

**AKADEMİK BİR ÖRGÜTTE İLETİŞİM DOYUMU İLE ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Emel KARADAĞ**

**Eskişehir, 2019**

**AKADEMİK BİR ÖRGÜTTE İLETİŞİM DOYUMU İLE ÖRGÜTSEL  
ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Emel KARADAĞ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı**

**Prof. Dr. Deniz TAŞCI**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Mart 2019**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

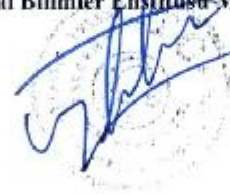
Emel KARADAĞ 'ın "Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumu İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi" başlıklı tezi 14 Mart 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İletişim Tasarımı ve Yönetimi** Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Deniz TAŞCI  
Üye : Prof.Dr.Erhan EROĞLU  
Üye : Doç.Dr.Muhammet Ali TİLTAY

İmza



Prof.Dr.Metin COŞKUN  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## ÖZET

### AKADEMİK BİR ÖRGÜTTE İLETİŞİM DOYUMU İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Emel KARADAĞ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart, 2019

Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Bu çalışmanın amacı, akademik bir örgütte iletişim ve iletişim doyumunun incelenmesi, var olan durumun ortaya koyulması ve iletişim doyumu ile akademik personelin örgütsel özdeşleşmeleri arasında ilişki olup olmadığının değerlendirilmesidir.

Çalışmada ilk olarak iletişim ve iletişim doyumu kavramları ele alınmış, iletişimin örgütler için önemi ve değerinden bahsedilmiştir. Buna paralel olarak iletişim doyumu kavramı ile devam edilerek, bir örgütte iş görenlerin iletişimden memnuniyetlerinin hem kendileri hem örgüt için sağlayacağı faydalar göz önüne serilmiştir. Takip eden bölümde ise örgütsel özdeşleşme kavramı ele alınmış, çalışanın örgütsel kimlik oluşturma ve örgüte aidiyet hissetme duygusunda örgütsel iletişim süreci ve iletişim doyumunun önemli olduğundan bahsedilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde Bursa Uludağ Üniversitesi bünyesinde bulunan 15 Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan 115 akademik personele uygulanan anket sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda, Bursa Uludağ Üniversitesi Meslek Yüksekokulları'nda görev yapmakta olan akademik personelin yüksek düzey iletişim doyumuna ve yüksek düzey örgütsel özdeşleşmeye sahip olduğu ve bununla birlikte çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin oluşmasında iletişim doyumunun önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** İletişim, İletişim Doyumu, Örgütsel Özdeşleşme.

## ABSTRACT

### EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATION SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION IN AN ACADEMIC ORGANIZATION

Emel KARADAG

Department of Communication Design and Management

Anadolu University, Institute of Social Sciences, March, 2019

Professor Dr. Deniz TASCI

The aim of this study is to examine the communication and communication satisfaction in an academic organization, to present the current situation and to evaluate the relationship between communication satisfaction and organizational identification of academic staff.

In this study, firstly, communication and communication satisfaction concepts are discussed. The importance and value of communication for organizations are mentioned. In parallel with this, communication was continued with the concept of satisfaction. The benefits of communication satisfaction for the employees and for the organization are laid out. In the following section, the concept of organizational identification is discussed. The benefits of communication satisfaction for organizational identity and organizational identification is discussed.

In the last part of the study, the findings and findings obtained from the surveys of 115 academic staff working in 15 Vocational Schools within the body of Bursa Uludağ University are included.

As a result of research, It was determined that academic staff had high level of communication satisfaction and high level of organizational identification. However, it was concluded that communication satisfaction is important for organizational identification.

**Key Words:** Communication, Communication Satisfaction, Organizational Identification.

14/03/2019

### ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

  
Emel KARADAĞ

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI .....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	viii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

1. İLETİŞİM.....	8
1.1. İletişim Kavramının Tanımı ve Özellikleri.....	8
1.2. İletişim Sürecinin Öğeleri.....	11
1.3.İletişim Türleri.....	13
1.4.Örgüt Kavramı ve Örgütsel İletişim.....	25
1.4.1. Örgüt Yapısı, Temel Özellik ve İşlevleri.....	27
1.5. Örgütsel İletişim.....	29
1.5.1. Örgütsel İletişimin Amaçları.....	30
1.5.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri.....	31
1.6. Örgütsel İletişim Biçimleri.....	33
1.6.1. Biçimsel İletişim Kanalları.....	33
1.6.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları.....	34
1.7. Örgütlerde İletişim Araçları.....	35
1.8. Örgütsel İletişimin Önemi.....	35

## II. BÖLÜM

2. DOYUMKAVRAMI.....	37
2.1. İletişim Doyumu.....	38
2.2. İletişim Doyumu Araştırmaları .....	41
2.2.1. İletişim Doyumu Analizleri .....	42
2.2.2. İletişim Doyumu Araştırmaları .....	46
2.3. İletişim Doyum Boyutları.....	58
2.3.1. İletişim Doyumunun 8 Boyutu .....	60
2.4. İletişim Doyumunu Etkileyen Faktörler .....	66
2.5. İletişim Doyumunun Önemi .....	68

## III. BÖLÜM

3. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI .....	72
3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı .....	75
3.2. Örgütsel Özdeşleşmede Sosyal Kimlik Kuramı .....	80
3.2.1. Sosyal Kimlik Kuramı .....	80
3.2.2. Sosyal Kimlik Kuramı Açısından Örgütsel Özdeşleşme .....	84
3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları .....	86
3.3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin 3 Boyutu.....	86
3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi .....	87
3.5. Örgütsel Özdeşleşme ve İletişim .....	89
3.6. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler .....	91

## IV. BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	93
4.1. Araştırmanın Problemi .....	93
4.2. Araştırmanın Amacı .....	95
4.3. Araştırmanın Önemi .....	96
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	99



4.5. Araştırmanın Varsayımları .....	99
4.6. Araştırmanın Tasarımı ve Uygulanması .....	100
4.6.1. Evren ve Örneklem	
4.6.2. Anket Formu ve Ölçüm Araçları	
4.6.2.1. <i>İletişim Doyum Ölçeği</i>	
4.6.2.2. <i>Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği</i>	
4.7. Verilerin Analizi ve Bulgular .....	101
4.7.1. Bulgular ve Yorum .....	101
SONUÇ .....	120
KAYNAKÇA .....	124

## EKLER

## ÖZGEÇMİŞ

**TABLolar DİZİNİ**

<b>Tablo 4.1.</b> İletişim Doyum Ölçeği Faktörleri ve Ankette Bulunan Madde Numaraları .....	101
<b>Tablo 4.2.</b> İletişim Doyumu Ölçeği Güvenilirlik Testi Sonucu .....	102
<b>Tablo 4.3.</b> İletişim Doyum Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Testi Sonucu .....	102
<b>Tablo 4.4.</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Güvenilirlik Testi Sonucu .....	102
<b>Tablo 4.5.</b> İletişim Doyum Faktörlerinin Ortalama Değer Tablosu .....	103
<b>Tablo 4.6.</b> Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Madde Bazlı Betimsel Sonuçlar .....	104
<b>Tablo 4.7.</b> Yaş ile İletişim Doyum Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar .....	106
<b>Tablo 4.8.</b> Cinsiyet ile İletişim Doyum Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar ..	107
<b>Tablo 4.9.</b> Medeni Durum İle İletişim Doyum Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar .....	107
<b>Tablo 4.10.</b> Gelir Durumu İle İletişim Doyum Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar .....	108
<b>Tablo 4.11.</b> Kurumda Çalışma Süresi İle İletişim Doyum Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar .....	109
<b>Tablo 4.12.</b> Akademik Unvan İle İletişim Doyum Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar .....	110
<b>Tablo 4.13.</b> Şuan ki Unvanda Bulunma Süresi İle İletişim Doyum Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar .....	111
<b>Tablo 4.14.</b> Mezuniyet (Eğitim Durumu) İle İletişim Doyum Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar .....	112
<b>Tablo 4.15.</b> Çalışılan Birim (MYO) İle İletişim Doyum Düzeyleri .....	113

Arasındaki İlişki Betimsel Bulgular

**Tablo 4.16.** Çalışılan Birim (MYO) İle İletişim Doyum Düzeyi Arasındaki ..... 113

Farka İlişkin Sonuçlar

**Tablo 4.17.** Yaş ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar..... 114

**Tablo 4.18.** Cinsiyet İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar ... 115

**Tablo 4.19.** Medeni Durum İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka İlişkin ..... 115

Sonuçlar

**Tablo 4.20.** Kurumda Çalışılan Süre İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki ..... 115

Farka İlişkin Sonuçlar

**Tablo 4.21.** Akademik Unvan İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki ..... 116

Farka İlişkin Sonuçlar

**Tablo 4.22.** Şuan ki Unvanda Bulunma Süresi İle Örgütsel Özdeşleşme ..... 116

Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

**Tablo 4.23.** Mezuniyet Derecesi İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki ..... 116

Farka İlişkin Sonuçlar

**Tablo 4.24.** Gelir Durumu İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka İlişkin ..... 117

Sonuçlar

**Tablo 4.25.** Çalışılan Birim (MYO) İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki ..... 117

İlişki Betimsel Bulgular

**Tablo 4.26.** Çalışılan Birim (MYO) İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka ..... 118

İlişkin Sonuçlar

**Tablo 4.27.** İletişim Doyum Düzeyi İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki ..... 119

Korelasyon Matrisi

## GİRİŞ

Örgütler, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş olan insanların oluşturdukları sosyal yapılardır. Örgütlerin sosyal bir yapıya sahip olmasının kaynağı, örgütte en önemli unsur olarak görülen insandır. İnsanlar örgüt içinde gruplar oluşturur, etkileşimde ve paylaşımda bulunur, diğer taraftan örgüt dışındaki insanlarla da ilişkileri vardır. Tüm bunların olmasını sağlayan en önemli faktör ise iletişimdir. Araştırmacılar iletişim ve örgüt kavramları üzerinde ayrı ayrı birçok inceleme yapmışlar ve artık iki kavramı bir araya getirerek ‘örgütsel iletişim’ kavramını kullanmaya başlamışlardır.

Günümüze kadar birçok örgütsel iletişim tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan biri de şöyledir; örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla kurumu meydana getiren birimler ile örgüt ve çevresi arasında gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişi ya da birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan sağlayan bir süreçtir (Eroğlu ve Sunel, 2006:180). Tanım doğrultusunda örgütsel iletişim kurumun işleyişinin sağlanması, amaçlar doğrultusunda örgütün hem iç hem dış çevresinin arasında bilgi akışı ve etkileşimin gerçekleşmesi açısından önem arz etmektedir. Örgütsel iletişimin tüm bunları gerçekleştirmesi için, örgütün iletişim sürecini doğru kullanması ve çalışanlar tarafından sürecin doğru algılanması gerekmektedir.

Örgütsel iletişim, çalışanların iletişimi algılamaları ve iletişim doyumunu üzerinde etkilidir. Örgütsel iletişimin etkili olmasını sağlayan faktörler olduğu gibi, örgütsel iletişimin etkililiğini azaltan faktörler de vardır. Örneğin; kişiler iletişim sürecinde duymak istedikleri mesajları duymak ya da anlamak istedikleri şekilde mesajları kabullenip diğerlerini yok sayabilmektedir. Bu tür olumsuz etki yaratabilecek faktörlerden korunmak ve çalışanlar üzerinde doğru iletişim algısı oluşturmak, özellikle çalışanlar arasında bağlılık ve güven ortamını sağlamaya, işe motive olmaya yardımcı olmaktadır (Eroğlu, 2003, s:252). İletişim, bireyin motivasyonu konusunda da belirleyicidir. Bireyin amaçlarını gerçekleştirmesiyle, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur ve bu ilişkinin sağlanması için gerekli olan iletişimin aynı zamanda bireyi motive etmesi ve iş doyumunu sağlaması gerekmektedir (Sabancı, 1994, s:8).

Araştırmalar artan bir şekilde iletişimin örgütler için son derece önemli bir faktör olduğuna odaklanmaktadır. Öyle ki örgüt içi iletişim süreçleri çalışanların iş doyumuna, verimliliğine, motivasyonuna, kurumsal bağlılığına, örgütle bütünleşmelerine vb. etki

etmektedir. Örgütsel iletişimin etkide bulunduğu bir diğer kavram da örgütsel özdeşleşme kavramıdır.

Genel itibariyle bakıldığında örgütle birey arasındaki ilişkiye atfedilen örgütsel özdeşleşme kavramı, bireyin kendisini örgütle birlikte tanımlaması, örgütle kendisi arasında bilişsel bir bağ kurması, örgütte yaşanan başarı ve başarısızlık durumlarının örgüte bağlılık hissederek, onunla birlik olması olarak ifade edilebilir (Eker, 2014, s:35). Örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel kimlik, örgütsel bütünleşme, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla birlikte de açıklanabilmektedir. Temelde birey örgütün amaçlarını, hedef ve politikalarını benimsediğinde, karar alması gereken durumlarda örgütün çıkarına olan bir şekilde hareket ettiğinde, örgütle aynı kimliği taşıdığı ve ben yerine biz söylemini kullandığında, örgütün değerlerini kabul edip hem örgüt içinde hem de örgüt dışındaki yaşantısında buna göre davrandığında örgütsel özdeşleşmeyi sağlamış olmaktadır.

Özdeşleşme Türk Dil Kurumu'nca "*bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması süreci ve bireyin bu yolla kendi kimliğini tanıması ve tanımlaması süreci*" olarak, bir de "*bir nesne ya da bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi ya da onunla bütünleşmesi*" şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Literatüre bakıldığında, özdeşleşme kavramı ilk kez Freud tarafından kullanılmış ve bir insanın başka bir insanla duygusal boyutta kurduğu bağ olarak tanımlanmıştır (Karayiğit, 2008, s:19). Kavram farklı bilim dallarında farklı şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır;

- Taylor yönetim açısından baktığında kavramı yönetim ile çalışan arasında kurulacak samimi ve yakın ilişkiler neticesinde, örgütsel ve bireysel çıkarların uyumlaştırılması şeklinde tanımlamıştır.
- Siyaset bilimci ve iletişimci Laswell için özdeşleşme bireyin başkalarıyla duygusal bağ kurarak benzeşmeleridir.
- Örgüt literatüründe ise özdeşleşme Edward Tolman tarafından bireyin kendini bir gruba ait olarak hissetmesi ve bunun sonucunda grubun amaçlarını kendi amacı, grubun hata ve başarılarını kendi hata ve başarısı olarak görmesi şeklinde tanımlanmıştır (Aliyev, 2014, s:49).

Örgütsel özdeşleşme bilişsel, duygusal ve davranışlar boyutta oluşmaktadır. Bilişsel boyutta, bireyin örgütü ve aynı zamanda kendisini örgütle birlikte nasıl algıladığını ifade etmektedir. Duygusal boyutta ise birey, örgüte karşı olumlu duygular

besleyerek o örgütün bir parçası olmaktan gurur duymaktadır. Davranışsal boyut ise bireyin bilişsel ve duygusal faktörlerle birlikte düşünüp, örgütün iyi ya da kötü olduğuna karar vererek olumlu ya da olumsuz tepkiler göstermesidir (Topçu; 2015, s:82). Bu üç boyut açısından bakıldığında örgütsel özdeşleşme, bireyin çalıştığı örgüte yönelik, hem kişilik özellikleri hem de örgütsel yapı, örgüt kültürü, örgütsel iklim gibi faktörlerden etkilenerek kendini o örgüte ait hissetmesini ifade etmektedir.

Teknoloji ve makine kullanımının en büyük rekabet unsuru olduğu dönemlerden sonra 1940'lı yıllarda en büyük rekabet unsurunun insan faktörü olduğunun anlaşılmasıyla (Gülnar, 2007, s:5), hem üretim sektöründe hem de hizmet sektöründe makine ve teknolojiden ziyade çalışanlar önemli hale gelmiştir. Kurumların en temel yapı taşı durumunda insan faktörü olduğu kabul edildiğinde ise kurumların başarıya ulaşmalarında kurum-çalışan ilişkilerinin olumlu yönde olması gerektiğinin önemi daha da artmaktadır. Bu bağlamda çalışanın kuruma olan algısı ve aidiyet hissi, kurumla kendini bir olarak algılaması ve kurumla özdeşleşme ve bütünleşmesi de önemli faktörler haline gelmektedir. Çünkü kendini kuruma bir ve benzeş hisseden birey güven duygusuyla birlikte, kendini kurumla özdeşleştirerek kurumun amaçları doğrultusunda hareket edecek, çoğu kaynakta da yer aldığı gibi işten kaçma, devamsızlık, işten ayrılma vb. olumsuz duygular içerisinde olmayacaktır.

Kurumların sektörde varlıklarını devam ettirmeleri, başarılı olmaları, rekabet edebilmeleri ve kurumsal hedeflerine ulaşmaları için çalışanların hem bireysel hedeflerini gerçekleştirmesi, işe devamlarının sağlanması, verimliliklerinin artırılması, kuruma ait hissetmelerinin sağlanması son derece önem kazanmıştır. Tüm bunları gerçekleştirecek kurumsal yapı taşı ise iletişimdir.

İletişim, insanların kendilerini gerçekleştirmeleri, toplumsal etkileşimlerde bulunmaları, fikirlerini açığa vurmaları, duygularını paylaşmaları bakımından önemlidir. İnsanlar temelde anlamak ve anlatmak, öğrenmek ve öğretmek, ikna etmek ve etkilenmek, sahip olmak ve paylaşmak için iletişim kurmaktadır. Birey ve tüm sosyal süreçler için merkezi konumda olan iletişimin önemi günümüzde daha da artmıştır. Bu önemin artmasının nedeni, sürekli değişen ve bir güç kaynağı olan bilginin iletilmesinde iletişimin temel araç olmasıdır (Atatürk Üniversitesi, Açıköğretim Ders notları: Örgütsel İletişim 3.Ünite:4).

İletişim, bir örgütün var olması, başarıya ulaşması ve varlığını sürdürebilmesi için önemlidir. Çünkü örgütler, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen

insanlardan oluşan yaşayan yapılardır. Bu yapının devamı ve sağlıklı işleyebilmesi için, kendisini oluşturan çalışanların hem kurum içinde hem de kurum dışında ilişkilerinin ve paylaşımlarının da sağlıklı olması gerekmektedir.

Küresel rekabet koşulları içerisinde her kurumun kendisini örgüt içi iletişim açısından ölçmesi, değerlendirmesi önemli olmakla birlikte eğitim kurumları için de bu boşluk doldurulmalıdır. Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi amaçları olan, bireylerin oluşturduğu, yöneten ve yönetilen çalışanların bulunduğu, paylaşımın ve etkileşimin dolayısıyla bir iletişim sisteminin yer aldığı yapılardır.

Küresel boyutta ele alındığında eğitim sektörü de çeşitlenmiş, kalitesi değişmekte olan ve bu nedenle diğerleriyle rekabet etmek durumunda kalan bir sektör haline gelmiştir. Özellikle özel üniversitelerin çoklukla açıldığı günümüz koşullarında bu rekabet ve başarıda öncü olma durumu devlete bağlı yükseköğretim kurumları için de geçerli hale gelmiştir. Toplumun, bireyin ve iş dünyasının beklentilerini karşılayacak nitelik ve donanıma sahip bireylerin yetişmesinde önemli bir paya sahip yükseköğretim kurumlarının kalitesi ve başarısı rekabet açısından önemli bir göstere durumundadır. Bu kalite ve başarının sağlanmasında akademik personelin tutumları, eğitim sektörüne ve görev yaptıkları kurumlara karşı algıları son derece önemlidir. Bu nedenle, diğer örgütlerde olduğu gibi amacı başarıya ulaşmak olan eğitim kurumlarında da kurum-çalışan arasındaki ilişki önemsenmeli ve kuruma olan olumlu algıları, kurumla bütünleşme, kurumsal özdeşleşme ve bağlılık düzeyleri yüksek tutulmalıdır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde de tüm boyutlarıyla iletişim, amaçların gerçekleşmesi, çalışanların iletişim doyumu ve etkileşimleri açısından önemli bir faktördür.

Psikoloji ve davranış bilimleri başta olmak üzere birçok alanda konu edilmiş doyum kavramı, temelde insanların ihtiyaçlarının giderilmesi durumunda elde ettikleri tatmin duygusu olarak açıklanabilir.

İngilizcede karşılığı satisfaction olan doyum kavramının Oxford sözlüğündeki açıklaması beklentilerin, isteklerin karşılanması olarak yer alırken (Şahin, 2015, s:30), Türk Dil Kurumunda 'eldekenden hoşnut olma durumu, yetinme, kanma, kanaat, bazı istekleri giderme, tatmin olarak yer almaktadır. Doyum kavramını ilk ele alan Karapetoff, kavramı zamanla ulaşılan, istendik şeyler olarak tanımlamış ve elde edilenin geçici hoşnutluktan ziyade, kazanılan değişimler olduğunu belirtmiştir. Fromm'a göre ise doyumun temelini yoksunluk ve eksiklik oluşturmaktadır ki, bu

eksiklikten kaynaklanan ihtiyaçlar giderildiğinde kişinin gerginliği azalmakta ve tatmin duygusu yaşamaya başlamaktadır (Şahin, 2015, s:29).

Farklı birçok akademik alanda ele alınmış ve üzerinde çalışılmış doyum kavramı, günümüzde en çok araştırma yapılan alanlardan biri olan iletişim biliminin içinde de yer almaktadır. Kurumların var olması, başarıya ulaşması ve ayakta durabilmesinin yegane nedeni olan iletişimin, kurumdaki eksikliği, kalitesi veya etkinliğinin araştırılması ve değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Onyekwere, kurumsal bağlamda doyum kavramının kişinin çalıştığı ve yaşadığı ortam üzerindeki kontrolü, öngörülerini ve anlayışıyla ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Schneider'e göre ise kurumda gerçekleşen iletişimin neticesi olarak, istenen sonuca verilen duygusal tepkilerdir (Güllüoğlu, 2011, s:99). Bu doğrultuda, daha özeldede tanımlanması ve geniş ölçüde açıklaması yapılması gereken kavram ise iletişim doyumudur.

Örgütlerin ortak özellikleri her birinin bir amacı, biçimsel ve biçimsel olmayan bir yapısı, bir yönetim biçimlerinin olmasıdır. Bu ortak özelliklere sahip olan bir örgütü diğerinden ayıran en önemli faktör ise o örgütte var olan iletişimin karakteridir. Örgütü amacına ulaştıracak, örgütün iç ve dış faaliyetlerini yerine getirmesini sağlayacak, çalışanların kurumdan ve işten memnuniyetlerini sağlayacak olan iletişim sistemi iyi kurulmazsa ilk önce üyeler arasında kopukluklar meydana gelecek bunun neticesindeki belirsizlik ve huzursuzluk ile birlikte örgüt başarısızlığa ve yok olmaya yüz tutacaktır. Bu bağlamda bakıldığında hayatımızın her alanında olduğu gibi örgüt için de iletişimin hayati bir önem arz ettiği görülmektedir. Tam da bu noktada kurumsal iletişimin bir boyutu olarak iletişim doyumunu kavramı ele alınmalıdır ki Sefton'a göre kavram, kurumsal iletişim döngüsü içerisinde, çalışanların hem ilişkiler boyutunda yaşadığı doyum düzeyini ifade etmekte hem de kurumlar için amaçlara ulaşmada bir rehber görevi görmektedir (Sefton, 1999, s:59).

İletişim doyumunu terimi, ilk kez Level tarafından 1959 yılında ortaya atılmış ve yapı tek boyutlu olarak ele alınmıştır (Varona, 1991, s:10). Level'den bu yana birçok bilim adamı ve araştırmacı tarafından kavramın farklı tanımları yapılmıştır. Yapılan bu tanımlar kronolojik olarak Güllüoğlu'nun çalışmasında aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Güllüoğlu, 2011, s:101-102);

- Level (1959): Level iletişim doyumunun, kişinin başarılı bir iletişim tecrübesi yaşamaması ve bireysel olarak tatmini şeklinde tanımlamıştır.



- Downs ve Hazen (1977): İletişim doyumunu bilişsel bir davranıştır. Var olan çevre içinde uzun süreli yaşanan ve yaşatılan istikrar, belirsizliğin azaltılması, beklentilerin tatmini olarak ifade edilmiştir.İletişim doyumunu, iletişime katılan kişiler arasında kurulan başarılı iletişime karşı kişisel bir doyumunu temsil etmektedir (Gülner, 2007, s: 57). Bir örgütte üstler ve çalışanlar arasındaki iletişimi, çalışanlar ile çalışanlar arasındaki iletişimi, işin kendisiyle ilgili bilgiyi, bölümler arası iletişimi ve geri bildirimleri ifade eden bir terimdir (Akgöz, 2013, s:95).
- Crino ve White (1981): Çalışanın kurumdaki farklı iletişim ortamlarına yönelik elde ettiği doyumdur.
- Pinkus (1986): Kişinin organizasyondaki iletilerden, ortamdan ve ilişkilerden tatminkar olması anlamına gelen huzurla ilgili bir kavramdır.

Örgütsel iletişim doyumunu, örgüt içinde var olan bilgi alışverişinin kalitesini de göstermektedir. Etkili bilgi paylaşımı sağlayabilmek, bilgiyi zamanında, doğru ve güvenilir bir şekilde sunmak çalışanın verimliliği ile doğrudan bağlantılıdır. Yöneticiler de dahil çalışanlar örgütsel iletişimden doyum sağladıklarında daha verimli olmaktadır (Eroğlu ve Özkan, 2009, s: 52, 53). Örgütsel iletişim bu doğrultuda kullanıldığında, çalışanlar iletişimden doyum elde edecek bunun neticesinde daha iyi iş ilişkileri geliştirmeleriyle birlikte (Köksal, 2012, s: 8,9), etkili bir iletişim sistemiyle yeterli düzeydeki bu bilgilendirme aynı zamanda örgütün de performansını arttıracaktır (Bitmiş, vd. 2014, s:62). Bunun sağlanması için de örgütsel iletişim sürecinin zayıf ve güçlü tarafları belirlenmelidir (Köksal, 2012, s: 8,9).Diğer taraftan Varona, bir bireyin kariyerinin ve örgüt içerisindeki konumunun iletişim memnuniyetinin belirleyicisi olduğunu belirtmiştir (Otaivites, 2004, s:51).

Kurum içerisindeki iletişim şekilleri, bilginini doğru, zamanında ve sağlıklı paylaşılması, yönetimle iletişim, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, örgütsel iletişim iklimi vb. temel örgütsel iletişim ve iletişim doyum faktörleri, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerini, kurum amaçlarını benimseyerek görevlerini yerine getirmelerini, kurumu olumlu ya da olumsuz algılamaları, kuruma aidiyet duygularının oluşmasını ve bunun neticesinde kurumla özdeşleşmelerini etkilemektedir.

Ancak, bu güne kadar bu alanda birçok çalışma yapılmasına, örgütsel iletişim, iletişim doyumunu ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının kurumlar için hayati önem taşıyan faktörler olduğunun tespit edilmesine rağmen ülkemizde halen gereken önem

verilmemektedir. Bu konudaki bilgi eksikliklerinin giderilmesi, boşlukların doldurulması ve farkındalık oluşturulması bu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Çalışma yukarıda belirtilenler doğrultusunda 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde iletişim kavramı, iletişim süreci ve iletişim türleri ele alınmış, ardından örgütsel iletişim kavramı, örgütsel iletişimin amaç ve işlevleri ile örgütsel iletişimin kurumlar için önemi kapsamlı şekilde anlatılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde iletişim doyumu kavramı, iletişim doyumu üzerine yapılan akademik çalışmalar, analizler ele alınmış, daha sonra iletişim doyum boyutları tek tek açıklanmış, iletişim doyumunun örgütler açısından önemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramları açıklanmış, örgütsel özdeşleşmenin sosyal kimlik teorisi ile ilişkisi, örgütsel özdeşleşmenin kurumlar için önemi, örgütsel özdeşleşme ve iletişim arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın problemi, araştırma soruları, hipotezler, sınırlılıklar, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler, istatistiki bulgulara yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünü sonuç ve öneriler kısmı oluşturmaktadır ve bu kısımda, literatür ve çalışmada elde edilen bulgular ışığında konuyla ilgili genel değerlendirmeler yapılmıştır.

