol gereklerini yerine getirecekleri statü ve mevkiler mevcuttur. Mevkiler,

- Kişisel özelliklere (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu gibi)
- Toplumsal faaliyetlere (önder, lider, nezaretçi gibi) göre ayrılır

Kişi, kuralları başkaları tarafından belirlenmiş bir örgütsel ortamda, toplumsal amaç ve idealler uğruna faaliyet gösterir. Bu faaliyet alanında kişi, toplumsal idealleri gerçekleştirirken kendisi için özel iş tatmini sağlayarak da başarılı, uyumlu ve mutlu olur.

2.3.2.3. Bireysel Beklentiler

Çalışma yaşamına katılan birey, işyerine o zamana kadar ki yaşamı ve sosyalleşme süreci boyunca edindiği belirli ve kişilik ve yapı ile gelmektedir. Bu yapı kendini “çalışma yaşamından beklentiler” şeklinde ifade eder (Tınar, 1996, s.46).

İşe yeni giren birey, işi, iş arkadaşları ve örgütü ile ilgili bir takım beklentiler içindedir. bu beklentilerin ne ölçüde karşılanabileceği konusunda kesin bir fikir olmadığı için, bireyin örgüte katıldığı bu ilk dönemlerde stres ve tedirginlik olgularına rastlanmaktadır. Örgütün bireyden beklentileri arasında, örneğin iş kalitesi, sadakat, işin niceliği veya günün belli saatlerinde iş etkinliğinde bulunması gibi beklentilerini sıralamak mümkündür. Benzer şekilde bireylerin de örgütten bir takım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin insan ihtiyaçları içinde yer alan mesleki gelişme, sosyal güvenlik, iş güvenliği, kariyer yanında; insanlarla tanışmak ve arkadaşlıklar kurmak, onlarla iyi bir iletişim içinde olmak, sosyal ilişkiler oluşturmak, gibi konularda olması son derece doğaldır.

2.3.2.4. Öğretim Elemanlarının Beklentileri

Günümüzde çalışma hayatında, çalışanların ilgi, yetenek ve işlerinden beklentileri yada amaçları ile örgüt amaçları arasında bir uyumun sağlanması ideal bir istihdam ilkesi olarak kabul edilmektedir. Öğretim elemanı da, faaliyet alanında yetkilerini, yani çalışmasının güç kaynaklarını kullanarak görevini, sorumluluklarını yerine getirir.

Bilimsel faaliyetlerin üretildiği ve öğrenciye meslek eğitiminin yanında bilimsel düşünme becerisinin kazandırılacağı yer olan üniversitede bu işlev, öğretim elemanın görev kapsamına girmektedir. Öğretim elemanı bu görevini yerine getirirken vebireysel

farklılıkları beraberinde üniversite içindeki davranışını belirlerken üniversite yönetiminden de bazı beklentiler içinde akademik yaşamda yerini alır. Bunlar;

- Yaptığı iş karşılığında iyi bir gelir elde etmek,
- İş güvencesinin olması
- Bulunduğu üniversitenin modern alet ve materyallerle donatılması, teknolojik yeniliklerin varlığı,
- Çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler ve etkili bir iletişim kurabileceği bir ortam,
- Akademik unvanları elde edebilme, yükselebileme şansı,
- Öğretim elemanı olarak değer verilmek,
- Kendini, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirebilme olanağının sağlanması ve benzerleri.

Üniversitenin öğretim elemanından beklentisi ile öğretim elemanın üniversitesinden beklentilerinin karşılanmadığı bir durumda sürtüşme zorlukların ortaya çıktığı, çatışma yaşandığı görülür. Örgüt ve birey beklentilerinin iki taraf arasında uyumunun oluşması, karşılıklı inançları ve güvenin sağlanması koşuluna dayanmaktadır (Aytaç, 2001, s.60).

2.3.2.5. Akademik Tatmin

Öğretim elemanın yaptığı işin bir değeri vardır. Akademisyenin yaptığı işten aldığı haz, başarıma duygusu iç değeri ifade eder. Dış değeri ise, öğretim elemanın yaptığı işin sağladığı ekonomik, parasal gelir ve prestij gibi toplumsal değerlerdir. İş çevresi koşullarının ifade ettiği değer ise, iş arkadaşları, üstleri gibi beşeri öğenin yarattığı toplumsal, tinsel çevre koşulları ile işin maddesel, fiziksel çevresine ilişkin koşullarıdır.

Öğretim elemanın akademik yaşamın içinde yaptığı işin işlevsel değerini arttıran, iş yerinde harekete geçiren, hareket enerji veren ve harekete devamlılık kazandıran iç ve dış nedenler vardır. Bu nedenler kişinin işine yönelmesine, işini sevmesine,

benimsemesine, ondan doyum almasını sağlar. Böylece işiyle bütünleşen öğretim elemanı, akademik yaşam süresince etkili verimli ve mutlu çalışır.

Amaç teorisine göre bireyi en çok doğrudan motive eden faktör, kişinin kendi hedef ve amaçlarıdır. İş motivasyonu, akademisyene fiziksel ve ruhsal tatmin sağlar. İşine güdülenen kişi yeni hedef ve tatminlere yönelirken yaratıcılığını gösterir.

Tatmin, bir etkinlikten, bir işten, olay ve uyarımdan haz alma, doyum sağlama anlamındadır. İş tatmini ise, kişinin yaptığı işin, beklenti istek ve değerlerine uygun olması, ihtiyaçlarını gidermesidir. Kişinin bilgi, yetenek, zihinsel özellikleri açısından yaptığı işe uygun olması, kişinin işinden tatmin olmasını sağlar (Aytaç, 2001, s.62).

Akademisyenlerin çalışma yaşamından tatmin olmalarını sağlayan birçok etmen vardır. Örgütsel etmenler, ücret, üniversite yönetimi tarafından akademisyenlere sağlanan her türlü ekonomik ödüller, üniversitenin yapısı ve yönetim politikaları, iletişim, işte ilerleme olanakları, teknoloji ve çalışma koşullarıdır. Grupsal etmenler, üniversite içinde hiyerarşik ilişki olarak adlandırılan dikey ilişkiler ve aynı statüdeki diğer öğretim elemanlarıyla olan yatay ilişkilerdir. İşyeri içindeki sosyal ilişkiler, iş tatmini açısından önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, işyeri arkadaşlıklarının, yani grup ilişkilerinin ve iletişiminin iş tatmini ve işe karşı geliştirilen tutum üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Savcı, 1999). Bireysel etmenler olarak akademisyenlerin kişilik, mizaç, tutum, yetenek ve becerileri, yaş, cinsiyet, eğitim, gereksinim ve beklentileri gibi farklı özellikleri ileri sürülebilir. Bireysel etmenler, öğretim elemanlarının hem işten farklı biçimlerde etkilenmelerine hem de farklı sosyal ilişkiler kurmalarına neden olmaktadır.

İş tatmini veya tatminsizliğine neden olan etkenler bireyden bireye büyük farklılıklar taşır. Her birey aynı etkenden diğeri kadar etkilenmeyebilir. Bu nedenle iş yeri içindeki tatmin yada tatminsizlik yaş, cinsiyet, medeni durum değişkenleri yanında iş tecrübesi vb bireysel farklılıklara da bağlıdır (Özkalp & Kirel, 2001).

Öğretim elemanın fiziksel, ruhsal, zihinsel, sosyal ihtiyaçları karşılanmadığı müddetçe tatminsizlik oluşacaktır. Gereksinimler ve beklentilerin yeterince karşılanmaması sonucu oluşan düşük iş tatmini yada tatminsizliği, öğretim elemanlarının davranışlarına olumsuz davranışlar olarak yansıyabilecektir. İş tatmini sağlayan araçlardan bir

kısının sorun alanı olarak ortaya çıkması, motivasyonun düşmesine, iş tatminin azalması dolayısıyla kişinin yaptığı işten haz almamasına neden olacak, böylece verimsizlik, isteksizlik baş gösterecektir. Öğretim elemanın iş tatminsizliği, yetiştirmek üzere sorumluluk üstlendiği toplumun geleceğini yönlendirecek olan gençlerin sağlıklı yetiştirilmesine yol açabilir. Bu nedenle öğretim elemanlarının iş yerinden sağladıkları tatmini hangi düzeylerde ve ne tür değişkenlerde gerçekleştiğinin bilinmesinin büyük önemi vardır.

2.3.3. Üniversitelerde Örgüt Kültürü

Üniversitelerin, varlığını sürdürme, büyüme, gelişme, etkileme ve ihtiyaçları karşılama olmak üzere, üç temel amacı bulunmaktadır. Eğitim – öğretim programları, yöneticiler, öğretim elemanları, öğrenciler, idari personel, bina ve araç gereçler ile çevre, üniversite eğitiminin temel faktörlerindedir. Bu faktörlerin her birinin işlevi farklı olmakla beraber, birbirleriyle etkileşim içinde bir bütün olarak üniversitelerin amaçlarına ulaşmasına hizmet ederler.

Üniversite ortamı, işbirliğine, iletişime dayalı bir ortam olmalıdır. Böyle bir ortam insanların birbirlerini daha iyi anlamalarını ve görevlerini daha iyi yerine getirmelerine yardımcı olur. Üniversiteye uyum süreci kolaylaşır.

İnsan yoğun organizasyonlar olan üniversitelerde, kişisel amaçlar ile üniversitenin amaçlarının bir noktada birleştirilmesi gerekir. Bu amaç birliğini sağlayabilmek için uyulması gereken kurallar, normlar, temel değerler, vb üniversitenin örgüt kültürünü oluşturur.

Üniversite akademik ve idari personeli, üniversite içinde geçerli olan kuralları, temel değerleri sosyalleşme süreci içinde öğrenir. Üniversitede yeni göreve başlayan öğretim elemanlarının sosyalleşmesi; bireylerin, yöneticiler ve diğer öğretim elemanları ile etkileşimde bulunmaları, kıdemli öğretim elemanları, yöneticilerin davranışları izlenerek ve onların tecrübelerinden faydalanılarak tamamlanır. Sosyalleşme sürecinde, bireylerin hem gerekli bilgiye sahip olmaları hem de üniversite ortamına uyum sağlamaları beklenir. Örneğin, yüksekokulda yeni çalışmaya başlayan bir birey şöyle bir

gözlemde bulunmuştu: “İnsanlar burada tebessüm ediyorlar ve selam veriyorlardı. Bu dostça bir yaklaşımdı. İnsanlar burayı gerçekten çok seveceksiniz diyorlardı. Bu da güzel bir kişisel yaklaşımdı”. Buraya birini aldıklarında, onun sadece işi yapabilecek birisi değil, aynı zamanda buranın kişiliğine uygun birisi olmasını istiyorlar. Bir başka birey de, buraya geldikten kısa bir süre sonra, yöneticinin kendisine işini iyi yaptığını ama diğer personele *uyum sağlayamadığını* söylediğini ifade etmiştir (Tierney, 1988, s.11). Düzenlenen eğitim programı

İdari personelin sosyalleşme süreci ise, genellikle biçimsel eğitim programı ile olmaktadır. Personele üniversitedeki kurallar, sorumluluklar, ast – üst ilişkileri gibi konularda bilgi verilmektedir. Ancak, bu süreç her zaman biçimsel olarak gerçekleşmeyebilir. Gözlem ve biçimsel olmayan ilişkiler yoluyla da gerçekleşebilir.

Öğrencilerin kurum içinde sosyalleşmesi ise, eğitim – öğretim yılının başlaması nedeniyle düzenlenen törenler, çeşitli etkinlikler, öğretim elemanları ile aralarındaki ilişkiler, yöneticilerin ve öğretim elemanlarının uyguladığı açık kapı politikası ve danışmanlık sistemi sağlanabilir.

Üniversitelerde örgüt kültürünün çerçevesini şunlar oluşturur (Tierney, 1988, s.8):

- Üniversitelerin çevre ile ilişkileri, çevreye karşı tutumu,
- Üniversitenin amacını tanımlama ve ifade tarzı, amaç üzerindeki fikir birliğinin ölçüsü,
- Üyelerin nasıl sosyalleştirildiği, üniversitede kalıcı olmak için gerekli olan şeyler,
- Bilgiye kimlerin sahip olduğu, nelerin bilgiyi oluşturduğu ve bilginin nasıl dağıtıldığı,
- Kararlara nasıl ulaşıldığı, hangi stratejilerin kullanıldığı, kararları kimin verdiği, ceza ve ödüller.

Üniversiteler, genelde yapı olarak birbirlerine benzemelerine rağmen, etkinlik ve yönetim bakımından farklılık gösterirler. Her üniversitenin kendine ait bir örgüt

kültürü vardır. Örgüt kültürü üniversiteler için, onu diğer üniversitelerden ayıran bir kavram olmaktadır. Karşılaşılan sorunların çeşitliliği karşısında farklı kültürleri çağrıştıran farklı davranışlar ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumda, kurum geleneksel değerlerini korumak koşuluyla çeşitli yaklaşımları mümkün kılacak kültürlerin oluşturulmasını gerekmektedir (Erengül, 1997, s.340). Dolayısıyla, üniversitelerin alt birimleri olan fakülte ve meslek yüksek okullarına bakıldığında bunların da birbirlerinden ayrılan farklı kültür kimlikleri geliştirdiklerini görmek mümkündür.

2.3.3.1. Üniversitelerde Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden

Çevre Faktörleri

Üniversite organizasyonun temel girdisi ve çıktısı insan olduğundan, üniversiteler, çevrenin gereksinimlerini karşılamak durumundadır. Üniversiteler üzerinde çevrenin etkisi kaçınılmazdır. Bu kurumlarda örgüt kültürünün oluşumuna etki eden çeşitli çevre faktörleri vardır. Bunlar iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İlk olarak iç çevre faktörleri (Güven, 1996, s.55):

- Faaliyet konusu ve Üretim Tipi
- Yöneticiler ve Yönetim Tarzı
- Öğretim Elemanları
- Öğrenciler
- İdari personel
- Kurumun Varlık Süresi

Dış Çevre Faktörleri ise:

- Devlet
- Toplum
- Diğer Üniversiteler

- Uluslar arası İlişkiler

2.3.4. Üniversitelerde İletişimin Önemi

Eğitim kurumları durağan örgütler değildirler. Amaçlarına hizmet edebildikleri sürece yaşamlarını sürdürürler (Hocan, 1999). Yöneticilerin, gerek iletişim araçlarından yeterince yararlanmaması, gerek iletişim araçlarını örgüte özgü biçimde kullanmaması; örgütte iletişim zayıflığına yol açmakta ve örgütü amaçlarından uzaklaştıracak sorunlar yaratmaktadır (Karakoç, 1990). Kısacası iletişimden söz edebilmek için ortak bir platformda buluşmaya gerek vardır. Bu ortak plâformda en az iki kişi, ortak paylaşım içinde iletişimi sürdürebilir.

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir (Aydın, 1998, s.158). Okul içinde ve dışındaki iletişim çember ve akımlarına yabancı kalan yönetici, iletişimden önce ve sonra gelen diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmekte ya zorluk çekecek, yada başarısızlığa uğrayacaktır (Bursalıoğlu, 1998, s.113). Örgütsel haberleşmenin (iletişimin) önemi, örgütlerin büyümelerine ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanmasına, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilmelerine ve örgütlerde uyumsuzlukların insancıl ilişkiler yöntemleriyle çözümlenmesine son zamanlarda verilen değere paralel olarak gittikçe artmıştır (Dicle, 1974).

Biçimsel eğitim sürecinin son basamağını oluşturan ve bu süreç içinde önemli bir yere sahip olan üniversiteler, toplumsal yaşamın ve mevcut düzenin varolmasında ve gelişmesinde çok büyük bir rol üstlenen örgüt kimliği taşır. Üniversitelerin biçimsel eğitim sürecinde ve toplumsal yaşamda önemli rol taşıdığı göz önüne alınması bu kurumların güçlü bir örgüt yapısı taşımaları zorunluluğunu beraberinde getirir. Örgütlerin varolabilmeleri ve güçlü bir şekilde varlığını sürdürmesi içte ve dışta kurdukları ilişkilerin denetlenmesine ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içinde etkili bir iletişim politikasının izlenmesine ve iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde işlemesine bağlıdır. Dolayısıyla üniversitelerin varlıklarını

sürdürebilmeleri için sağlıklı iletişim kanallarının mevcudiyeti zorunludur. Örgüt içi iletişim yetersizlikleri, en ileri teknolojilerle donatılmış kuruluşlarda bile, işletme başarısı veya başarısızlığı üzerinde doğrudan doğruya etkili olabilmektedir.

Çağımız araştırma ve geliştirme çalışmalarının toplum yararına sunduğu modern süreçler, belirli bir amaca erişmek için gerekli iç haberleşmedeki kopukluklar yada anlaşmazlıklar nedeniyle istenilen sonuçları vermeyebilir (Dicle & Fidan, 1996, s.3). Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun, görevleri yürütecek işgörenler, –araştırma kapsamında– öğretim elemanları arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesiyle ilgili bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, genel tarama modeline göre yürütülmüştür. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2004). Geliştirilen bilgi toplama aracı ile toplanan sayısal verilerin çözümlenmesinde ise karşılaştırma türü ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu çalışmada öncelikle Anadolu Üniversitesi öğretim elemanlarının bağlı oldukları fakülte ve yüksekokullara dair örgüt kültürüne ilişkin görüşleri değerlendirilmiş ve mevcut durum saptanmaya çalışılmıştır. Bu değerlendirmenin sonucunda farklı örgüt kültürlerine sahip oldukları tespit edilen fakültelere bağlı öğretim elemanlarının, fakültelerinde işleyen örgütsel iletişim sistemine ilişkin görüşleri değerlendirilmiş ve farklı örgüt kültürleri ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın genel amacı, farklı kurum kültürleri ile örgütsel iletişim sistemleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda bu çalışmada iki adet bilgi toplama aracı kullanılmıştır. İlk olarak “Örgüt Kültürü ” ölçeği uygulanmıştır. Bu ölçek Anadolu Üniversitesi’nde değişik alanları temsil eden altı fakülte iki yüksekokul üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde fakülteleri ve dolayısıyla bu fakülteleri temsil edecek öğretim üyelerinin sayısının belirlenmesinde oranlı eleman örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır. Oranlı eleman örnekleme, belli bir değişken dikkate

alınarak bu değişkene ilişkin evrende var olan özelliklerin örnekte de aynı oranda temsil edilmesidir (Altunuşık, Çoşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2001). Araştırmada görüşlerine başvurulacak kişileri belirlemek amacıyla Anadolu Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'na başvurulmuş ve akademik personel sayısına ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Fakülte ve yüksekokullarda, öğretim elemanları unvanlarına göre (Profesör, Doçent, Yardımcı Doçent, Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi, Uzman, Okutman) sınıflandırılmıştır. Örneklemin oranlı olarak belirlenebilmesi için fakülte ve yüksekokullarda görev yapan öğretim elemanlarının sayılarına bakılmıştır.

Her unvan grubunda yer alan öğretim elemanı sayısının yaklaşık üçte biri (% 35'i) alınarak, örnekleme her unvanı temsil edecek öğretim elemanı sayısı bulunmuştur. Bu şekilde her birim ve her unvan grubu için yapılan hesaplama sonucu örnekleme toplam 293 öğretim elemanı yer almıştır. Fakültelere ve unvanlara göre toplam öğretim elemanlarının sayısı Çizelge 1'de verilmiştir.

Çizelge 1: Fakülteler ve Yüksekokulların Toplam Akademik Personel Sayısı

Fakülteler	Prof. Dr.	Doç. Dr.	Yrd. Doç. Dr.	Öğr. Grv	Uz.	Arş.Grv	Okt	Toplam
Eczacılık F.	11	8	19	6	1	21	-	66
Edebiyat F.	7	4	23	19	-	14	-	67
Eğitim F.	21	9	48	48		31	1	158
Fen F.	26	10	54	10	4	63	-	167
Güzel Sanatlar F.	10	9	21	28	-	12	3	83
Mühendislik Mimarlık F	19	14	46	15		41	1	136
Sivil Havacılık Y.	4	-	19	22	-	18	-	63
Turizm ve Otelcilik Y.	3	2	9	2	-	6	3	25
Toplam	101	56	239	150	5	206	8	765

Çizelge 1'de görüldüğü gibi fakültelerde 101 profesör, 56 doçent, 239 yardımcı doçent, 150 öğretim görevlisi, 5 uzman, 206 araştırma görevlisi ve 8 okutman olmak üzere toplam 765 öğretim elemanı bulunmaktadır. 765 öğretim elemanından oluşan evrenin

%35 i araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Buçuklu çıkan sayılarda bir st sayı alınmıştır. Buna göre, anketin uygulanan ğretim elemanlarının sayısının unvanlara ve fakültelere göre dağılımı izelge 2’de verilmiştir.

Çizelge 2: Örgüt Kültürü lği Uygulanan Akademik Personelin Fakültelere Göre Dağılımı

Fakülteler	Prof. Dr.	Doç. Dr.	Yrd. Doç. Dr.	Öğr. Grv	Uz.	Arş.Grv	Okt	Toplam
Eczacılık F.	4	3	6	1	1	8	-	23
Edebiyat F.	3	2	8	7	-	5	-	25
Eğitim F.	8	4	19	18	-	11	1	61
Fen F.	10	5	19	4	2	23	-	63
Güzel Sanatlar F.	4	3	8	10	-	4	1	30
Mühendislik Mimarlık F	7	5	16	5	-	17		50
Sivil Havacılık Y.	1	-	7	7	-	7	-	22
Turizm ve Otelcilik Y.	1	1	5	2	-	7	3	19
Toplam	38	23	88	54	3	82	5	293

Araştırmanın rneklemine örgün eğitim veren fakülte ve yüksekokullar alınmıştır. Fakülte ve yüksekokulların seçiminde Sosyal Bilimler ve Fen Bilimleri alanlarında olmak üzere yansız olarak seçim yapılmıştır. Buna göre Sosyal Bilimler alanından; Edebiyat Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Fen Bilimleri alanından; Eczacılık Fakültesi, Fen Fakültesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi ve Sivil Havacılık Yüksekokulu rnekleme alınmıştır. Fakülte ve yüksekokulların seçiminde en çok ğretim elemanına sahip olan birimlerin alınmasına dikkat edilmiştir.

Anadolu niversitesi’ne bağlı altı fakülte iki yüksekokul’da uygulanan ‘‘rgt Kültürü’’ lğinin değerlendirilmesi sonucunda beş fakülte ve iki yüksek okula (Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Eczacılık Fakültesi, Fen Fakültesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi ve Sivil Havacılık

Yüksekokulu) hakim olan kültür tipinin rol kültürü olduğu saptanmıştır. Kamu sektörüne örgüt kültürü açısından bakıldığında rol kültürünün yaygın olduğu görülür (Özdevecioğlu, 2002). Fen Fakültesi, en yüksek yüzdeye (%52,4) sahip olması dolayısıyla, bu fakülte ve yüksekokullar arasında rol kültürünü en iyi temsil yeterliliğine sahip olan fakülte olarak belirlenmiştir. Literatürde aynı kurumda farklı birimlerin (araştırma kapsamında fakülteler) değişik kültürleri barındırabileceği ifade edilir (Akıncı: 1998; Erengül: 1997, Handy:1995). Yani aynı kurum içinde farklı kültürlerden söz etmek mümkündür. Edebiyat Fakültesi'nin diğer fakültelerden farklılaşarak güç kültürünün en yüksek yüzdeye (%52) sahip olan kültür tipi olması bu bilgileri destekler niteliktedir.

“Örgüt Kültürü” ölçeğinin değerlendirilmesi sonucunda ikinci bilgi toplama aracı olan “Kurumsal İletişim” ölçeği uygulanmıştır. Bu ölçek ilk ölçeğin sonuçları doğrultusunda, Anadolu Üniversitesi'nde Fen ile Edebiyat Fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarından seçilen bir örneklem üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın örnekleminde yer alacak öğretim elemanı sayısının belirlenmesinde oranlı eleman örnekleme yaklaşımı kullanılmıştır.

Fakültelere ve unvanlara göre toplam öğretim elemanlarının sayısı Çizelge 3'de verilmiştir

Çizelge 3: Fakültelerin Toplam Akademik Personel Sayısı

Fakülteler	Prof.	Doç.	Yrd. Doç.	Öğr.	Uz.	Arş.Grv	Okt	Toplam
	Dr.	Dr.	Dr.	Grv				
Fen F.	26	10	54	10	4	63	-	167
Edebiyat F.	7	4	23	19	-	14	-	67
Toplam	33	14	77	29	4	77	-	234

Çizelge 3'de görüldüğü gibi fakültelerde 33 profesör, 14 doçent, 77 yardımcı doçent, 29 öğretim görevlisi, 4 uzman, 77 araştırma görevlisi olmak üzere toplam 234 öğretim elemanı bulunmaktadır. 234 öğretim elemanından oluşan evrenin %60'ı araştırmanın

örneklemine oluşturmuştur. Buçuklu çıkan sayılarda bir üst sayı alınmıştır. Buna göre, ölçeğin uygulanan öğretim elemanlarının sayısının unvanlara ve fakültele göre dağılımı Çizelge 4’de verilmiştir.

Çizelge 4: Kurumsal İletişim Ölçeği Uygulanan Akademik Personelin Fakültele Göre Dağılımı

Fakülteler	Prof.	Doç.	Yrd. Doç.	Öğr.	Uz.	Arş.Grv	Okt	Toplam
	Dr.	Dr.	Dr.	Grv				
Fen F.	16	6	32	6	2	38	-	100
Edebiyat F.	4	2	14	12	-	8	-	40
Toplam	20	8	46	18	2	46	-	140

Her unvan grubunda yer alan öğretim elemanı sayısının yaklaşık olarak yarısından fazlası (% '60'ı) alınarak örnekleme her unvanı temsil edecek öğretim elemanı sayısı bulunmuştur. Bu şekilde her birim ve her unvan grubu için yapılan hesaplama sonucu örnekleme toplam 140 öğretim elemanı yer almıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada kavramsal çerçevenin oluşturulması ve ilgili alanyazının araştırılması amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Literatür tarama; konuyla ilgili kitaplardan, süreli yayınlarda yer alan makalelerden, araştırma raporlarından, kütüphane ve İnternet yoluyla ulaşılan yazılı materyallerden yapılmıştır. Literatür tarama yoluyla elde edilen bilgilerin yardımı ile fakülte ve yüksekokullardaki mevcut örgüt kültürlerini ve iletişim sistemlerini belirlemeye yönelik veri toplama araçları geliştirilmiştir. Bu veri toplama araçlarına yönelik olarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlanarak, ön denemesi yapılmıştır. Geçerlilik çalışmaları kapsamında, alanla ilgili üç uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Bu uzmanların geribildirimleri doğrultusunda ölçekler yeniden düzenlenmiş ve tekrar uzmanların görüşüne başvurulmuştur. Uzmanların

görüşleri doğrultusunda ölçekler son şeklini alarak, güvenilirlik çalışmalarına geçilmiştir. Güvenirlik çalışmaları kapsamında ön deneme Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ön deneme sonucunda gerekli düzeltmeler yapılarak bilgi toplama araçlarına son şekli verilmiştir. Bu işlem sonunda yapılan hesaplamalarda “Örgüt Kültürü” ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı “.80” olarak hesaplanmıştır. “Kurumsal İletişim” ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise “.77” olarak hesaplanmıştır.

İlk olarak uygulanan Örgüt Kültürü Ölçeğinde, her fakülte ve yüksekokul için her bir unvan oranlı olarak temsil edilerek 293 kişilik örneklem oluşturulmuştur. Ön deneme çalışması sonucunda son şeklini alan bilgi toplama aracı örnekleminde bulunan katılımcı sayısı kadar çoğaltılarak araştırmacı tarafından kendilerine ulaştırılmıştır. Geri dönüş oranı ise %100 olarak gerçekleşmiştir.

İkinci olarak uygulanan, Kurumsal İletişim Ölçeğinde, her fakülte için her bir unvan oranlı olarak temsil edilerek 140 kişilik örneklem oluşturulmuştur. Ön deneme çalışması sonucunda son şeklini alan bilgi toplama aracı örnekleminde bulunan katılımcı sayısı kadar çoğaltılarak araştırmacı tarafından kendilerine ulaştırılmıştır. Geri dönüş oranı ise %100 olarak gerçekleşmiştir.

Uygulanan Örgüt Kültürü Ölçeği iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretim elemanlarının kişisel bilgilerinin belirlenmesine yönelik anket tipi sorular yer almaktadır. İkinci bölüm ise fakülte ve yüksekokulların örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik, Profesör Charles Handy'nin geliştirdiği kültür sınıflandırması esas alınarak, dört farklı örgüt kültürünün (rol kültürü, iş süreç kültürü, güç kültürü, birey kültürü) özelliklerini sıralayan beş dereceli olarak hazırlanan 32 maddeli Likert tipi ölçek maddelerinden oluşmaktadır. Ölçekte 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29 numaralı maddeler Rol kültürü; 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30 numaralı maddeler İş-süreç kültürü; 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31 numaralı maddeler Güç kültürü; 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32 numaralı maddeler Birey kültürüne ilişkin özellikleri sıralar. Görüş ve değerlendirmeler için toplanacak veriler “Kesinlikle katılmıyorum – Katılmıyorum – Kararsızım – Katılmıyorum – Kesinlikle Katılmıyorum” şeklindeki dereceleme ölçeği ile soldan sağa “1-2-3-4-5” puan değerleriyle sayısallaştırılmıştır.