# I. BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

### 1.İLETİŞİM

#### 1.1. İletişim Kavramının Tanımı ve Özellikleri

İletişim, duygu, düşünce, bilgi, kanı, tutum, fikir...vb. belli bazı yollarla (sözlü, sözsüz, yazılı, beden dili) karşılıklı paylaşılma sürecidir. Türk Dil Kurumu'nda "Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme" (tdk.gov.tr) şeklinde tanımlanan iletişim Fransızca ve İngilizce'de *communication*, Latince'de *communicatio* kelimelerine karşılık gelmekte ve temelde haberleşme kavramını ifade etmektedir (Zıllıoğlu, 2003, s:3).

Basitçe haberleşme anlamına gelse de iletişim aslında çok farklı anlamlarda kullanılmaktadır. İletişim anlamak, paylaşmak, anlamlandırmak, sorun çözmek, etkilemek, etkileşim sağlamak, ikna etmek ve akla gelebilecek bir çok değişik şekilde ifade edilebilmektedir. İletişim antropoloji, sosyoloji, psikoloji, tarih, etnografya, sosyal-psikoloji, dil bilim gibi birçok disipline konu olmuş ve her bilim dalı kendi çalışma alanının niteliklerine göre iletişim kavramını tanımlamıştır. Bu nedenle günümüze kadar binlercesi yapılan iletişim tanımlamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir,

- Yüksel' göre iletişim "duygu, düşünce, kanı, tutumlarla, davranış biçimlerinin karşılıklı ilişkilendirme yoluyla bir kişiden / kişilerden diğerine / diğerlerine belli bazı kanallar kullanılarak aktarılması sürecidir (Yüksel, 2002).
- "İletişim, iki kişi arasında yer alan anlam alışverişidir" (Cüceloğlu, 2014, s:196).
- "Bilginin, duyguların, fikirlerin, becerilerin simgeler kullanılarak iletilmesidir."
- "İletişim anlam arama çabasıdır."
- "Mesajlar aracılığıyla gerçekleştirilen toplumsal etkileşimdir."
- "İletişim katılanların bilgi üretip, bu bilgiyi karşılıklı bir anlam oluşturmak için paylaştıkları süreçtir."
- "İletişim dünyayı anlamlı kılan ve bu anlamın diğerleriyle paylaşılmasını sağlayan bir süreçtir."

- "İletişim sembol, simgeler, işaret, resim, sözel ya da herhangi bir şekilde yapılan değiş tokuştur" (Arık, 2015, s:3).
- "İletişim, bir organizmanın bir uyarıcıya verdiği tepkidir."
- "Kişiler, gruplar, türler arasında mesajların karşılıklı değiş-tokuş sürecidir."
- "Anlamları üzerinde uzlaşmış simgeler aracılığıyla değişik zaman ve mekan boyutlarında gerçekleşen bilgi, düşünce, duyguların alışverişidir" (Küçük, 2012, s:4).

Yukarıdaki tanımlamalarda insan iletişiminin temel amacının paylaşmak, bilgi edinmek, karşılıklı etkileşim sağlamak, anlaşmak olduğu görülmekte ve iletişim durağan değil bir takım öğeleri de içinde barındıran ve süreci olan bir eylem olarak ifade edilmektedir.

İletişimin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Kişi kendisiyle iletişim içindedir.
2. İletişim iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleşir.
3. İletişim süreci devamlı ve karmaşıktır.
4. İletişim amaçlıdır.
5. İletişim bir davranış biçimidir (Arık, 2015, s:4).
6. İletişim ilişkiler ve niteliklerine göre sınıflandırılmıştır.

Kişinin kendisiyle iletişim halinde olması, düşünme ve hayal etme eylemlerinin bir ifadesidir. Birey, etrafında hiç bir uyarının olmadığı kendi kendine kaldığı durumlarda iç dünyasıyla iletişime geçmektedir. Bu da iletişimin her zaman, her yerde var olduğunu göstermektedir.

İletişim iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleşmektedir. Sorun çözmek, toplumsallaşmak, ihtiyaçlarını karşılamak, iş, aile, okul, sosyal çevre içerisinde var olabilmek için iletişime gereksinim vardır. İletişim içerisinde olduğumuz diğer kişi ya da kişilerle aynı ya da benzer toplumsal nitelikleri, kültürü, değer yargılarını, düşünce sistemini paylaşıyor olmak iletişim kurmayı kolaylaştıracağı gibi, etkililiğini de

sağlamaktadır. Bu bağlamda iletişim, süreci paylaşan kişilerin ortak bir referans çerçevesine sahip olduğunu göstermektedir.

İletişim süreci devamlı ve karmaşıktır. İletişim bir süreçtir çünkü iletişimi başlatan bir uyarıcı, iletişimin gerçekleştiği bir zaman ve mekan, uyarıcıya verilen tepki ve tüm bunları etkileyen dış ve iç etkenler gibi bir çok öğeyi içerisinde barındırmaktadır. Tüm bunlarla birlikte fiziksel, kültürel, sosyal, psikolojik boyutları vardır ki bu da iletişimin karmaşık bir süreç olduğunu göstermektedir. İletişim durağan yapıda değil devamlıdır çünkü değişim kavramını içinde barındırmaktadır. İletişim sürecini başlatan uyarıcı, zaman, mekan iletişim süreci içerisinde değişiklik göstermektedir.

İletişim amaçlıdır. Bir sorun çözmek, ikna etmek, paylaşmak, etkilemek, öğrenmek vb. bir çok amaç için iletişim kullanılabilir. İletişim sosyal ilişkileri gerçekleştirmek ve toplumsallaşmak amacıyla, bizim dışımızdakileri öğrenmek, haklarında bilgi sahibi olmak amacıyla, diğerlerini kendi düşüncemiz doğrultusunda etkilemek ve ikna etmek amacıyla insan ilişkilerinin temelinde yer alan bir kavramdır.

İletişim bir davranış biçimidir. Bu davranış biçimleri aile, okul, iş, arkadaş vb. değişik sosyal çevrelerde kültürün, değer yargılarının, o toplumun düşünce ve davranış sisteminin özelliklerine de bağlı olarak farklı şekillerde görülmektedir.

İletişim ilişkiler ve niteliklerine göre sınıflandırılmıştır. Zıllıoğlu iletişimi aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır;

### *1. Toplumsal İlişkiler Sistemi Olarak İletişim*

a. Kişilerarası İletişim

b. Grup İletişimi

c. Örgütsel İletişim

d. Toplumsal İletişim

### *2. Grup İlişkilerinin Yapısına Göre İletişim*

a. Biçimsel Olmayan / Yatay İletişim

b. Biçimsel / Dikey İletişim

### 3. Kullanılan Kanallara ve Araçlara Göre İletişim

a. Görsel İletişim

b. İşitsel İletişim

c. Görsel-İşitsel İletişim

d. Dokunma ile İletişim

e. Telekomunikasyon

f. Kitle İletişimi

g. Doğal Araçlarla İletişim

h. Yapay Araçlarla İletişim

### 4. Kullanılan Kodlara Göre İletişim

a. Sözlü İletişim

b. Yazılı İletişim

c. Sözsüz İletişim

### 5. Zaman ve Mekan Boyutlarına Göre İletişim

a. Yüzyüze İletişim

b. Uzaktan İletişim (Zıllıoğlu, 2003, s:19-21).

## 1.2.İletişim Sürecinin Öğeleri

İletişim sürecinde yer alan öğeler; kaynak, ileti, kodlama ve kod açma, kanal, alıcı, geri bildirim ve gürültü olarak sıralanmaktadır.

**Kaynak:** İletişim sürecini başlatan (Küçük, 2012, s: 7), bir konu, düşünce, fikir, görüşü diğer kişi ya da kişilere gönderen öğedir. Kaynak tek bir kişi olabileceği gibi bir grup ya da kurum / örgüt de olabilir. Gönderilecek olan mesajın içeriği kaynağın kendisi tarafından belirlenmiş olabileceği gibi başkası yada başkaları tarafından da belirlenmiş

olabilir (Arık, 2015, s:6). Her iki durumda da kaynak, mesajı hedef kitlenin algılayacağı, yorumlayacağı şekilde kodlayarak iletmekte ve istenilen amaca ulaşmayı hedeflemektedir. Kaynağın hedef kitlede istenilen amaca ulaşması ve etkili iletişim sağlayabilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir (Küçük, 2012, s:7). Kaynağın sahip olması gereken nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Kaynak bilgili olmalıdır. Aktarmak istediği konuyla ilgili yeterli bilgi birikimine sahip olmalıdır.
2. Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır. Söz, işaret, simge, sembollerin ne anlama geldiğini bilmelidir.
3. Kaynak güvenilir olmalıdır (Arık, 2015, s:6).
4. Kaynak etkili iletişim becerilerine (etkili konuşma, dinleme, beden dili kullanma) sahip olmalıdır (Küçük, 2012, s:7).

**İleti:** Kaynağın aktarmak istediği her şeydir. İleti yani mesaj fikir, düşünce, fotoğraf, işaret vb. olabilir. İletinin nasıl yapılandırıldığı yani içeriğinin nasıl oluşturulduğu iletişimin etkililiği için önem taşımaktadır. İletinin ulaştırılmak istendiği hedef kitle kaynak tarafından analiz edilmeli ve mesajın içeriği oluşturulmalıdır. Hedef kitlenin yaşı, belli konularda cinsiyeti, mesleği, eğitim düzeyi, sosyal statüsü gibi özellikleri kaynak tarafından bilindiğinde iletişimin etkililiği artacaktır.

**Kodlama ve Kodaçma:** Kodlama, iletinin kaynak tarafından alıcının anlayacağı şekilde sembolleştirilmesi, aktarılacak istenen duygu, düşünce, fikir ve bilginin aktarıma uygun hale getirilmesidir. Mesajın alıcı tarafından yorumlanarak anlamlandırılmasına ise kodaçımı denmektedir. Başarılı bir iletişim için kaynağın ve alıcının aynı referans çerçevesinde buluşması yani ortak deneyim alanlarının olması gerekmektedir. Söyleyiş tarzı, davranış biçimi, beden dili kodları, dil, kültür yapısı, toplumsal çevre gibi alanlarda her iki taraf ortak deneyim alanına sahip olduğunda mesajın kodlanması ve kodaçımının yapılması başarılı olmaktadır (Arık, 2015, s:10).

**Kanal:** İletişim sürecinde kanal, iletinin alıcıya taşındığı her türlü ortamı ifade etmektedir. İster yüz yüze iletişimde olsun isterse uzaktan mutlaka iletinin aktarılmasını sağlayacak bir araca ihtiyaç vardır. Ses dalgaları, radyo sinyalleri, tv ya da telefon kabloları kanal olabileceği gibi televizyon, radyo, ses, gazete, yazı vb da kanal

olabilmektedir (Küçük, 2012, s:11). İletişimin başarılı olması için kanal seçimi de önem arz etmektedir. Hedef kitlenin özellikleri, iletinin ulaştırılmak istendiği zaman, mekan gibi etkenler göz önünde bulundurularak kanal seçilmelidir (Arık, 2015, s:12).

**Alıcı:** Alıcı ya da hedef kitle, kaynağın mesajı ulaştırmak istediği, üzerinde davranış ya da tutum değişikliği oluşturmak istediği kişi, grup ya da kurumdur. Başarılı bir iletişim ve iletişimin amacının gerçekleşmesi için alıcının özellikleri kaynak tarafından iyi bilinmelidir. Hedef kitlenin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, mesleği, sosyal ve ekonomik statüsü gibi demografik özellikler ile değer yargıları, yetiştiği kültür ve toplum özellikleri, tutumları gibi nitelikleri önceden bilindiğinde mesajın etkililiği artacak ve iletişimin başarıya ulaşması kolaylaşacaktır.

**Geribildirim:** Geri bildirim, mesajı alan hedef kitlenin kaynağa verdiği cevap, karşılıktır. Alıcı kaynağa olumlu ya da olumsuz, anında ya da gecikmeli olarak geribildirimde bulunabilmektedir. Hedef kitle katılımcı olarak bulunduğu bir konferansta konuşma bittikten sonra alkışıyla olumlu geri bildirim vermiş olduğu gibi, dersi dinleyen öğrenciler ellerini kavuşturup pencereden dışarıya bakarak öğretmene olumsuz geri bildirim verebilirler. Yüzyüze ya da eş zamanlı iletişimlerde geribildirim anında alınabildiği gibi, kitle iletişim araçları ile taşınan mesajlarda seyircilerden geribildirim gecikmeli olarak gelmektedir. Geribildirim ögesi iletişimi tek yönlü olmaktan çıkarıp çift yönlü bir sürece döndürmektedir. Özellikle yüz yüze iletişimlerde kaynağın mesajına cevap veren alıcı artık kaynak rolüne geçmiş ve iletişim sürekliliği olan bir döngüye girmiş olmaktadır.

**Gürültü:** İletişim sürecini bozan her şey gürültü ögesi ile ifade edilmektedir. Gürültü fiziksel ortamdan kaynaklandığı gibi kişinin kendisinden de kaynaklanabilir. Dışarıdan gelen ani yüksek bir ses, kaynağın konuşması sırasında alıcının hayal kurması, telefonla konuşurken hatların kesilmesi, bilgisayarda çalışırken internetin kesilmesi vb. gürültü ögesine örnek olarak verilebilir.

### 1.3. İletişim Türleri

İletişim ilişkiler ve niteliklerine göre sınıflandırılmıştır. Zıllıoğlu iletişimi aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır;

#### 1. Toplumsal İlişkiler Sistemi Olarak İletişim



a. Kişilerarası İletişim

b. Grup İletişimi

c. Örgütsel İletişim

d. Toplumsal İletişim

*2. Grup İlişkilerinin Yapısına Göre İletişim*

a. Biçimsel Olmayan / Yatay İletişim

b. Biçimsel / Dikey İletişim

*3. Kullanılan Kanallara ve Araçlara Göre İletişim*

a. Görsel İletişim

b. İşitsel İletişim

c. Görsel-İşitsel İletişim

d. Dokunma ile İletişim

e. Telekomunikasyon

f. Kitle İletişimi

g. Doğal Araçlarla İletişim

h. Yapay Araçlarla İletişim

*4. Kullanılan Kodlara Göre İletişim*

a. Sözlü İletişim

b. Yazılı İletişim

c. Sözsüz İletişim

*5. Zaman ve Mekan Boyutlarına Göre İletişim*

a. Yüzyüze İletişim

b. Uzaktan İletişim (Zıllıoğlu, 2003, s:19-21).

Bu araştırma kapsamında, yukarıda verilen iletişim türlerinden araştırma konusuyla ilgili olarak kişilerarası iletişim, grup iletişimi, örgütsel iletişim, sözlü iletişim, sözsüz iletişim, yazılı iletişim, kitle iletişimi açıklanacaktır.

### **Kişilerarası İletişim**

Birey, çevresindeki diğer kişilerle etkileşim içerisinde düşünüş, davranış, yaşayış ve tutumlarıyla var olan toplum işleyişine uygun hareket eden toplumun parçasıdır. Bireylerin hem bireysel kimliklerini hem de sosyal kimliklerini kazanmaları, kendilerini toplum içerisinde tanımlamaları, diğerleriyle ilişki kurmaları iletişim ile sağlanmaktadır. Bireylerin iletişim tarzları aynı zamanda onların diğerleriyle olan iletişimlerini yani kişilerarası iletişim tarzlarını da göstermektedir (Arık, 2015, s:2).

Kişilerarası iletişim bireylerin her an ve her daim çevrelerindeki insanlarla iletişim içinde olmalarından dolayı önemlidir. Kişilerarası iletişim en basit tabiriyle kişiler arasında aktarılmak istenen mesajın sözlü ya da sözsüz olarak iletilmesidir. Kişi kendisi dışındakilerin farkına ve bilincine kişilerarası iletişim ile varmakta ve kendini diğerlerinden ayırmakta ya da onlara dahil etmeye karar vermektedir (Tellan, 2015, s:2). Bu bağlamda kişiler arası iletişim örgütsel iletişim ve örgütsel özdeşleşme kavramları içinde önem arz etmektedir.

Kişilerarası iletişim sürecinde psikolojik, sosyolojik, kültürel ve ekonomik etkenler belirleyici olmaktadır. Sosyal bir çevre içine doğan bireyler, ait oldukları toplumun niteliklerini, düşünüş ve davranış biçimlerini iletişim ile kavramakta ve bu niteliklere ne kadar yüksek oranda uyum sağlarsa toplum tarafından o kadar kabul ve takdir görmektedir. Benzer şekilde bireyin ait olduğu kültürel yapı ve değer yargıları da iletişim tarzını belirlemektedir. Birey yaşantısı içerisinde yeme-içme, eğitim, barınma, meslek edinme vb. biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak için diğerleriyle iletişim kurmak zorundadır. Bunlarla birlikte ait olma, kabul görme, onaylanma, benlik oluşturma vb. psikolojik ihtiyaçların karşılanma güdüsü de bireylerarası iletişim sürecini belirlemekte ve etkilemektedir (Arık, 2015, s:4-5).

## Grup İletişimi

Grup belirli amaçlarını gerçekleştirmek için iki ya da daha fazla kişinin etkileşimleri sonucunda meydana gelen topluluktur (Kırel, 2013, s:37). Aile, eğitim, ekonomik, siyasal, dini, boş zaman değerlendirme ya da dinlenme vb. gruplara örnek olarak verilebilir (Atatürk Üniversitesi, 2016, s:9). Bir topluluğun grup olabilmesi için en az iki kişinin varlığı ve bu iki kişinin iletişim etkileşimleri sonucu gerçekleştirecekleri amaçları olması gerekmektedir.

Kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları topluluğun grup olabilmesi aşağıdaki nitelikleri taşıması gerekmektedir;

- a. Topluluk en az 2 kişiden oluşmalıdır. Üye sayısının çokluğunda bir limit yoktur.
- b. Grubu oluşturan üyeler arasında iletişim ve etkileşim olmalıdır.
- c. Grubu oluşturan bireylerin ortak bir amaçları olmalıdır.
- d. Grup üyeleri ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birbirlerine ve gruba bağlılık hissetmelidir (Dal, 2012, s:95).

Her birey bir aile içinde dünyaya gelerek kendiliğinden bir gruba dahil olmaktadır ancak bireyler kendi istekleriyle de grup ya da gruplara dahil olmaktadır. Bireylerin bir gruba dahil olma nedenlerinin başında kendi başlarına karşılayamayacakları gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu bağlamda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi bireylerin gruplara katılma nedenlerini göstermektedir. Buna göre gruba katılma nedenleri şu şekilde sıralanabilir;

1. Fizyolojik ihtiyaçları karşılamak amacıyla; yeme, içme, barınma, uyuma vb.
2. Güvenlik ihtiyacını karşılamak amacıyla; kendini, ailesini, çevresini güvende ve tehlikelerden uzak hissetme.
3. Ait olma ve sevgi ihtiyacını karşılamak amacıyla; ait olmak, diğerleriyle ilişki kurmak, sevilmek, kabul görmek.
4. Değer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla; başarı elde etmek, saygı görmek, yeterli olmak.
5. Kendini gerçekleştirmek amacıyla; kişisel başarı elde etme, kişisel tatmine ulaşma (Dal, 2012, s:97).

Grupların oluşum aşamaları ya da gelişim sũreçleri ile ilgili farklı gũrũřler ileri sũrũlmũřtũr. Bu gũrũřler arasında Tuckman'ın 5 aşamalı grup oluşum modeli sũreci net bir biçimde anlatmaktadır. Tuckman'a gũre grup oluşum sũreci "oluşum, fırtına, normların oluşması, başarma ve dağılma" olmak ũzere 5 aşamadan oluşmaktadır.

*1. Oluşum Aşaması:* Bu aşamada belirsizlik sũz konusudur. Bireyler diğer ũyeler, gũrevler, grubun nitelikleri gibi konularda elde edecekleri bilgi ve deneyimler hakkında endişelidir (Paksoy, 2017, s:6). Caple tarafından bu aşama oryantasyon ve uyum sağlama aşaması olarak belirtilmiş ve ũyelerin birbirlerini tanımaya ve anlamaya çalıştıkları bir evre olduğundan sũz edilmiştir (Dal, 2012, s:98).

*2. Fırtına Aşaması:* ũyelerin grup içinde kendi yerlerini belirledikleri (Polat, 2017, s:6), diğer ũyelerin rol, sorumluluk ve konumlarının keşfedildiği, gũrev, yetki ve grup normlarının belirlendiği aşamadır. Bu aşamada grup ũyeleri zaman zaman çatışma yaşamakta, kendilerini ifade etmeye ve gũstermeye çalışmakta, etki yaratıp grup içerisinde belirli bir konum kazanmaya çabalamaktadır (Dal, 2012, s:98).

*3. Normların Oluşma Aşaması:* Grubun amaçları, politikaları, ũyelerin rol, gũrev ve sorumlulukları, grup değerleri ve normları tamamen belirlenmiştir ve her ũyeden dayanışma, birlik ve biz duygusu ile bu norm ve değerlere gũre davranması beklenir.

*4. Başarma / Gerçekteştirme Aşaması:* Bu aşamada grubun amaçları doğrultusunda ũyeler davranışa geçmektedir. Her ũye grubun amaçlarını kendi amaçları olarak benimsemiş ve bu doğrultuda grup faaliyetleri gerçekteşmeye başlamıştır.

*5. Dağılma Aşaması:* Sadece belirli bir amacı gerçekteştirmek ya da belirli bir işi gũrmek amacıyla oluşturulan gruplar, amaca ulaşıldığında dağılmaktadır. ũyeler gruplardan kendi istekleriyle sũreç tamamlanmadan da ayrılabilirler. Etkileşim ve iletişim sũrecini başarılı yũrũtmũř olan gruplarda dağılma yaşandıktan sonra bile ũyeler grup ile ilgili olumlu duygulara sahip kalmaktadır.

Grubun oluşumdan dağılmasına kadar olan her bir sũreçte iletişim grup için önem arz etmektedir çũnkũ grubu bir arada tutan iletişimidir. Grup iletişimi grup içerisinde ũyelerin ilişkilerini dũzenleyen, grubu koordine eden, normları belirleyen (Dal, 2012, s:102), grup amaçlarının bilinmesini ve herkesçe paylaşılmasını sağlayan, gruba birlikte hareket etme ozelliğini kazandıran sũreçtir.

Grup iletişimi, grup içindeki üyelerin rol, etki ve tepkilerini ifade etmektedir. Üyeler önceden belirlenmiş planlı, kendiliğinden gelişen, hiyerarşik ne şekilde olursa olsun kaçınılmaz şekilde birbirleriyle iletişim halindedirler. Grup içi iletişimi kişi- grup iletişim, gruplar arası iletişim olarak ve merkezi ve merkezi olmayan şekilde iki grupta incelemek mümkündür. Kişi-grup iletişimi üyelerin, üyesi oldukları grup ile ya da örgüt içindeki diğer gruplarla kurduğu iletişimi ifade etmektedir. Gruplararası iletişim aynı örgüt içerisinde oluşmuş birden fazla grubun birbirleriyle olan iletişimleridir. Merkezi iletişimde mesajı gönderen merkezde bir üye ya da yönetici bulunmakta ve tüm üyelere mesaj bu merkezden dağıtılmaktadır. Merkezi olmayan iletişim şeklinde ise mesajı gönderen belirli bir üye ya da yönetici yoktur. Üyeler istedikleri şekilde istedikleri kişiyle iletişim sürecini başlatmaktadırlar (Atatürk Üniversitesi, 2017, s:11).

Bir başka grup içi iletişim türü de insan ilişkileri ve iletişim biçimleri göz önüne alınarak birincil gruplarda iletişim ve ikincil gruplarda iletişim olarak sınıflanmıştır. Aile, arkadaş, akran, komşular gibi gruplardan oluşan birincil gruplar üyelerinin birbirlerini tanıdığı, üzüntü, mutluluk, başarı ve başarısızlıkların herkesçe paylaşıldığı ve önemsendiği, üyelerin birbirine sevgi ve dostluk bağlarıyla bağlı olduğu gruplardır. Bu gruplarda “biz” duygusu hakimdir ve amaç duygusal doyum sağlamaktır. Birincil gruplarda iletişim istenilen kişi tarafından, istenilen şekilde ve zamanda başlatılmakta, ilişkiler daha yakın ve yüzyüze yaşanmaktadır (Dal: 2012, s:102).

İkincil gruplar iş grupları, sendikalar, dernekler, kamu kurumları gibi resmiyeti olan gruplardır. Bu gruplarda iletişim süreci, işleyişi, iletişim sürecindeki öğeler kanun, yasa, tüzük, kararnamelerle önceden belirlenmiş bir yapı içerisinde işlemektedir ve resmidir. İkincil gruplarda iletişim 5 farklı iletişim modeli ile açıklanabilir: Merkezi Model, Y Modeli, Zincir Modeli, Daire Modeli ve Serbest Model.

1. *Merkezi Model:* Bu modelde iletişim sürecini başlatan merkezde bir yönetici ya da yetkili bulunmaktadır. Grup üyelerinin her biri merkezdeki kişiyle iletişim halinde olmalarına rağmen, üyelerin kendi aralarında bir iletişim yoktur. Bu nedenle merkezi modelde grup tatmini az ve kişisel tatmin düzeyi yüksektir (Dal, 2012, s:103).
2. *Y Modeli:* Merkezi modeldeki gibi iletişim sürecini başlatan ve yöneten merkezde bir yetkili mevcuttur. Tam ortada bulunan yetkili tüm bilgi ve sürece hakimdir (Atatürk Üniversitesi, 2017, s:16).

3. *Zincir Modeli:* Zincir modelinde iletişim üyelerin birbirlerine olan yakınlık dereceleri ile ilgilidir. Bu modelde her üye kendine en yakın yerde bulunan üye ile yakın ilişkiyken, kendine uzak olan ile iletişimi azdır.
4. *Daire Modeli:* Bu modelde iletişim sürecini başlatacak merkezde bir lider yoktur. Üyelerden herhangi biri iletişim sürecini başlatabilir.
5. *Serbest Model:* Merkezleşmenin olmadığı, herkesin istediği zaman, istediği şekilde, istediği üye ile iletişimde bulunabildiği modeldir (Dal, 2012, s:104).

### **Sözlü İletişim**

Sözlü iletişim duygu, düşünce, fikir, bilginin dil ile aktarıldığı insan iletişiminin temelini oluşturan iletişim biçimidir (Arık, 2015, s:2). İş toplantıları, sohbetler, konferanslar vb. günlük yaşantı içerisinde en çok kullanılan iletişim türü olan sözlü iletişim ister doğrudan (yüz yüze) ister dolaylı (telefon, televizyon, radyo) gerçekleştiriliyor olsun temel ögesi dildir (Mısırlı, 2011, s:37). Bu bağlamda sözlü iletişimde önem arz eden konulardan biri de konuşma ve hitabettir.