Uygulanan Kurumsal İletişim Ölçeği de iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretim elemanlarının kişisel bilgilerinin belirlenmesine yönelik ve örgütsel iletişim kanalları ve araçları ile örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölüm ise fakültelerin Bireylerarası İletişim (1, 2, 12, 14) Bölümler arası İletişim (9, 10, 11, 13, 15), Yalın ve Açık İletişim Ortamı (3, 4, 6, 16, 22), Biçimsel (Formal) (5, 7, 17, 18, 19, 20) ve Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim (30, 31, 32, 33), Yönetim ile İletişim (8, 11, 21, 29) ve Ortaya Çıkan İletişim Sorunları (23, 24, 25, 26, 27, 28) ve son olarak Aidiyet (34, 35, 36, 37) düzeylerini belirlemeye yönelik beş dereceli olarak hazırlanan 37 maddeli Likert tipi ölçek maddelerinden oluşmaktadır. Görüş ve değerlendirmeler için toplanacak veriler “Kesinlikle katılmıyorum – Katılmıyorum – Kararsızım – Katılmıyorum – Kesinlikle Katılmıyorum” şeklindeki dereceleme ölçeği ile soldan sağa “1–2–3–4–5” puan değerleriyle sayısallaştırılmıştır.

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmadan elde edilen verilerin çözümlenmesinde öncelikle merkezi dağılım ve değişkenlik ölçülerinden yararlanılmıştır. Değişkenler arasında fark olup olmadığını ve anlamlılık düzeyini test etmek amacıyla t testi kullanılmıştır. Çözümlemelerde SPSS programının 11. sürümünden yararlanılmıştır. Tüm istatistiksel çözümlenelerde .05 anlamlılık düzeyi temel alınmıştır

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmada toplanan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri ve bunlara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği

Fakülte	Rol Kültürü	İş süreç Kültürü	Güç Kültürü	Birey Kültürü
Güzel Sanatlar	46,4	25,5	36,4	23,9
Muh. Mim.	42,0	12,0	24,1	18,4
Sivil Havacılık	36,2	22,6	27,1	18,1
Turizm	47,5	28,09	42,3	26,4
Fen	52,4	25,5	36,4	23,9
Edebiyat	54,0	16,0	44,2	20,1
Eğitim	44,2	37,7	26,01	39,3
Eczacılık	38,9	30,3	26,0	30,3

Şekil 1. Anadolu Üniversitesine Bağlı Fakülte ve Yüksekokulların Örgüt Kültürü Ortalamaları

Şekil 1’de görüldüğü gibi Güzel Sanatlar Fakültesi’nde en yüksek yüzdeye (%46,4) sahip olan kültür, rol kültürüdür. Bunu sırasıyla güç kültürü (%36,4), iş süreç kültürü (%25,5) ve birey kültürü (%23,9) takip eder.

Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi'ne hakim olan kültür (%42) rol kültürüdür. Bunu sırasıyla güç kültürü (24,1), birey kültürü (%18,4) ve iş süreç kültürü (%12) izler.

Sivil Havacılık Yüksekokulu'na bakıldığında en yüksek yüzdeye (% 36,2) sahip olan kültür tipinin yine rol kültürü olduğu görülür. Bunu sırasıyla güç kültürü (%27,1), iş süreç kültürü (%22,6) ve birey kültürü (%18,1) takip eder.

Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu'nda ilk sırada yer alan kültür (%47,5) rol kültürüdür. Bunu sırasıyla güç kültürü (42,3), iş süreç kültürü (%28,9) ve birey kültürü (%26,4) izler.

Fen Fakültesi'ne bakıldığı zaman en yüksek yüzdeye (%52,4) sahip olan kültürün, rol kültürü olduğu görülür. Bunu takip edenler sırasıyla güç kültürü (36,4), iş süreç kültürü (%25,5) ve birey kültürüdür. (%23,9)

Edebiyat Fakültesi'nde en yüksek yüzdeye (%54) sahip olan kültür tipinin diğer fakültelerden farklı olarak güç kültürü olduğu görülür. Bunu sırasıyla rol kültürü (44,2), birey kültürü (%20,1) ve iş süreç kültürü (%16) izler.

Eğitim Fakültesi'ne hakim olan kültür (%44,2) rol kültürüdür. İkinci sırada yer alan birey kültürüdür. (%39,3). Bunları sırasıyla, iş süreç kültürü (%37,7) ve güç kültürü (26,01) takip eder.

Son olarak Eczacılık Fakültesi'nde en yüksek yüzdeye (%38,9) sahip olan kültür, rol kültürüdür. İkinci en yüksek yüzdeye (%30,3) sahip olan kültürler birey ve iş süreç kültürleridir. En düşük yüzdeye (%26) sahip olan kültür ise güç kültürüdür.

Özetle, Edebiyat Fakültesi haricinde, örgüt kültürü ölçeğinin uygulandığı tüm fakülte ve yüksekokullarda en yüksek yüzdeye sahip olan kültür tipinin rol kültürü olduğu görülmektedir. Fen Fakültesi ise fakülte ve yüksekokullar içinde en yüksek rol kültürü yüzdesine (%52,4) sahip olması dolayısıyla dikkat çekmektedir. Öte yandan diğer fakülte ve yüksekokullardan farklı olarak Edebiyat Fakültesi'nde en yüksek yüzdeye (%52) sahip olan kültürün güç kültürü olduğu görülür. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda Fen Fakültesi, en yüksek yüzdeye (%52,4) sahip olması dolayısıyla, bu fakülte ve yüksekokullar arasında rol kültürünü en iyi temsil yeterliliğine sahip olan fakülte olarak belirlenmiştir. Edebiyat Fakültesi'nin de diğer fakültelerden farklılaşarak

güç kültürünün en yüksek yüzdeye (%52) sahip olduğunun belirlenmesinin sonucunda kurumsal iletişim ölçeği bu iki fakülte üzerinde uygulanmıştır.

4.2. Kurumsal İletişim Ölçeği

4.2.1 İletişim Kanalları

İletişim Kanalları	Frekans (N)	Yüzde (%)
Sözlü	40	67,5
Yazılı	40	90,0
Görsel	40	12,5
Elektronik	40	65,0

Şekil 2. Edebiyat Fakültesi İçinde Kullanılan İletişim Kanalları

Şekil 2’de verilen sonuçlara göre, katılımcıların kurum içinde kullandıkları iletişim kanalları arasında en yüksek yüzdeye sahip olan (% 90) yazılı iletişim kanallarıdır. Bunu sırasıyla sözlü iletişim kanalları (%.67,5) elektronik iletişim kanalları (%.65) takip eder. Şekilde de görüleceği üzere görsel iletişim kanalları en düşük yüzdeye (% 12,5) sahiptir. Bundan yola çıkarak görsel iletişim kanallarının fakülte içinde sıklıkla kullanılmadığı söylenebilir.

İletişim Kanalları	Frekans (N)	Yüzde (%)
Sözlü	40	72,0
Yazılı	40	92,0
Görsel	40	22,0
Elektronik	40	94,0

Şekil 3. Fen Fakültesi İçinde Kullanılan İletişim Kanalları

Şekil 3’de verilen sonuçlara göre, katılımcıların kurum içinde kullandıkları iletişim kanalları arasında en yüksek yüzdeye (% 94) sahip olan elektronik iletişim kanallarıdır. Bunu sırasıyla yazılı iletişim kanalları (%.92) sözlü iletişim kanalları (%.72) takip eder. Tabloda da görüleceği üzere görsel iletişim kanalları en düşük yüzdeye (% 22) sahiptir.

Görüldüğü gibi Edebiyat Fakültesi’nde, kullanılan iletişim kanalları arasında en yüksek yüzdeye (%90) sahip olan yazılı iletişim kanallarıdır. Fen Fakültesi’nde ise en yüksek yüzdeye (%94) sahip olan elektronik iletişim kanallarıdır. Edebiyat Fakültesi’nde elektronik iletişim kanallarının kullanımı, Fen Fakültesi’ne kıyasla düşüktür (%65). Her iki fakültede de görsel iletişim kanalları en düşük yüzdeye sahiptir (Edebiyat = %12,5, Fen=%22).

4.2.2. Üstlerin Astlarla İletişimde Kullandığı İletişim Araçları

İletişim Araçları	Frekans (N)	Yüzde (%)
Görüşme	25	77,5
Duyuru	25	22,5
Toplantı	25	50,0
E-mail	25	37,5
Telefon	25	42,5
Yazılı iş emirleri	25	67,5
Sözlü emirler	25	15,0
Çok ortamlı gösteri	25	0

Şekil 4. Edebiyat Fakültesinde Üstlerin Astlarla İletişimde Kullandığı İletişim Araçlarının Dağılımı

Şekil 4’de verilen sonuçlara göre, yönetici konumundaki öğretim elemanlarının astlarıyla olan iletişimlerinde kullandıkları iletişim araçlarından en yüksek yüzdeye (%77,5) sahip olan ile görüşmedir. Yazılı iş emirleri (%67,5), toplantı (%50) gibi iletişim araçları da yüksek yüzdelere sahiptir. Çok ortamlı gösteriler seçeneğini işaretleyen olmamıştır.

İletişim Araçları	Frekans (N)	Yüzde (%)
Görüşme	25	75,5
Duyuru	25	32,0
Toplantı	25	73,0
E-mail	25	83,0
Telefon	25	45,0
Yazılı iş emirleri	25	56,0
Sözlü emirler	25	19,0
Çok ortamlı gösteri	25	0

Şekil 5. Fen Fakültesinde Üstlerin Astlarla İletişimde Kullandığı İletişim Araçlarının Dağılımı

Şekil 5’de verilen sonuçlara göre, yönetici konumundaki öğretim elemanlarının astlarıyla olan iletişimlerinde kullandıkları iletişim araçlarından en yüksek yüzdeye (%83) sahip olan ile elektronik postadır. görüşme (%75,5), toplantı (%73) gibi iletişim araçları da yüksek yüzdelere sahiptir. Çok ortamlı gösteriler seçeneğini işaretleyen olmamıştır.

Görüldüğü gibi Edebiyat Fakültesi’nde, üstlerin astlarıyla iletişimde kullandığı iletişim araçları arasında en yüksek yüzdeye (%77,5) sahip olan görüşmedir. Fen Fakültesi’nde ise en yüksek yüzdeye (%83) sahip olan elektronik postadır.. Edebiyat Fakültesi’nde elektronik iletişim kanallarının kullanımı, Fen Fakültesi’ne kıyasla oldukça düşüktür (%37,5). Edebiyat Fakültesi’nde ikinci en yüksek yüzdeye sahip olan iletişim aracı (%67,5) yazılı emirlerdir. Fen Fakültesi’nde ise bu aracın kullanımı daha düşüktür (%56,0).

4.2.3. Astarların Üstlerle İletişimde Kullandığı İletişim Araçları

İletişim Araçları	Frekans (N)	Yüzde (%)
Görüşme	25	87,5
Toplantı	25	37,5
Dilekçeler	25	40,0
Dilek kutuları	25	7,5
Telefon	25	35,0
Söyleşiler	25	17,5
E-mail	25	40,0
Durum raporları	25	2,5

Şekil 6. Edebiyat Fakültesinde Astarların Üstlerle İletişimde Kullandığı İletişim Araçlarının Dağılımı

Şekil 6'da verilen sonuçlara göre, fakültede astların üstleriyle olan iletişimlerinde kullandıkları iletişim araçlarından en yüksek yüzdeye (%87,5) sahip olan görüşme'dir. Diğer iletişim araçlarıyla karşılaştırıldığı zaman yüksek yüzdeye (%40) sahip diğer araçlar ise dilekçe ve elektronik posta'dır. En düşük yüzdeye (%2,5) sahip iletişim aracı ise durum raporlarıdır.

İletişim Araçları	Frekans (N)	Yüzde (%)
Görüşme	25	87,0
Toplantı	25	49,0
Dilekçeler	25	41,0
Dilek kutuları	25	4,0
Telefon	25	30,0
Söyleşiler	25	12,0
E-mail	25	43,0
Durum raporları	25	11,0

Şekil 7. Fen Fakültesinde Astarların Üstlerle İletişimde Kullandığı İletişim Araçlarının Dağılımı

Şekil 7’de verilen sonuçlara göre, fakültede astların üstleriyle olan iletişimlerinde kullandıkları iletişim araçlarından en yüksek yüzdeye (%87) sahip olan görüşme’dir. Diğer iletişim araçlarıyla karşılaştırıldığı zaman yüksek yüzdelere sahip diğer araçlar ise toplantı (%49), elektronik posta (%43) ve dilekçedir (%41). En düşük yüzdeye (%4) sahip iletişim aracı ise dilek kutularıdır..

Görüldüğü gibi Edebiyat Fakültesi’nde ve Fen Fakültesi’nde astların üstleriyle olan iletişimlerinde kullandıkları iletişim araçlarından en yüksek yüzdeye sahip olan görüşmedir (Edebiyat= %87,5; Fen= %87,0) Yüksek oranda kullanılan iletişim araçları (elektronik posta, dilekçe) her iki fakültede benzerlik göstermektedir. Bununla beraber Edebiyat Fakültesi’nde en düşük yüzdeye (%2,5) sahip iletişim aracı durum raporları iken; Fen Fakültesi’nde dilek kutularıdır (% 4). En düşük yüzdeye sahip iletişim aracı her iki fakültede farklılaşmaktadır.

4.2.4. Fakülte İçinde İletişimi Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

İletişim Engelleri	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kişisel	25	57,5
Anlama Bağlı	25	37,5
Çevresel	25	2,5
Zamansal	25	22,5
Aşırı Bilgi Yüğü	25	2,5
Kanal karışıklığı	25	17,5
Kurumdan kaynaklı	25	70,0
Fiziksel	25	10,0
Hiçbiri	25	2,5

Şekil 8. Edebiyat Fakültesi İçinde İletişimi Olumsuz Etkileyen Faktörlerin Dağılımı

Şekil 8’de verilen sonuçlara göre,fakülte içinde iletişim akışını olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında en yüksek yüzdeye (%70) sahip olan aşırı merkeziyetçiliktir. Bunu kişisel engeller (%57,5) takip etmektedir En düşük yüzdeye (%2,5) sahip olanlar ise çevresel faktörler ve aşırı bilgi yüküdür.

İletişim Engelleri	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kişisel	25	49,0
Anlama Bağlı	25	15,0
Çevresel	25	9,0
Zamansal	25	40,0
Aşırı Bilgi Yüğü	25	10,0
Kanal karışıklığı	25	7,0
Kurumdan kaynaklı	25	36,0
Fiziksel	25	8,0
Hiçbiri	25	18,0

Şekil 9. Fen Fakültesi İçinde İletişimi Olumsuz Etkileyen Faktörlerin Dağılımı

Şekil 9’da verilen sonuçlara göre, fakülte içinde iletişim akışını olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında en yüksek yüzdeye (%49) sahip olan kişisel engellerdir. Bunu zamansal engeller (%40) takip etmektedir En düşük yüzdeye (%7) sahip olan faktör ise kanalların karışıklığıdır.

Görüldüğü gibi Edebiyat Fakültesi’nde, iletişimi olumsuz etkileyen faktörler arasında en yüksek yüzdeye sahip olan aşırı merkezîçiliktir (%70). Fen Fakültesi’nde ise bu faktörün yüzdesi Edebiyat Fakültesi’ne kıyasla düşüktür (%36). Fen fakültesinde en yüksek yüzdeye sahip olan kişisel faktörlerdir (%49). Fen Fakültesi’nde zamansal faktörler (%40) yüksek yüzdesi ile dikkat çekerken, Edebiyat Fakültesi’nde bu faktörün yüzdesinin düşük olduğu görülür (%22,5). Edebiyat Fakültesi’nde en düşük yüzdeye sahip olan faktörler çevresel faktörler ve aşırı bilgi yüğü iken (%2,5) Fen Fakültesi’nde en düşük yüzdeye sahip olan faktörün kanalların karışıklığı olduğu görülmektedir (%7).

4.2.5. Kurumsal İletişim Boyutları

4.2.5.1. Bireylerarası İletişim Boyutu

Çizelge 5’de katılımcıların “bireylerarası iletişim düzeyi” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Çizelge 5. Fakültelele Göre Öğretim Elemanlarının Bireyler arası İletişim Düzeyi

Fakülte	N	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Edebiyat	40	3.2950	.688	138	3.050	.003
Fen	100	3.6640	.527			

* α .05

Çizelge 5’de öğretim elemanlarının fakültelele göre bireylerarası iletişim düzeylerine bakıldığında, Edebiyat Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasının (3.29), Fen Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasından (3.66) daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının bireylerarası iletişim düzeyi arasındaki bu farkın, istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testinde; .05 anlamlılık düzeyinde, istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($t_{138} = 3.050$; $p < .05$). Bu bulgu sonucunda, Fen fakültesinde görevli öğretim elemanlarının bireylerarası iletişim düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.2.5.2. Bölümler arası İletişim Boyutu

Çizelge 6’da katılımcıların “bölümler arası iletişim düzeyi” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Çizelge 6. Fakültelele Göre Öğretim Elemanlarının Bölümler arası İletişim Düzeyi

Fakülte	N	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Edebiyat	40	3.0458	.627	138	3.787	.000
Fen	100	3.4800	.576			

* α .05

Çizelge 6’da öğretim elemanlarının fakülterle göre bölümler arası iletişim düzeylerine bakıldığında, Fen Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasının (3.48), Edebiyat Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasından (3.04) daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının bölümler arası iletişim düzeyi arasındaki bu farkın, istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testinde; .05 anlamlılık düzeyinde, istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($t_{138} = 3.787$; $p < .05$). Bu bulgu sonucunda, Fen Fakültesi’nde görevli öğretim elemanlarının bölümler arası iletişim düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.2.5.3. Yalın ve Açık İletişim Ortamı Boyutu

Çizelge 7’de katılımcıların “yalın ve açık iletişim düzeyi” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Çizelge 7. Fakülterle Göre Öğretim Elemanlarının Yalın ve Açık İletişim Ortamı Düzeyi

Fakülte	N	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Edebiyat	40	3.5563	.541	138	0.14	.989
Fen	100	3.5550	.443			

* $\alpha.05$

Çizelge 3’de öğretim elemanlarının fakülterle göre yalın ve açık iletişim düzeylerine bakıldığında, Fen Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalaması (3.55) ile Edebiyat fakültesindeki öğretim elemanlarının puan ortalaması (3.55) arasında bir fark olduğu görülmemektedir. Fakülter arasında yalın ve açık iletişim ortamı düzeyine yönelik puan ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testinde; .05 anlamlılık düzeyinde, istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($t_{138} = 0.14$; $p > .05$). Bu bulgu sonucunda, Fen Fakültesi yada Edebiyat Fakültesi’nin yalın ve açık iletişim ortamı düzeyinin diğer fakülteye göre daha yüksek yada daha düşük olduğu söylenememektedir.

4.2.5.4. Biçimsel (Formal) İletişim Boyutu

Çizelge 8’de katılımcıların “biçimsel (formal) iletişim düzeyi” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Çizelge 8. Fakülteleere Göre Öğretim Elemanlarının Biçimsel (Formal) İletişim Düzeyi

Fakülte	N	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Edebiyat	40	3.0850	.607	138	4.195	.000
Fen	100	3.5360	.561			

* α .05

Çizelge 8’de öğretim elemanlarının fakülteleere göre biçimsel (formal) iletişim düzeylerine bakıldığında, Fen Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasının (3.53), Edebiyat Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasından (3.08) daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının biçimsel (formal) iletişim düzeyi arasındaki bu farkın, istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testinde; .05 anlamlılık düzeyinde, istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($t_{138} = -4.195$; $p < .05$). Bu bulgu sonucunda, Fen Fakültesi’nde görevli öğretim elemanlarının biçimsel (formal) iletişim düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.2.5.4. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim Boyutu

Çizelge 9’da katılımcıların “biçimsel olmayan (informal) iletişim düzeyi” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Çizelge 9. Fakülteleere Göre Öğretim Elemanlarının Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim Düzeyi

Fakülte	N	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Edebiyat	40	3.3813	.560	138	1.367	.174
Fen	100	3.2315	.589			

* α .05

Çizelge 9’da öğretim elemanlarının fakülterlere göre biçimsel olmayan (informal) iletişim düzeylerine bakıldığında, Edebiyat Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasının (3.38), Fen Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasından (3.23) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak, fakülter arasında biçimsel olmayan (informal) iletişim düzeyine yönelik puan ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testinde; .05 anlamlılık düzeyinde, istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($t_{138} = 1.367$; $p > .05$). Bu bulgu sonucunda, Fen Fakültesi yada Edebiyat Fakültesi’nin biçimsel olmayan (informal) iletişim düzeyinin diğer fakülteye göre daha yüksek yada daha düşük olduğu söylenememektedir.

4.2.5.6. Yönetimle İletişim Boyutu

Çizelge 10’da katılımcıların “yönetimle iletişim düzeyi” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Çizelge 10. Fakülterlere Öğretim Elemanlarının Göre Yönetimle İletişim Düzeyi

Fakülte	N	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Edebiyat	40	3.1200	.801	138	.263	.793
Fen	100	3.0820	.761			

* α .05

Çizelge 10’da öğretim elemanlarının fakülterlere göre yönetimle iletişim düzeylerine bakıldığında, Edebiyat Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasının (3.12), Fen Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasından (3.08) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak, fakülter arasında yönetimle iletişim düzeyine yönelik puan ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testinde; .05 anlamlılık düzeyinde, istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($t_{138} = .263$; $p > .05$). Bu bulgu sonucunda, Fen Fakültesi ya da Edebiyat Fakültesi’nin yönetimle iletişim düzeyinin diğer fakülteye göre daha yüksek yada daha düşük olduğu söylenememektedir.

4.2.5.7. Yönetimle İletişim Sorunları Boyutu

Çizelge 11’de katılımcıların “yönetimle iletişimde ortaya çıkan iletişim sorunları düzeyi” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Çizelge 11. Fakültelere Göre Öğretim Elemanlarının Yönetimle İletişim Sorunları Düzeyi

Fakülte	N	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Edebiyat	40	3.0118	.513	138	1.765	.145
Fen	100	3.1700	.566			

* α .05

Çizelge 11’de öğretim elemanlarının fakültelere göre yönetimle iletişim sorunları düzeylerine bakıldığında, Fen Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasının (3.17), Edebiyat Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasından (3.01) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak, fakülter arasında yönetimle iletişimde ortaya çıkan iletişim sorunları düzeyine yönelik puan ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testinde; .05 anlamlılık düzeyinde, istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($t_{138}=1.765$; $p >.05$). Bu bulgu sonucunda, Fen Fakültesi yada Edebiyat Fakültesi’nin yönetimle iletişim sorunları düzeyinin diğer fakülteye göre daha yüksek yada daha düşük olduğu söylenememektedir.

4.2.5..8. Aidiyet Boyutu

Çizelge 12’de katılımcıların “aidiyet düzeyi” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Çizelge 12. Fakültelere Göre Öğretim Elemanlarının Aidiyet Düzeyi

Fakülte	N	Ortalama	Standart Sapma	sd	t	p
Edebiyat	40	3.2438	.732	138	2.691	.009
Fen	100	3.6050	.678			

* α .05

Çizelge 12’de öğretim elemanlarının fakültelere göre aidiyet düzeylerine bakıldığında, Fen Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasının (3.60), Edebiyat Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasından (3.24) daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretim elemanlarının aidiyet düzeyi arasındaki bu farkın, istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testinde; .05 anlamlılık düzeyinde, istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($t_{138} = 2.691$; $p < .05$). Bu bulgu sonucunda, Fen Fakültesi’nde görevli öğretim elemanlarının aidiyet düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

5. ÖZET, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın özeti, amaç bölümünde yer alan soruların çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ile bulgulardan ulaşılan yargılar ve yargılara dayalı olarak geliştirilen uygulama önerileri ve gelecekte yapılabilecek araştırmalar için düşünülen öneriler yer almaktadır.

5. 1. Özet

Bu araştırmayla farklı kurum kültürleri ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda bu araştırmada iki adet bilgi toplama aracı kullanılmıştır. İlk olarak “Örgüt Kültürü” ölçeği uygulanmıştır. Bu ölçek Anadolu Üniversitesi’nde değişik alanları temsil eden altı fakülte iki yüksekokul üzerinde uygulanmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesi sonucunda beş fakülte ve iki yüksek okula (Eğitim Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Eczacılık Fakültesi, Fen Fakültesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi ve Sivil Havacılık Yüksekokulu) hakim olan kültür tipinin rol kültürü olduğu saptanmıştır. Fen Fakültesi ise fakülte ve yüksekokullar içinde en yüksek rol kültürü yüzdesine (%52,4) sahip olması dolayısıyla dikkat çekmektedir. Edebiyat Fakültesi’nde ise diğer fakültelerden farklı olarak güç kültürünün en yüksek yüzdeye (%52) sahip olan kültür tipi olması bu bilgileri destekler niteliktedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda Fen Fakültesi, en yüksek yüzdeye (%52,4) sahip olması dolayısıyla, bu fakülte ve yüksekokullar arasında rol kültürünü en iyi temsil yeterliliğine sahip olan fakülte olarak belirlenmiştir. Edebiyat Fakültesi’nin diğer fakültelerden farklılaşarak güç kültürünün en yüksek yüzdeye (%52) sahip olduğunun belirlenmesinin sonucunda “Kurumsal İletişim” ölçeği bu iki fakülte üzerinde uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin çözümlenmesinde merkezi dağılım, değişkenlik ölçüleri ve t testi kullanılmıştır.

5. 2. Tartışma

5.2.1. Örgüt Kültürü

Anadolu Üniversitesi'ne bağlı altı fakülte iki yüksekokul'da uygulanan "Örgüt Kültürü" ölçeğinin değerlendirilmesi sonucunda beş fakülte ve iki yüksek okula egemen olan kültür tipinin rol kültürü olduğu saptanmıştır. Kamu sektörüne örgüt kültürü açısından bakıldığında rol kültürünün yaygın olduğu görülür (Özdevecioğlu, 2002). Fen Fakültesi, en yüksek yüzdeye (%52,4) sahip olması dolayısıyla, bu fakülte ve yüksekokullar arasında rol kültürünü en iyi temsil yeterliliğine sahip olan fakülte olarak belirlenmiştir. Bununla beraber, literatürde aynı kurumda farklı birimlerin (araştırma kapsamında fakülteler) değişik kültürleri barındırabileceği ifade edilir (Akıncı, 1998; Erengül, 1997; Handy, 1995). Yani aynı kurum içinde farklı kültürlerden söz etmek mümkündür. Edebiyat Fakültesi'nin diğer fakültelerden farklılaşarak güç kültürünün en yüksek yüzdeye (%52) sahip olan kültür tipi olması bu bilgileri destekler niteliktedir.

Aynı örgüt içinde iki farklı örgüt kültürü belirlenmesi, örgüt kültürü ve liderlik ilişkisine de dayandırılabilir. Liderler kurum kültürünün şekillenmesinde önemli bir rolü vardır, kurum kültürünün özünü oluştururlar. Handy'e göre herhangi bir örgütte tüm liderler aynı stili paylaşmayabilir. Grubun yapısı, liderin bireysel özellikleri bu farklılığın oluşmasında etkilidir (Cole, 1993).

Yüksek öğretim kurumlarında yaptıkları örgüt kültürü araştırmasında akademik kurumlara yönelik 4 kültür tipi belirleyen (klan,bürokrasi, adhokrasi, Pazar) Cameron ve Ettington üniversite kültürüne yönelik araştırmaların yetersizliği dolayısıyla bu kurumlar için örgüt kültürü tanımında homojenliğin olmadığını belirtir. Bu saptamanın daha çok kültürün tipi konusunda geçerli olduğu söylenebilir (Erdem&Özen, 2001).

Cameron ve Ettington'nın akademik kurumlara yönelik örgüt kültürü araştırmasında belirledikleri kültür tiplerinden klan kültürünün güç kültürüyle benzer özellikler taşıdığı görülür. Örneğin her ikisi de aile tipi organizasyonlara benzer. Paylaşılan değerler, hedefler sadakat, bağlılığa önem verilir (Martin, 2005). Bürokrasi kültürünün ise rol kültürüyle benzerlik gösterdiği görülür. Örneğin, açık seçik olarak belirlenmiş bir hiyerarşik yapı,yazılı kurallar ve politikaların örgütü bir arada tutan unsur olması, vb.

5. 2. 2. İletişim Kanalları

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Edebiyat Fakültesi'nde, katılımcıların kurum içinde kullandıkları iletişim kanalları arasında yazılı iletişim kanallarının birinci sırada olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla sözlü iletişim, elektronik iletişim ve görsel iletişim kanalları takip eder.

Fen Fakültesi'nde katılımcıların kurum içinde kullandıkları iletişim kanalları arasında elektronik iletişim kanallarının birinci sırada olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla yazılı, sözlü ve görsel iletişim kanalları takip eder.