Konuşma, seslerin belli bir topluluğun içinde değer kazanmış ve tanınabilir şekilde düzenlenip telaffuz edildiği bir anlatım ve anlaşma aracıdır (Gürüz ve Eğinli, 2013, s:2). Konuşma bireylerin, kendilerini ifade etme, sosyal ilişkiler kurma, diğerleriyle anlaşma ve düşünme aracıdır (Eriş, 2012, s:21). Başarılı bir sözlü iletişim için konuşma becerilerinin (diksiyon, artikülasyon, kelime dağarcığı vb.) güçlendirilmesi gerektiği gibi, konuşma yapacak kaynağın da kişisel yeterliliklerinin (iletişim becerileri, bilgi, kişilik özellikleri vb.) de uygun olması gerekmektedir.

Sözlü iletişim sosyalleşme, ikna etme ve bilgi paylaşma amacıyla kullanılmaktadır. Kişinin kendisi dışındakileri tanıması ve kendisini diğerlerine tanıtmaya sözel olarak (konuşma/dil) iletişime geçmesi, konuşması, dinlemesi gerekmektedir. En küçük sosyal yapı olan aile ile başlayarak okul, iş, arkadaş çevrelerinde bireyin sosyalleşmesini ve toplum içerisinde bir yer edinmesini en hızlı sağlayacak araç sözlü iletişimdir (Uluyağcı ve Çalışkan, 2013, s:16). İkna edici sözlü iletişimde amaç, kaynağın kendi isteği ve amacı doğrultusunda karşısındaki kişiyi etkilemesi ve davranışa geçmesini sağlamaktır. Bunu gerçekleştirmek için etkili konuşma, hitabet, kaynağın güvenilir olması, bilgi yeterliliği gibi konular önemlidir. Bir diğer sözlü iletişim kurma amacı ise bilgi paylaşımı sağlamaktır. İnsanlar etrafında olup bitenleri, yaşanan olayları, durumları bilmek, kendi tecrübe ettiklerini de diğerleriyle

paylaşma ihtiyacındadır. Bu ihtiyacını diğerleriyle yüzyüze iletişime geçerek gerçekleştirebildiği gibi, iletişim araçlarından yararlanarak (tv, radyo, gazete vb) da karşılayabilmektedir.

## **Sözsüz İletişim**

İletişimin konuşma / dil dışında, sesin tonu, jest ve mimikler, beden dili gibi araçlarla gerçekleşmesidir (Uluyağcı ve Karadaş, 2013, s:84). Sesin rengi, kıyafet, saç şekli, makyaj tarzı, mekan ve zaman, mimari yapı, yüz ifadeleri, vücudun duruş biçimi sözsüz iletişim sürecinin kodlarını oluşturmaktadır. Bu sözsüz iletişim kodları her kültürde aynı anlama gelmeyebilir. Farklı kültürlerde ya da coğrafyalarda farklı anlamları karşılıyor olsa da sözsüz iletişim kodlarının bilincinde olmak, okumak, anlamlandırabilmek ve sözsüz iletişim becerilerini geliştirmek, sosyal ve iş yaşantısında bireyi başarıya taşıyabilmektedir.

Sözsüz iletişimin, sözel iletişimden farklı olarak taşıdığı özellikler şu şekilde sıralanabilir;

1. Sözsüz iletişim davranışlarının önceden belirlenmiş kalıp ve kuralları yoktur.
2. Sözsüz iletişim süreklidir, kesintiye uğramaz.
3. Sözsüz iletişim becerileri doğuştan kazanılmıştır ancak sonradan geliştirilebilir.
4. Sözsüz iletişim kodları her zaman doğru iletiyi verir.
5. Sözsüz iletişim duyguları en iyi şekilde dile getirir (Eriş, 2012, s:49-52).

Yukarıda verilen özellikleri ile birlikte sözsüz iletişim insan ilişkilerinde hayati öneme sahiptir ve aşağıdaki işlevleri yerine getirir;

1. Kıyafetler, kullanılan araç gereçler, konuşma biçimi, davranış tarzı, kullandıkları aksesuarlar vb. ile kimlik tanımlama işlevi vardır.
2. Neşe, korku, üzüntü, heyecan, endişe, telaş vb. tüm duygu durumlarını en doğru şekilde ifade ederek duygusal işlevi yerine getirmektedir.
3. Kişilerin kullandıkları saat, takı, rozet gibi aksesuarlarla, mesleki anlamda sahip oldukları üniforma, arma vb. gibi göstergelerle güç ve statü göstergesi olma işlevini görmektedir.

4. Yüz yüze iletişim sırasında kullanılan el, kol, jest, mimikler ile konuşmanın devamını, kesintiye uğramasını, sonlandırılmasını sağlayarak düzenleme işlevini yerine getirmektedir.
5. Verilmek istenen mesaj ya da tarif edilmek isten kavramın boyutu gibi niteliklerini el kol hareketleriyle ifade ederek resmetme işlevini görmektedir.
6. Sözlü iletişim yani dil ile anlatılmaya çalışılan bir duygunun ifadesi mimik ve jestlerde farklılık gösterdiğinde (örn:kızgınlık durumunda bunu gülümser bir yüz ifadesi ile iletmek gibi) karşıtlık / yadsıma işlevini yerine getirmektedir.
7. Sözlü iletişim sırasında sesi birden yükselterek konuşmaya devam etmek, oturuyor haldeyken ayağa kalkarak vücut duruşunda değişiklikle söze devam etmek ile dikkatçekme işlevi görmektedir.
8. Öksürme, etrafa bakınma, saçla oynama, elleri kavuşturma gibi sözsüz iletişim kodları uyarma işlevi görmektedir.
9. El öpme, selamlaşma, kucaklaşma, tokalaşma, sarılma vb. sözsüz iletişim davranışları ile seremoni ya da ritüelleri yerine getirme işlevi görmektedir.
10. Kültür özelliklerini ortaya koyma işlevi vardır. Bir kültürde baş hareketi ile onaylama başı aşağı yukarı sallayarak gösterilmesine rağmen, başka bir kültürde bu hayır anlamına gelebilmektedir (Uluyağcı ve Karadaş, 2013, s:86).

### **Yazılı İletişim**

Yazılı iletişim, aktarılmak istenen mesaj ya da iletinin yazılı olarak, semboller aktarılmasıdır. Mektuplar, raporlar, makaleler, el kitapçıkları, broşürler, memorandumlar, elektronik ortamda iletilen kısa mesaj ya da mailler, tutanaklar, bildirimler vb. yazılı iletişim biçimleridir. Tüm bu yazılı iletişim biçimleri ile iletişim sağlanabilmesi için kişilerin okuma, yazma, okuduğunu anlayabilme ve yorumlama becerilerine sahip olması gerekmektedir (Arık, 2015, s:12).

Düşünce, fikir, yaşanmışlık, tecrübelerin mağara duvarlarına çizilen resimlerle anlatılmaya ve diğerlerine aktarılmaya çalışıldığı ilkel insan toplumlarından, Mısır ve Sümer medeniyetlerinde ekilip biçilen ve tapınaklara sunulan ürünleri kavramlara karşılık semboller vererek kayıt etme, Mezopotamya'da bulunan kil tabletlerden ve nihayet alfabelerin doğuşuna ve günümüzde yazı önemli bir iletişim türü olmuştur.



Günlük yaşam içerisinde çağlardan itibaren bu kadar önemli bir yere sahip olan yazılı iletişim elbette ki örgütler içinde önemli hale gelmiştir. Yazılı iletişimin örgütlerde önemli hale gelmesinin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Bilgi alanında uzmanlaşmanın artması,
- İş faaliyetlerinin her alanında araştırma ihtiyacının olması,
- Büyük ölçekli örgütsel yapıların artması,
- Örgütlerin daha profesyonelce yönetilmek istenmesi,
- Örgütsel, ekonomik, sosyal yapı içerisinde bilgiye olan ihtiyacın artması (Atatürk Üniversitesi, 2017, s:6).

Bunlarla birlikte yazılı iletişimin sözlü iletişimle karşılaştırıldığında bir takım avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Yazılı iletişimin avantaj ve dezavantajları;

- Yazılı metni oluşturma aşamasında tekrar tekrar gözden geçirme olanağı bulunduğundan yazılı iletişimde hata oranı düşüktür.
- İş sözleşmeleri ya da karşılıklı verilen vaatlerin taraflar tarafından kayıt altına alınması ile yazılı iletişim tanık belge ve güvenlik niteliği taşımaktadır.
- Yazılı iletişim, konferans, panel, seminer gibi ortamlarda konuşmacıya zamanı verimli kullanmada rehber olmaktadır (Arık, 2015, s:14).
- Yazılı iletişimde unutma olasılığı düşüktür, hatırlanması gereken mesaja metne günler sonra da olsa geri dönülerek ulaşılabilmektedir.
- Saklama, himaye etme, biriktirme için daha güvenilir bir yoldur.
- Yüzyüze iletişime nazaran yazılı iletişimde, okuyucuya metni okuması ve anlamlandırması için zaman tanımak gerektiğinden geribildirim gecikmeli olmaktadır.
- Özellikle resmi kurum ve kuruluşlarda ve örgütlerde kullanılan her türlü yazılı iletişim biçimleri (rapor, tutanak, belge, dilekçe vb.) saklanmak zorunluluğu olduğundan, bu tür belgeleri saklayacak fiziksel mekanların (arşiv odası, depo vb.) oluşturulması gerekmektedir.
- Özellikle örgütsel anlamda yazılı iletişim biçimlerinin çoğunlukla kullanılması yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bilgi akışını geciktirmektedir.

- Yüzyüze iletişimde anlam eksik kaldığında ya da anlaşılmayan bir durumda anında sorularak eksiklik tamamlanabilirken, yazılı bir metin üzerindeki anlam eksikliğini gidermek zaman almaktadır.

### **Kitle İletişim**

Kitle, yapısal açıdan türdeş olmayan, görece yapıya sahip, isimsiz insanlar topluluğudur (Yüksel, 2002). Niceliksel anlamda çokluğu, niteliksel anlamda belirsizliği ifade etmektedir (Arık, 2015, s:3). Aralarında kuvvetli bir etkileşim ve iletişim bulunmayan bu insanlar bir yığın olarak kabul edilmektedir. Bu kitle toplumunu oluşmasına neden olan toplumsal değişiklikler ise;

- Büyük çaplı fabrikalarda meta üretimi yapılması,
- Sanayi devrimiyle iş bölümünün ihtiyaç duyduğu üretimin yapılması,
- Şehirleşmenin artması,
- Karar alma mekanizmalarının merkezileşmesi,
- Bireyciliğin ön plana çıkması şeklinde sıralanabilmektedir (Oğuz, 2012, s:119). Kitle toplumunu oluşturan bireylerin özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Heterojen, anonim, birbirinden ayrı ve aralarında sıkı bağlar bulunmayan bireyledir.
- Dağıktır, kişiler birbirlerini tanımaz.
- Kalabalık ve kamudan büyüktür.
- Belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelemeler ve eylemde bulunamazlar.
- Kitleler etkileme özelliğine sahip değil aksine üzerlerinde eylemde bulunulacak ve etki yaratılacak niteliktedir (Oğuz, 2012, s:121).

Kitle iletişimi ise toplumun büyük bir kısmının ya da tamamının alıcı konumunda olduğu ve gazete, radyo, dergi, televizyon vb kitle iletişim araçları gerçekleştirilen iletişim sürecidir (Arık, 2015, s:2). Kitle iletişimini diğer iletişim türlerinden ayıran en önemli özellik kitle (mass) kavramıdır. Kitle iletişiminin özellikleri;

- Kitle iletişimi bir süreçtir.
- Alıcı anonimdir ve türdeş değildir.

Kitle iletişimi, kitle iletişim araçları ile yapılır.

- Teknik özelliklerin uygun olması durumunda toplumun çoğunluğu tarafından elde edilir.
- Dolaylıdır, yüz yüze değildir.
- Birim maliyeti düşük olduğundan yaygın ve etkindir.
- Alıcı ve kaynak arasında doğrudan bir ilişki yoktur.
- Değişken sayısının fazla olması nedeniyle karmaşıktır.
- Yansıma gecikmeli ve dolaylıdır (Yüksel, 2002).
- Kamusaldır ve herkese açıktır.
- Mekan ve zaman farklıdır.
- Kaynak bir örgüt, kurum, organizasyondur.
- Dağınık yapıda bir dinleyici ve izleyici kitlesine hitap etmektedir.
- Kaynak otoritedir (Arık, 2015, s:3).

Kitle iletişim araçları sıklıkla medya olarak tabir edilen araçlardır. Gazete, dergi, radyo, televizyon, film, tiyatro, dvd, internet vb araçlar medya kavramının içerisine girmektedir. Bir iletişim sürecinin kitle iletişimi olabilmesi için mutlaka bu araçlardan en az birinin kullanılıyor olması gerekmektedir. Kitle iletişim araçları amaçlı kullanılan araçlardır ve bir takım işlevleri vardır.

Kitle iletişim araçlarının işlevleri;

1. Değişime neden olur.
2. Haberdar eder.
3. Ortak kanı oluşturmaya çalışır.
4. Propaganda araçlarından biridir.
5. Toplumun isteklerini belirler.
6. Toplumda yönlendirme yapar.
7. Toplumu eğitir, eğlendirir.
8. Kendimiz dışındakileri görmemizi sağlar.
9. Kültür aktarımı yapar.
10. Kültürlerarası etkileşimi sağlar.
11. Eşya ve hizmetleri tanıtmaya ve satmaya yardımcı olur (Yüksel, 2002).

## Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişim, araştırma içerisinde temel konulardan biri olduğundan daha geniş ve kapsamlı ele alınacaktır.

### 1.4. Örgüt Kavramı ve Örgütsel İletişim

Toplumsal yaşamın devam ettirilmesinde büyük rol oynayan, insan hayatının önemli bir kısmında yer teşkil eden örgütler, bir amacı gerçekleştirmek, bir ihtiyacı, gereksinimi karşılamak üzere oluşturulmuş yapılardır. Hastaneler, okullar, sivil toplum kuruluşları, ticari amaçlı işletmeler ya da kamu kuruluşları örgütlere örnek verilebilir ve her biri toplumsal yaşamın bir parçası konumundadır.

Türk dil kurumunda "ortak bir amacı ya da işi gerçekleştirmek için kuruluşların ya da kişilerin bir araya geldikleri teşkilat, teşekkül" şeklinde tanımlanan örgüt kavramı (tdk.gov.tr) dar anlamda başlıca departmanların bulunduğu, emir-komuta ve yetkilerden oluşmuş bir yapı olarak tanımlanabilir. Geniş anlamda ise örgüt, üyeleri, hedefleri, amaçları, strateji ve politikaları, yöntem ve görevleri kendine has bir şekilde bir araya getiren ve bu yönüyle diğer örgütlerden ayrılan sosyal varlıklardır (Koçel, 2001, s:131).

Farklı çalışma alanlarına konu olmuş örgüt kavramı birçok farklı şekilde de tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

- Prethus'a göre örgüt bireylerin / kişilerin bir çıktısı / ürün ortaya koymak amacıyla bir araya gelmeleridir (Ulukuş, 2010, s:7).
- Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş, plan, politika ve stratejiler ile işletilen yapılardır.
- İnsanların amaçlar ve değerler için birlikteliğini ifade etmektedir.
- Örgüt, iş ile iş, iş ile insan, insan ile insan arasındaki düzenlemelerdir.
- Örgüt, ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin düzenlendiği, çalışanların birlik gösterdiği, kurallar ve belli bir sistemden oluşan yapıdır (Sarıkamış, 2006, s:12-13).
- Etzioni örgütü, belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal yapı olarak tanımlamıştır.
- Priffiner ve Sherwood örgüt kavramını bir takım görevleri yerine getirmek için bilinçli ya da stratejik olarak çok sayıda insanın bir araya gelerek ilişki kurdukları düzendir.
- Karşılıklı dayanışma içinde, hem kendi aralarında hem de çevreleriyle sürekli iletişim halinde olan alt sistemlerden oluşan bütündür.

- İki ya da daha fazla insanın bir amacı gerçekleştirmek için belirli bir düzende bir araya geldikleri yapıdır.
- Bir grup insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için iş bölümü, sorumluluk, otorite ve hiyerarşi içinde bir araya gelerek faaliyette bulunmalarıdır (Tosun, 2006, s:27).
- İki ya da daha fazla insanın ortak bir amaç için güç, imkan ve araçları bir araya getirmeleriyle oluşan birimdir.
- Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak adına teknik, fiziksel ve beşeri imkanların bir araya getirilmesidir.
- Belirlenmiş bir amaca ulaşmak için birden fazla insanın güçlerini bir araya getirerek koordine ettikleri yapı ve proseslerdir.
- Bir işi belirlenmiş görevler doğrultusunda yerine getirmek için bir araya gelmiş kişi ve gruplar arasındaki ilişkilerdir (Özenir, 2015, s:6).
- Bernard'a göre örgüt iki ya da daha fazla insanın bilinçli olarak etkinlik ve güçlerini koordine ettikleri yapıdır.
- Schein örgütü, bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların belirli bir otorite ve hiyerarşi altında faaliyetlerini yürüttükleri düzen olarak tanımlamıştır.
- Marc ve Simon'a göre örgüt, üyeleri arasında ilişki ve etkileşim olan toplumsal yapılardır.
- Örgüt, amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş üyelerinin farklı beklentileri ile şekillenmiş, çevresel faktörlerden etkilenen sosyal yapılardır (Haman, 2016, s:5-6).
- Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için insan faaliyetlerinin belirli kurallar ile düzenlenmesidir.
- Bir işletmedeki işleri, iş görenleri, bölümleri, otorite ilişkilerini, iletişim sistemini bir araya getiren, teknik ve sosyal faktörlerden etkilenen yapıdır (Başyigit, 2006, s: 16).
- Örgüt, bir arada çalışmaya inanmış insanların oluşturduğu teknik, sosyal ve ekonomik birimlerdir.
- Bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal süreçtir.

- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla plan, politika ve stratejilerin işletilmesidir.
- Kültür ve alt kültür modellerine sahip, küçük toplumsal birimlerdir (Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, 2015, s:7).
- Örgüt, belli amaçları güden, kurallara bağlı sosyal yapı niteliği gösteren topluluktur.
- Üyelerinin, sistemin devamını sağlamak için ortak bir amacı paylaştığı ve bu amacı gerçekleştirmek için resmi olarak düzenlenen etkinlikleri gerçekleştirdikleri topluluktur (Çağlar, 2016, s:2).

Genel itibariyle örgüt iki ya da daha fazla kişinin bir amacı gerçekleştirmek üzere belli bir sistem ve düzenle bir araya geldiği yapılardır. Bu yapılar kar amacı güden ticari, özel işletmeler olabileceği gibi, eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları, kamu kuruluşları gibi kar amacı gütmeyen örgütler de olabilir. İster kar amacı ile kurulmuş, ister kar amacı gütmeyen nitelikte olsun her örgütün bir amacı, bir takım ihtiyaçları giderme ve beklentileri karşılama işlevi vardır.

#### **1.4.1. Örgüt Yapısı, Temel Özellik ve İşlevleri**

İnsan hayatının ayrılmaz bir parçası olan örgütler, amaçları ne olursa olsun önceden belirlenmiş biçimsel bir yapı ve üyelerin ilişkilerinden doğan biçimsel olmayan bir yapı taşımaktadırlar. Örgütlerin biçimsel yapıları;

- Biçimsel görevler ve ilişkiler,
- İş (görev) tanımları,
- Biçimsel kurallar,
- Amaç, politika ve prosedürler,
- Ödüllendirme, ücretlendirme ve disiplin düzenlemelerine vb. göre şekillenmektedir (Eroğlu, 2002).

Örgütlerin biçimsel olmayan yapıları, örgüt içerisinde üyelerin birbirleriyle iletişim ve etkileşimlerinden doğan niteliktedir. Biçimsel olmayan yapı resmi olmayan düzeni, kural, yasa, tüzük vb. ile önceden belirlenmemiş, belirli bir tanımı bulunmayan davranış ve etkileşimleri içermektedir.

Yapısı ve amacı ne olursa olsun tüm örgütlerin ortak bir takım özellikleri vardır. Örgütlerin taşıdığı ortak özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

1. Örgütler, birden fazla insandan ve bunlar arasındaki etkileşimden oluşur. Birbirleriyle etkileşim ve iletişim içinde olmayan insanların bir "organizasyon" oluşturmaları mümkün değildir.
2. Her örgütün bir amacı vardır. Bu, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri bir amaçtır. Örgüt üyelerinin davranışları, bu amacın gerçekleştirilmesine yöneliktir.
3. Her örgütün önceden belirlenmiş "biçimsel" ve üyeler arası etkileşim sonucu oluşmuş "biçimsel olmayan" bir yapısı vardır. Bu yapılar, bireylerin örgütteki davranışlarını ve tabii iletişim ilişkilerini biçimlendirir.
4. Organizasyonlar, çevreleriyle etkileşim içinde olan "açık sistemlerdir. Çevreden çeşitli "girdiler" (hammadde, malzeme, insan gücü, bilgi) alır, bunları "işler" ve çevreye "çıktılar" sunarlar. Çevreyle bilgi alış verişi (iletişim) içinde olmayan bir açık sistemden (örgütten) söz etmek olanaksızdır.
5. Açık sistem olarak organizasyonlar, birbiriyle ilişkili (iletişim içinde olan) "alt sistemlerden oluşur. Organizasyonun kendisi de, bir "üst sistemin alt sistemidir. Sistemin ayakta durması ve başarısı, alt sistem ve üst sistem arasındaki iletişime bağlıdır (Eroğlu, 2002).

Bununla birlikte Allaire ve Firsirotu'ya göre örgütler aşağıdaki özellikleri barındırmaktadır;

1. Her örgütün amacı vardır ve ayakta kalmaya çalışırlar. İnsanlar gibi biyolojik varlıklardır. Hayat içerisinde hayatta kalmaya çalışırken karşılaştıkları problemlerle başa çıkmaya çalışırlar.
2. Antropolojik açıdan da insanlar gibi beklentileri ve karşılanmasını istedikleri ihtiyaçları vardır.
3. Sosyolojik açıdan, çevreleriyle iletişim ve etkileşim içinde olduklarından sosyal birer varlık olarak kabul edilirler (Özenir, 2015, s:6).

Örgütler toplumsal bir birim olma unsuru da taşımaktadır çünkü sadece üyelerinin bireysel ihtiyaçlarını değil aynı zamanda bireylerin sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan yapılardır. Bu bağlamda örgütlerin hem bireysel hem sosyal düzeyde yerine getirdiği işlevler şu şekilde sıralanabilir;

- İnsan ihtiyaçlarını etkin biçimde karşılamak,
- Bireyler için güvenlik ortamı oluşturarak ait olma ihtiyaçlarını karşılamak,

- Çalışanların yeteneklerini geliştirmek,
- Çalışanlar arasında sinerji ve eşgüdüm oluşturarak verimliliği ve etkinliği arttırmak,
- Belirlenen amaçları yerine getirmek için gerekli kaynakları sağlamak (Atatürk Üniversitesi, 2015, s:10).

Toplumsal ve bireysel ihtiyaçları karşılamak, belirli amaçları yerine getirmek üzere bir araya gelmiş insanların oluşturdukları örgütlerde amaç ve hedefleri gerçekleştirmeyi, işlevleri yerine getirmeyi, bireylerin bir araya gelerek koordine olmuş bir şekilde iş görmelerini sağlamayı gerçekleştirecek temel faktör ise örgütsel iletişimidir.

### 1.5. Örgütsel İletişim

Genel itibarıyla duygu, düşünce, fikir, bilginin aktarılması, paylaşılmasını ifade eden iletişim bireylerin yaşantıları içerisinde ne kadar önemli ise örgütler içinde aynı derecede önemlidir. Bireylerin, hayat içerisinde kendilerini ifade etmek, varlıklarını kanıtlamak, sosyalleşmek, gelişmek için iletişime ihtiyaç duydukları gibi, örgütlerin de var olabilmesi, başarıya ulaşması, ayakta kalabilmesi ve diğer örgütlerle rekabet edebilmesinin en önemli koşulu iletişim sürecini etkili yönetmelerinden geçmektedir.

Temel olarak örgütün iç çevresi ve dış çevresi ile olan etkileşimi, örgütün tamamını içine alarak üyeler arasındaki iletişimi ifade eden örgütsel iletişim kavramına yönelik yapılan tanımlamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- “Örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için örgütü oluşturan bölüm ya da gruplar ve örgütü ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir.”
- “Örgütsel iletişim, örgütün amaçları doğrultusunda bir araya gelen çalışanları hem kendi aralarında hem de çevreleriyle uyumlaştıran, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarda meydana gelen her türlü insan faaliyetidir.”
- “Örgütte bir mesajın bir kişiden diğerine ya da diğerlerine iletişim kanalları ya da araçları kullanılarak (yazılı, sözlü, sözsüz, teknoloji ile vb.) iletilmesi sürecidir” (Arısoy, 2007, s:18).
- “Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin faaliyetlerini, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde üyeler tarafından simgelerin üretilmesi, iletilmesi ve yorumlanmasıdır.”



- “Örgütsel iletişim, yönetim tarafından belirlenmiş bir işleyişi olan aynı zamanda üyelerin sosyal ve psikolojik gereksinimlerinden doğan bir yapıya da sahip oluşumdur” (Erçelik, 2008, s:23-24).
- “Örgütsel iletişim, örgütü oluşturan üye ve grupların, örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri bilgi alış verişidir” (Başyigit, 2006, s:17).
- Bovee ve Thill’e göre örgütsel iletişim, örgüt içinde bilgi ve fikirlerin değiş tokuşudur.
- Argenti’ye göre örgütsel iletişim, örgütün tüm üyeleri için olumlu bir atmosfer oluşturmaktır.
- “Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve amacına ulaştırmak için, örgütü oluşturan bölümler ve örgütün dış çevresi ile sürekli bir bilgi ve düşünce alışverişine dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlayan süreçtir” (Candar, 2015, s:27-28).
- “Örgütsel iletişim, var olan örgütsel yapıya ve kültüre bağlı olarak örgüt içinde sözel ve sözel olmayan mesajların gönderilmesi ve alınması sürecidir.”
- “Örgütsel iletişim, birden fazla kişinin ortak bir amaç için bir araya gelmesini sağlayan, kişiler arasında güç birliği yapılarak örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını ve çevreleriyle de uyum içinde olmalarını sağlayan biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki insan faaliyetlerini paylaşımıdır” (Sarıkamış, 2006, s:40).
- “Örgütsel iletişim, değişen toplumsal ve teknolojik çevre içinde doğan ve gelişen, çevresiyle arasında ilişkilerin kurulması ve devam etmesi için değişikliklere uyum sağlayan bir sistemdir” (Tosun, 2006, s:34).

### 1.5.1. Örgütsel İletişimin Amaçları

İletişimin örgütler için temel amacı, ilişkilerin belirli bir düzen içinde sürdürülmesini sağlamak, bireysel amaçlarla örgüt amaçlarını uyumlaştırarak, örgütün sağlıklı bir şekilde devamlılığını sağlamaktır (Ulukuş, 2010, s:43). Örgütsel iletişimin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Erçelik, 2008, s:26), (Başyigit, 2006, s:20), (Tosun, 2006, s:36), (Candar, 2015, s:31), (Sarıkamış, 2006, s:42);

- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçekleştirilmesini sağlamak için örgütte iş birliği ve koordinasyonu sağlamak.
- Örgüt amaçlarının tüm üyeler tarafından paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak.