Görüldüğü gibi Edebiyat Fakültesi'nde, kullanılan iletişim kanalları arasında en yüksek yüzdeye sahip olan (%90) yazılı iletişim kanallarıdır. Fen Fakültesi'nde ise en yüksek yüzdeye sahip olan (%94) elektronik iletişim kanallarıdır. Edebiyat Fakültesi'nde elektronik iletişim kanallarının kullanımı, Fen Fakültesi'ne kıyasla düşüktür (%65). Günümüzde iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmelerin genel olarak yaşamı özel olarak kurumsal yapıları ve işleyişini büyük ölçüde etkilediği, değiştirdiği bilinmektedir. Bunun sonucu olarak kurumlardaki bilgi akışında, yaygın bilgisayar kullanımı ve bilginin en son iletişim teknikleri ile dağıtıldığı görülmektedir. Fen Fakültesi'ne bakıldığı zaman bu bilgileri doğrular nitelikte, elektronik iletişim kanalları ağırlıklı bir bilgi akışı olduğu görülmektedir. Edebiyat Fakültesi'ne baktığımızda ise "klasik" olarak ifade edilebilecek yazılı iletişim kanallarının kullanım oranının, elektronik iletişim kanallarının önüne geçmesinin nedeni literatüre dayanarak şöyle ifade edilebilir. Bir kurum içinde yer alan üyelerin bir kısmı teknolojik değişimlere kolayca adapte olurken, kimi bireyler ise üyesi oldukları kurumda zamanla belli bazı kalıplar geliştirirler. Bu kalıpların ve alışkanlıkların herhangi bir biçimde değiştirilmeleri genellikle bireyleri tedirgin eder ve dolayısıyla değişime ayak uydurmak yerine mevcut durumu devam ettirme çabası içine girerler (Solmuş, 2004). Bununla beraber yapılan işin niteliğinden kaynaklanan nedenlerle elektronik kanallara duyulan ihtiyaç her iki fakültede de farklılık gösterebileceği için bu durum kanalların kullanım oranını da etkileyebilir.

5.2.3. Üstlerin Astlarla İletişimde Kullandığı İletişim Araçları

Edebiyat Fakültesi'nde yönetici konumundaki öğretim üyelerinin astlarıyla olan iletişimlerinde, yani yukarıdan aşağıya doğru iletişimde kullanılan iletişim araçları arasında ilk sırada yer alan görüşmedir. Bunu sırasıyla, yazılı iş emirleri, toplantı – grup görüşmesi, telefon, elektronik posta, duyuru, sözlü emirler takip etmektedir. Emir ve talimatların sözlü iletilmesi, anında geri bildirim olanağını sağlaması nedeniyle bilginin karşı tarafça anlaşılma sorununun en aza indirir. Ayrıca sıcak bir iletişim biçimi olması bakımından da kurumda insan ilişkilerinin gelişmesine önemli ölçüde katkı sağlar. Bununla birlikte emir ve talimatların iletilmesinde, bire bir görüşmenin yanlış anlaşılma olasılığının en aza indirgenebilmesi için, tek başına kullanılmaması mutlaka yazılı bir şekilde de iletilmesi gerekir. Edebiyat Fakültesi'nden elde edilen sonuçlar bu bilgileri doğrular niteliktedir. Üstlerin astlarla iletişimde, birebir görüşme birinci sırada yer alırken, yazılı iş emirleri ikinci sırada yer almaktadır.

Fen Fakültesi'nde yukarıdan aşağıya doğru iletişimde kullanılan iletişim araçları arasında ilk sırada yer alan elektronik postadır. Bunu sırasıyla, görüşme, toplantı – grup görüşmesi, yazılı iş emirleri, telefon, duyuru, sözlü emirler takip etmektedir. Elde edilen bulgular, fakültelerde kullanılan iletişim kanalları ile paralellik göstermiştir. Edebiyat Fakültesi'nde, kurum içindeki bilgi akışında yaygın olarak yazılı ve sözlü iletişim kanalları kullanırken; üstlerin astlarla iletişimde kullandığı iletişim araçları arasında görüşme ve yazılı iş emirleri öne çıkmaktadır. Fen Fakültesi'nde kurum içindeki bilgi akışında yaygın olarak elektronik iletişim kanalları kullanırken; üstlerin astlarla iletişimde kullandığı iletişim araçları arasında da elektronik posta öne çıkmaktadır.

5.2.4. Astların Üstlerle İletişimde Kullandığı İletişim Araçları

Edebiyat Fakültesi'nde aşağıdan yukarıya doğru iletişimde kullanılan iletişim araçları arasında görüşme birinci sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla dilekçe, elektronik posta, toplantı, telefon, söyleşiler, dilek kutuları ve durum raporları takip etmektedir.

Fen Fakültesi'nde de aşağıdan yukarıya doğru iletişimde kullanılan iletişim araçları arasında görüşme birinci sırada yer almaktadır. Bunu sırasıyla toplantı-grup görüşmesi, elektronik posta, dilekçe, telefon, söyleşi, durum raporları ve dilek kutuları takip etmektedir.

Görüldüğü gibi Edebiyat Fakültesi'nde ve Fen Fakültesi'nde astların üstleriyle olan iletişimlerinde kullandıkları iletişim araçlarından en yüksek yüzdeye sahip olan görüşmedir (Edebiyat= %87,5; Fen= %87) Yüksek oranda kullanılan iletişim araçları (elektronik posta, dilekçe) her iki fakültede benzerlik göstermektedir.

5.2.5. Fakülte İçinde İletişimi Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler

Araştırma sonuçlarına göre, Edebiyat Fakültesi'nde iletişim akışını olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında birinci sırada yer alan organizasyondan doğan güçlüklerdir. Organizasyondan doğan güçlükler, kurum içindeki aşırı merkeziyetçiliği ve ast- üst iletişimindeki yoğun resmiyet havasını ifade eder (MPM, 1993). Bunlar aynı zamanda Edebiyat Fakültesi'nin dahil olduğu güç kültürünün belirgin özellikleridir. Bundan yola çıkarak, fakültenin sahip olduğu organizasyon yapısı ve kültür tipinin örgütsel iletişimin işleminde olumsuz bazı etkileri olduğu ifade edilebilir. Bunu sırasıyla kişisel engeller, anlama bağlı engeller, zamansal engeller, kanalların karışıklığı, gönderici ve alıcının fiziksel yapısından doğan güçlükler, çevresel engeller ve aşırı bilgi yükü takip etmektedir.

Fen Fakültesi'nde iletişim akışını olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında ilk sırada yer alan kişisel engellerdir. Bu şu şekilde açıklanabilir. İletişimde sürecinde yer alan kişiler (gönderici-alıcı) aynı zamanda etkin bir iletişimi önleyici rol de oynayabilirler. İletişim sürecindeki gönderici ve alıcının hisleri, duyguları, ön yargıları, değer yargıları, mesajları oluşturmada seçilen sembolleri etkiler (Koçel, 2003). Bu bilgilerden yola çıkarak, Fen Fakültesi'nde alıcıya yönelik, onun hislerini, beklentilerini, duygularını ve mevcut yargılarını göz önüne alınarak mesajı düzenleme ve aktarma konusunda bazı yetersizlikler olduğu ifade edilebilir. Bunu sırasıyla zamansal engeller, organizasyondan doğan güçlükler, anlama bağlı engeller, aşırı bilgi yükü, çevre koşulları, gönderici ve alıcının fiziksel yapısından doğan güçlükler ve kanalların karışıklığı takip etmektedir.

Görüldüğü gibi Edebiyat Fakültesi'nde, iletişimi olumsuz etkileyen faktörler arasında en yüksek yüzdeye (%70) sahip olan organizasyondan doğan güçlüklerdir. Fen fakültesinde ise bu faktörün yüzdesi (%36) Edebiyat Fakültesi'ne kıyasla düşüktür. Fen Fakültesi'nde en yüksek yüzdeye (%49) sahip olan kişisel faktörlerdir. Fen Fakültesi'nde zamansal faktörler yüksek yüzdesi ile (%40) dikkat çekerken, Edebiyat Fakültesi'nde bu faktörün yüzdesinin (%22,5) düşük olduğu görülür. Zamansal engeller şunu ifade eder, iletişim sürecindeki gönderici veya alıcı, mesajı iyi bir biçimde anlayacak ve onu iyi bir şekilde işleyecek bir zamana sahip olmayabilir (Karatepe, 2005). Fen Fakültesi'nde kullanılan iletişim kanalları ve araçları arasında diğer iletişim kanallarına oranla daha hızlı bir iletişime olanak sağlayan elektronik iletişim kanallarının ve elektronik postanın ön plana çıkması, iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında Fen Fakültesi'nde ikinci sırada gelen zamansal engelleri ortadan kaldırmaya yönelik bir çaba olarak ifade edilebilir.

5.2.6. Kurumsal İletişim Boyutları

5.2.6.1. Bireylerarası İletişim Boyutu

Bireyler arası iletişimde amaç, kendilerini bir ailenin üyesi olarak algılayan, duygu ve düşünce paylaşımı içinde olan, birbirini anlayan, dayanışma içinde olan insanların oluşturduğu kurum kültürü içinde insan ilişkilerinin varolmasıdır. Bir kurumdaki bireyler arası iletişimin düzeyi kişilerin belli bir yakınlık içinde, yüz yüze iletişim kurup kurmadıklarına, birbirlerini anlama çabası içinde karşılıklı mesaj alışverişlerine bakılarak değerlendirilir (Gürgen, 1997).

Araştırmanın sonuçlarına göre, Fen Fakültesi'ndeki katılımcıların bireyler arası iletişim düzeyi puan ortalaması, Edebiyat Fakültesi'ndeki katılımcıların puan ortalamasından yüksektir ve istatistiksel olarak bu farklılık anlamlıdır. Bu sonuçtan hareketle, Fen Fakültesi'nde görevli öğretim elemanlarının, Edebiyat Fakültesi'nde görevli öğretim elemanlarına oranla, kendilerini ifade etme, bilgi ve deneyimlerini paylaşma, rollerinden kendilerini soyutlayarak iletişim kurma gibi yönlerden daha etkin oldukları söylenebilir.

5.2.6.2. Bölümler arası İletişim Boyutu

Bir kurumda bölümler arası iletişim, öncelikle yönetimin eşgüdüm amaçlarına hizmet etmesi bakımından önemlidir. Bilindiği gibi, bir kurumda aynı düzeydeki kişilerin benzer sorunları yaşayıp, paylaştıkları kabul edilir. Farklı bölümlerdeki bu kişiler arasındaki iletişimin, her birine özellikle duygusal destek sağlayacağı ve kişilerin kurumla özdeşleşmelerinde önemli etkisi olacağı varsayılır. Bir başka deyişle bölümler arası iletişimin olumlu olması, aynı düzeydeki çalışanların kurumun tüm işlemleri hakkında bilgisini arttırmasının yanı sıra, kurumun bölümleri arasında bir topluluk oldukları duygusunu yaratmaya yardım eder ve katkıda bulunur. Bölümler arası iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi, yeni fikirlerin doğuşuna yardım eder. (Solmuş, 2004).

Fen Fakültesi'ndeki katılımcıların bölümler arası iletişim düzeyi puan ortalaması, Edebiyat Fakültesi'ndeki katılımcıların puan ortalamasından yüksektir ve istatistiksel olarak bu farklılık anlamlıdır. Bu sonuçlar, bölümler arasında bilgi alışverişi, çeşitli projeler ve kampanyalar için yapılan grup çalışmaları, mesleki konular dışında da kurulan iletişim açısından Edebiyat Fakültesi'nde bölümler arası ilişkilerin geliştirilmesine yönelik sistemli bir çabanın gerektiğine işaret etmektedir.

5.2.6.3. Yalın ve Açık İletişim Ortamı Boyutu

Bir kurumdaki örgütsel iletişimin en önemli göstergelerinden birisi çalışanların kurumda gelişen olaylardan bilgilenme durumlarıdır (Vural, 2003). Açık ve yalın iletişim anlayışının benimsendiği yönetim ortamlarında kurumun stratejik ve güvenlik konuları dışında, her konunun çalışanlar tarafından bilinmesi gerekir. Bu durum çalışanların, kurumun bir üyesi olarak, kurumu sahiplenme duygularını geliştirmesi bakımından son derece önemlidir. Ayrıca, çalışanların özellikle işle ilgili kendilerini ilgilendiren konuları bilmeleri her şeyin ötesinde işin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi açısından da önemlidir. Fen Fakültesi'ndeki katılımcılar ile Edebiyat Fakültesi'ndeki katılımcıların yalın ve açık iletişim düzeyine ilişkin puan ortalamaları arasında belirgin bir fark olduğu görülmektedir. Elde edilen ortalamalar ile, her iki fakülte'deki katılımcıların açık ve yalın iletişim boyutuna ilişkin düşüncelerinin olumlu

ve yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna göre, her iki fakültede iletişim sisteminin, çalışanlara iletilen bilgilerin açık ve anlaşılır olması konusunda özenli, çalışanların kendilerinden neler beklendiği konusunda bir rol karmaşasına düşmediği ve işini yapabilmek için ihtiyacı olan bilgilere kolayca ulaşabildiği açık ve yalın iletişimi destekleyecek şekilde işlediği söylenebilir.

5.2.6.4. Biçimsel (Formal) İletişim Boyutu

Kurum üyeleri ve diğer ilgililerce resmi olarak tanınan biçimsel örgüt yapısı, mevkileri ve birimleri, bunların hiyerarşik düzeylerini aralarındaki ilişki ve iletişim kanallarını yansıtır. Biçimsel yapı, üyelerin davranışlarına yön ve biçim verir. Kurumlarda istikrar ve düzeni sağlar. Biçimsel iletişim sistemi, biçimsel örgüt yapısına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içerir. Bu kanallar, örgüt içinde ve örgütle çevresi arasındaki bilgi ve mesaj alışverişine olanak sağlamak üzere, örgütlenme süreci içinde belirlenmiştir. (Kaya, 2003).

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Fen Fakültesi'ndeki katılımcıların biçimsel iletişim düzeyi puan ortalaması, Edebiyat Fakültesi'ndeki katılımcıların puan ortalamasından yüksektir ve istatistiksel olarak bu farklılık anlamlıdır. Buna göre, geribildirim mekanizmasının etkin bir şekilde işleyişi, iletişim kanallarının açık olması ve ihtiyaç duyulan bilgilere ulaşmada kolaylık sağlaması, iletişim araçlarının çalışanlara zamanında ulaşması açısından Fen Fakültesi'nin, Edebiyat Fakültesi'ne oranla daha güçlü bir biçimsel iletişim sistemine sahip olduğu söylenebilir.

5.2.6.5. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim Boyutu

Biçimsel iletişim, kurumların faydacı gereksinimlerini karşılarken, biçimsel olmayan iletişim çalışanların insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimlerinin sonucunda gerçekleşir. Bu iletişim sistemi, kurum üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkar (Eroğlu, 2003). Biçimsel olmayan iletişim sorunları çözme, çatışmaları çözme ve bilgi paylaşımı gibi kurum başarısına katkıda bulunacak

şekilde işlediği gibi, dedikodu, rivayet, yaniltma, karalama vs. gibi sonuçlar üretecek şekilde de işleyebilir.