- Örgüt üyelerine görevlerinin ve görev ile ilgili hedeflerinin ne olduğunu bildirmek. Üyelere görevlerinin ne olduğu, neyin, nerede, ne zaman, nasıl, kimin yapacağına dair bilgilendirme yaparak belirsizlikleri ortadan kaldırmak.
- Faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi vererek kontrol imkanı sağlamak.
- Örgütsel ve bireysel sorunların açığa çıkmasına yardımcı olmak ve sorunların çözülmesi ve kararların alınması için gerekli bilgileri sağlamak.
- Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine fırsat vermek.
- Çalışanların örgüt içinde ve dışında, örgütü temsil niteliklerini geliştirmek. Üyelerin örgütsel bilgi düzeylerini arttırarak, örgütün dış çevrede tanıtılmasını sağlamak.
- Bireyler, grup ve bölümler arasında çatışma ve problemlerin çözümünü sağlamak.
- Üyeleri, örgütün etkinlikleri, önemli olaylar, kararlar ve başarıları konusunda bilgilendirmek.
- Karar alma sürecinde alternatif ve farklı bilgi ve fikirlere ulaşmak.
- Üyelerin örgütün amaçlarını, hedeflerini, örgüt kültürünü öğrenmesini ve benimsemesini sağlamak.
- Sürekli bir bilgi akışı sağlayarak, örgütte bütünlük, dayanışma, sevgi, dostluk, bağlılık ilişkileri geliştirmek.
- Örgütün çalışma düzeni, hedefleri, ücretlendirme, kariyer olanakları, sosyal haklar, bütçe, projeler hakkında çalışanları bilgilendirmek ve örgüte karşı güven oluşturmak.
- Yönetenler ve yönetilenler arasında karşılıklı iletişim oluşturmak ve özendirme.

### 1.5.2. Örgütsel İletişimin İşlevleri

Örgütsel iletişimin temel işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;

1. Bilgilendirme ya da Bilgi Sağlama İşlevi
2. Emretme ve Öğretme İşlevi
3. Etkileme ve İkna Etme İşlevi
4. Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama İşlevi

***Bilgilendirme ya da Bilgi Sağlama İşlevi:*** Örgütsel amaçların yerine getirilmesi hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından bilgiye ulaşma, bilgi elde etme ile doğru

orantılıdır. İş görenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını yerine getirmeleri için kimin, neyi, ne zaman, nasıl yapacağı bilgisine sahip olması gerekmektedir. Yöneticiler açısından ise yapılan işin geri bildirim bilgisini almak denetim ve kontrol imkanı sağlamaktadır. Örgütsel anlamda sorun çözme ve karar alma mekanizmalarının işlemlerini sağlayacak olan da iletişimdir. Bu bağlamda örgütlerde iletişimin en temel ve önemli işlevi bilgi sağlama ya da bilgilendirme işlevidir.

**Emretme ve Öğretme İşlevi:** İletişim ile elde edilen bilgilerin yönetici ve çalışanlara aktarılması, çalışanlara iş ve görevler hakkında bilgi verilmesi, hangi işi nasıl yapacakları konusunda yönlendirilmeleri iletişim ile sağlanmaktadır. Aynı zamanda iletişim ile örgüte yeni katılan çalışanlara örgüt bilgisi, örgüt değerleri ve amaçlarının öğretilmesinde ya da benzer şekilde departmanı değişen çalışana işin öğretilmesinde iletişim sürecinden faydalanılmaktadır.

**Etkileme ve İkna Etme İşlevi:** İletişimin örgütsel düzeyde en önemli işlevlerinden biri de ikna etme ve etkilemedir. Günlük yaşantı içinde birey sosyal çevresinde, aile ortamında, arkadaş ilişkilerinde vs. iletişimde olduğu diğerlerini etkilemek, kendi beklenti ve düşünceleri doğrultusunda onları hareket geçirmek için ikna etmeye çalışmaktadır. Örgütsel açıdan da durum benzerdir. Örgütsel anlamda örgütün hedef ve amaçlarının çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanların örgütün beklentisi doğrultusunda hareket etmelerinin sağlanması, örgütsel faaliyetlerin istenildiği şekilde yerine getirilmesi için üyelerin iletişim yolu ile ikna edilmeleri gerekmektedir.

**Birleştirme ve Eşgüdüm Sağlama:** İletişim, örgüt üyelerinin ortak amaç ve hedefler etrafında bir araya gelmelerini, bir gruba aidiyet hissederek o grubun üyesi olarak hareket etmelerini, karşılıklı paylaşım ve etkileşimde bulunmalarını ve böylelikle örgütsel faaliyetleri yüksek işbirliği ve koordinasyon ile gerçekleştirmelerini sağlamaktadır.

Yapılan bazı çalışmalar örgütsel iletişimin yukarıda sıralanan ve açıklanan işlevleri dışında “Düzenleme, Yönetim, Sosyalleştirme ve Değerlendirme” işlevlerini de yerine getirdiği belirtilmektedir. İletişimin düzenleme işlevi örgütün sürekliliğini sağlamak amacıyla kurallar getirilmesi, kurallara uyulmadığında çeşitli yaptırımlarla karşılanacağı da belirtilmesiyle var olan düzenin devamının sağlanması amaçlanmaktadır (Gülner, 2007, s:25).

Örgütlerde iletişim yönetim işlevini diğerlerini yönetmek, iş görmelerini sağlamak, planlama yapmak, çalışanları ve işi değerlendirmek, beşeri ve fiziksel

örgütsel kaynakların örgüt hedeflerine yönelik kullanılmasını sağlayarak gerçekleştirmektedir (Ulukuş, 2010, s:51).

Sosyalleştirme işlevi, kişilerin birbirleriyle iletişim kurmaları, paylaşım ve etkileşimde bulunmaları, psikolojik olarak kendilerini örgütün bir üyesi olarak algılayarak sosyal bir kimlik oluşturmalarını ifade etmektedir.

Örgütsel iletişimin değerlendirme işlevi kimin, neyi, nasıl yaptığını bilmeyi, gerçekleştirilen faaliyetlerin amacına ve örgüt hedeflerine uygun olup olmadığını anlamayı, örgüt üyelerini ve işi değerlendirmeyi sağlamaktadır.

## **1.6. Örgütsel İletişim Biçimleri**

Literatürde örgütsel iletişim ile ilgili çalışmalara bakıldığında, örgütsel iletişim biçimleri temelde *biçimsel olan iletişim ve biçimsel olmayan iletişim kanalları* şeklinde sıralandığı görülmektedir. Biçimsel iletişim örgütlerin yönetmelik, tüzük, kanun ve kurallar doğrultusunda önceden belirlenmiş yapılarına bağlı olarak düzenlenen iletişim kanallarıdır. Biçimsel iletişim kanallarına raporlar, toplantılar, toplantı tutanakları, formlar, sunumlar örnek olarak verilmektedir.

Biçimsel olmayan iletişim ise önceden belirlenmiş kurallara bağlı olmayan ve belirli bir düzenleme olmaksızın gerçekleşen iletişim biçimidir. Biçimsel olmayan iletişim kanallarına söylenti, dedikodu, fısıltı, çay, kahve ve yemek aralarında edilen sohbetler örnek olarak verilmektedir.

### **1.6.1. Biçimsel İletişim Kanalları**

Her örgütün yönetmelik, tüzük, kanun ve kurallara dayalı önceden belirlenmiş resmi bir yapısı vardır ve bu resmi yapı içerisinde en üst kademededen, en alt kademeye kadar hiyerarşik bir düzen oluşturulmuştur. Örgüte formel bir yapı kazandıran ve örgütsel işleyişin devamlılığını sağlayan bu hiyerarşik yapı, örgütsel iletişim biçimini de belirlemektedir. Örgütlerde biçimsel iletişim kanalları örgütün yönetmelik, tüzük, kanun ve kurallar çerçevesinde önceden belirlenmiş formel yapıya bağlı olarak düzenlenmiştir. Biçimsel iletişim kanallarına toplantılar, sunumlar, seminerler, toplantı tutanakları, raporlar, formlar vb. örnek olarak verilmektedir.

Biçimsel iletişim sürecinde kimin, kim ile, nasıl, ne zaman, hangi konuda iletişime geçeceği önceden belirlenmiştir. Biçimsel iletişim kanalları iletişimi başlatan kaynak, iletişim sürecindeki taraflar, mesajın yönü bakımından *yatay iletişim, dikey iletişim, çapraz iletişim, aşağıdan-yukarıya ya da yukarıdan-aşağıya doğru akan iletişim, örgütün dış çevresiyle olan iletişimi* şeklinde sınıflandırılmaktadır.

- a. Dikey İletişim:** Örgütlerin hiyerarşik düzenine bağlı olarak mesaj akışını ve bilgi alışverişini ifade eden iletişim biçimidir. Emretme, komuta etme, yönetme vb. faaliyetleri yerine getiren üst kademeler ile, emir alan, yönetilen, iş gören alt kademeler arasındaki iletişimi ifade etmektedir. Dikey iletişimde bilgi, hiyerarşik düzene bağlı olarak en üst kademededen yani yukarıdan, en alt kademeye yani aşağıya doğru ya da en alt kademededen yani aşağıdan, en üst kademeye yani yukarıya doğru akmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, yöneticiler tarafından astlara görev ve iş hakkında bilgi ve emirler iletilmektedir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise, astlar tarafından yöneticilere yapılan işin ve görevin geribildirimi sağlanmaktadır.
- b. Yatay İletişim:** Yatay iletişim, örgütlerde aynı hiyerarşik statüdeki birimlerin birbirleriyle iletişimini ifade etmektedir. Örgüt içerisinde birbirinden farklı fakat aynı amaç için çalışan farklı departmanların birbirleriyle bilgi paylaşımı, koordinasyon ve işbirliğine dayalı çalışmalarını sağlamak açısından yatay iletişim önemlidir.
- c. Çapraz İletişim:** Örgütlerde çapraz iletişim, farklı hiyerarşik statüde ve farklı departmanların birbirleriyle iletişimini ifade etmektedir. Çapraz iletişim biçiminde bir departmanın yöneticisi, farklı bir departmandaki ast konumunda olan iş gören ile iletişime geçebilmektedir. Çapraz iletişim departmanlar arasında bilgi alışverişini sağlamaktadır.

### **1.6.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları**

Her örgütün bir takım kurallara bağlı olarak öncede belirlenmiş formel yapısı dışında, örgütü oluşturan bireylerin kendi aralarındaki ilişkiler sonucu oluşan informal yani resmi olmayan bir yapısı vardır. Resmi olmayan ve üyelerin etkileşimleri sonucu oluşan bu yapı örgütsel iletişimi de belirlemektedir. Biçimsel olmayan iletişim, örgüt üyelerinin birbirleriyle önceden belirlenmiş kurallar olmaksızın iletişim ve etkileşimleri sonucu oluşan informal bir iletişim biçimidir.

Biçimsel olmayan iletişime söylentiler, dedikodular, fısıltılar, çay, kahve ve yemek molalarında oluşan sohbetler vb. örnek olarak verilmektedir. Biçimsel olmayan iletişim kişilerin paylaşma, duyguları ifade etme, sosyalleşme gibi ihtiyaçlarını karşılamaktan doğmaktadır. Belirli bir düzen ve kurala bağlı olmadığı için, biçimsel olmayan iletişim sürecinde iletişimi başlatan yani bilgi akışını sağlayan herhangi biri olabilmekte ve iletişim herhangi bir yöne akabilmektedir.

## 1.7. Örgütlerde İletişim Araçları

Örgütlerde kullanılan iletişim araçları temelde *yazılı iletişim araçları*, *sözlü iletişim araçları*, *elektronik iletişim araçları* olarak sınıflandırılmaktadır.

- a. *Yazılı İletişim Araçları*: Örgütlerde yazılı iletişim özellikle iş tanımları, görevlendirme, emretme, astları bilgilendirme gibi faaliyetleri gerçekleştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Yazılı iletişim araçları resmiyet etkisi vermesi, kanıt niteliği taşıması, saklanabilir ve hatırlanabilir olması, belirli bir düzen ve formatı olması gibi avantajları taşıdığından tercih edilmektedir. Örgütlerde kullanılan yazılı iletişim araçlarına raporlar, toplantı tutanakları, görevlendirme ve iş tanımları yazıları, formlar, gelen – giden evraklar, el kitapçıkları, ilanlar, broşürler, bültenler, afişler vb. örnek olarak verilmektedir.
- b. *Sözlü İletişim Araçları*: Aktarılmak istenen bilgi ya da verilmek istenen mesajın sözlü olarak aktarılması sözlü iletişim biçimini ifade etmektedir. Örgütlerde sözlü iletişim araçları olarak toplantılar, sunumlar, seminerler kullanılmaktadır. Resmiyet özelliği olan bu sözlü iletişim araçlarının yanında resmi olmayan biçimde gerçekleşen dedikodu, sohbet, söylentiler vb. de sözlü iletişime örnek olarak verilmektedir.
- c. *Elektronik İletişim Araçları*: Elektronik iletişim araçları teknoloji, bilgisayar, bilgi iletişim teknolojileri, görsel-işitsel araçların vb. iletişim sürecinde kullanılmasını ifade etmektedir. Örgütlerde elektronik iletişim araçları, bilginin daha kolay, daha hızlı ve birden fazla kişiye ulaşmasını sağladığı için tercih edilmektedir. Bilgisayarlar, internet, intranet, e-posta, video-konferans vb. iletişim araçları örgütlerde kullanılan elektronik iletişim araçlarına örnek olarak verilmektedir. Elektronik iletişim araçları zamandan ve maliyetten tasarruf sağlama, birden fazla kişiye aynı zanda aynı mesajı ulaştırabilme gibi avantajlar taşıdığı gibi, teknik yapılarından kaynaklanan mesajın alıcıya ulaşmaması ya da farklı bilgisayarlarda farklı işletim sistemine sahip programların olmasından dolayı mesajın ve okunurluğunun bozulması gibi faktörler iletişim açısından dezavantaj oluşturmaktadır.

## 1.8. Örgütsel İletişimin Önemi

İletişim, bireylerin sosyal hayatlarında olduğu gibi, iş hayatlarında da onları başarıya götüren, yaptıkları işten tatmin ve mutlu olmalarını sağlayan aynı zamanda

kurumlar için de iş verimliliğini, kurumun ayakta kalmasını, başarısını, yönetsel faaliyetleri gerçekleştirmesini sağlayan en önemli faktördür.

Yapılan çalışmalarda iletişimin üretimi ve motivasyonu olumlu yönde etkilediği, iletişim sürecinin başarılı olduğu kurumlarda kalitenin de arttığı görülmüştür (Arısoy, 2007, s:20).

Örgütsel iletişimin önemine vurgu yapılan çalışmalar incelendiğinde, iletişimin örgütler için önemi aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erçelik, 2008, s:25), (Arısoy, 2007, s:20), (Yıldız, 2005, s:25), (Haman, 2016, s:37), (Tosun, 2006, s:35), (Gülner, 2007, s:26), (Bilgiç, 2006, s:25) ;

- Etkili iletişim süreci çalışanların verimliliğini arttırmaktadır.
- Yöneticilerin ve çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu sağlamaktadır.
- İyi bir iletişim süreci çalışanları mutlu etmekte, mutlu çalışanlar ise kurumun sağlıklı işleyişe sahip olduğunu göstermektedir.
- Sağlıklı iletişim süreci yöneticiler açısından planlama, karar verme, uygulama, denetleme gibi yönetsel faaliyetleri de sağlıklı gerçekleştirmeyi sağlamaktadır.
- İyi iletişim süreci örgüt kültürünün oluşmasını, üyeler arasında benimsenmesini ve paylaşılmasını, üyelerin örgüt kültürü ile özdeşleşmelerini ve sosyalleşmelerini sağlamaktadır.
- Sağlıklı iletişim süreci ile işten ayrılma ve hata oranı azalmakta, daha yüksek verim elde edilmektedir.
- İletişim ile örgüt hem iç hem dış çevresi ile birbirine bağlanmaktadır.
- Çalışma ortamındaki baskı ve tartışmalar azalmaktadır.
- Etkili iletişim süreci ile kurum faaliyetleri düzenli, sistematik ve üyelerin işbirliği içinde gerçekleşmektedir.
- Stratejik planların en iyi şekilde oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlamaktadır.
- Yöneticiler ve çalışanlar için gerek duyulan bilginin elde edilmesi, elde edilen bilginin zamanında, doğru şekilde ve doğru kişilere iletilmesini sağlamaktadır.
- Çalışanların aitlik duygularını güçlendirmekte ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır.

## II. BÖLÜM

### İLETİŞİM DOYUMU

#### 2. DOYUM KAVRAMI

Kurumsal iletişimin önemli bir parçası olan iletişim doyumu kavramını detaylarıyla ele alıp, açıklamadan önce doyum kavramının anlaşılmasında fayda vardır. Psikoloji ve davranış bilimleri başta olmak üzere birçok alanda konu edilmiş doyum kavramı, temelde insanların ihtiyaçlarının giderilmesi durumunda elde ettikleri tatmin duygusu olarak açıklanabilir.

İngilizcede karşılığı satisfaction olan doyum kavramının Oxford sözlüğündeki açıklaması beklentilerin, isteklerin karşılanması olarak yer alırken (Şahin, 2015, s:30), Türk Dil Kurumunda 'eldekenden hoşnut olma durumu, yetinme, kanma, kanaat, bazı istekleri giderme, tatmin olarak yer almaktadır (www.tdk.gov.tr). Doyum kavramını ilk ele alan Karapetoff, kavramı zamanla ulaşılan, istendik şeyler olarak tanımlamış ve elde edilenin geçici hoşnutluktan ziyade, kazanılan değişimler olduğunu belirtmiştir. Fromm'a göre ise doyumun temelini yoksunluk ve eksiklik oluşturmaktadır ki, bu eksiklikten kaynaklanan ihtiyaçlar giderildiğinde kişinin gerginliği azalmakta ve tatmin duygusu yaşamaya başlamaktadır (Şahin, 2015, s:29).

Meintjes doyumunu kişisel bir başarı olarak görmüş, bu nedenle türetilme biçimi objektif olduğundan doyumun farklı derecelere sahip olduğunu ve kişiden kişiye farklılık gösterdiğini belirtmiştir (Raaff, 2013, s:48).

Diğer taraftan doyum, bilgi, duygu, davranışlar ve inançlarla şekillenmekte, bunun neticesi olarak da kişinin bir nesneye, olaya, olguya karşı sergilediği tutumunu da ifade etmektedir. Doyum yüksek ise o nesne, olgu ya da olaya karşı tutum olumlu, doyum düşük ise tutum olumsuz olmaktadır (Öztaban, 2014, s:7).

Farklı birçok akademik alanda ele alınmış ve üzerinde çalışılmış doyum kavramı, günümüzde en çok araştırma yapılan alanlardan biri olan iletişim biliminin içinde de yer almaktadır. Kurumların var olması, başarıya ulaşması ve ayakta durabilmesinin yegane nedeni olan iletişimin, kurumdaki eksikliği, kalitesi veya



etkinliğinin araştırılması ve değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Onyekwere, kurumsal bağlamda doyum kavramının kişinin çalıştığı ve yaşadığı ortam üzerindeki kontrolü, öngörülerini ve anlayışıyla ilgili olduğunu ileri sürmüştür. Schneider'e göre ise kurumda gerçekleşen iletişimin neticesi olarak, istenen sonuca verilen duygusal tepkilerdir (Güllüoğlu, 2011, s:99). Bu doğrultuda, daha özelden tanımlanması ve geniş ölçüde açıklaması yapılması gereken kavram ise iletişim doyumdur.

## 2.1.İletişim Doyumu

Örgütlerin ortak özellikleri her birinin bir amacı, biçimsel ve biçimsel olmayan bir yapısı, bir yönetim biçimlerinin olmasıdır. Bu ortak özelliklere sahip olan bir örgütü diğerinden ayıran en önemli faktör ise o örgütte var olan iletişimin karakteridir. Örgütü amacına ulaştıracak, örgütün iç ve dış faaliyetlerini yerine getirmesini sağlayacak, çalışanların kurumdaki ve işten memnuniyetlerini sağlayacak olan iletişim sistemi iyi kurulmazsa ilk önce üyeler arasında kopukluklar meydana gelecek bunun neticesindeki belirsizlik ve huzursuzluk ile birlikte örgüt başarısızlığa ve yok olmaya yüz tutacaktır. Bu bağlamda bakıldığında hayatımızın her alanında olduğu gibi örgüt için de iletişimin hayati bir önem arz ettiği görülmektedir. Tam da bu noktada kurumsal iletişimin bir boyutu olarak iletişim doyumu kavramı ele alınmalıdır ki Sefton'a göre kavram, kurumsal iletişim döngüsü içerisinde, çalışanların hem ilişkiler boyutunda yaşadığı doyum düzeyini ifade etmekte hem de kurumlar için amaçlara ulaşmada bir rehber görevi görmektedir (Sefton, 1999, s:59).

İletişim doyumu terimi, ilk kez Level tarafından 1959 yılında ortaya atılmış ve yapı tek boyutlu olarak ele alınmıştır (Varona, 1991, s:10). Level'den bu yana birçok bilim adamı ve araştırmacı tarafından kavramın farklı tanımları yapılmıştır. Yapılan bu tanımlar kronolojik olarak Güllüoğlu'nun çalışmasında aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Güllüoğlu, 2011, s:101-102);

- Level (1959): Level iletişim doyumun, kişinin başarılı bir iletişim tecrübesi yaşamayı ve bireysel olarak tatmini şeklinde tanımlamıştır.
- Downs ve Hazen (1977): İletişim doyumu bilişsel bir davranıştır. Var olan çevre içinde uzun süreli yaşanan ve yaşatılan istikrar, belirsizliğin azaltılması, beklentilerin tatmini olarak ifade edilmiştir. İletişim doyumu, iletişime katılan kişiler arasında kurulan başarılı iletişime karşı kişisel bir doyumun temsil

etmektedir (Gülnar, 2007, s: 57). Bir örgütte üstler ve çalışanlar arasındaki iletişimi, çalışanlar ile çalışanlar arasındaki iletişimi, işin kendisiyle ilgili bilgiyi, bölümler arası iletişimi ve geri bildirimleri ifade eden bir terimdir (Akgöz, 2013, s:95).

- Crino ve White (1981): Çalışanın kurumdaki farklı iletişim ortamlarına yönelik elde ettiği doyumdur.
- Pinkus (1986): Kişinin organizasyondaki iletilerden, ortamdan ve ilişkilerden tatminkar olması anlamına gelen huzurla ilgili bir kavramdır.
- Hamilton (1987): Kişinin diğerleriyle girdiği başarılı ve etkin iletişim sürecidir.
- Putti (1990): Kurumun, iş, görev ve kuruma ait bilgileri çalışanına yeterli oranda, düzenli ve zamanında ulaştırmasıdır.
- Myers (1998): Beklentilerin tatmini noktasında alınan olumlu etkilere yönelik algıdır.
- Yi Fu ve Mount (2002): Çalışanın kurum içindeki pozisyonuyla ilgili olarak yaşadığı tatmin düzeyidir.
- Nakra (2006): Kişinin kurumdaki genel iletişime, kurum içindeki ilişkilere, yöneticilere yönelik algısına dayalı tatmin düzeyidir.
- Tuleja ve Greenhalgh (2008): Kurum içinde neyin, kime, nasıl, neden söylendiğinin hedef tarafından algısıdır.
- Eroğlu ve zkan (2008): Çalışanın kurum içinde yüz yüze geldiği tüm iletişim kanallarından ve içeriklerinden tatmin olmasıdır.

Yukarıda sıralanan tanımların yanı sıra Hecht iletişim doyumunun sosyo - duygusal bir sonuç olduğunu belirtmektedir. Bu sonuç, bireyin psikolojik uyumunun da belirleyicisi olan iletişim etkileşimlerini içermektedir. Yaşamı içerisinde iletişim tecrübelerinden doyum elde eden bireyler, uyum sorunu yaşamazken, iletişimden yeteri kadar doyum elde edemeyen bireyler uyum sorunu yaşamaktadırlar (Köksal, 2012, s: 7). Aynı zamanda Hecht, iletişim süreci bağlamında çalışanların örgütlerinden beklentilerinin ve bu beklentilerin karşılanması neticesinde çalışanların elde ettikleri doyum derecesinin belirlenmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Özellikle eğitim kurumlarında ğretmen ve akademisyenlerin iletişimden beklentilerinin belirlenmesi, beklentilerinin karşılığında elde ettikleri doyumun ortaya sunulması durumunda eğitim kurumlarının daha verimli hale getirilebileceğini belirtmektedir (Köksal, 2012, s: 9,10).

Meintjens iletişim doyumunu, bir organizasyonun çalışanlarının alınan iletişim miktarı, türü ve kalitesinden ne kadar memnun kaldığı olarak tanımlar. Meintjens'in bu tanımı Redding ile aynı gibidir, yani iletişim doyumunu, bir çalışan tarafından toplam iletişim ortamında algılanan genel memnuniyet düzeyidir. Bu tanımlama, örgüt üyelerinin kendi iletişim bağlamındaki deneyimlerinden bir miktar memnuniyet duydukları bir örgütsel sistem içerisinde iletişim memnuniyetinin var olduğunu ortaya koymaktadır.(Raaff, 2013, s:48).

Redding iletişim doyumunu, bireyin çalıştığı örgütteki tüm iletişim çevresine ilişkin algılamaları olarak tanımlamıştır. Redding, iletişimin örgütler için en önemli ayırt edici özellik olduğunu belirtmiş, örgütsel iletişim sürecinde de mesaj ve mesajın niteliğinin öneminden bahsetmiştir. Mesaj gönderme ve alma sürecini inceleyerek iletişim doyumunun ilişkili olduğu konuları aşağıdaki gibi belirlemiştir;

- Örgüt politikalarının açıklanması,
- Çalışanların, iş performansından bekleneni anlaması,
- Değişikliklerin bildirilmesi,
- Yöneticilere öneri getirebilmenin sağlanması,
- Çalışanlara, örgütsel konularla ilgili gerekli bilginin verilmesi,
- Önemli bilgilerin iletişim araçlarından elde edilmesi,
- Şikayette bulunabilmenin sağlanması,
- Yöneticilerin ulaşılabilir olması,
- Yöneticilerin astlarının duygularını ve sorunlarını anlamaya çalışmaları,
- Yöneticilerin astlarının performansını değerlendirmesi,
- Yönetimin iletişim sürecinde istekli olması (Bitmiş, vd. 2014, s:59 ve Gülnar, 2007, s:60).

Bir başka bakış açısıyla da Thayer, iletişim mesajın ya da mesajı gönderen kaynağın iletişim sürecindeki başarısının tek başına iletişim doyumuna ulaştırmayacağına dikkat çekmektedir. Thayer'e göre, mesajı ileten kişi iletişim sürecinde yüksek performanslı olabilir ancak bu başarı mesajı alandan bağımsızdır ki bu durum iletişim etkileşimleri içerisinde verimlilik açısından tek başına yeterli değildir. Bu bağlamda iletişim doyumunu sağlamak ve iletişimden verimlilik elde etmek için, hem bireylerin ihtiyaç duyduğu bilgi alışverişinden hem de çevresindekilerle kurduğu iletişimden amaçlarını ne derece gerçekleştirdiğine bakmak gerekmektedir. Thayer, iletişim doyumunu başarılı bir

iletişimden ya da bir başkası ile gerçekleştirilen iletişimden kişisel doyum, haz elde etmek olarak açıklamaktadır. Birey, iletişim süreci içerisinde beklentilerinin, ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda ise doyumsuzluk yaşamaktadır (Köksal, 2012, s: 8).

Segal ve Pearce iletişim doyumunu organizasyondaki verimlilik üzerinde etkisi ve ayırt ediciliği olan bir kavram olarak ifade etmiştir (Akgöz, 2013, s: 96). Gray ve Laidlaw ise, iletişimden doyum elde etmede bilgi aktarımı ve bunun geliştirilmesi üzerinde durmuştur. Örgütsel iletişim, çalışanlar için rol ve görev tanımlamaları yapmak, bu bağlamda çalışanlara ihtiyaç duydukları bilgileri elde etmelerini sağlamak için kullanılmalıdır (Köksal, 2012, s:8,9). Pace ve Faules, organizasyonlarda iletişim doyumunu, organizasyondaki bilgi miktarı, bilginin nasıl işlendiği ve mevcut bilginin örgütsel gereksinimleri ne kadar iyi karşıladığı ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı zamanda, Putti, Aryee ve Phua da organizasyondaki bilgiden memnuniyet düzeyi ile iletişim doyumunu arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Otaivites, 2004, s:50, 51).

Örgütsel iletişim doyumunu, örgüt içinde var olan bilgi alışverişinin kalitesini de göstermektedir. Etkili bilgi paylaşımı sağlayabilmek, bilgiyi zamanında, doğru ve güvenilir bir şekilde sunmak çalışanın verimliliği ile doğrudan bağlantılıdır. Yöneticiler de dahil çalışanlar örgütsel iletişimden doyum sağladıklarında daha verimli olmaktadır (Eroğlu ve Özkan, 2009, s: 52, 53). Örgütsel iletişim bu doğrultuda kullanıldığında, çalışanlar iletişimden doyum elde edecek bunun neticesinde daha iyi iş ilişkileri geliştirmeleriyle birlikte (Köksal, 2012, s: 8,9), etkili bir iletişim sistemiyle yeterli düzeydeki bu bilgilendirme aynı zamanda örgütün de performansını arttıracaktır (Bitmiş, vd. 2014, s:62). Bunun sağlanması için de örgütsel iletişim sürecinin zayıf ve güçlü tarafları belirlenmelidir (Köksal, 2012, s: 8,9). Diğer taraftan Varona, bir bireyin kariyerinin ve örgüt içerisindeki konumunun iletişim memnuniyetinin belirleyicisi olduğunu belirtmiştir (Otaivites, 2004, s:51).

## **2.2. İletişim Doyumu Araştırmaları**

Literatür incelendiğinde iletişim doyumunu özellikle yurt dışında birçok araştırma ve teze konu olmuştur. Bu çalışmalar;

- Örgütsel ortamdaki değişkenlerin (sağlık kurumları, resmi kurumlar, eğitim kurumları, özel işletmeler vb.) iletişim doyumu üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi,
- Demografik değişkenlerin (bireysel farklılıkların) iletişim doyumu üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi,
- Çeşitli çıktı değişkenleriyle (iş tatmini, işe bağlılık, verimlilik, iletişim becerileri vb.) iletişim doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesi yönünde olmuştur.

### 2.2.1. İletişim Doymu Analizleri

İletişim doyumu araştırmalarında aşağıdaki analizler temel alınmıştır;

**1. Redding Analizi:** İletişim doyumu kavramını Redding toplam iletişim çevresinden elde edilen, algılanan doyum derecesi olarak tanımlamaktadır. Redding, kitabı 'Communication Within The Organization' da Tampkins, Sanborn, Zima, Minter ve Jain'in iletişim memnuniyetine odaklanan bazı araştırmalarını özetlemektedir. Bazı araştırmacılar hem mesaja hem de mesajı yani iletişimi başlatma faaliyetlerini göz önüne alırken, bazı araştırmacılar ise tek bir alana yönelmişlerdir. Redding, bu çalışmalardan iletişim memnuniyetine yönelik karma bir analiz yapmış ve iletişim doyumuna yönelik aşağıdaki yönleri tespit etmiştir;

- a. Çalışanların sorularına cevap olarak verilen politikaların açıklanması,
- b. Çalışanın iş performansından ne beklediğini anlamak,
- c. Amirlere önerilerde bulunmada özgürlük,
- d. Resmi kaynaklar aracılığıyla değişimin önceden bildirilmesi,
- e. Alıcının kendisine uygun olduğu düşünülen şirket konusundaki bilgilerin yeterliliği,
- f. Alıcı tarafından tercih edilen kaynaklardan veya medyadan önemli bilgiler elde edilme derecesi,
- g. Şikayet özgürlüğü,
- h. Üstlerin erişilebilirliği,
- i. Astların duygu ve problemlerini anlamak için amirin ne derece çaba gösterdiği,
- j. Denetçilerin iyi performans takdirini ifade etme derecesi,

k. Üstlerin veya yönetimin açık olduğu ve iletişim kurmaya ne derece istekli olduğu (Hazelrigg, 1990, s:7,8,9).

Redding'e göre iletişim memnuniyeti, tek bir kategori altında, bir örgütteki bir çalışanın karşılaştığı bir dizi parçalanmış ve çeşitli iletişim olayları ve tutum fenomenlerini birleştirmektedir. Redding, danışmanların iletişim davranışlarını, çoğunlukla daha tatmin edici ve üretken çalışanlarda gördüklerini ifade etmektedir (Nhlapo, 2000, s:5,6).

**2. Wiioo Analizi:** OsmoWiioo, Finlandiya'da üç yıl gibi bir zaman diliminde 22 kurumda çalışmıştır. Çalışmasında bu 22 kurumun iletişim uygulamalarını incelemiş ve sonuçları iletişim doyumu boyutlarını ortaya çıkaran faktör analizi kullanmıştır. Wiioo iletişim doyumunun dört faktörü olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar;

1. İş tatmini
2. İleti içeriği
3. İletişimde gelişmeler
4. Kanal etkililiği (Gülner, 2007, s:61 ve Güllüoğlu, 2011, s:123).

**3. Downs ve Hazen Analizi:** Downs-Hazen (1977), iletişim memnuniyetinin tek boyutlu olmadığı, ancak çok boyutlu olduğu sonucuna varmışlardır. Downs ve Hazen, "İletişim Memnuniyeti Anketi" adlı orijinal bir anket kullanarak iletişim memnuniyetinin çok boyutlu olmasını araştırmışlardır. Bu çalışmalarını sona erdiğinde aşağıdaki sonuçları elde etmişlerdir;

1. İletişim memnuniyeti çok boyutlu bir yapıdır.
2. İletişimsel memnuniyetin temel boyutları şunlardır:
  - a. Genel örgütsel bakış açısı,
  - b. Örgütsel entegrasyon,
  - c. Bireysel geribildirim,
  - d. Üstlerle ilişki,
  - e. Yatay-bilgilendirici iletişim,
  - f. Astlarla olan ilişki,
  - g. Medya (araç) kalitesi,
  - h. İletişim iklimi.

3. Farklı organizasyonlarda çeşitli faktör analizlerinden elde edilen sonuçlar, faktörler arasında büyük bir istikrar olduğuna işaret etmektedir.
4. Bu faktörler, rol ilişkileri, bilgi türleri ve organizasyonun iklimi bakımından organizasyonel işleyişin ana bileşenlerinin çoğunu yansıtmaktadır (Varona, 1991, s:29).

Downs-Hazen çalışmasının sonuçları, iş tatmini ile etkileşime giren en önemli iletişim boyutlarının kişisel geribildirim, denetçilerle olan ilişki ve iletişim iklimi olduğunu ortaya koymuştur. Downs-Hazen, iletişim memnuniyetinin çok boyutlu kavramını, bireyin bilgi akışı ve ilişki değişkeniyle olan tatmininin "özetlenmesi" olarak tanımlar. Downs, örgütte iletişimle ilgili memnuniyetin, örgütteki çalışanların pozisyonuna bağlı olduğunu bildirmiştir. Downs-Hazen, çalışmalarında, iletişim memnuniyetinin çeşitli boyutlarının örgütsel bir işlevin barometrini sağlayabileceği ve iletişimsel doyum kavramının örgütsel iletişim denetiminde (Hazelrigg, 1990, s:9) ve örgütsel iletişim eğitiminde yararlı bir kaynak olarak değerlendirilebileceği sonucuna varmışlardır (Varona, 1991, s:30).

**4.Hecht Analizi:** Hecht iletişim memnuniyetinin bireyde sosyo-duygusal sonuçlar doğurduğunu belirtmekte (Gümüş, 2014, s:22) ve iletişim doyumundan memnun olmayan bireylerin genellikle verimli çalışmadığını, kurumuna uyum sağlayamadığını (Gülner, 2007, s:2), hayat içinde tecrübe edinirken zorlandığını, zihin sağlığı ve psikolojilerinin olumsuz etkilendiğini savunmaktadır (Gülner, 2007, s:55).

Hecht'e göre iletişim doyumunu ; 'bireylerarası iletişim, grup ve örgütsel iletişim' olarak üç farklı boyutta ele alınmalıdır (Abdullah, 2014, s:60). Bu bağlamda iletişim doyumunun;

- Araştırma süreçlerinde, konuya etki eden bir ölçüt olma,
- Sınıflandırma ve düzenleme çalışmaları süreçlerine etki eden bir değişken olma,
- Doğrudan ya da dolaylı, bireyin iletişim becerilerini geliştirme fonksiyonları vardır (Akgöz, 2013, s:95). Bu fonksiyonlar dikkate alındığında, iletişim memnuniyeti örgütün iletişim hedeflerini gerçekleştirmede etkili bir kavramdır.

Çalışanlara yönelik iletişim araştırmalarında yaygın olarak kullanılan, insanlar arasındaki iletişim ilişkisine odaklanan bir çalışma Hecht'in Kişilerarası İletişim Envanteri'dir. Hecht'in çalışması kişilerarası iletişim üzerine kuruludur. Ölçek,

katılımcılar arasında iletişimin kişilerarası yapısı nedeniyle, çalışan-çalışan ilişkilerinde kullanılmıştır. Birçok işyeri ilişkisi kişilerarası bir yapıdadır, yani iki kişi birlikte iletişim kurmaktadır. Hecht, ilk maddelerin geliştirilmesine yardımcı olmak için yüz yüze görüşmeler ve anketler kullanarak 93 maddelik bir test uygulamıştır. Katılımcılardan alınan veriler üzerinde faktör analizi ve korelasyonlar uygulanmış ve daha sonra ölçek 16 maddelik bir ölçeğe dönüştürülmüştür. Hecht'in Kişilerarası İletişim Envanteri, polis memurlarını ve vatandaşlarını (Glauser & Tuller, 1985), hekimleri ve hastaları (Buller & Buller, 1987) ve genel olarak iletişimi incelemek gibi birçok farklı bağlamda kullanılmıştır (Rubin & Rubin, 1989). Bu ölçek, gerçekleşen kişilerarası iletişim üzerine yoğunlaşmaktadır ve iletişim araştırmasının birçok farklı alanında etkili bir şekilde kullanıldığından, çalışanla birlikte çalışanın, amirin ve üst yönetim arasındaki iletişim memnuniyeti ilişkisini değerlendirebilmektedir. Bir çalışan birlikte çalışanlarla konuşabilir ve yardım alabilirse, büyük olasılıkla kendi işinden memnun olacaktır (Ehlers, 2003, s:7).

**5. Crino ve White Analizi:** Crino ve White, Downs ve Hazen'in iletişim doyum ölçeğinde yer alan sekiz boyutun güvenilirliğini, geçerliliğini ve tutarlılığını ortaya koyan bir analiz yapmışlardır. Crino ve White göre iletişim memnuniyeti, bir kurumdaki farklı iletişim süreçlerinden elde edilen doyumdur. Kurumdaki iletişim uygulamaları ve bu uygulamaların sonucu olan tatmini ifade etmektedir. İletişim memnuniyeti, bir çalışanın örgütün iletişim uygulamalarının duygusal değerlendirmesidir ve çok boyutlu bir yapıdır (Carriere, 2007, s:60). Prosedürler, hedefler, planlar, yapı ve çalışma konularındaki değişiklikler (Seven, 2012, s:38), örgüt politikası, performans, şirket misyonu ve vizyonu ve çalışma koşulları gibi organizasyonla ilgili yeterli miktarda genel bilgi elde etmeyi içermektedir. Ayrıca, üst düzey yöneticileri ve astları olan çalışan arasındaki iletişim kalitesini ifade etmektedir (Zhen, 2013, s:17).

**6. Clampitt ve Girard Analizi:** Clampitt ve Girard (1986), finansal, hizmet, üretim ve medya işletmeleri gibi 18 kar getiren kuruluştan 1400'den fazla kişinin bir örneğini analiz ederek yukarıdaki çalışmayı tekrarlamışlardır. Kişisel Geribildirim dışında, iletişim doyum faktörlerini tatmin edici olarak değerlendirmişlerdir. Analizlerinin sonucunda sekiz iletişim doyum faktörüne ek olarak iki faktör daha önermişlerdir: genel iletişim etkinliği ve gayri resmi iletişim. Clampitt ve Girard, belirli faktörlerin



farklı endüstri türleri için benzersiz olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Varona, 1991, s:39, 84).

**7. Pincus Analizi:** Pincus, üst yönetimin iletişimde ve iş doyumunda rol oynayıp tamamlamadığını araştırmıştır. Çalışma, üst yönetim kademelerine iletilen sorular aracılığıyla, iş doyumunu ile ilişkili olarak algılanan iletişim memnuniyetini değerlendirmeye yönelik olmuştur. Ankette ayrıca çalışanların meslekleriyle ilgili genel iletişim memnuniyeti de sorulmuştur. Pincus, 327 hastane hemşiresini araştırmış ve iletişim memnuniyetinin ve iş doyumunun iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiden daha güçlü bir bağlantıya sahip olduğunu tespit etmiştir. Pincus'un araştırmasında üst yönetimin önemi ve çalışanların memnuniyet düzeyi üzerindeki etkileri;

- Tepe yönetim çalışanların önemini azaltmaz,
- İletişim ilişkileri, biraz farklı dikey iletişim ilişkilerinin ortaya çıkmasını öngörebilir şekilde belirtilmiştir.

Pincus'un çalışmasına organizasyonun işleyişi ile ilgili pozisyonlara karar veren konumundaki patronun patronu olan üst yönetimi dahil etmiştir. Bu çalışmada, hangi pozisyonun, denetçilerin veya üst yönetimin (patronun patronunun) çalışanın ve iletişim memnuniyet seviyelerinin üzerinde daha fazla etkisi olduğunu araştırmıştır (Ehlers, 2003, s:10). Pincus, iletişim memnuniyetinin hem çalışan memnuniyeti hem de performans üzerinde bir etkiye sahip olduğunu bulmuş; ancak bu ilişkinin iletişim memnuniyeti ve iş doyumunu arasında o kadar da güçlü olmadığını görmüştür (Varona, 1991, s:38). Pincus, performansın genellikle hedefin başarısı gibi verimlilik odaklı değişkenlerle bağlantılı olduğunu ve üretkenliğin genellikle kar ve yatırım getirisi gibi üretim odaklı değişkenlerle ilişkili olduğunu gözlemlemiştir.

### **2.2.2. İletişim Doyumu Araştırmaları**

İletişim doyumuyla ilgili bilinen ilk çalışma Level'in 1956 yılında kentsel bankalara yönelik olan çalışmasıdır. Level bu çalışmasında, şirket politikaları, şirket prosedürleri, çalışma şartlarındaki değişikliklerle ilgili çalışanlarda alınan geri bildirim, çalışanların yöneticilerin astlara yaklaşımları konusundaki algıları, yönetimden gelen genel bilgi miktarı (Varona, 1991, s:28), örgütsel iletişim uygulamaları, toplantı

amaçları ve kalitesi ile ilgilenmiştir. Level bu çalışmada, çalışanların bilgi seviyesi ile iletişim doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Pişiren, 2010, s: 119).

#### İletişim Araştırmaları;

1. **Jain'in** 1973 yılında, bir hastanede çalışan 212 hemşire ve yönetici ile yaptığı araştırması, sağlık kuruluşlarına yönelik yapılan iletişim doyumu araştırmalarının başında gelmektedir. Jain bu çalışmasıyla, yönetici performansları ile çalışanların iletişim doyumu arasında güçlü pozitif bir korelasyon olduğu sonucuna varmıştır (Güllüoğlu, 2011, s:132; Gülnar, 2007, s: 68, Varona, 1991, s: 31).
2. **Jenkins** 1977 yılında 6 farklı hizmet ve üretim kurumunda yaptığı araştırmasında, farklı pozisyonlardaki 238 çalışanla çalışmış ve çalışanların amirlerine ya da yöneticilerine karşı duydukları güven duygusu ile çalışanların performansları arasında hem sayısal hem de nitel anlamda korelasyonlar olduğunu görmüştür (Gülner, 2007, s:68).
3. **Avery'nin** Amerika'da Maden İşletme ve Emniyet idaresinde görev yapan 135 hükümet çalışanıyla 1977 yılında gerçekleştirdiği çalışması, iletişim doyumu anketinin kullanılmasında öncü çalışmalarından biri olmuştur. Avery, bu çalışanların sekiz iletişim faktörü alanında tatmin olduğunu bulmuştur. Avery, sekiz iletişim doyumu faktörlerinin her biriyle iş doyumu arasında anlamlı korelasyonlar bulmuştur. En güçlü korelasyona sahip boyutlar ise yatay iletişim, ast iletişimi ve iletişim iklimidir. Üst kademelerde çalışanların, alt kademelerde çalışanlara göre doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür. Avery, bu çalışmada iletişim doyumu ile algılanan verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırmamıştır (Varona, 1991, s: 32). En fazla iletişim doyumu sağlanan faktörler üstle iletişim ve astla iletişim boyutları olmuştur (Gülner, 2007, s:72).
4. **Muchinsky**, kamu kurumunda, benzer olmayan düzeylerde görev yapan 695 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, iş tatmini faktörleri ile iletişim doyumu arasında olumlu yönde anlamlı ilişki bulmuştur. Çalışma arkadaşları, ücretlendirme, terfi sistemi, yapılan işin kendisi gibi faktörler, çalışanların iletişim doyum düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır (Gülner, 2007, s:68).
5. **Goldhaber**, 5 eğitim, 3 özel sektör, 3 sağlık ve 5 hükmet kurumunda, farklı düzeylerde görev yapan 3931 çalışanla yaptığı araştırmasında, örgütsel iletişim,

ileti miktarı ve demografik olarak çalışanların yaş değişkenlerinin iş memnuniyetinde en önemli belirleyici olduğu sonucuna varmıştır (Gülner, 2007, s:68). Çalışma sonucunda örgütsel iletişim doyumu ile iş memnuniyeti arasında iki değişkenli korelasyon olmasına rağmen, doyum düzeyi ilişkisel, durumsal ve organizasyonel düzeyde etkilenmiştir (Nhlapo, 2000, s: 3).

6. **Long**, 5 ulusal askeri güvenlik biriminin birbirinden farklı düzeylerdeki 131 asker üzerinde yaptığı çalışmada, kurumdaki iletişim rolleriyle, iş doyumu ve yönetim öncelikleri arasında anlamlı korelasyonlar bulmuştur (Gülner, 2007, s: 68).
7. **Gordon**, Kansas Üniversitesi'nde görevli 41 yöneticiyle (Gülner, 2007, s: 72) yürüttüğü çalışmada, en yüksek iletişim doyumu boyutunu üstle iletişim, en düşük iletişim doyumu boyutunu ise kişisel geribildirim, iletişim iklimi ve medya kalitesi olarak belirlemiştir.
8. **Kio**, araştırmasında iletişim doyumu, ihtiyaç güdülen doyum ve verimlilik gibi değerler üzerinde durmuştur (Lee, s: 108). 1979 yılında, Nijerya'da resmi ve resmi olmayan iki kurumda 134 çalışan ile (devlet çalışanı ve bant işçileri) iletişim doyumu çalışmasını gerçekleştirmiştir. Kio iki kurumdan elde ettiği sonuçları birbiriyle karşılaştırmış ve 8 iletişim doyumu faktörlerinin tamamında özel sektörde çalışanların daha fazla doyum elde ettiğini görmüştür (Gülner, 2007, s: 72). Devlet çalışanları arasında ise , yüksek statüde olanların düşük statüde olanlara kıyasla iletişim doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Güllüoğlu, 2011, s:125). Kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar arasındaki farkı araştıran Kio, iletişim doyumu faktörleri ile, iş doyumu ve algılanan üretkenlik arasında anlamlı korelasyon bulmuştur (Varona, 1991, s:40).
9. **Nicholson'** iletişim doyumu ile iş doyumu, iletişim doyumu ile demografik özellikler ve iletişim doyum düzeyi arasındaki ilişkiyi ölçtüğü çalışması, iletişim doyumu üzerine devlet okullarında yapılan ilk araştırma özelliğini taşımaktadır (Gülner, 2007, s:73). Bir ortaokulda 290 öğretmen ve 8 yöneticiyle yapılan çalışmanın sonucunda, iletişim doyumu ve iş doyumu arasında ve iletişim doyumunun 8 boyutunun arasında anlamlı korelasyon olduğu belirlenmiştir (Lee, s:108). Öğretmenler genellikle kurumsal iyileştirme faktörü haricindeki iletişim memnuniyeti faktörlerinden memnun kaldıklarını belirtmişlerdir

(Varona, 1991, s:33). Elde edilen sonuca göre, sırasıyla en yüksek doyum elde edilen boyutlar iletişim iklimi, bireysel geribildirim, örgütsel bütünleşme ve yatay iletişim faktörleri olmuştur.

Demografik değişkenlerden eğitim düzeyi ile iletişim doyum düzeyi arasındaki bağıntıya bakıldığında ise, eğitim düzeyi yükseldikçe iletişim doyumunu faktörlerinden genel örgütsel algılama, bireysel geribildirim, örgütsel bütünleşme, iletişim iklimi ve astlarla iletişim faktörlerinden daha fazla doyum elde edildiği görülmüştür (Gülner, 2007, s: 73). Yine eğitim düzeyi ile iletişim doyum arasındaki pozitif orantıya benzer şekilde, yaş arttıkça iletişim doyum düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir (Güllüoğlu, 2011, s:132).

10. **Jones**(1981) Tennessee'de bir kırsal okul bölgesinde 142 orta okulöğretmeni üzerinde çalışmış ve katılımcıların çoğunun iletişim faktörlerinden memnun olduğunu tespit etmiştir. Bağımlı iletişim ve yatay iletişim en çok memnuniyet veren faktörler olurken kişisel geri bildirim, iletişim iklimi ve medya kalitesi en az tatmin olunan faktörler olmuştur. Jones (1981, 68), iletişim memnuniyetinin (CSQ ile ölçülür), kırsal alan orta okul öğretmenlerinin iş doyumunu ile, daha geniş bir kentsel alanda çalışan öğretmenlerden daha güçlü bir ilişkisi olduğuna karar vermiştir (Varona, 1991, s:34).
11. **Duke** 1981'de Chicago'da bir okul bölgesinde 309 orta öğretim eğitimi veren öğretmenle yaptığı çalışmasında, bu eğitimcilerin, Gordon (1979), Nicholson (1980) ve Jones (1981) tarafından okullarda yapılan araştırmalar neticesinde meslektaşlarınınkinden daha az iletişim pratiklerinden memnun olduklarını bulmuştur. Örneğin, Duke'un çalışma örnekleminin sadece% 38'inin iletişimden tatmin olduğu görülmüştür. En çok memnuniyet duyulan iletişim faktörleri örgütsel bütünleşme ve yatay iletişimken, en düşük memnuniyet derecesine sahip boyutlar ise kişisel geribildirim ve iletişim iklimi olmuştur. İletişim memnuniyet faktörleri ile ilişkili olarak yaş, medeni durum, etnik köken veya öğretim deneyimi açısından anlamlı farklılıklar bulunmamıştır (Varona, 1991, s:34,35).
12. **Biggs'in** 1981'de Missouri'de bulunan 8 farklı orta öğretim kurumunda görev yapan 126 öğretmenle yürüttüğü araştırmasında, iletişim doyumunu üzerinde bürokratik değişkenlerin etkisinin olmadığı görülmüştür (Gülner, 2007, s:74).

13. **Alum** 1982'de Meksika'daki bir organizasyonda çalışan 274 çalışanı inceledi ve tüm iletişim doyum faktörlerinin ortalama puanlarının memnuniyetsiz aralıklarına düştüğünü görmüştür. İletişim memnuniyeti faktörlerinin, iş doyumunu ve algılanan üretkenlikten farklı olduğunu bulmuştur. Astlarla iletişim boyutu hariç, iletişim doyum faktörlerinin iş doyumunu ile anlamlı derecede korelasyon göstermesine rağmen, astlarla iletişim ve iletişim iklimi katsayısının yalnızca algılanan üretkenlik ile ilgili olduğunu görmüştür (Varona, 1991, s:38).
14. **Lee**, iş tatmini ile iletişim doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere bir çalışma yürütmüştür. Lee, kilise ile bağlantılı okullarda öğretmenlerle çalışmış ve iletişim doyumunu faktörlerinden astlarla iletişim faktörü dışında her bir boyutun iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varmıştır (Gülner, 2007, s:84).

Lee, 2002'de Mueller ile yaptığı bir araştırmasında da çalışanların üstleriyle yaşadığı iletişimin, onların iletişim doyumundan beklentilerini belirlediğini görmüştür. Bu çalışmaya göre, çalışanlar üstleriyle ne kadar kaliteli iletişim kurmuşlarsa, iletişim doyum beklentilerinin de o ölçüde fazlaştığı görülmüştür. Üstleriyle yeterli ve kaliteli iletişim deneyimi yaşamayan çalışanların ise iletişim doyumundan beklentileri de düşük olmaktadır sonucuna varılmıştır (Güllüoğlu, 2011, s:141).

15. **Barbara Wippich (1983) ve Marvin Wippich (1983)** tarafından, 150 orta ve ilköğretim okulunda görev yapan öğretmeni örneklem aldığı çalışmalarında, bu öğretmenlerin kavramsal orta noktadan ziyade iletişim doyum faktörlerinden daha memnun olduklarını görmüşlerdir. Özellikle, denetleyici iletişim, örgütsel entegrasyon ve yatay iletişim boyutlarından memnuniyet düzeyi yüksek, iletişim iklimi ve kişisel geribildirimden memnuniyet düzeyi düşük bulunmuştur. Barbara Wippich çalışmasında, kişisel geribildirim ve denetleyici iletişimi, iş doyumunun anlamlı yordayıcıları olarak bulmuştur. İş doyumunu, bu çalışmada diğer araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan tek madde ölçeğine göre yedi maddelik bir ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Barbara Wippich, iletişim tutumu ve öğretmen memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Marvin Wippich, iletişim memnuniyeti faktörlerinin, algılanan örgütsel etkinliği iletişim tarzı yapısına göre çok daha iyi yordayıcılar olduğunu bulmuştur (Varona, 1991, s:35, 36).