Edebiyat Fakültesi’ndeki katılımcıların biçimsel olmayan iletişim düzeyi puan ortalaması, Fen Fakültesi’ndeki katılımcıların puan ortalamasından yüksektir ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuçlar biçimsel iletişim düzeyine ilişkin sonuçlara paralellik göstermektedir. Görüldüğü gibi, biçimsel iletişim kanalları sağlıklı çalışmıyorsa, biçimsel olmayan iletişim kanallarının bu görevi yüklenmesi kaçınılmaz olacaktır.

5.2.6.6. Yönetimle İletişim Boyutu

Bir kurumu oluşturan bölümlerde astların üstlerine kolaylıkla ulaşabilmeleri o kurumdaki örgütsel iletişimin yeterliliği konusunda önemli bilgiler verir. Astların bölüm yöneticisine sorunlarını, önerilerini iletmek üzere kolayca ulaşabilmeleri, astların üstleriyle iletişimini engellemede önemli role sahip olan “yönetici korkusu” duygusunu yaşamadıklarını, yöneticilerin astlarını dinlemek için zaman ayırdıklarını, onların görüş ve önerilerine değer verdiklerini ve astların yaratıcılık ve inisiyatif kullanmalarına olanaklı kılan bir yönetim anlayışının var olduğunu göstermektedir (Solmuş, 2004). Yönetimle iletişimde önemli bir diğer önemli nokta geribildirim sürecinin işleyişidir. Yöneticilerin astlarından bekledikleri işi ve davranışları izlemeleri, hata yada olumsuz hareketleri anında saptayarak bunların düzeltilmesi ile ilgili gösterecekleri çabalar, iletişimin geribildirim süreci içinde gerçekleşir. Bu açıdan yönetimin denetim işlevi iletişimin etkin bir şekilde işlemesine bağlıdır. Benzer şekilde, Luthans (1995) çalışana iş ile ilgili geribildirim verilmesi, yönetim – liderlik becerilerinin çalışanın iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ifade ettiği gibi çalışanın fikirlerine değer verildiği katılımcı yönetimi benimseyen yöneticilerin de çalışanlarının iş doyumunu belirgin biçimde etkilediğini belirtir.

Her iki fakültede katılımcıların yönetimle iletişim düzeyi puan ortalamaları düşük olmakla birlikte Edebiyat Fakültesi’ndeki katılımcıların puan ortalaması, Fen Fakültesi’ndeki katılımcıların puan ortalamasından yüksektir ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, her iki fakültede, yöneticilerin

çalışanların performans ve yetenekleri konusunda bilgi sahibi olması, aşağıdan yukarıya iletişim kanallarının etkinliğini de gösteren yöneticiye bilgi ve sorunları aktarmak için kolaylıkla ulaşabilme, çalışanları performansı hakkında onları bilgilendirme gibi süreçlerin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak ölçüde, yeterli bir biçimde işlemediği söylenebilir.

5.2.6.7. Yönetimle İletişim Sorunları Boyutu

Bir kurumda, aşağıdan yukarıya iletişim kanalında yetkili en son kişiye ulaşmada geçilmesi gereken basamakların sayısının fazla olması, örgütsel iletişimin işleyişini engelleyen en önemli en önemli nedenler arasında yer alır. İletişim basamaklarının sayıca fazlalığı, iletişim mesajlarının anlamının bozulmasına yol açtığı gibi, mesajların ara kademelerdeki yöneticiler tarafından elenerek saptırılmasına neden olur. Diğer yandan, bu durum mesajların zamanında hızlı bir şekilde yerine ulaşmasını da engeller. Bunun yanı sıra denetim işlevinin sağlıklı bir iletişim süreci içinde gerçekleşmediği yönetim ortamlarında, bazı çalışanların kayırıldığına ilişkin duygular ağır basar. Çalışanla çalışmayan aynı şekilde değerlendirilir ki bu da çalışanların güdülenmesini önemli ölçüde etkiler (Gürgen, 1997). Ayrıca birçok araştırma, yöneticinin çalışanla olumlu sosyal ilişki kurması, performansını ödüllendirmesi, onun iş ile ilgili önerilerini göz özüne alarak, uygulamaya geçirmesi gibi faktörlerin iş doyumunu arttırdığını gösterir (Robbins, 1998).

Araştırmanın sonuçlarına göre, her iki fakültede katılımcıların yönetimle iletişimde ortaya çıkan iletişim sorunları düzeyi puan ortalamaları düşük olmakla birlikte Fen Fakültesi'ndeki katılımcıların puan ortalaması, Edebiyat Fakültesi'ndeki katılımcıların puan ortalamasından yüksektir ancak bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı değildir. Buna göre, yönetimle iletişim ile karşılan sorunlar düzeylerine ilişkin sonuçlar paralellik göstermektedir. Bu sonuçlar, her iki fakültede yönetimle iletişim sisteminin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine yönelik çabaların sistemli bir şekilde sürdürülmesi gerektiğini göstermektedir.

5.2.6.8. Aidiyet Boyutu

İnsanların kurumlarında çalışmaktan mutlu olmaları, birçok açıdan olduğu gibi, örgütsel iletişim açısından da önemli olmaktadır. İletişim sorunlarının, çatışmalarının ya da eksiklerinin yaşandığı bir kurumda çalışanların mutlu olmalarını beklemek hayal olur. İş yerinde mutlu olmayan bir kişinin verimli ve etkin olması da mümkün değildir. Bunun yanı sıra kurum içinde düzenlenen sosyal faaliyetler sayesinde, kişiler birbirlerini daha yakından tanıma ve kaynaşma fırsatı bulacak, aynı zamanda da kurum içinde uyumlu bir çalışma ortamı yaratılmış olacaktır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Fen Fakültesi'ndeki katılımcıların aidiyet düzeyi puan ortalaması, Edebiyat Fakültesi'ndeki katılımcıların puan ortalamasından yüksektir ve istatistiksel olarak bu farklılık anlamlıdır. Buna göre Fen Fakültesi'ndeki öğretim elemanlarının kuruma duydukları aidiyet düzeyinin Edebiyat Fakültesi öğretim elemanlarına oranla daha yüksek oranda olduğu belirlenmiştir. Ross ve Altmaier (1994) çalışana, iş arkadaşları ve yöneticileri tarafından sosyal destek sağlanması, bilgi aktarma öğüt verme, ortak ilgi alanlarına sahip olduğu bir grubun içinde olması gibi faktörlerin onda aidiyet duygusunu arttırmaya yardımcı olacağını belirtmiştir. Bundan yola çıkarak Edebiyat Fakültesi'nde aidiyet düzeyinin düşük olmasının, bireylerarası ve bölümler arası iletişimdeki yetersizliklerin de sonuçlarından birini oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir.

5.3. Yargı

Bu çalışmada, Anadolu Üniversitesi'ne bağlı altı fakülte iki yüksekokul'da uygulanan "Örgüt Kültürü" ölçeğinin değerlendirilmesi sonucunda Fen Fakültesi, en yüksek yüzye (%52,4) sahip olması dolayısıyla, bu fakülte ve yüksekokullar arasında rol kültürünü en iyi temsil yeterliliğine sahip olan fakülte olarak belirlenmiştir. Bununla beraber, Edebiyat Fakültesi diğer fakültelerden farklılaşarak güç kültürünün en yüksek yüzye (%52) sahip olan kültür tipi olması dikkat çekmektedir.

Kurumsal İletişim ölçeğinin sonuçlarına göre, Edebiyat Fakültesi ve Fen Fakültesi'nde kurum içinde bilgi akışında kullanılan iletişim kanalları açısından farklılıklar olduğu

görülmüştür. Edebiyat Fakültesi'nde kullanılan iletişim kanalları arasında en yüksek yüzdeye sahip olan (%90) yazılı iletişim kanalları iken Fen Fakültesi'nde en yüksek yüzdeye sahip olan (%94) elektronik iletişim kanallarıdır. Edebiyat Fakültesi'nde elektronik iletişim kanallarının Fen Fakültesi'ne kıyasla düşük çıkmasının nedenleri, teknik bilgi yetersizliği, iş koşullarında değişiklik korkusu, alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu, yeni “şeyler” öğrenme zorluğu, yapılan işin niteliğinden kaynaklı olarak teknolojiye duyulan ihtiyacın farklılaşması şeklinde sıralanabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, Edebiyat Fakültesi'nde yönetici konumundaki öğretim üyelerinin astlarıyla olan iletişimlerinde, yani yukarıdan aşağıya doğru iletişimde kullanılan iletişim araçları arasında ilk sırada yer alan görüşmedir, bunu yazılı iş emirleri takip eder. Fen Fakültesi'nde ise yukarıdan aşağıya doğru iletişimde kullanılan iletişim araçları arasında ilk sırada yer alan elektronik postadır. Elde edilen bulgular, fakültelerde kullanılan iletişim kanalları ile paralellik göstermiştir. Bu sonuçlar, Prof. Dr. Haluk Gürgen'nin 1997 yılında Anadolu Grubu Erciyas Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş. üzerinde uyguladığı Örgütsel İletişim araştırmasının iletişim kanallarına ilişkin sonuçlarıyla benzerlik taşımaktadır. Bu çalışmada da yazılı ve sözlü iletişim kanalları kullanım oranı açısından ilk sıralarda yer almaktadır.

Edebiyat Fakültesi'nde ve Fen Fakültesi'nde astların üstleriyle olan iletişimlerinde yani yukarıdan aşağıya doğru iletişimde kullandıkları iletişim araçlarından en yüksek yüzdeye sahip olan görüşmedir (Edebiyat= %87,5; Fen= %87) Yüksek oranda kullanılan iletişim araçları (elektronik posta, dilekçe) her iki fakültede benzerlik göstermektedir.

Astların üstleriyle olan iletişimlerinde (aşağıdan yukarıya doğru iletişim) kullandıkları iletişim araçları her iki fakülte için benzerlik gösterirken; üstlerin astlarıyla olan iletişimlerinde (yukarıdan aşağıya doğru iletişim) kullanılan iletişim araçlarının her iki fakültede farklılık gösterdiği görülmektedir. Literatürde örgüt kuramları ve yönetici davranışlarına ilişkin geliştirilmiş modellerle üstlerin astlarıyla iletişimi açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre, yönetim anlayışındaki farklılıklar, kurum içi iletişimde de kendini göstermektedir (Dilber, 1976; Sezer, 1989 Varol, 1993; Maxwell & Donran, 1995; Erengül, 1997). Buna dayanarak, Edebiyat ve Fen Fakültelerinde yönetici

konumundaki öğretim üyelerinin farklı yönetim ve iletişim anlayışlarına ve buna bağlı olarak bilgi akışında farklı iletişim araçlarını tercih etmeleri yargısına varılabilir.

Edebiyat Fakültesi'nde iletişim akışını olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında, birinci sırada yer alan organizasyondan doğan güçlüklerdir. Alman düşünür Michels politik partiler üzerinde yaptığı incelemeler sonunda hiyerarşinin kuvvetlendiği ve yönetimin otokratik bir yapıya büründüğü kurumlarda bilgi akışını sadece birkaç kişinin izleyebildiğinin, herkesi her şeyden haberdar etmenin zorluğuna değinir (Eren, 1998). Bundan yola çıkarak, fakültenin sahip olduğu organizasyon yapısı ve kültür tipinin örgütsel iletişimin işleminde olumsuz bazı etkileri olduğu yargısına varılabilir. Fen Fakültesi'nde ise iletişim akışını olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında ilk sırada yer alan kişisel engellerdir.

Edebiyat Fakültesi'ndeki öğretim elemanlarının bireylerarası iletişim düzeyi puan ortalamasının (3.29), Fen Fakültesi'ndeki öğretim elemanlarının puan ortalamasından (3.66) daha düşük olduğu görülmektedir. Edebiyat ve Fen Fakülteleri arasında bireylerarası iletişim alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık Fen Fakültesi'nin lehinedir.

Fen Fakültesi'ndeki katılımcıların bölümler arası iletişim düzeyi puan ortalaması (3.48), Edebiyat Fakültesi'ndeki katılımcıların puan ortalamasından (3.04) yüksektir ve fakülteler arasında bölümler arası iletişim alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Eren (1998) etkin grup çalışması gerçekleştirebilmek için öncelikle bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı aksamadan iletilmesi gerektiğini ifade eder. Bu bilgi doğrultusunda elde edilen bulgulara bakıldığında, bireylerarası iletişim alt boyutu ile bölümler arası iletişim alt boyutunun paralellik gösterdiği dikkati çeker. Bu sonuçlar, Edebiyat Fakültesi'nde bireylerarası iletişim düzeyinin düşük olmasının bölümler arası iletişimi de etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Fen Fakültesi'ndeki katılımcılar ile Edebiyat Fakültesi'ndeki katılımcıların yalın ve açık iletişim düzeyine ilişkin puan ortalamaları arasında belirgin bir fark olduğu görülmemektedir. Elde edilen ortalamalar ile her iki fakülte'deki katılımcıların açık ve yalın iletişim boyutuna ilişkin düşüncelerinin olumlu ve yüksek düzeyde olduğu

belirlenmiştir. Buna göre, her iki fakültede iletişim sisteminin açık ve yalın iletişimi destekleyecek şekilde işlediği yargısına varılabilir.

Fen Fakültesi'ndeki katılımcıların biçimsel iletişim düzeyi puan ortalaması (3.53), Edebiyat Fakültesi'ndeki katılımcıların puan ortalamasından (3.08) yüksektir ve fakülteler arasında biçimsel iletişim alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, Fen Fakültesi'nin, Edebiyat Fakültesi'ne oranla daha güçlü bir biçimsel iletişim sistemine sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Edebiyat Fakültesi'ndeki katılımcıların biçimsel olmayan iletişim düzeyi puan ortalaması (3.38), Fen Fakültesi'ndeki katılımcıların puan ortalamasından (3.23) yüksektir ancak fakülteler arasında biçimsel olmayan iletişim alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuçlar biçimsel iletişim düzeyine ilişkin sonuçlarla paralellik göstermektedir. Edebiyat Fakültesi'nde biçimsel olmayan iletişim düzeyi puan ortalamaları, biçimsel iletişim düzeyine kıyasla daha yüksektir. Buna göre, literatürde de ifade edildiği üzere, biçimsel kanalların yetersizliği, biçimsel kanallarla iletilen mesajlara duyulan güvensizlik, çalışanların kişisel özellikleri, söylenen ile yapılan arasındaki farklılıklar gibi nedenler ile biçimsel iletişim kanallarının yetersiz kaldığı durumlarda, biçimsel olmayan iletişim kanalları daha etkin hale gelecektir şeklinde yorumlanabilir (Gürgen, 1997; Kaya, 2003; Koçel, 2003; Solmuş, 2004).