16. **Clampitt** 1983'te bir sandalye üreticisinden 116 çalışanı ve verimlilik sorununu araştırmak için bir tasarruf ve kredi bankasında görev yapan 65 çalışanı incelemiştir. Downs ve Hazen (1976) tarafından tanımlanan iletişim faktörlerinin her birinin çalışan verimliliği üzerinde "ortalamanın üzerinde" bir etkisi olduğunu bulmuştur. Ayrıca, örgüt türünün çalışanların iletişim memnuniyetinde çok az etkisi olduğunu görmüştür. Çalışanların, bu organizasyonların her ikisinde de iletişim faktörlerinden memnuniyet düzeyleri yüksek çıkmıştır. Her iki şirkette de en çok puan alan iki faktör, gözlemci iletişim ve denetleyici iletişim olmuştur. Kişisel görüşler her iki şirkette de en düşük değerlerdedir. Clampitt ve Girard daha sonra, finansal, hizmet, üretim ve medya işletmeleri gibi 18 kar getiren kuruluştan 1400'den fazla kişi ile bir çalışma analiz ederek yukarıdaki çalışmayı tekrarlamışlardır. Kişisel geribildirim dışında, iletişim doyum faktörlerinin hepsi tatmin edici olarak değerlendirilmiştir (Varona, 1991, s:38, 39).
17. **Wheless**, üstlerle iletişim doyum faktörü üzerinde durmuş ve üniversitede görev yapan 158 çalışan üzerinde bireylerarası iletişim doyum anketi ve iş tatmini anketini uygulamıştır. Wheless'in araştırmasında elde ettiği sonuca göre üstlerle iletişim, üstlerin yeni düşüncelere açık olması, çalışanların karar alma süreçlerine katılması iş tatmininin belirleyicileridir (Gülнар, 2007, s:83).
18. **Koncghan**, 1985'te 10 farklı üniversitede 320 öğretim üyesiyle yaptığı çalışmasında, iletişim faktörlerinden üstle iletişim, medya kalitesi, bireysel geribildirim, iletişim iklimi ile iş doyumunu faktörlerinden yönetim, terfi iş arkadaşları faktörleri arasında ve yatay ve biçimsel olmayan iletişim ile iş doyumunu faktörleri arasında pozitif korelasyon bulmuştur (Gülнар, 2007, s: 69).
19. İletişim doyumunu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılardan biri olan **Pincus**, örgütsel iletişim tanımlamalarını süreç ve algısal boyuta dayandırarak yapmıştır (Mount, 1999, s:402). Pincus, Atlantik'te bulunan bir orta öğretim hastanesinde 327 hemşire üzerinde çalışmış ve iletişim doyum boyutlarının değiştirilmiş bir versiyonunu kullanmıştır. Diğer sekiz iletişim memnuniyet faktörüne üst yönetim iletişimi boyutu olan yeni bir faktörü eklemiştir. Örneklemdeki hemşireler, Thiry (1977) çalışmasının bulgularında olduğu kadar iletişim memnuniyeti belirtmemişlerdir. En yüksek puan alan faktörler, süpervizör iletişim ve yatay iletişimken ve en düşük puan

organizasyonel perspektif ve üst yönetim iletişimi olmuştur. Pincus, iletişim memnuniyetinin, hem çalışan memnuniyetinde hem de performans üzerinde bir etkiye sahip olduğunu bulmuş; ancak bu ilişkinin iletişim memnuniyeti ve iş doyumunu arasında o kadar da güçlü olmadığını görmüştür (Varona, 1991, s:37, 38).

20. **Gregson**, 1987'de finans firmalarında görev yapan 310 hesap uzmanı ile iletişim memnuniyeti üzerine bir çalışma yapmıştır. Gregson çalışmasının sonucunda üstlerle iletişim ve çalışanlar arası iletişim faktörlerinin en yüksek doyum düzeyinde, bireysel geribildirim (Güllüoğlu, 2011, s:126) ve iletişim iklimi (Gülner, 2007, s:69) faktörlerinden doyumun ise en düşük düzeyde olduğu sonucuna varmıştır. Aynı zamanda iletişim doyumunu ile iş doyumunun birbiriyle orantılı olduğunu, iletişim doyumunu arttıkça, iş doyumunun da artacağını belirtmiş, iş performansının iletişim doyumunu tarafından doğrudan etkilendiğini vurgulamıştır. (Güllüoğlu, 2011, s:126, s:147). Gregson ayrıca, bireysel geribildirim iletişim memnuniyeti ve işten ayrılma ile doğrudan ilgili faktör olduğunu belirtmiştir (Güllüoğlu, 2011, s: 119).

Gregson, çalışmasında demografik değişkenler üzerinde de durmuş ve cinsiyetin iletişimden doyum elde etme düzeyinde etkili olduğunu belirlemiştir. Muhasebecilerden oluşan 311 kişilik örnekleminde bulunan kadınların, biçimsel olmayan iletişim faktöründe, erkeklerden daha az doyum elde ettikleri ve üstün cinsiyetinin, astın iletişim memnuniyetini etkilediği bulgusuna ulaşmıştır (Gülner, 2007, s: 80).

21. **Huay**, da çoğu araştırmacı gibi örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, 545 hükümet çalışanını örneklem olarak almıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre iletişim faktörlerinden açıklık, güven, karar almaya katılma, üst düzey ve alt düzey çalışanların ilişkisi ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif korelasyon görülmektedir (Gülner, 2007, s:72).
22. **Frone ve Major**, sağlık sektöründe görev yapan 93 hemşire ile yaptığı araştırmasında iletişim doyum boyutlarından astlarla iletişim ile iş tatmini arasında doğru orantı olduğunu ortaya koymuşlardır. Frone ve Major'a göre, aynı zamanda iletişimin kalitesi de iş doyumunu olumlu ya da olumsuz etkilemektedir (Gülner, 2007, s: 69 ve 77).

23. **Lamude**, çalışmasında demografik değişkenlerden cinsiyetin iletişim doyumu üzerinde belirleyici olduğunu görmüş ve örneklem olarak belirlediği 20 farklı kurumdan, 188 çalışanın kendileriyle aynı cinsiyetteki üstleriyle daha yüksek iletişim tatmini elde ettikleri sonucuna ulaşmıştır (Gülner, 2007, s: 69).
24. **Simpson**, iletişim doyumu ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştığı çalışmasında, 250 mağaza çalışanına anket ulaştırmış ve geri dönüşlerden elde ettiği sonuca göre de işin kendisi, yönetici, ücret ve eşitlik faktörlerinin yer aldığı iş doyumu ile iletişim doyum faktörlerinden kurumsal iklim arasında pozitif korelasyon olduğu neticesine ulaşmıştır (Gülner, 2007, s: 84 ve Güllüoğlu, 2011, s:144).
25. **Potvin**, iletişim memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine çalışmıştır. İletişim memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleme ihtiyacını karşılamak için Downs tarafından bir araştırma başlatılmış ve bu araştırmaya Potvin de dahil olmuştur. Bu araştırmaların amacı, çeşitli kültürlerde iletişim memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek olmuştur. Potvin'in Birleşmiş Devletler'de ve Downs'ın Avusturalya'daki çalışmaları bu alanda yapılan araştırmaların ilklerini oluşturmaktadır. Özellikle Latin Amerika'da bu tür araştırmaların yapılıyor olması, o bölgede bu araştırmalara ihtiyaç duyulması açısından önem arz ettiğinden, yeni yapılacak iletişim memnuniyeti ve örgütsel bağlılık çalışmalarına da rehberlik etmiştir (Varona, 1991, s:5).

Potvin'in çalışmasına bir perakende kuruluşu, büyük bir hastane ve çok uluslu bir ileri teknoloji kuruluşu katılmış ve bu örgütlerden 490 çalışandan veri toplanmıştır. Potvin'in çalışmasının neticesinde, iletişim memnuniyeti ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında pozitif ilişki olduğu, çalışan bağlılığı ve iş doyumu ile iletişim memnuniyeti ve iş doyumu arasında güçlü ilişkiler bulunduğu, demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık düzeyinde belirleyiciliğinin olmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık düzeyine, cinsiyet farklılığı, kurumda daha az ya da daha uzun çalışmış olma, daha eğitilmiş olma, daha yaşlı ya da genç olma ve yönetici ya da ast konumunda olmanın önemli bir etki yapmadığı görülmüştür (Varona, 1991, s: 69).

Potvin ayrıca, çok uluslu ileri teknoloji kuruluşu ile büyük bir hastaneyi iletişim memnuniyeti boyutları açısından karşılaştırmış ve bireysel geri bildirim, iletişim iklimi,



örgütsel bütünleşme, medya kalitesi boyutlarında anlamlı farklılıklar görüldüğünü tespit etmiştir (Gülner, 2007, s: 78).

26. **Downs**, 1991'de iki Avusturalya organizasyonunda iletişim tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın örneklemini bir yükseköğretim enstitüsünden 95 çalışan ile bir imalat firmasından 100 çalışan oluşturmuştur. Bu araştırma için iletişim doyum anketi ve örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları şöyledir;

- a. iletişim memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür.
- b. iletişim memnuniyet boyutları ile bağlılık arasındaki ilişki, örgütten örgüte farklılık göstermiştir.
- c. İletişim üstlerle ilişki, bireysel geri bildirim ve iletişim iklimi boyutları en güçlü memnuniyet faktörleri olarak bulunmuştur.
- d. OCQ ve OCI birbirleriyle kuvvetli bir korelasyona sahiptirler ancak iletişim doyum boyutlarıyla farklı etkileşimde bulunmaktadır.
- e. iş doyumunu ile iletişim memnuniyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır (Varona, 1991, s: 69,70).

27. **Varona** (1988), Guatemala'da iki matbaada yaptığı çalışmasında, çalışması yaptı ve 167 çalışanı incelemiştir. Bu şirketlerin her ikisinde de çalışanlar genellikle iletişim uygulamalarından memnun bulunmuştur. Astla uyumsuzluk, örgütsel entegrasyon ve denetleyici iletişim faktörleri çalışanların en çok memnun oldukları faktörler olarak görülmüştür. Yatay iletişim, kişisel geribildirim ve kurumsal perspektif, çalışanların en az memnun kaldıkları faktörler olmuştur. İki şirketin, iletişim faktörleri hakkındaki memnuniyet düzeylerinin önemli derecede farklı olduğu görülmüştür. İki Guatemalalı örgüt arasındaki iletişim memnuniyeti seviyesindeki bu fark, büyüklük, yönetim tarzı ve fayda politikaları arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bazı faktörlerin diğerlerinden daha güçlü korelasyon göstermesine rağmen, iletişim memnuniyet faktörleri iş doyumunu ile anlamlı derecede korele olarak bulunmuştur. Görev faktörü açısından bakıldığında, örgütsel bölümler arasında bazı önemli farklılıklar bulunmuş ve idari rollerdeki çalışanların diğerlerinden daha fazla memnun oldukları yönünde bir belirti olduğu görülmüştür (Varona, 1991, s:40).

Varona, bu çalışmanın sonuçlarını Amerikan işçilerinin sonuçlarıyla karşılaştırmış ve Guatemalalı ve Amerikalı çalışanların iletişim memnuniyet derecelendirmelerinde

benzer oldukları sonucuna varmıştır. Amerikalı ve Guatemalalı çalışanlar için en çok puan alan faktörler, Ast İletişimi, Denetçi İletişimi ve Örgütsel Entegrasyon'dur. En düşük derecelendirilmiş faktörler ise Kişisel Geribildirim ve Kurumsal Perspektif olmuştur (Varona, 1988, s:41).

28. **Decker** (1997), şehir hastanesindeki 376 hemşire ile gerçekleştirdiği araştırmasında, üstleriyle olumlu iletişimde bulunan örneklemimin iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu, üstleriyle olumsuz iletişimde bulunan örneklemimin iş tatmini düzeyinin de buna paralel olarak düşük olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Gülнар, 2007, s:77).
29. **Fantozzi** (1997), kurum içi biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim üzerine çalışmaları bulunan araştırmacı, bir eğitim kurumunda 1167 yönetici ile iletişim doyumunu üzerine bir çalışmada bulunmuştur. Bu çalışma neticesinde Fantozzi, kurumun genel perspektifi ile bireysel geri bildirim boyutlarının doyumla anlamlı etkileşimde olduğunu görmüştür. Bununla birlikte, üstle iletişim, yatay iletişim ve araç kalitesi faktörlerinin ise doyum ile anlamlı bir etkileşiminin olmadığı sonucuna varmıştır (Gülнар, 2007, s:76).
30. **Petit** (1997), iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki üzerinde çalışan araştırmacılardan biridir. 1997 yılında, üretim sektöründe görev yapan 302 işçiyi örneklem aldığı çalışmasında, iş tatmini ile iş performansı arasında zayıf bir ilişki olduğunu görmüştür. İş tatmini için belirleyici faktörlerin, iletişim doyumunu, üstlere karşı olan güven, etkileşim için isteklilik ve algılanan iletişim yükü boyutları olduğu bulunmuştur (Gülнар, 2007, s:70).
31. **Purvis** (1997), kişilerin iletişim beklentilerinin, iletişim doyum düzeylerini etkilediğini belirtmiştir. İletişimden beklentiler karşılandığında doyum düzeyi yüksek, iletişim beklentileri karşılanmadığında doyum düzeyi düşmektedir. Purvis, eğitim kurumunda 89 yöneticiye uyguladığı çalışmasında, yöneticilerin iletişim biçimi, yöneticilerin imajı, iletişim kanalları ve yönetim kurulu başkanının iletişim doyumunu arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Gülнар, 2007, s:58, 76).
32. **Rodwell** (1998), enformatik sektöründe 329 örneklem üzerinde yürüttüğü çalışmasında iletişimin ekip çalışması, iş doyumunu ve katılımı güçlendirici etkide

- olduğunu fakat iletişimin performans ile olumlu bir ilişkisi olmadığını ortaya koymuştur (Gülner, 2007, s:85).
33. **Hilgermann** (1998), bilişim sektöründe görev yapan 148 iş gören ile yaptığı çalışmada, iletişim doyum faktörlerinden medya kalitesi, bireysel geribildirim ve kurumun genel iletişim perspektifi ile iş doyumunun ilişkili olduğunu bulmuştur (Gülner, 2007, s:79).
34. **Perez** (2000), Birleşik Devletler Ordusu'nda 88 askeri personel ile bir çalışma yapmıştır. Perez bu çalışmada, iletişim tatmini üzerinde geribildirim, bilgi kalitesinin ve zamanında bilgiye ulaşmanın pozitif etkisi olduğunu görmüştür (Gülner, 2007, s:73).
35. **Goris** (2000), üretim sektöründe görev yapan 360 yönetici ve yönetici olmayan personel üzerinde yaptığı araştırmasında, iletişim doyum faktörlerinden yatay iletişim ve yukarı doğru iletişimin, iş tatminine anlamlı katkı sağlamadığı, aşağı doğru iletişimin ise iş tatminine ve performans anlamlı katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır (Gülner, 2007, s:86).
36. **Ehlers** (2003), iş tatmini ve iş performansı üzerinde çalışmalar yapan araştırmacı, üretim sektöründen eşit düzeyde görev yapan 166 çalışanla gerçekleştirdiği araştırmasında, iş doyumunu faktörleri (ücret, işin kendisi, terfi, yönetici vb.) ile iletişim doyumunu arasında ve yine iş doyumunu faktörleri (ücret, işin kendisi, terfi vb.) ve üstlerle iletişim arasında anlamlı korelasyon olduğunu bulmuştur (Gülner, 2007, s: 85).
37. **Sheil** (2003), üniversitede 210 okutman üzerinde yaptığı çalışmada yaş, cinsiyet, liderlik, etnik köken gibi değişkenlerin iletişim doyumunu üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Gülner, 2007, s: 71).
38. **Townsley** (2004), üniversite mezunu 131 öğrenci ile yaptığı çalışmada, öğrencilerin kişilerarası iletişim ve kurum içi iletişim doyumlarıyla, akademik kariyer yapmaları arasında ilişki olduğunu bulmuştur (Gülner, 2007, s: 71).
39. **Raile** (2005), 200 özel sektör çalışanıyla bir çalışma yapmış ve iş değerlerinden doyum sağlayan çalışanların aynı zamanda iletişimden de doyum sağladıkları sonucuna ulaşmıştır (Gülner, 2007, s:71).
40. **Ahmad** (2006), iki farklı devlet üniversitesinden 252 akademik personel ile yürüttüğü çalışmada en yüksek doyuma ulaştıran iletişim doyum faktörlerinin

ast iletişimi, üst iletişimi, araç kalitesi ve yatay iletişim olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Gülner, 2007, s: 71).

41. **Ballard ve Seibold** (2006), iş ilişkilerini geciktirici olarak ve iş ilişkilerini geleceğe odaklı olarak iki farklı şekilde tanımlayan 393 üniversite çalışanıyla bir araştırma yürütmüş ve iş ilişkilerini geciktirici olarak tanımlayanların iletişimden düşük düzeyde, iş ilişkilerini gelecek odaklı tanımlayanların iletişimden yüksek düzeyde doyum elde ettiklerini bulmuştur (Gülner, 2007, s:71).
42. **Byrne ve LeMay** (2006), 598 özel sektör çalışanıyla gerçekleştirdiği araştırmasında, görevle ilgili bilgi tatmini ve bilginin kalitesi gibi iletişim faktörlerinin, iletişim doyumunda önemli olduğunu vurgulamıştır (Güllüoğlu, 2011, s:129).
43. **Peltokorpi** (2006), özel sektörde görev yapan 110 çalışanla yürüttüğü araştırmasında etnik köken, cinsiyet ve iş ile ilgili ayrımcılığın, kişilerarası iletişimi olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Gülner, 2007, s: 71).
44. **Koning ve Jong** (2007), özel sektörde farklı düzeylerde görev yapan çalışanlarla yürüttüğü çalışmasında iletişim memnuniyeti ölçeğinin detaylandırılmış iletişim problemlerinin çözümünde yetersiz kaldığını tespit etmiştir (Gülner, 2007, s:71).
45. **Eroğlu ve Özkan** (2008), Eskişehir ilinde Mobilyacılar sitesinde yönetici konumunda olan ve yönetici olmayan çalışanlarla bir araştırma yapmışlar ve kişilerarası iletişim ve medya kalitesi faktörleri arasında anlamlı bir fark olduğunu bulmuşlardır. Yönetici konumundaki çalışanların iletişimden memnuniyet düzeyleri, yönetici olmayanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Güllüoğlu, 2011, s: 129).
46. **Gülner** (2009), 275 akademisyen üzerinde yürüttüğü çalışmasında, fen ve sağlık birimlerinde görev yapan akademisyenlerin iletişim memnuniyeti faktörlerinden bilgisel iletişim boyutundan, sosyal birimlere bağlı fakültelerde görev yapan akademisyenlerin ise ilişkisel iletişim boyutundan elde ettikleri hazzı önemsedikleri sonucuna ulaşmıştır (Güllüoğlu, 2011, s:132).

Yaklaşık 44 yıl boyunca iletişim doyumunu üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında, çalışanların üstle ve astla iletişim faktörlerinden en yüksek doyum düzeyi elde ettikleri, kişilerarası geribildirim, üst yönetim ve kurumun kendisine yönelik algılama faktörlerinden ise en düşük düzeyde doyum sağladıkları görülmektedir. Bununla

birlikte, iş tatmini, verimlilik ve kurumsal bağlılık ile iletişim doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu, iş tatmininin özellikle üstle iletişim ve kişisel geribildirim faktörleriyle güçlü bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir (Gülner, 2007, s: 90).

### 2.3. İletişim Doyum Boyutları

Kurumlar arasındaki çoklu iletişim biçimlerini dikkate almayan geleneksel görüşe göre iletişim doyumu tek boyutlu bir yapı olarak ele alınmış ve çalışanların iletişimden ya memnun oldukları ya da memnuniyetsizliklerini dile getirdikleri belirtilmiştir. Bu geleneksel görüşün aksine daha sonra bazı araştırmacılar iletişim memnuniyetini örgütlerde çok boyutlu bir yapı olarak görmeye başlamıştır (Ramirez, 2010, s:13).Clampitt ve Downs'a göre iletişim doyumu tek boyutlu değil çok boyutlu bir yapıdadır. Bir diğer ifadeyle çalışanlar sadece genel olarak iletişimden memnun değildir ayrıca, kategoriler ve iletişim türleri hakkında değişen derecelerde memnuniyetlerini de ifade etmektedirler (Otaivites,2004, s: 9). İletişim memnuniyeti, bir organizasyonda çeşitli iletişim yönlerinden memnuniyeti ifade etmektedir. Bir çalışanın, resmi ve gayri resmi iletişim faaliyetleri, çalışanların zamanında, önemli ve ilgili bilgiye ulaşması, aşağı doğru, yatay ya da yukarı doğru iletişim gibi bir kurumdaki dahili iletişim uygulamalarını duygusal olarak değerlendirmesidir. Bu iletişim uygulamalarının sonucu ise iletişim tatminini ortaya çıkarmaktadır (Carriere, Bourgue, Bonaccio, 2007, s:61). Hecht'e göre örgüt içerisindeki iletişim algılamaları çalışanların davranışlarını etkilediğinden, iletişimsel uygulamalar çalışanların tutumlarına ve yargılarına odaklanmaktadır. İletişim memnuniyeti bireylerarası, grup içi ve örgütsel iletişim memnuniyeti olarak 3 ayrı alanda uygulanmalıdır ve çok boyutludur (Abdullah, Hui ve diğerleri, 2014, s:60).

Downs ve Hazen, iletişim doyumunun yapısını kavramsallaştırmaya çalışmışlardır. İletişim doyumunun çok boyutlu bir yapı olduğunu ileri sürmüşler ve 1977'de 'İletişim Memnuniyeti Anketi' adlı orjinal bir anket kullanarak, iletişim doyumunun çok boyutluluğunu araştırmışlardır (Varona, 1991, s:28). Geçerliliği ve güvenilirliği defalarca kanıtlanmış olan bu anket ABD, Meksika, Çin, Avusturalya, Guatemala gibi bir çok ülkede, bir dizi çalışmada kullanılmıştır (Seven, 2012, s:40). Bu çalışmaların sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

a. İletişim doyumu çok boyutludur.

b. İletişim doyumunun temel boyutları; örgütsel bakış açısı, örgütsel entegrasyon, kişisel geribildirim, üstlerle iletişim, yatay iletişim, astlarla iletişim, medya kalitesi ve iletişim iklimidir.

c. Farklı organizasyonlardan elde edilen analiz sonuçlarında da boyutlar arasında istikrar vardır.

d. Rol ilişkileri, bilgi türleri, organizasyon iklimi organizasyonel işleyişin ana bileşenlerini oluşturmaktadır (Varona, 1991, s:28-30).

Downs ve Hazen, iletişim memnuniyetinin çok boyutluluğunu bireyin bilgi akışı ve ilişki değişkeniyle olan tatmininin bir özetlemesi olarak tanımlamaktadır (Hazelrigg, 1990, s:8). Orjinal ankette bulunan 8 faktöre Downs tarafından daha sonra 2 boyut daha eklenmiştir: Bölümler arası iletişim ve üst yönetimle iletişim (Seven, 2012, s:40). Mueller ve Lee 2002 yılında iletişim memnuniyetinin 8 boyutunu 3 kategoriye ayırmıştır; kişilerarası bağlam, grupsal bağlam ve örgütsel bağlam. Sınıflandırmaya göre kişilerarası bağlamda kişisel geribildirim, denetleyici iletişim ve astlarla iletişim; grupsal bağlamda yatay iletişim ve örgütsel entegrasyon ve örgütsel bağlamda ise kurumsal iletişim, iletişim iklimi ve medya kalitesi yer almaktadır (Kandlousi, Ali, Abdollahi; 2010, s:55).

İletişim doyum boyutları bilgisel, ilişkisel ve bilişsel-ilişkisel olmak üzere 3 farklı kategoride de incelenebilmektedir. Bilgisel boyut kurumun tamamındaki bilgi akışı ve mesajın içeriğine odaklanan boyuttur ve medya kalitesi, örgütsel bütünleşme ve örgütsel perspektif boyutlarını kapsamaktadır. İlişkisel boyut, çalışanlarla kurulan iletişim süreçlerinden elde edilen doyumunu ifade etmekte ve astlarla iletişim, üstlerle iletişim ve yatay iletişim boyutlarını kapsamaktadır. Bilgisel-ilişkisel boyut ise hem kurumun tamamındaki bilgi akışı hem de üyeler arasındaki iletişim ilişkilerini ifade etmekte ve bireysel geribildirim ve iletişim iklimi boyutlarını kapsamaktadır (Güllüoğlu, 2011, s:104).

### **2.3.1. İletişim Doyumunun 8 Boyutu**

#### **1. İletişim İklimi**

İletişim iklimi boyutu, çalışanları (astları) örgütsel hedefleri yerine getirmek, çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirmelerini sağlamak üzere motive ve teşvik

eden örgütte iletişim demektir (Tuazon & Padiernos, 2016, s:51). İletişim iklimi, örgütün psikolojik atmosferi olarak adlandırılmakta ve örgüt üyelerinin görev aldıkları organizasyon hakkında sahip oldukları genel inanç ve algıları temsil etmektedir (Raaf, 2013, s:51). İletişim iklimi boyutu hem örgütsel hem de kişisel seviyedeki iletişimi yansıtmaktadır. Yalnızca organizasyonel düzeyde hedefleri karşılamaya teşvik eden iletişim unsurlarını değil (Mount & Back 1999, s:404), aynı zamanda bireysel düzeyde de iletişim sürecine yönelik tutumları da konu edinmektedir. Çalışanların algıları da tamamen örgütteki iletişim tarzlarına dayanmaktadır (Seven, 2012, s:8,41). Çünkü bir örgütün iç ortamı üyelerin gözlemlerini, algılarını, duygularını ve örgüt içinde meydana gelen iletişim, mesaj ve olayların değerlendirilmelerini içermektedir. Üyelerin öznel görüşleri, yorumları ve bireysel memnuniyetleri iklim açısından önemlidir (Raaf, 2013, s:54). Çalışanların iletişim kurma tutumlarının bir örgüt için sağlıklı olup olmadığı üç alanda değerlendirilmektedir;

- Kişilerarası ilişkiler, müşteri, meslektaş ve denetçilerle olan ilişkileri kapsayan iletişim memnuniyetinin ana kaynaklarını içeren iletişim iklimi,
- Yöneticilere güvenmek, dinlemek ve yeni fikirleri kabul etmek konularını içeren üst düzeylerle iletişim ve,
- İşin niteliği ve organize edilmesi gibi konuları kapsayan iş yönü kategorisidir (Varona, 1991, s:116).

Yöneticiler ideal bir iletişim ortamı oluşturamadıkları takdirde, çalışanlar örgütsel iletişimden memnun olmamakta, organizasyon hedeflerini anlamakta zorluk çekmekte, daha zayıf bir örgütsel bağlılık göstermekte ve sonuç olarak işten ayrılmayı düşünmeye başlamaktadır (Seven, 2012, s:41). Sağlıklı ve ideal bir iletişim ortamı destekleyici olma, katılımcı karar verme, beklentileri karşılama, karşılıklı güven oluşturma, açıklık ve yüksek performans hedefleri gibi özelliklere sahip olmalıdır. Bu özelliklere sahip iletişim ortamını oluşturmak ve çalışanların iyi bir hizmet sunmalarını sağlamak için astların yöneticiler tarafından beklenti, amaç, iş, görev, ihtiyaçlar konusunda açık, net ve zamanında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Zira çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası gibi hissetmeleri ancak amaç ve hedeflerin farkında olmalarına bağlıdır (Sadia ve diğerleri, 2017, s:173).

İletişim iklimi alanında, iletişim doyumunun ana kaynağı kişilerarası ve yöneticilerle iyi ilişkiler iken, memnuniyeti engelleyen faktörler ise iletişim eksikliği, karar alma sürecine katılım eksikliği ve olumsuz tutumlardır. Memnuniyeti arttırmak için ise insan ilişkileri, motivasyon ve iletişim üzerine durulmalıdır (Varona, 1991, s:246). Güçlü ve etkin bir örgütsel iletişim kurumsal performansın gelişmesine neden olmaktadır. Motivasyon ise belli bir ihtiyacı, arzuları veya objektif hedefleri karşılamaya yönelik üyelerin davranışlarında itici güç veya etki olarak kabul edildiğinden, iletişim ikliminin kendine özgü önemli bir parçasıdır. Motivasyon kavramı doğrudan hem bireysel hem de grup amaçlarına ulaşma ve hedefleri yerine getirme ile ilgilidir (Raaf, 2013, s: 57).

Litwin ve Stringer'e göre bir organizasyonda iletişim iklimini etkileyen ve yönetim tarafından kontrol edilmekte olan sekiz faktör bulunmaktadır;

1. *Yapı ve Kısıtlama*: Kaynak, olasılıklar, görev, risk ve sınırlamalar hakkında ayrıntılı bilgi sağlanmasını ifade etmektedir. Bu tanımlama ve yapılandırmalar işin zorluklarını azaltmakta ve başarıyı arttırmaktadır.
2. *Bireysel Sorumluluk Vurgusu*: Bir kişiye verilen sorumluluk, kişinin başarılı olma duygusunu, başarıya ulaşma da örgüte olan aidiyet duygusunu arttırmaktadır. Kişisel sorumluluk derecesindeki artış bireysel performansa ve dolayısıyla örgütünde performansının artmasına neden olmaktadır.
3. *Sıcaklık ve Destek*: Yöneticiler ve astlar arasında sıcak, birbirine bağlı ve sevecen bir ilişki yaratma, üstlere ulaşmada iletişim kanallarını açık tutma ve böylece çalışanların kendilerini örgütten ayrı ve izole olmuş hissetmelerini engelleyerek bağlılık oluşturmayı ifade etmektedir.
4. *Eleştiri ve Eleştiriye Hoşgörü*: Örgüt içerisinde çatışma ve eleştirilerin yapılmasına izin verilmesi ve teşvik edilmesi, ilgililere bilgi akışını artırma ve performans geribildirimi alınmasını sağlamaktadır.
5. *Performans Standartları ve Beklentileri*: Yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini ifade etmektedir.
6. *Örgütsel Kimlik ve Grup Sadakati*: Bireyler, amaç ve hedeflerinin desteklendiği gruplara dahil olmak istemektedirler. Birey kendini bir grupla özdeşleştirdiğinde, grubun hedeflerini kendi hedefleri olarak görmektedir.



Bir örgüt içinde de bireyler grup amaç duygusu içinde olduklarında, herkesin aynı amaca yönelik olarak çalışacak olması genel performansı arttırmaktadır.

7. *Risk ve Risk Alma*: Örgütün risk almaya yönelik tutumuna atıfta bulunmaktadır. Hesaplı ve dengeli risk alarak hareket etmek, karar verme süreçlerinde örgüt için faydalı olmaktadır (Raaf, 2013, s:55-57).

Genel olarak bakıldığında iletişim iklimi, bir örgütte hangi iletişim tarzının olması gerektiği ve insanların beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı (Hopper, 2009, s:25), resmi ve resmi olmayan iletişim kanallarının sağlıklı işleyip işlemediği (Jones, 2006, s:22), örgüt içindeki iletişimin çalışanları iş süreçlerine hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde teşvik edip etmediği (Zhen, 2013, s:30) ile ilgili bir iletişim doyum faktörüdür. İletişim tarzı ve içeriği çalışanları etkilemektedir. Olumlu bir iletişim iklimi, çalışanlara sunduğu açık iletişim kanalları, dinleme, ciddiye alınma, üstlerle iletişim kurabilme, karar alma süreçlerine katılabilme gibi deneyimlere fırsat vererek, çalışanda kendini geliştirme ve bir grubun parçası olma duygusunu artırarak örgütsel kimliğe etki etmektedir (Nakra, 2006, s:48).

## 2. Örgütsel Bütünleşme

Örgütsel bütünleşme, örgütün misyonu, hedefleri, örgütsel amaçları, politikaları ve planları ile ilgili çalışanların, karar alma sürecine dahil edilmelerinden elde ettikleri memnuniyeti ifade etmektedir. Çalışma ortamı ile ilgili olan bu boyuta göre her çalışanın örgütsel politika, plan, prosedür ve iş tanımlarının farkında olması gerekmektedir (Seven, 2012, s:149). Çalışanlara kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiren bilgi öğeleri;

- Bireysel ilerleme ile ilgili bilgi,
- Bölüm politikaları ve hedefleri hakkında bilgi,
- Personel haberleri,
- İşin gerekleriyle ilgili bilgi,
- Ücretlendirme ve ödemeler hakkında bilgidir (Akkirman, 2005, s:408).

Bu örgütsel bilgiler çalışanlara, organizasyonun hayati bir parçası olduklarını hissettirmekte (Jones, 2006, s:40), işin kendisi, diğer birimlerin işlevleri ve örgütle ilgili verilen yeterli bilgi çalışanlarda örgüte ve iletişim süreçlerine karşı memnuniyet oluşturmaktadır. Örgüt içinde bu bilgileri taşıyan memo, haber bültenleri gibi bilgi

kaynakları ve medya kalitesi (Zhen, 2013, s:30) de çalışanların sürece dahi tutumlarının olumlu olmasında büyük paya sahiptir.

### **3. Örgütsel Perspektif (Örgütsel Algılama/Kurumsal Bilgi)**

Örgütsel perspektif kurumun bütünü hakkında sahip olunan genel bilgiyi ifade etmektedir. Downs ve Hazen'e göre çalışanlar, finansal durum, kurum politikaları, örgüt hedefleri (Nhlapo, 2000, s:14), kurumun planları, örgütü etkileyen hükümet kararları ve bunlara yönelik tutumlar (Seven, 2012, s:43) ve Goldhaber'e göre örgüt kültürü örgütsel perspektif boyutunun içinde yer almaktadır (Nhlapo, 2000, s:14).

Örgütsel perspektif boyutunun örgütsel iletişimin amacını gerçekleştirmesi ve niteliğiyle de ilgilidir. Örgütsel iletişimin çalışanlar tarafından kurum hedef ve amaçlarını benimsemek, işbirliği ve koordinasyonu sağlamak, kurum kültürü ve değerlerini öğretmek gibi amaçları vardır. E-postalar, bültenler, panolar, raporlar vb. iletişim kanallarının bilgi yaymada nasıl kullanıldığı önemli hale gelmektedir. Örneğin kurumun panolarına asılan bir bilginin aynı zamanda çalışanlara elden kopyasının iletilmesi 'görmedim, fark etmedim, okumadım, bilmiyorum' gibi mazeretleri ortadan kaldıracığı gibi iletilmek istenen mesaj erişilemez olmaktan çıkacaktır. Çalışanlar açısından bakıldığında ise politikalar, hedefler, misyon-vizyon bilgisinin verilmesi kurum kültür ve değerlerini benimsemelerine, yaptıkları iş hakkında bilgiye sahip olmaları, hedefe ulaşp ulaşmadıklarını görmelerine ve hataları üzerinde düzeltme yapabilmelerine fırsat sağlamaktadır.

### **4. Medya Kalitesi**

Medya kalitesi boyutu organizasyon genelinde mesaj ve bilgilerin aktarıldığı iletişim kanalları (Seven, 2012, s:42) ve iletişimin doğruluk derecesi, yönergelerin kısa ve net oluşuyla ilgilidir (Mount, Back, 1999, s:404).

Örgütlerde kullanılan sözlü ya da yazılı iletişim kanalları toplantılar, e-postalar, bültenler, raporlar, yayınlar, broşürler, el kitapçıkları vs. olabilir. Kamu kurumlarında çoğunlukla yazılı iletişim kanalları tercih edilmektedir. Hangi iletişim kanalı tercih edilirse edilsin, iletilen bilginin öğretici, eğitici ve anlaşılır olması gerekmektedir (Seven, 2012, s:42). Örneğin, çalışma ortamlarının en etkili iletişim araçlarından biri olan toplantılar iyi organize edilmelidir. Görüşlerin teşvik edildiği, eylem planlarının oluşturulduğu, ekip çalışmasının yapılabildiği, verimliliğin arttırıldığı, çalışanların

güçlendirildiği ve tüm organizasyonda sürekli bilgi akışının sağlandığı toplantılar iletişim açısından önemlidir.

Mesajdan anlam çıkarmak, göndericinin (kaynağın) niyetini doğru yorumlamak alıcının elindedir. Bu nedenle amaç için doğru iletişim kanalı kullanılmalı, mesajlar konunun özünü içermeli, net ve kısa olmalıdır. Medya kalitesi de çalışanların iletişim formatı ve kanalına olan tepkilerini ifade etmekte (Sadia, 2017,s:174), çalışanlarla iletişim kurmak için kullanılan araçların etkin şekilde kullanılıp kullanılmadığını ortaya koymaktadır (Ramirez, 2010, s:61). Medya kalitesinden doyum, toplantıların, yazılı talimatların iyi organize edildiği, örgütsel yayınların faydalı olduğu, örgütsel iletişimin doğru olduğu ile ilgilidir (Downs, Hazen, YIL, s: 67).

## 5. Üstlerle İletişim

İletişim doyumunu açısından üstlerle iletişim boyutu, hiyerarşiye bağlı olarak hem aşağı hem de yukarı yönde iletişimi içermektedir. Bu boyutta temel belirleyiciler üstlerin fikirlere açık olması, astlarını ne derece dikkatle dinledikleri, sorunların çözümünde rehberlik etmeleri (Varona, 1991, s:80), üstlere olan güven, üstlerle etkileşimde bulunma isteği, bilgi doğruluğu, bilgi yükü ve iletişimin nasıl yönlendirildiğidir (Ehlers, 2003, s:9).

Astların fikir ve talepleri ile ilgili mesajlarını üstlerine ulaştırma konusundaki algıları ile üstlerin yeterli düzeydeki bilgiyi doğru bir şekilde astlarına gönderip gönderemedikleri iletişim doyumunu açısından önemlidir (Seven, 2012, s:51). Varona'ya göre iletişim memnuniyetini engelleyen faktörler, astlarına güvenmeyen amirler, yeni fikir ve önerilere kapalı olma, ihtiyaç ve sorunlara zamanında çözüm bulmama, dürüstlük eksikliği ve olumsuz tutumlardır (Varona, 1991, s:118).

Çalışanın üstüyle olan iletişimden memnuniyeti işine karşı duyduğu memnuniyeti de belirlemektedir. Gözetimin ya da denetimin olmadığı durumlar astların yaptığı işi önemsiz kılabilir. Bu nedenle üstler, çalışanlar için kurumdaki en önemli iletişim bağlantısıdır. Bu iletişim etkileşimi üç bağlamda ele alınabilir; kişilerarası güven, yukarı doğru iletişim ve iletişim tarzı. Kişilerarası güven, iletişimin kalitesini, düzeyini, içeriğini ve yönünü etkiler ve çalışanın üstüne karşı olan güven düzeyini belirler (Murthy, 2007, s:299). Güven ve dürüstlük için bütünlük, sadakat ve açıklık yani tüm bilgi türlerinin kurum genelinde işlevsel olarak tüm hiyerarşik düzeylerde paylaşılması

gerekmektedir. Çalışanlar üstlerinin güveninden emin olduklarında, üstlerinin isteklerini isteyerek yerine getirmektedirler. Yönetici ile çalışan arasında bu güven ortamını oluşturmak ve devamlılığını sağlamanın kılavuzu ise iletişimdir. Bu iletişim ise doğruyu söylemek, çalışanların bilgilendirilmesini sağlamak ve doğru geribildirim verme konularını içermektedir (Sadia, 2017, s: 174). Yukarı iletişim amir-çalışan ilişkisi ve yukarıya doğru iletişimin standartlarını belirlemektedir. Açık bir iletişim iklimi astların üstleriyle olan iletişimini desteklerken, kapalı iletişim iklimi astların üstleriyle olan iletişimlerini sınırlandırmaktadır. İletişim tarzı ise üstlerin astlarıyla iletişimlerinde kullandıkları yolu ifade etmektedir (Murthy, 2007, s:299).

## **6. Astlarla İletişim**

Astlarla iletişim boyutu, yöneticilerin astları ile hem yukarı doğru hem de aşağı doğru iletişimlerini ifade etmektedir. Astlarla aşağı ve yukarı doğru haberleşme ve bilgi aktarmaya olanak sağlayan bu boyut, daha çok üst düzeyden doğrudan aşağıya iletilen bilgilere odaklanmaktadır (Seven, 2012, s:44). Aşağıya doğru akan bu iletişim süreci iş talimatlarını, gerekçeleri, geri bildirim, bilgi ve motive etme kategorilerini içermektedir (Mount, 1999, s:402).

## **7. Yatay İletişim**

Aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişim biçimi olan yatay iletişimden ya da informal (resmi olmayan) iletişimden memnuniyet, kurum içindeki çalışanlar arasındaki arkadaşlıklara, aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanların eşitlik algılarına ve sosyal uyuma odaklanmaktadır (Raaf, 2013, s:52). Aynı zamanda yatay iletişim, kurumdaki söylenti, dedikodu gibi resmi olmayan iletişim kanallarıyla da ilgilidir (Seven, 2012, s:42). Yatay iletişim çalışanların kendileriyle aynı düzeyde diğer çalışanlarla iletişimden memnuniyetlerinin değerlendirildiği boyuttur. Söylenti ve dedikodunun kurumda ne derece aktif olduğu, bu yolla dolaşan bilginin ne derece hatasız ve doğru olduğu, çalışma gurubundaki kişilerin birbirleriyle uyumu yatay iletişimden elde edilecek doyum üzerinde belirleyicidir (Akkirman, 2017, s: 409).

## **8. Bireysel Geribildirim**

Bireysel geribildirim, çalışanların performanslarının nasıl değerlendirildiği hakkında bilmesi gerekenlerle ilgilidir (Mount, 1999, s:405) ve karar alma süreci ve görev başarısı açısından oldukça önemlidir (Seven, 2012, s:25). Bireysel geribildirim en güçlü iletişim doyum boyutlarından biridir çünkü çalışanların işlerinde ilerlemeleri, nasıl

değerlendirildikleri (Sadia, 2017, s:176), bu ilerleme ve değerlendirme hakkında sahip oldukları bilgi iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeye pozitif katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yanları ortaya koymak, kişisel hedefleri belirlemek ve gelecek planları oluşturmak için de fırsat sağlamaktadır. Bununla birlikte ölçülen performansın doğru ve güvenilir olması, çalışan yönetici arasındaki ilişkide güveni de güçlendirmektedir (Hopper, 2009, s:24).

## **2.4.İletişim Doyumunu Etkileyen Faktörler**

İletişim doyumu, örgütsel açıdan kurum içindeki iletişim sisteminin ne kadar kaliteli, verimli ve amaca yönelik olduğunu, bireysel açıdan ise kurum çalışanlarının bu iletişim sisteminin bireysel beklentilerini ne derece karşıladığını göstermektedir. Örgüt içerisinde iletişim süreçlerini ve üyelerin iletişime yönelik algılarını etkileyecek birçok değişken bulunmaktadır. Günümüze kadar farklı alanlarda hizmet veren birçok kurumda (eğitim, sağlık, ticari kurumlar) iletişim doyum çalışmaları yapılmış ve çalışanların iletişim doyumları üzerinde kişilik özellikleriyle de birlikte yaş, cinsiyet, eğitim, kurumda çalışma süresi, pozisyon gibi demografik özellikler ile yönetici tarzı, kişilerarası ilişkiler, çalışma ortamı, amaç, hedef ve beklentiler gibi kurumsal faktörlerin iletişim doyumunu etkilediği görülmüştür.

### **1. İletişim Doyumu – Yaş**

Allman 1994 ve Yi Fu ve Mount 2004 yıllarında yaptıkları çalışmalarda yaş ile iletişim doyum arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görmüş ve her iki araştırmacı da yaş arttıkça iletişim doyum düzeyinin de arttığını tespit etmiştir. Konchan'ın çalışmasında ise yaş faktörünün iletişim doyum boyutlarından sadece örgütsel bütünleşmeyi etkilediği ve yaş ilerledikçe örgütsel bütünleşme doyum düzeyinin azaldığı sonucuna varılmıştır (Güllüoğlu, 2011, s:134).

Bir başka çalışma da 1980'de Nicholson, 1985'te Monaco ve 2009'da Geçikli tarafından yapılmış ve yaş ile iletişim doyum arasında pozitif yönde ilişki olduğu, yaş arttıkça iletişim doyum düzeyinin de arttığı görülmüştür (Gülнар, 2007, s: 80). Bununla

birlikte, 2009 yılında Eroğlu ve Özkan, 2013'te Bal'ın çalışmalarında yaş ile iletişim doyumu (Mart, 2014, s:13) ve 1981'de Jones'in çalışmasında da hiçbir demografik özellik ile iletişim doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Gülner, 2007, s:80).

## **2. İletişim Doyumu – Cinsiyet**

Gregson çalışmasında cinsiyetin iletişim doyumu üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmış, erkeklerin kadınlara göre yatay iletişim faktöründen elde ettikleri doyum düzeyinin daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Gregsonla birlikte Lamude da 1988 yılında yaptığı araştırmasında özellikle amir pozisyonundaki çalışanların cinsiyetinin, iletişim doyumunu etkilediğini görmüş, çalışanların kendileriyle aynı cinsiyetteki amirleri arasında iletişim doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Mart, 2014, s:14).

Allen ve Meyer çalışmalarında kadınların karar alma süreçlerinde erkeklere oranla daha az etkiye sahip oldukları, kurum içi iletişimden daha az memnun oldukları ve üstlerinden daha az destek gördükleri sonucuna ulaşmıştır (Gülner, 2007, s:81). Penley, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla iletişimle ilgili konularda daha fazla kaygı duyduklarını tespit etmiştir. Sheil iletişim doyumu ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve Peltokorpi ise cinsiyetin bireyler arası iletişim üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Geçikli erkeklerin, üstleriyle iletişimden elde ettiği doyumun kadınlarınkinden daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Köksal ise erkeklerin iletişim doyum boyutlarından bireysel geribildirim faktöründen elde ettikleri doyum düzeyinin kadınların elde ettiği doyum düzeyinden daha fazla olduğunu tespit etmiştir. 2009'da Eroğlu ve Özkan, 2010'da Pişiren, 2011'de Alanezi ve 2013'te Bal yürüttükleri çalışmada cinsiyet ile iletişim doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Mart, 2014, s:15).

## **3. İletişim Doyumu – Eğitim Düzeyi**

Bal 2013'te gerçekleştirdiği araştırmasında eğitim düzeyi ile iletişim doyumu arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiş ve eğitim düzeyinin iletişim doyum boyutlarından bireysel geribildirim ve örgütsel bütünleşme faktörlerinden doyum düzeyini etkilediğini görmüştür. Çalışmasından çıkan sonuca göre eğitim seviyesi arttıkça, örgütsel bütünleşme ve bireysel geribildirimden elde edilen doyum düzeyi azalmaktadır. Bununla birlikte Eroğlu ve Özkan'ın 2009 yılındaki çalışmalarında

cinsiyet ile iletişim doyumu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Mart, 2014, s:16).

#### **4. İletişim Doymu - Görev Alanı**

Kio'nun 1979'daki çalışmasına göre, yönetim departmanında çalışanlar iletişimden, üretim departmanında çalışanlardan daha fazla doyum elde etmektedir (Güllüoğlu, 2011, s:134). Miles, yönetici pozisyonundaki çalışanların üstle iletişim faktöründen elde ettikleri doyumun diğer çalışanlara oranla daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Fantozzi'nin çalışmasında ise görev alanı ile iletişim doyum boyutlarından bireysel geribildirim ve örgütsel perspektif arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Varona'nın 1996'daki çalışmasında, yöneticilerin doyum düzeylerinin, astlarına göre daha yüksek olduğu, Geçikli'nin çalışmasında görev alanı ile iletişim doyum boyutlarından yatay iletişim arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve Eroğlu ve Özkan'ın çalışmalarında da benzer şekilde pozisyon ve iletişim doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Mart, 2014, s:16).

#### **5. İletişim Doymu– Çalışma Süresi**

Bal 2013 yılında yürüttüğü çalışmasında, iletişim doyumu ile meslekte çalışma süresi ve kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın sonucuna göre, meslekte çalışma süresi arttıkça, iletişim doyum boyutlarından iletişim iklimi ve bireysel geribildirim faktörlerinden elde edilen doyum düzeyi düşmektedir. Benzer şekilde kurumda çalışma süresi arttıkça da, iletişim doyum boyutlarından örgütsel bütünleşme ve üstlerle iletişim faktörlerinden elde edilen doyum düzeyinin azaldığı tespit edilmiştir. Alanezi'nin 2011'deki çalışmasında ise çalışma süresi ile iletişim doyumu arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Mart, 2014, s:17).

#### **2.5. İletişim Doymunun Önemi**

Taylor ve Cooren, Allen ve Brady, Reardon gibi birçok araştırmacı iletişim doymunun örgüt için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır. İletişim sadece bir kaynaktan diğerine ileti ya da mesaj aktarımı değildir. Aynı zamanda bireylerin tutumlarını, algılarını, davranışlarını, güven duygularını, kendilerini, kurumlarını ve iş arkadaşlarını tanımalarını, hem bireysel hem örgütsel beklentilerini karşılamalarını sağlayan önemli bir yapı taşıdır.

İletişim doyumu çalışmaları incelendiğinde iletişim doyumunun;

- İş doyumu,
- Örgütsel kimlik,
- Lider-üye takas kuramı,
- İş performansı ve işten ayrılma,
- Örgüt kültürü,
- Örgüt kültürü ve bireysel özellikler,
- Üretim,
- İş değerleri,
- Örgütsel bağlılık,
- İletişim becerileri,
- Örgütsel öğrenme,
- İşe devamsızlık,
- Örgütsel vatandaşlık,
- Örgüt iklimi,
- Yönetici iletişim biçimleri,
- Yaratıcılık algısı (Gizir ve Köksal, 2014, s:94),
- İş problemlerinin algılanışı,
- Verimlilik,
- Motivasyon (Tuna ve Derin, 2017, s:113),
- Yaşam doyumu (Eroğlu, 2011, s:138),
- Örgütsel özdeşleşme gibi pek çok değişkenle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. İletişim doyumunun bu değişkenler üzerindeki etkisinin anlaşılması hem çalışanlar hem de örgüt için fayda sağlamaktadır.

Örgütte iletişimin; bilgi sağlama, çalışanlar arasında ortak bir dil oluşturma, örgüt kültürünün aktarılmasını sağlama, çalışanların kurumlarını tanımalarını ve ona bağlanmalarını sağlama (Yalım, 2015, s:125), öğretme ve emretme, eğitim, işbirliği ve koordinasyon sağlama, kontrol etme imkanı tanıma gibi fonksiyonları vardır. İletişim bu fonksiyonları erine getirerek çalışanların bir ahenk içerisinde görevlerini yerine getirmelerini ve örgütün ayakta kalmasını, başarılı olmasını sağlamaktadır.



İletişim doyumunu ise örgütün sağlıklı işleminin ve örgütsel fonksiyonların yerine getirildiğinin önemli bir göstergesidir (Tuna ve Derin, 2017, s:112). Örgütteki iletişim, iş görenlerin rol ve görev tanımlarını anlamalarını, iş görme ihtiyaçlarına yönelik bilgi elde etmelerini, uyumlu iş ilişkileri geliştirmelerinin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda iletişim süreçlerinin ve iletişimden elde edilen doyumun değerlendirilmesi, kurumsal anlamda zayıf ya da güçlü tarafların, eksikliklerin belirlenmesi anlamında bilgi toplama, iş ilişkilerini uyumlaştırma, paylaşımın geliştirilmesini sağlayarak örgütsel ve bireysel verimliliği arttırmada önem arz etmektedir. Halis'e göre çalışanların kuruma bağlılıkları, aralarındaki koordinasyon, beklenti ve ihtiyaçların karşılanması, problemlerin çözümü, bireysel başarı duygusu iletişimden elde edilen doyumuna bağlıdır (Halis, 2000, s:217).

Bir kurumdaki iletişim süreçlerinin kalitesi ile, o iletişim sürecinden elde edilen doyum düzeyi arasında pozitif bir orantı vardır. Eroğlu'na göre örgütsel iletişim ne kadar verimli, kaliteli ve etkin ise, örgüt çalışanlarının bu iletişim sürecinden elde ettiği doyum da o kadar fazladır. Öyle ki, iletişim doyumunu çalışanlarda yüksek motivasyon oluşturma niteliğine sahiptir (Eroğlu, 2011, s:146).

Bir örgütün temel unsurlarından biri de kültürdür. Örgütsel kültür, birbirine bağlanmış ve ilişkilerini iletişim ile yürüten bireyler tarafından sağlanmaktadır. Kurumda iletişimden elde edilen doyum, örgütsel kültürün benimsenmesine, örgütsel kültürün benimsenmesi de çalışanların kuruma bağlılığına, ortak değer ve amaçlar etrafında toplanmaya, güven duygusunun yaratılmasına neden olmaktadır (Eroğlu ve Özkan, 2009, s:50).

Örgütlerdeki iletişim süreçleri örgütsel özdeşleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Kişinin kendisini çalıştığı kuruma bağlı hissetmesi, kendisini kurumla birlikte algılaması, kurumun başarısını da başarısızlığını da kendisininmiş gibi görmesi olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşme kavramı, iletişimin yeterliliğinin hissedilmesi ile oluşmaktadır (Tuna ve Derin, 2017, s: 115). Bireylerin, kendilerini kuruma ait hissetme ihtiyaçları, kurumun da çalışanların özdeşleşmesini sağlayarak performansı artırma amaçları vardır. Örgütler bu amaçları gerçekleştirmek için iletişimi kullanmakta, psikolojik olarak çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlamaya çalışmaktadırlar. Smidths, Pyruyn ve Van Riel iletişimin içeriğinin yani iletişimden elde edilen bilgi düzeyinin ve iletişim ikliminin örgütsel özdeşleşmeye olan etkisi üzerinde

çalışmalar yapmışlardır keza bu iki değişken iletişim doyum boyutlarından ikisini oluşturmaktadır. Araştırmacılar iletişim doyum boyutlarından mesajın içeriği ve paylaşılan bilgi ne kadar yeterli ve doğru ise örgütsel özdeşleşmenin de o derece arttığını vurgulamaktadır. Scott, Cormon ve Cheney de iletişim ağlarının özdeşleşmeyi etkilediğini belirtmektedir (Tüzün ve Çağlar, s:1020-1023).

İletişim doyumunun bir diğer faydası da kişilerin yaşam doyumunu üzerinde de etkili bir değişken olmasıdır. Tatmin edici bireysel ilişkiler, nitelikli sosyal paylaşımlar, bireylerin yaşam doyumlarını etkilemektedir. Bireylerin iletişimden elde ettikleri doyum düzeyi aynı zamanda psikolojik durumlarının sağlıklı olmasına, iletişimden doyumsuzluk elde etme ise bir takım fizyolojik ve nörolojik rahatsızlıklara neden olmaktadır. İletişimden doyum elde edemeyen birey sosyal yaşantısında deneyimlerini zorluklar içerisinde gerçekleştirmektedir. Bu zorlu deneyimler aynı zamanda aile, arkadaş ve iş çevresinde sorunlu ilişkilere yol açmaktadır (Eroğlu, 2011, s:138).

### III. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

##### 3. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

Örgütsel davranış, psikoloji, yönetim, sosyoloji, dil bilim gibi farklı bir çok akademik alanda çalışılmış olan özdeşleşme kavramı, iletişim biliminin içinde de yer almıştır. Örgütsel iletişim araştırmacıları özdeşleşme kavramına farklı bakış açılarından yaklaşarak pek çok kez çalışmışlardır. Bunun nedeni, örgütlerin kurulması, başarıya ulaşması ve devamlılığını sürdürmesinde en önemli faktör olan iletişimin aynı zamanda örgütler için en büyük rekabet avantajı haline gelmiş örgüt çalışanlarının kendilerini ve örgütü tanımlayarak, aralarında duygusal bir bağ kurmalarını da sağlamaktadır.

İngilizcede karşılığı identification olan özdeşleşme kavramı Oxford sözlüğünde "özdeşleşme hareketi, özdeşleşmiş olma" (Nergiz, 2015, s:25), "bir kimseye ya da bir şeye yönelik güçlü sempati, anlayış, destek duygusu", "bir kişi ya da nesne ile diğer bir kişi ya da nesne arasında yakın bir bağlantının kurulma süreci" olarak tanımlanmıştır (Aliyev, 2014, s:48). Türk Dil Kurumu'nca hazırlanan Büyük Türkçe Sözlük'te ise "bir nesne ya da bireyin, bir kümenin tüm özelliklerini özümlemesi, ya da onunla bütünleşmesi", "bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılma süreci ve bireyin bu yolla kendi kimliğini tanıma ve tanımlaması" şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr).