Her iki fakültede yönetimle iletişim düzeyi puan ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir (Edebiyat= 3,12; Fen= 3.08) Ayrıca fakülteler arasında yönetimle iletişim alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bir kurumda çalışanların birbiriyle olduğu kadar yöneticileriyle kurdukları iyi bir iletişim çalışanların motivasyonunu artırır. Yönetici açısından bakıldığında ise denilebilir ki astlarla iyi ilişkiler kurabilme becerisi yöneticinin başarısında önemli rol oynar. Gibson, Ivancevich, Donnelly ve Konopaske'nin (2003) araştırmasında, aşağıdan yukarıya iletişimi başarıyla uygulayabilen bir örgütte yöneticilerin performans düzeylerinin arttığı görülmüştür. Dolayısıyla yöneticiler birey ve bölümlerle iyi ilişkiler kurabilmek onları amaca yöneltebilmek için iletişim becerilerini geliştirmelidir (Gibson, 1992).

Her iki fakültede katılımcıların yönetimle iletişim sorunları düzeyi puan ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir (Edebiyat= 3.01; Fen= 3.17) Ayrıca fakülteler arasında bu

alt boyutta anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Görüldüğü üzere, yönetimle iletişim ile karşılan sorunlar düzeylerine ilişkin sonuçlar paralellik göstermektedir.

Fen Fakültesi'ndeki katılımcıların aidiyet düzeyi puan ortalaması (3.60), Edebiyat Fakültesi'ndeki katılımcıların puan ortalamasından (3.24) yüksektir ve fakülteler arasında aidiyet alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, Fen fakültesi öğretim elemanlarının kuruma duydukları aidiyet düzeyi, Edebiyat fakültesi öğretim elemanlarına kıyasla daha yüksektir.

Araştırmayla elde edilen sonuçlara göre, farklı kurum kültürlerine sahip olan Edebiyat Fakültesi ve Fen Fakültesi, örgütsel iletişim açısından değerlendirildiğinde; açık ve yalın iletişim boyutu ve yönetim ile iletişim boyutu konularında benzerlik göstermektedir. Öte yandan, bu iki kurumun iletişim kanalları, araçları, iletişim akışını olumsuz yönde etkileyen faktörler, bireylerarası iletişim, bölümler arası iletişim, biçimsel iletişim, biçimsel olmayan iletişim ve aidiyet boyutlarında birbirlerinden farklı oldukları ve dolayısıyla sahip oldukları kültürün, kurum içinde işleyen iletişim sistemini etkilediği belirlenmiştir.

5.6. Öneriler

Anadolu Üniversitesi'ne bağlı olan Edebiyat ve Fen Fakültelerinde görevli akademik personelin görüşlerine başvurularak gerçekleştirilen araştırma ile elde edilen bulgular ve bunların sonucunda oluşturulan yargılara dayalı olarak geliştirilen uygulama önerileri ile araştırmacılara öneriler aşağıda sunulmuştur.

1. Kurumu başarıya ulaştıracak kültürü oluşturma ve devamını sağlamanın en etkin yolu işgören seçiminde kurumun kültürel profiline uygun kişilerin istihdam edilmesinden geçmektedir. Dolayısıyla fakülteler, iş gören seçiminde sahip oldukları kültürel profille örtüşen bireyleri tercih etmelidir. Bu aynı zamanda işgören devrinin düşmesine ve kuruma uyum sağlama sürecinin kısılmasına yardımcı olur.
2. Kurumun amaçlarına ulaşmasını güçleştirici özelliği sahip olan kurumsal iletişim süreçlerinde görülen engel ve bozuklukları giderebilmek amacıyla,

çalışanların da görüş ve istekleri dikkate alınarak, hizmet içi eğitim programları hazırlanmalıdır.

3. Esnek bir yapı ve iletişim politikaları, temel değer ve amaçlara, örgüte bağlılığı artırırken herkese yaptığı işle ilgili düşüncelerini özgürce söyleme ortamı oluşturur. Fakültelerde yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimi iyileştirmek ve geliştirmek için esnek iletişim sisteminin artırılmasına yönelik uygulamalara ağırlık verilmelidir.
4. Bireyler arası ve bölümler arası iletişimi daha etkin hale getirmek amacıyla, üniversite bünyesinde öğretim elemanlarının çeşitli bireysel oyunlar, takım oyunları ve eğlence aktiviteleri gibi faaliyetlerle mesai saatleri dışında da iletişim kurmaları sağlanabilir.
5. Kuruma duyulan bağlılık ve bütünleşme, kurumda çalışmaktan dolayı mutlu olma gibi aidiyeti pekiştiren olumlu duygular ve unsurların varlığını belirleyebilme ve devamlılığını sağlayabilmek için, fakültelerde mevcut durumu gösteren anket çalışmalarına, öneri sistemlerine, dilek ve şikayete yönelik değerlendirme toplantılarına süreklilik kazandırmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.
6. Araştırma sonuçlarının Eskişehir Anadolu Üniversitesine bağlı fakülte ve yüksekokullar dışındaki yüksek öğretim kurumlarına genellenebilmesi için, farklı üniversitelerde görev yapan öğretim üyesi ve öğretim elemanlarının görüşlerine başvurarak farklı örgüt kültürleri ve örgütsel iletişim ilişkisi belirlenmelidir.
7. Aynı araştırma kamu ile özel sektör karşılaştırması yapılarak yürütülebilir.
8. Akademik personelin görüşlerine başvurularak yapılan araştırma, idari personel ve öğrencilerin görüşleri de alınarak geliştirilebilir.

EKLER

	<u>Sayfa</u>
EK A: Örgüt Kültürü Ölçeği.....	112
EK B: Kurumsal İletişim Ölçeği.....	115

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Bu ölçek, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen bir yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Ölçekte verilen ifadeler, bağlı bulunduğunuz kurumun örgüt kültürünü belirlemeye yöneliktir. Vereceğiniz cevapların değerlendirilmesiyle kurumunuzun örgüt kültürünün belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Her bölüm ile ilgili açıklamalar bölüm başında yer almaktadır. Birinci bölümde; kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise çalışmanı olduğunuz kurumun örgüt kültürünü belirlemeye yönelik düşünceleri ifade eden cümleler bulunmaktadır.

Ölçekle toplanan veriler tez çalışması dışında başka hiç bir amaçla kullanılmayacaktır. Ayrıca değerlendirmeler genellenerek yapılacağından, ölçeği doldurmanın tercihleri saklı tutulacaktır.

Çalışmaya olan katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Aycan SARAĞ
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İletişim ABD
aycansarak@anadolu.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Hasan ÇALIŞKAN
Anadolu Üniversitesi
İletişim Bilimleri Fakültesi

Bölüm I (Kişisel Bilgi)

-
1. Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
 2. Yaşınız : () 25 yaş ve altı () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 54 yaş ve üstü
 3. Unvanınız :
() Okutman () Uzman () Araş. Gör. () Öğr. Gör.
() Yrd. Doç. Dr. () Doç. Dr () Prof. Dr.
 4. Halen görev yaptığınız;
- Fakülte/Yüksekokul.....

Bölüm II (Örgüt Kültürü)

Arka sayfada, fakültenizde mevcut örgüt kültürünün belirlenmesini amaçlayan maddeler yer almaktadır. Verilen ifadeleri okuduktan sonra bunlara ne ölçüde katıldığınızı belirtmek için altlarında bulunan 1-5 rakamlarından sizin için uygun olanını yuvarlak içine alınız. Seçiminizi yaparken olması gereken durumu değil, fakültenizdeki mevcut durumu ifade eden seçeneği işaretleyiniz. Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

Çalıştığım kurumda.....

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bürokratik ve hiyerarşik bir yapı hakimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Çalışanlar zor görevlerde üstleri tarafından teşvik edilirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Otorite ve saygıya dayalı bir sosyal düzen vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Çalışanlar arasındaki ilişkilerde yardımlaşma önemli yer tutar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Resmi kanallardan verilen yetki bireye yaptırım gücü kazandırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Yaşa, statüye değil; yeteneğe dayalı çalışma ilişkileri söz konusudur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Yöneticilerin güvendiği kişiler, karar ve uygulamalarda serbest davranırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Yönetmelik güç çalışanlar arasında paylaştırılmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Çalışanların görevleri iş tanımlarıyla sınırlandırılmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Çalışanlar örgüt misyonuna içten inanmaktadırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Çalışan astlardan yumuşak başlı olmaları beklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Çalışanlar arasında eşitlik vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. İşler yazılı kurallara, resmi prosedür ve düzenlemelere göre yapılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Bireyler işleri üzerinde yüksek kontrol gücüne sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Bürokratik uygulamalara pek rastlanmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Çalışanların ortak rızası ile bir özdenetim mekanizması oluşturulmuştur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Çalışanların rol gerekleri açıkça tarif edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Yerine getirilmesi gereken işler, iş gereklerine göre belirlenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Güç merkezleşmiş bir durumdadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Birey kuruma değil, kurum bireye hizmet eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Yetki sınırları belirgindir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Esnek bir yönetim tarzı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Otokratik bir ortam vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Çalışanların ihtiyaçları her zaman gözetilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Çalışandan çok onun yerine getirdiği rol önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Çalışanlar fakültede yüksek bağımsızlık düzeyine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Çalışanların itirazları bastırılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Ast ve üst arasındaki ilişkiler oldukça demokratiktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Herkesin belli bir rolü vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Çalışanlar arasında takım ruhu vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

31. Kararlar katılım olmadan tepe yönetimindeki kişiler tarafından alınır. (1) (2) (3) (4) (5)
32. Çalışanlar arasında bağlılıktan doğan bir memnuniyet vardır. (1) (2) (3) (4) (5)

KURUMSAL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ

Bu ölçek, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü'sünde yürütülen bir yüksek lisans tezi kapsamında geliştirilmiş bir bilgi toplama aracıdır. Ölçekte verilen ifadeler, bağlı olduğunuz fakülte / yüksekokuldaki kurumsal iletişimin işleyişini belirlemeye yöneliktir. Vereceğiniz cevapların değerlendirilmesiyle fakülte / yüksekokulunuzdaki kurumsal iletişiminin mevcut durumunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Her bölüm ile ilgili açıklamalar bölüm başında yer almaktadır. Birinci bölümde; kişisel bilgiler, örgütsel iletişim kanalları ve araçları ile ilgili sorular; ikinci bölümde çalışan olduğunuz örgütün kurumsal iletişimini belirlemeye yönelik düşünceleri ifade eden cümleler bulunmaktadır.

Ölçekle toplanan veriler tez çalışması dışında başka hiç bir amaçla kullanılmayacaktır. Ayrıca değerlendirmeler kişisel değil, kurumsal genellemelere olanak sağlayacak şekilde yapılacak ve ölçeği dolduranın tercihleri saklı tutulacaktır.

Çalışmaya olan katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Aycan SARAĞ
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İletişim ABD
aycansarak@anadolu.edu.tr

Yrd. Doç. Dr. Hasan ÇALIŞKAN
Anadolu Üniversitesi
İletişim Bilimleri Fakültesi

Bölüm I (Kişisel Bilgi)

1. Cinsiyetiniz :

() Kadın

() Erkek

2. Yaşınız:

() 25 yaş ve altı () 25-34 () 35-44 () 45-54

() 54 yaş ve üstü

3. Unvanınız:

() Okutman () Uzman () Araş. Gör. () Öğr. Gör.

() Yrd. Doç. (Dr.) () Doç. (Dr.) () Prof. (Dr.)

4. Halen görev yaptığınız;

- Fakülte/Yüksekokul.....

- 5.. Kurum içinde bilgi akışında hangi iletişim kanalları kullanılır ? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).
- () Sözlü () Yazılı () Görsel () Elektronik Araçlar
6. Yönetici konumdaki öğretim üyelerinden işinizle ilgili bilgileri hangi iletişim araçları yoluyla alırsınız ? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).
- () Birebir görüşme ile () Toplantı, Grup Görüşmesi () Yazılı iş emirleri
 () Duyuru, İlan Panoları () Elektronik posta () Sözlü uyarılar/emirler
 () Telefon () Çok ortamlı gösteriler
7. Üstlerinizle olan iletişiminizde hangi örgütsel iletişim araçlarını kullanmayı tercih edersiniz? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).
- () Görüşme () Dilekçeler () Söyleşiler
 () Toplantılar () Öneri sistemleri (Dilek kutuları) () Elektronik posta
 () Sözlü uyarı/emirler () Durum raporları
- 8.. Çalıştığınız kurumda örgütsel iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler hangileridir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).
- () Kişisel engeller
 () Anlama bağlı engeller
 () Çevre koşulları
 () Zamansal Engeller
 () Aşırı bilgi yükü
 () Kanalların karışıklığı
 () Organizasyondan kaynaklanan güçlükler (aşırı merkeziyetçilik)
 () Gönderici ve Alıcının Fiziksel Yapısından Doğan Güçlükler
 () Hiçbiri

Bölüm II

Bu bölümde, çalıştığınız kurumdaki örgütsel iletişimin işleyişini belirlemeyi amaçlayan maddeler yer almaktadır. Verilen ifadeleri okuduktan sonra bunlara ne ölçüde katıldığınızı belirtmek için karşılarında bulunan 1-5 rakamlarından sizin için uygun olanı yuvarlak içine alınız. Seçiminizi yaparken olması gereken durumu değil, mevcut durumu ifade eden ve sizin görüşlerinizi yansıtacak seçeneği işaretleyiniz. Lütfen birden fazla seçenek işaretlemeyiniz ve boş soru bırakmayınız.

Çalıştığım kurumda.....

1. Öğretim üyeleri bilgi ve deneyimlerini birbirleriyle paylaşırlar.

Kesinlikle Katılmıyorum
 Katılmıyorum
 Kararsızım
 Katılıyorum
 Kesinlikle Katılıyorum

(1) (2) (3) (4) (5)

2. Kendimi ifade ederken problem yaşamam. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Değişikliklerden (yeni teknoloji kullanımı, vb) yeterince bilgilendirilirim. (1) (2) (3) (4) (5)
4. İşimi yapabilmek için gerekli olan bilgilere kolaylıkla ulaşabilirim. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Rapor, duyuru, iş notu gibi yazılı iletişim araçları bana zamanında ulaşır. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Yapmam gerekenler bana açık olarak ifade edilir. (1) (2) (3) (4) (5)
7. İletişim sistemi işlerimi kısa sürede ve kolaylıkla sağlayacak niteliktedir. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Yöneticilerim, performans ve yeteneklerim konusunda yeterli bilgiye sahiptirler. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Bölümler arasında öğretim üyelerinin bilgi alışverişi yeterlidir. (1) (2) (3) (4) (5)
10. Çeşitli projeler ve kampanyalar için grup çalışması yaparız. (1) (2) (3) (4) (5)
11. Bana verilen talimat veya bilgiyle ilgili soru sormaktan çekinmem. (1) (2) (3) (4) (5)
12. Mesleki konular dışında da sohbet ettiğimiz olur. (1) (2) (3) (4) (5)
13. Aramıza yeni katılanlar fakülteye/yüksekokula kısa sürede alışırlar. (1) (2) (3) (4) (5)
14. Özel jest ve mimikler gibi birtakım sözsüz iletişim araçlarından faydalanırız. (1) (2) (3) (4) (5)
15. Bölümler arasında iletişim kaynaklı(eksik bilgilendirme, vb)problemler yaşanmaz. (1) (2) (3) (4) (5)
16. Astlarıma verdiğim talimat ve bilgilerin anlaşılır olmasına özen gösteririm. (1) (2) (3) (4) (5)
17. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır. (1) (2) (3) (4) (5)
18. Aynı statüdeki kişiler bir üst kademeye başvurmadan işbirliği yapabilir. (1) (2) (3) (4) (5)
19. İşlerin yürütülmesinde geribildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işler. (1) (2) (3) (4) (5)
20. Ast-üst ilişkilerindeki resmiyet havası iletişimi güçleştirir. (1) (2) (3) (4) (5)
21. Yöneticilerime sorunlarımı, önerilerimi iletmek amacıyla kolaylıkla ulaşabilirim. (1) (2) (3) (4) (5)
22. Talimat, bilgiler açık olmadığı için benden bekleneni anlamakta zorlanırım. (1) (2) (3) (4) (5)
23. Farklı bir giyim tarzı, vb sahip olan çalışanlara mesafeli yaklaşırlar. (1) (2) (3) (4) (5)
24. Kurallara uymayan kişiler doğrudan yada dolaylı baskılarla karşılaşır. (1) (2) (3) (4) (5)
25. Kuralları benimsemeyen kişiler ortam dışına itilir. (1) (2) (3) (4) (5)
26. Bazı kişilere daha toleranslı davranılır. (1) (2) (3) (4) (5)
27. Bir konuyu yetkili son kişiye iletmede geçilmesi gereken kademeler fazladır. (1) (2) (3) (4) (5)
28. Yöneticilerle olan uzlaşmazlıklarımı açıklamaktan çekinirim. (1) (2) (3) (4) (5)
29. Yöneticilerim performansım hakkında beni bilgilendirir. (1) (2) (3) (4) (5)
30. Bilgiler sadece ilgili kişiler arasında kalır. (1) (2) (3) (4) (5)
31. Dedikodu bazen biçimsel (formal) iletişimin önüne geçer. (1) (2) (3) (4) (5)
32. Biçimsel olmayan (İnformal iletişim) çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirir. (1) (2) (3) (4) (5)
33. Biçimsel olmayan iletişim kanallarını bilgi paylaşımı, vb nedenlerle kullanırım. (1) (2) (3) (4) (5)
34. Çalışanlar için geliştirilen sosyal etkinlikler (yemek, gezi, vb.) yeterlidir. (1) (2) (3) (4) (5)
35. Gerçekleştirilen sosyal etkinlikler aidiyet duygusunu artırır. (1) (2) (3) (4) (5)

36. Kuvvetli bir bağılılık duyuyor ve kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum. (1) (2) (3) (4) (5)
37. Genel olarak burada çalışmaktan dolayı mutluyum. (1) (2) (3) (4) (5)

KAYNAKÇA

- Aşkun, İ. C. “Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları”. **Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Kurgu Dergisi**, 1981, 4
- Aydın, M. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayın Evi, 1998
- Aytaç, M & Diğerleri. **Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletme Müdürlüğü , Proje No: 99/29, 2001, 51.
- Başaran, İ.E. **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi E.B.F. Yayınları, 1982
- _____. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Gül Yayınları, 1992.
- Bayrak, Ç. “Örgütlere Çatışma Üzerine Düşünceler”. **A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt:6, Sayı:1, 1996.
- Baysal, A. C. **Çalışma Yaşamında İnsan**. İstanbul: İşletme Fakültesi (Yayın No:225), 1993.
- Berberoğlu, G. “Yönetimsel Başarıda İletişim Davranışlarının Önemi”. **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1990, 71 – 72.
- _____. **Karşılaştırmalı Yönetim**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, 1991.
- Binbaşoğlu, C. **Endüstri Psikolojisi** (1. Basım). Ankara: Binbaşoğlu Yayınevi, 1998, 100.

Bursalioğlu, Z. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayınları, 1998.

Can, H, D. Tuncer & Y. Ayhan. **Genel İşletmecilik Bilgileri**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1996.

_____. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.

Callahan, & Fleenor. **Manging Human Pelations**, Columbus Merriz Company, 1988.

Ceylan, Ö. **Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2002

Champitt, P. G. **Communicating for Managerial Effectiveness**, Sage Publications, New Delhi, 1991.

Cole, G.A. **Management Theory and Practıce**. London: 4 th.Editıon, DP, Publications Ltd, Aldine Place, 1993.

Dereli,T. **Organizasyonlarda Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, 1976.

Dicle, Ü. **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 1974.

Dilber, M. **Yönetmel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım**. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1976.

Dinçer,Ö & Y. Fidan. **İşletme Yönetimi**: İstanbul, Beta Yayım Dağıtım, 1996.

Efil, İ. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, 1993.

Erdem, F. **İşletme Kültürü**. Ankara: Friedrich – Naumann – Vakfı, 1996.

Erdem, F & Özen, J. İşbaşı. “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları” **Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2001, 1: 33 – 57.

Erdoğan, İ. **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1975.

————— **.İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1990.

Eren, E. **Yönetim Psikolojisi** (Dördüncü Basım). İstanbul: Beta Basım, 217, 1993.

————— **.Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, 2001.

————— **. Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Erengül, B. **Kültür Sihirbazları**. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997.

Eroğlu, E. Örgütsel İletişim. *Yayınlanmamış Ders Notu*. Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, 2003.

Ertürk, M. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** (1. Basım). İstanbul: Beta Yayınları, 1998

————— **.İşletme Biliminin Temel İlkeleri**. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım, 1995, 114

- Fidan, N. **Eğitime Giriş.** İstanbul: Alkım Yayıncılık, 1998, 2.
- Frderickson J. W. **Perspectives on Strategic Management.** New York: Harper Business, 1990.
- Frost, P. J. & et al. **Organization Culture.** London: Sage Publications, 1985.
- Gibson, J. **Fundamental of Management.** Boston: D. Irwin Inc. 1992.
- Gibson, J. L. Ivancevich, K. M. Donnelly, J. H. & Konopaske, R. **Organizations: Behavior, structure, process.** USA: McGraw – Hill, 2003.
- Gordon, J. R. **Organizational Behavior.** USA: Prentice-Hall, 1996.
- Gordon, G. G. & N. Di Tomaso. “Predicting Corporate Performance From Organizational Culture”, *Journal of Management Studies*, 1992, 29: 6.
- Griffin, R. W. & G. Moorhead. **Organizational Behaviour.** Secon Ed., USA: Houghton Mifflin Co. 1989.
- Güney, S. & vd. **Yönetim ve Organizasyon.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Gürgen, Y. **İşletmelerin Yönetiminde Haberleşmenin Önemi, Koşulları ve Çukurova’daki Uygulama.** Adana: Adana İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, 1976, 19-20.
- Gürgen, H. **Örgütlerde İletişim Kalitesi.** İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Güven, A. S. **Üniversitelerde Örgüt Kültürü: Osmangazi Üniversite’nde Örgüt Kültürü Araştırması.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1996.
- Handy ,C. B. **Süper Yönetim.**(Çeviren: Seden Hatay). İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1995.

- Hicks, H.G. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından.** (Çevirenler: Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Salim Şen) Ankara: İTİA, İşletme Yönetimi Kürsüsü, 1976, 20.
- Hocan, E. **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Hofstede, G. **Motivation, Leadership and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?** USA: Organizational Dynamics, 1980.
- . **Cultures and Organizations: Software of the Mind.** England: Mc. Graw Hill Book Company, 1991.
- Hodgetts, R. & Luthans, F. **International Management.** McGraw-Hill, 1996.
- İpşiroğlu, N. **Çağdaş Kültürümüz: Olgular – Sorunlar.** İstanbul: Cem Yayınevi, ÇYDD Yayını, (Yayın No:2), 1991.
- Jandt, F.E. **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler** (Çeviren: Levent Akın & Vedat G. Diker). Birinci Basım, İstanbul: Hayat Yayınları, 1998, 28.
- Karakoç, N. “Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler”. **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Kurgu Dergisi**,5, 81-82, 1989.
- . “Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri”. **Kurgu Dergisi**, Sayı:8, 108- 201, 1990.
- Karatepe, S. **Örgütlerde İletişim – Güdüleme İlişkisi.** Ankara : Siyasal Kitabevi, 2003.
- Kavak, Y. **Yükseköğretim Kurumlarının Çevreye Dönük Faaliyetleri.** Ankara:

- TOBB Yayınları, 71, 1990.
- Kaya, B. **Yönetmel ve İş İletişimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2003.
- Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., 2003.
- Kotter, J. P. & J. L. *Heskett. Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Pres., 1992.
- Luthans, F. **Organizational Behavior**. USA: McGraw-Hill, 1995
- Martin, M. J. **Continuig Education and Cooperative Extension: A Comparative Assesment of Organizational Culture**. Doctor of Philosophy. The Pennsylvania State University, College of Education, 2005.
- Maxwell, J. & J. Dornan. **Başarı İçin Stratejiler**. (Çeviren: İdil Güpgüpoğlu) İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1995.
- Mondy R. W. **Managment and Organizational Behavior**. USA: Alllyn and Bacon, 1990
- MPM. **Endüstri İşletmelerinde Haberleşme**. Ankara: MPM Yayınları, 1993, 35
- Okay, A. **Kurum Kimliği**. Ankara: MediaCat, 2000.
- Ouchi, W. **Teori 2. Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor**. Çev: Yakut Güneri. İstanbul. İlgı Yayınları, 1989.
- Özalp, İ. **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1992.
- Onal,G. **İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı**. Bursa: Vakit Matbaası, 1979, 14.

Özarallı, N. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** (İkinci Basım). İstanbul: Türk Psikologlar ve Kalite Derneği Yayını, 1997, 71.

Özdevecioğlu, M. “Organizasyon Kültürü”. (haz. Mustafa Özel), **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. İstanbul: İz Yayınları, 1994.

———. “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 2002, 19: 115- 134.

Özkalp, E. **Örgütler ve Çalışma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1986.

Özkalp, E. & Ç. Kirel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Çalışmalar Vakfı Yayınları, 2001.

Öztürk, S. A. **Örgütsel Davranışın Temelleri**. Eskişehir : Etam AŞ., 1994.

Paksoy, M. & A. C. Acar. **Örgütsel İletişim**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi (Yayın No: 964/ 22), 1998, 53.

Pettigrew A. M. **On Studying Organizational Cultures**. Administrative Science Quarter, 1979.

Phattak, A. **Uluslararası Yönetim**. Çev : A. Baransel, T. Somay, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi (Yayın No:213), 1990.

Pheysey D.C. **Organizational Culture**. London: Pitman Publishing, 1995.

Polat, S. **Kurum Kültürü**. İstanbul: İTÜ End. Müh. Seminer Notları, 1998.

Püsküllüoğlu, A. **Türkçe Sözlük**. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1995.

Robbins, S. P. *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications*. USA: Prentice Hall Inc., 1989.

————— .*Organizational Behavior*. USA: Prentice-Hall, 1996.

————— .*Managing Today*. USA: Prentice Hall Inc., 1997.

Ross & Altmaier, E. M. **İntervention in Occupational Stres: A handbook of Counselling for Stres at Work**. USA: Sage Publicattions, 1994

Sabuncuoğlu, Z. **Çalışma Psikolojisi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1984, 111.

————— & E. Özkalp. **Örgütlerde Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1990.

————— & M. Tüz (1998). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: ALFA Yayınları.

————— . (2001). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Savcı, İ. **Örgüt ve Birey** (Birinci Basım). Ankara: 72 Tasarım Dizgi Ofset, 1999.

Schein, E. H. **Coming to A New Awareness Of Organizational Culture**. Sloan Management Review, Winter 1984.

————— . **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, 1985.

Schermerhorn, Jr J., R., Hunt, J.G. Osborn & G., Richard. **Organizational Behavior**. USA: John Wiley & Sons Co., 1997.

Sezer, B.U. “Yönetim Kuramlarının Halkla İlişkilerin Gelişimine Etkisi”, **Amne İdaresi Dergisi**, C. 16, 4, Aralık 1986.

- Solmuş, T. **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2004.
- Steinholg & Owens. **A theory of Organizational Culture Journal of Educational Administration**. No: 3, 1989.
- Stevens,L. A. **Etkin İletişim: İnsanları Dinlemek**. (Çeviren: Ahmet Gürsel). İstanbul: Mess Yayınları, 2000, 24.
- Şişman, M. **Örgüt Kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1994.
- Taşçı, D. **Bilgisayar Destekli Eğitimin Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları (Yayın No: 782/ 21), 1994, 76
- Taymaz, H. **Okul Yönetimi** (2. Basım). Ankara: Saypa Yayın Dağıtım Kitabevi, 1996, 12.
- Tevrüz, S. **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1996.
- Thompsons, M. & A. Wildavsky “A Cultural Theory of Information Bias in Organization”, **Journal of Management Studies**, 23.3, May 1986.
- Tınar, M.Y., K. Gürkan & C. Yaralıoğlu. **Verimlilik Kültürü ve Üniversitelerimiz**. İzmir.
 ——— . **Çalışma Psikolojisi** (Birinci Basım). İzmir, 1996.
- Tikici M. & vd.. **Örgütsel Davranış**. Malatya: İnönü Üniversitesi, 1998.
- Unutkan, G.A. **İşletmelerde Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.

- Uztuğ, S. **Kurumsal İletişim Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2004.
- Uzunçarşılı, Ü. **Şirket Kültürü ve İş Prensipleri**. İstanbul:İTO Yayınları, 2000.
- Üçok, T. “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt-4, Sayı: 1-2, 1989.
- Ünlüer,O. “Toplumsal Kişilik Geliştirmede Üniversitenin Rolü”, **A.Ü. İletişim Bilimleri Fakültesi Kurgu Dergisi**, Sayı: 7, 1990, 612-613.
- Varol, M. **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine**. Ankara: A.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları No: 2, 1993.
- De Vito, J. A. **Human Communication**. USA: Harper Collins Publishers, 1991.
- Vural Akıncı, B. **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları, 1998.
- Varoğlu, D. **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara, 1993.
- Webber, R. A. “Culture and Management”, **Text A Readings in Comparative Management** , Richard D. Irvin Inc., 1969.
- Williams, J & S. A, Egglend. **İşletmelerde İletişim**. (Çeviren: Y.Büyükerşen, Ş. Öz-Alp, H. Seçim, A.A. Bir). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, (Yayın No: 628), 1994.
- Yüksel, Ö. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