Özdeşleşme kavramı ilk olarak Sigmund Freud tarafından kullanılmış ve Freud kavramı özdeşim (Karayiğit, 2008, s:19), bireyin bir başka birey ile arasında kurduğu duygusal bağ olarak tanımlamıştır. Akademi literatüründe ise kavramı ilk kullanan Laswell olmuştur. Laswell'e göre özdeşleşme bireylerin kendileriyle diğerleri arasındaki benzerlikleri fark etmelerini sağlayarak onlarla arasında duygusal bağ kurmalarını sağlayan bir süreçtir (Aliyev, 2014, s:49).

Colman, psikoloji bilimi açısından özdeşleşme kavramını bireyin, bir diğerini tanıması, başkalarının davranış ve düşüncelerini özümsemesi olarak tanımlamaktadır (Topçu, 2015, s:77).

Örgütsel anlamda kavramı ele alan Edward Tolman ise özdeşleşmeyi, kişinin kendisini bir gruba ait ve bağlı hissetmesi olarak tanımlamıştır. Tolman'a göre kişi

özdeşleştiğinde grubu hata ve doğrularıyla, başarı ve başarısızlık durumlarıyla, amaç, hedef, politika, değerleriyle birlikte kabul etmekte ve grubun imajı kişinin de imajı haline gelmektedir (Aliyev, 2014, s:49).

Yönetim literatüründe ise March ve Simon özdeşleşme kavramıyla ilgili ilk model oluşturan araştırmacılarıdır (Aliyev, 2014, s:50). Kelman'a göre özdeşleşme bireyin, diğer birey ya da gruplarla kurduğu ilişkisi neticesinde kendisini tanımlaması (Karayığit, 2008, s:20), diğer bir deyişle bireyin, diğer birey ya da gruplarla olan ilişkisini özümsemesidir (Aliyev, 2014, s:50).

Patchen ve Brown özdeşleşmenin "üye olmak, benzerlik ve sadakat" olmak üzere 3 boyuta sahip olduğunu vurgulamışlardır (Karayığit, 2008, s:20). Brown'a göre örgütler özdeşleşmeyi, kendileri ve çalışanlar arasındaki güçlü ve sadık ilişkiyi devam ettirecek bir araç olarak görmektedir. Bununla birlikte özdeşleşmenin 4 aşamada sağlandığını vurgulamıştır;

1. Bireyin örgüte sempati duyması,
2. Bireyin amaçları ile örgütün amaçlarının örtüşmesi,
3. Bireyin örgüte sadakat göstermesi,
4. Bireyin örgüt ile kendisini "bir" olarak algılaması (Aliyev, 2014, s:50).

Benzer şekilde Jablin'e göre özdeşleşme 3 aşamada gerçekleşmektedir: fark etme, katılım ve özdeşleşme. Fark etme aşamasında birey, kendini bir gruba üye olarak düşünüp, bu grubun kendisine getireceği fayda ya da zararı belirlemesidir. Katılım, örgütün işe ilişkin kural ve yöntemlerini öğrenmesi sürecidir. Son aşama olan özdeşleşme ise bireyin örgütün amaç, hedef, politika ve değerlerini içselleştirmesidir (Polat, 2009, s:11).

Foote, özdeşleşmeyi bireyin kimlik edinme ve ona bağlanma süreci olarak görmektedir. Bu süreçte birey bir gruba üye olmakta ve kendi davranışlarını bu üyeliğe göre belirlemektedir (Karayığit, 2008, s:19).

Cheney, Bullis ve Bach özdeşleşmeyi hem bir süreç hem de ürün olarak ele almışlar ve özdeşleşmenin sosyalleşmenin bir çıktısı olduğunu belirtmişlerdir (Nergiz, 2015, s:27). Cheney bu süreçte iletişimin önemli bir etken olduğunu vurgulamış ve

özdeşleşmeyi iletişim, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji açısından ele alarak örgütsel özdeşleşmeyi ölçen bir anket geliştirmiştir. Cheney bu anket ile özdeşleşmenin 3 boyutu olduğunu ortaya koymuştur;

1. Örgütsel üyeliğin getirdiği bağlılık, ait olma ve gurur duyma,
2. Örgüte sadakat gösterme ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için onu destekleme,
3. Örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının tutarlılık göstermesi (Aliyev, 2014, s:54).

Bukhanan ve Reade'e göre özdeşleşme kavramı bağlılık ile ilgilidir. Kişinin kendi amaçları ile örgütün amaçları benzerlik gösterdiğinde kişi ile örgüt arasında bütünleşme de gerçekleşmektedir (Nergiz, 2015, s:26). Buchanan'a göre özdeşleşmenin 3 ögesi bulunmaktadır;

1. Bireyin, örgütün amaç ve değerlerine inanması,
2. Bireyin örgütsel faaliyetleri isteyerek yerine getirmesi,
3. Bireyin örgütsel üyeliğini devam ettirmek istemesi (Polat, 2009, s: 10-11).

Ayrıca S.Lee, daha sonra özdeşleşmenin odak noktaları olarak gösterilecek 4 düzeyden bahsetmektedir;

1. İşi yerine getirmek için gereken çalışma faaliyetleri,
2. Kurum içinde var olan alt gruplar,
3. Kurumun kendisi,
4. Kurumun dış çevresi (Aliyev, 2014, s:50). Bu dört düzey bireyin örgüte yönelik düşüncelerini ve algısını, buna bağlı olarak davranışlarını etkilemekte, bu etkilenme de örgütle özdeşleşmeyi sağlamaktadır.

Hall, L.Porter ve arkadaşları da özdeşleşmeyi bireyin örgüte karşı duygusal bir bağ oluşturması olarak tanımlamışlardır. Rotondi özdeşleşmeyi "çalışma grubuyla özdeşleşme", işin kendisiyle özdeşleşme" ve "örgütün dış çevresiyle özdeşleşme" olarak 3 farklı kategoride açıklamıştır ( Aliyev, 2014, s:53).

Tajfel özdeşleşmeyi tanımlarken "bilişsel", "duygusal" ve "değerlendirme" olmak üzere 3 farklı boyuttan bahsetmiş ve Jackson bu boyutlara ek 4. bir boyut olarak davranışsal boyutu kavramın ifade edilmesinde kullanmıştır. Bilişsel boyut bireyin bir gruba üyeliğini ve bu üyeliğinin bilgisine sahip olmasını, duygusal boyut bireyin kendini üye olduğu gruba ait hissetmesini, değerlendirme boyutu bireyin üyesi olduğu grubun amaç ve değerlerini tasdik etmesini ve davranışsal boyut ise bireyin üyesi olduğu grup ile birlikte hareket etmesi olarak açıklanmaktadır (Nergiz, 2015, s:26).

### **3.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve Tanımı**

Bireyin, bir başka birey, grup ya da örgüt ile kurduğu ilişkilerinin neticesi olarak, kendisini o bireyi grup ya da örgüte psikolojik olara bağlılığını ifade eden özdeşleşme kavramı, bir çok akademik alana konu olmakla birlikte örgütsel davranış ve örgütsel iletişim araştırmacıları tarafından da çalışılmıştır. Bu güne kadar yapılan çalışmalarda aileyle özdeşleşme, işle özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, iş arkadaşlarıyla özdeşleşme gibi özdeşleşme türleri ortaya çıkmış, bu türlerden biri de örgütsel özdeşleşme olmuştur.

Özdeşleşme kavramını örgütsel anlamda kullanan ilk araştırmacı Foote olmuştur. Geniş kapsamlı ilk araştırma ise 1958 yılında yapılmış ve 70'li yılların başlarında Lee'nin yürüttüğü çalışma ile yeniden popüler olmaya başlamıştır. 90'lı yıllara kadar örgütsel özdeşleşme kavramına örgütsel aidiyet, örgütsel bağlılık ile birlikte ve aynı şeylermiş gibi kabul edilerek bakılsa da, 90'lı yıllardan sonra bu kavramların eş anlamlı olmadıkları görülmüş ve örgütsel özdeşleşme başlı başına ayrı bir kavram olarak ele alınmıştır (Barutçu, 2015, s:4).

50'li yıllardan günümüze kadar yapılan çalışmalarda bir çok örgütsel özdeşleşme tanımı yapılmış fakat bu tanımlamaların ortak noktası birey ile örgüt arasındaki ilişki ve bu ilişkiye yönelik algı olmuştur. Kronolojik sıraya göre, literatürde yer alan örgütsel özdeşleşme tanımları aşağıdaki gibidir;

1943 yılında Tolman ile birlikte örgütsel özdeşleşme tanımlanmaya ve kavramsallaşmaya başlamıştır. Tolman'a göre örgütsel özdeşleşme insanların kendilerini bir grup ile bütünleştirerek ona psikolojik olarak bağlanmaları, grubun başarı ve başarısızlıklarını paylaşmalarıdır (Polat, 2009, s:15).

1951'de Foote örgütsel anlamda kavramı kullanan ilk araştırmacı olmuş ve örgütsel özdeşleşmeyi belirli bir kimlik ya da kimliklere karşı bağlılık hissetme olarak tanımlamıştır (Nergiz, 2015, s:34).

1957'de Simon tarafından kavram, bireyin amaçları ile örgütün amaçlarının gün geçtikçe uyumlaştığı ve benzeştiği bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamadan bir yıl sonra, March ile birlikte ve 1967'de Mc Greger'de aynı şekilde tanımları genişletmişler ve bireyin, üyesi olduğu örgütün amaç ve değerlerini, kendi amaç ve değerleri olarak kabul ettiğini, duygusal ve psikolojik açıdan o örgüte bağlı ve kendini adanmış olduğunu vurgulamışlardır. Simon aynı zamanda, çalışanların örgütün büyümesini, korunmasını ve amaçlarını gerçekleştirmesini desteklediklerinde, o örgütle özdeşleştiklerini belirtmiştir (Polat, 2009, s:15).

1969'da Brown örgütsel özdeşleşmeyi birey ile örgüt arasındaki ilişkiden kaynaklandığını belirtmiş ve kavramın 4 boyutu olduğunu ifade etmiştir. Bunlar üyelerin örgüte karşı sempati duyması, üyelerin amaçlarıyla örgüt amaçlarının benzer olması, üyelerin örgüte sadakat duyması ve üyelerin kendilerini örgütle birlikte tanımlamalarıdır (Karayiğit, 2008, s:34).

1970'de Hall ve arkadaşları, örgütün sahip olduğu değerlerle çalışanların sahip olduğu değerlerin bütünleşmesi olarak tanımladıkları örgütsel özdeşleşmenin (Nergiz, 2015, s:34) odak noktasının çalışanlar tarafından örgütün amaç ve hedeflerinin kabulü ve bu kabulden doğan duygusal bağlılık olduğunu belirtmişlerdir (Karayiğit, 2008, s:35).

1971'de Schneider ve arkadaşlarına göre örgütsel özdeşleşme, örgütün amaçlarıyla, bireyin amaçlarının uyumlaşması ve bu durumun artarak devam etmesidir. Bu yönüyle de örgütsel özdeşleşme bir süreç olarak ifade edilmiştir (Nergiz, 2015, s:34).

1971'de bir başka araştırmacı Lee, örgütsel özdeşleşme kavramını, bireyin örgüte bağlılığının derecesi olarak tanımlamıştır. Ayrıca kavramın 3 bileşeninin olduğundan bahsetmiştir;

1. Aitlik: örgütsel amaçların çalışanlar tarafından paylaşılması ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılama derecesi.

2. Sadakat: örgütü korumak, o örgüte üye olmaktan gurur duymak, örgütün hedef ve beklentilerine yönelik davranmak.

3. Paylaşılan Özellikler: örgüt ve bireyin özelliklerinin benzer olması.

Lee ile benzer şekilde Patchen de örgütsel özdeşleşmeyi tanımlarken üyelere paylaşılan değerlerden, örgüte aitlik hissedilmesinden, üyelerin örgütün amaçlarını gerçekleştirecek yönde davranış ve tutum içinde olmalarından bahsetmiştir (Karayiğit, 2008, s:34).

1978'deTajfel örgütsel özdeşleşmeyi bireyin bir gruba üyeliğinden kaynaklanan duygusal bağ olarak tanımladıktan sonra (Nergiz, 2015, s:34) 1982'de yaptığı çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve değerlendirme olmak üzere 3 boyutu olduğunu belirtmiştir. Tajfel'e göre kişinin, kendisinin bir örgüte üye olduğunun farkında ve bilincinde olmasını bilişsel boyut, örgütün sahip olduğu değerleri anlamlandırmasını değerlendirme boyutu ve son olarak bu farkındalık ve değerlendirmenin neticesinde, üyelerin kendilerini örgütle bir olarak düşünmesini duygusal boyut olarak ifade etmektedir (Polat, 2009, s:15).

1983'te Cheney örgütsel özdeşleşmenin bir süreç ve aynı zamanda da bu sürecin sonucu olan bir ürün olduğunu ifade etmiştir (Polat, 2009, s:15). Cheney'e göre birey bir örgüte üye olarak ya da bir gruba katılarak o örgüt ya da grubun sosyal çevresi ile ilişki içine girmektedir. Bu çevre içinde kişi, diğer kişilerle, gruplarla, hedef ve politikalarla, değerlerle, bilgiyle artan şekilde etkileşim kurmaktadır. Bu etkileşimler neticesinde kişi, örgütün bütününe yönelik bağlılık hissetmektedir (Karayiğit, 2008, s:35). Cheney, Tompkins'le birlikte 1985'te yürüttükleri çalışmalarında, bireyin karar alma süreçlerinde örgütü destekler yönde aktif olduğunda özdeşleşme derecesinin de yüksek olduğunu belirtmişlerdir (Polat, 2009, s:15).

1989'da Ashforth ve Mael örgütsel özdeşleşme kavramını, bireyin kendisini örgüt ile 'bir' olarak algılaması şeklinde tanımlamışlardır. 1992 yılında ise bu tanıma üyelerin örgütü sadece başarı ya da olumlu yönleriyle değil, başarısızlık ve hata durumlarıyla da birlikte kabul ettiklerini ve kendilerini örgütle bütünleştirdiklerini eklemişlerdir (Polat, 2009, s:15).



Ashforth ve Mael hem örgütsel etkenlerin hem de bireysel etkenlerin örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda etkili olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel farklılıklar, örgütsel prestij, örgütler arası rekabet, örgüt içi rekabet gibi örgütün kendisinden kaynaklanan etkenler ile, kıdem, üyelikten ayrıldıktan sonra geçen zaman, benzer örgütlerin sayısı, koç desteği, iş tatmini, duygusallık gibi bireyin kendisinden kaynaklanan etkenlerin örgütsel özdeşleşmenin derecesini belirlemektedir. Üyelerin, örgütsel özdeşleşmeleri de örgüte amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede destek olmak üzere olumlu etki sağlamaktadır (Yetim, 2010, s:44).

Ayrıca araştırmacılar, örgütsel özdeşleşmenin sosyal özdeşleşmenin bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal özdeşleşmeyi bir gruba ait olma, o grubun kaderini paylaşma, başarı ve başarısızlık durumlarında bile gruba bağlı hissetme, grupla bütünleşerek biz ifadesini kullanma olarak tanımlamışlardır (Yetim, 2010, s:42).

1991'de Bullis ve Bach birey ile örgüt arasındaki ilişki ve bu ilişkinin sonucu olarak örgütsel özdeşleşmeyi tanımlamışlardır. Aynı tarihte Efraty de kavramı bireyin kimliği ile örgütün kimliğinin benzer olması olarak tanımlamıştır (Polat, 2009, s:15).

1994 yılında Dutton ve diğerleri örgütsel özdeşleşmeyi, kişinin kendisini, örgütün değer ve amaçlarıyla birlikte tanımlaması olarak ifade etmişlerdir (Nergiz, 2015, s:34). Buna göre bireyin örgüt üyesi olarak kimliği, diğer sosyal çevrelerde olması muhtemel kimliklerinden daha önemli hale gelmektedir (Karayığit, 2008, s:35).

1998'de Scott, Corman ve Cheney araştırmalarında örgütsel özdeşleşmeyi, bireyin üyesi olduğu gruba karşı kendini adadığı ve tercihlerinde örgütün katkısı ve yararına olacak seçeneklere yöneldiği bir adanmışlık süreci olarak tanımlamışlardır (Karayığit, 2008, s:35).

1998'de Rousseau, bireyin kendini psikolojik olarak bir örgütün parçası gibi algılaması şeklinde kavramı tanımlamıştır (Nergiz, 2015, s:34). Rousseau aynı zamanda kavramın, üyelerin örgüt faaliyetlerini yerine getirdikleri ve bu nedenle hem örgütün hem bireyin çıkarlarının paylaşılmasından kaynaklanan bir durumsal özdeşleşmeden ve çalışanların örgütle ilişkilerinin zihinsel farkındalığını ifade eden derin yapı özdeşleşmesi olmak üzere iki boyutundan bahsetmektedir. Yine aynı tarihte Pratt örgütsel özdeşleşmeyi, kişinin kendini tanımlamasında üyesi olduğu örgütü referans olarak göstermesi şeklinde ifade etmiştir (Karıyığit, 2008, s:36).

2000 yılında Scott ve Lane örgütsel özdeşleşmeyi bireyin kendisini psikolojik olarak bir örgüte ait hissetmesidir şeklinde tanımlamışlardır (Polat, 2009, s:15). Aynı tarihte Miller ve arkadaşları kavramı, bireyin örgüte duygusal, davranışsal, tutumsal olarak bağlı olması ve örgütte tüm üyelerin örgütün sahip olduğu niteliklerinin farkında olmaları olarak tanımlamışlardır (Yetim, 2010, s:44).

2001'de Van Dick örgütsel özdeşleşmeyi tanımlarken kavrama, Tajfel'in bilişsel, duygusal ve değerlendirme boyutlarına dördüncü bir boyut olarak davranışsal boyutu eklemiş ve üyelerin örgütle özdeşleşmelerini davranış ve hareketlerine taşıdıklarını belirtmiştir (Karayığit, 2008, s:36). Aynı tarihte Sammara ve Biggiero örgütsel özdeşleşmeyi bireyin psikolojik olarak örgüte bağlılık göstermesi, örgütle dayanışma halinde olması, ortak hareket etmesi ve tüm bunları bilişsel olarak değerlendirmeye alması sürecidir şeklinde tanımlamışlardır (Polat, 2009, s:16).

2002'de Dukerich' göre örgütsel özdeşleşme "bireyin örgütle özdeşleşme düzeyinin, kendi benliğinde örgütle bağlandığı dereceyi" göstermektedir. Aynı tarihte Gossette'ye göre örgütsel özdeşleşme, sadece bireyin ve örgütün faaliyetleri gerçekleştirmek için bir araya geldiği basit bir süreç değildir. Bu süreçte amaçlar, değerler, duygular, kararlar vs. paylaşılmaktadır (Polat, 2009, s:15 ve Nergiz, 2015, s:34).

2004 yılında, Kreiner ve Ashforth örgütsel özdeşleşmenin tanımlaması yapılırken bir takım ilişkilerin göz ardı edildiğini belirtmiş ve kavramın açıklanmasında özdeşleşmeme ve kararsız özdeşleşme kavramlarının da kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre özdeşleşmeme bireyin kendini örgütün tutum ve değerleriyle birlikte tanımlamamasıdır ve kararsız özdeşleşme de bireyin örgütle hem özdeşleşmesi hem de özdeşleşmemesidir ( Karayığit, 2008, s:36).

2005'te Edwards örgütsel özdeşleşme kavramını, birey ile örgüt arasında, bireylerin kendilerini duygusal ve bilişsel olarak içinde hissettikleri psikolojik bir bağlantıdır şeklinde tanımlamıştır (Polat, 2009, s:15). Aynı tarihte Riketta kavramı bireyin kendisini belirli bir örgüte ait hissetmesi, bağlılık göstermesi ve kendini örgütle tanımlaması olarak ifade etmiştir (Nergiz, 2015, s:

35).

### 3.2. Örgütsel Özdeşleşmede Sosyal Kimlik Kuramı

Örgütler insanların hem bir grup üyesi hem de birey olarak içinde yer aldığı sosyal yapılardır. Bu sosyal yapı içinde birey 'ben bu örgütün için ne ifade ediyorum? , 'bu örgütün benim için anlamı nedir?', 'ben kimim?' ve 'üyesi olduğum örgüt ile biz kimiz?' gibi sorular sormaktadır. Kişinin bu sorulara verdiği cevaplar, temelde örgütte bireyin davranışlarını belirlemekte kısacası örgütsel davranışı oluşturmaktadır.

Ben kimim ve biz kimiz soruları örgütsel davranış bilimi açısından sosyal kimlik kuramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Freud'un 1922'de özdeşleşme kavramına çalışmalarında yer vermeye başlamasından buyana yapılan araştırmalarda kavram, sosyal kimlik kuramından önceki ve sonraki örgütsel özdeşleşme yaklaşımları olarak iki grupta sınıflandırılarak tartışılmıştır. Literatüre bakıldığında Freud, Laswell, Foote, Brown, Kelman, Lee, Patchen, Hall ve arkadaşları, Schneider sosyal kimlik kuramından önce, Tajfel, Turner, Cheney, Tompkins, Ashforth ve Mael, Dutton, Scott, Corman, Pratt, Rousseau, Van Dick, Kreiner ise örgütsel özdeşleşmeyi sosyal kimlik kuramıyla açıklayan araştırmacılar olmuşlardır.

#### 3.2.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kuramı insanların sosyal ve çalışma yaşamları içinde gruplara ayrılmaları, bir grubun parçası olmak istemeleri ve o grupla özdeşleşmeleri ile ortaya çıkmıştır. Tajfel ve Turner tarafından 1970'lerde sosyal kimlik kuramı geliştirilmiştir ve "grup üyeliği, grup süreçleri, gruplar arası ilişkiler" konularını ele almaktadır. Temelde grup ile birey arasındaki ilişkileri inceleyen bir sosyal psikoloji kuramıdır (Demirtaş, 2003, s:124). Grup araştırmaları bu bağlamda önemlidir çünkü değerler, inançlar, tutumlar insanların birbirleriyle iletişimleri neticesinde yargıya dönüşmekte ve bireyler bu yargıyla davranışa geçerek grupta kalmaya, grup süreçlerine dahil olmaya ve grupla özdeşleşmeye karar vermektedir.

Sosyal kimlik kuramının temel varsayımları şöyledir;

1. Bireyler, kendilerini üyesi oldukları grup ile kendilerini tanımlamakta ve üyesi oldukları grupla özdeşleşerek sosyal kimliklerini oluşturmaktadırlar.
2. Bireyler kendi gruplarını, sosyal yaşantıdaki diğer gruplarla karşılaştırarak değerlendirmektedirler.

3. Bireyler kendi üyesi oldukları grubu kayırarak olumlu sosyal kimlik oluşturmak ve öz-saygılarını güçlendirmek istemektedirler.

4. Bireyin sosyal kimliğinin olumlu olması üyesi olduğu grubun yapısına da bağlıdır (Demirtaş, 2003, s:130).

Sosyal kimlik kuramının temel amacı gruplar arası ilişkiler, gruplar içinde bireylerin niçin, hangi durumlarda, nasıl davrandıklarını açıklamaktır. Bunu yaparken de kimlik olgusunu kullanmaktadır (Aliyev, 2014, s:55). Sosyal kimlik kuramı ile ilgili ve aynı zamanda örgütsel düzeyde özdeşleşme kavramını açıklarken üzerinde durulması gereken kavramlar kimlik, bireysel kimlik ve sosyal kimlik kavramlarıdır.

Bireysel anlamda kimlik, kişilerin inanç, değer, tutum, alışkanlık, tavır ve davranış gibi temel özelliklerini ifade etmektedir. Kişi bu bireysel kimliği ile aile, iş, okul, sosyal çevresi içinde yer almakta ve kendini yansıtmaktadır. Bu noktada kimlik meselesi bireysel ve sosyal kimlik olarak iki boyutta incelenmektedir (Polat, 2009, s:4). Bireysel kimlik kişilik, huy, karakter, ilgi alanları, psikolojik özellikler gibi bireye özgü nitelikleri içermektedir. Sosyal kimlik ise meslek, örgütsel üyelik, cinsiyet, din, siyasi görüş vb. özellikleri de içermektedir (Aliyev, 2014, s:58).

Tajfel'e göre sosyal kimlik, kişinin sosyal bir gruba üyeliği ve bu gruba duygusal bağlılığını ifade etmektedir (Demirtaş, 2003, s:131). Sosyal kimlik, bireyin bir gruba aidiyet hissetmesi ile elde edilen kimliktir. Bireyin kim olduğunu ve o gruba üye olmanın birey için ne ifade ettiğini, ne kadar değerli olduğunu anlatmaktadır. Sosyal kimlikler bireylerin kim olduğunu ifade etmesinin ötesinde aynı zamanda belirli bir durumda bireyin gruba uygun davranmasına da neden olmaktadır (Kayaoğlu, 2013, s:78).

Sosyal kimlik "sosyal sınıflandırma", "sosyal karşılaştırma" ve "sosyal özdeşleşme" olmak üzere üç boyut ile açıklanmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008, s:1013). Bireyler kendi sosyal çevrelerini oluşturmak ve kendilerine bu çevrede bir yer edinmek için u süreçleri kullanmaktadırlar (Aliyev, 2014, s:59).

**Sosyal Sınıflandırma** sosyal çevreyi kategorize etme sürecidir. Sınıflandırma bilgi işleme sürecinin bir yoludur. İnsanlar nesnelere, diğer insanları bilgi süzgecinden geçirerek değerlendirirken sınıflandırma yani belli bazı ölçütlere göre ayırma yoluna

gitmektedir. Bu ölçütler cinsiyet, ırk, meslek, yaş, dini inanç, siyasi görüş gibi etkenlerdir. Birey sosyal sınıflandırmada bulunurken kişileri birer birey olarak değil yukarıdaki ölçütleri göz önünde bulundurarak bir toplumsal grubun üyesi olarak algılamaktadır (Demirtaş, 2003, s:133).

Sosyal sınıflandırma bireyin sosyal çevresiyle ilgili bilgisini kategorize ettiği bilişsel bir süreçtir. Bu süreçte bireyler kendi inanç, görüş ve sahip oldukları özellikleriyle benzerlerini taşıyan sosyal gruplardan etkilenmekte ve kendilerini o gruba ait hissetmektedirler (Topçu, 2015, s:80-81). Sosyal sınıflandırma ile kişiler çevrelerini kategorize ederek kendilerini ait hissedecekleri, dahil olmak isteyecekleri grup ya da grupları belirleyerek toplumsal yaşantılarını düzenlemektedirler (Yetim, 2010, s:39). Bu bağlamda sosyal sınıflandırmanın işlevleri aşağıdaki gibidir;

1. Sınıflandırma süreci ile bireylerin çevrelerini belli ölçütler ışığında düzenlemelerini sağlamak ve birey kendine uygun grubu seçmekte ve dahil olmaktadır. Böylece bireyin yaşadığı sosyal çevre hakkındaki belirsizlikler azalmış ve kişi kendine sosyal çevrede bir yer edinmiş olmaktadır (Aliyev, 2014, s:59). Sosyal sınıflandırmanın en önemli işlevi toplumsal çevreyi sadeleştirerek ve kişinin toplumsal çevresini etkin şekilde yönetmesini sağlamaktır (Demirtaş, 2003, s:134).

2. Sosyal sınıflandırmanın ikinci işlevi bireyin kendini sosyal bir grubun üyesi olarak tanımlaması ve olumlu bir kimlik kazanmasıdır (Aliyev, 2014, s:59). Birey olumlu kimlik oluşturmak istediği için üyesi olduğu grup ile diğer grupları karşılaştırma yoluna gitmektedir (Demirtaş, 2003, s:134).

3. Sosyal sınıflandırma sonucunda birey tek bir gruba değil birden fazla sosyal gruba da dahil olarak birden fazla sosyal kimlik de edinebilmektedir. Bu sosyal kimlikler kişinin kim olduğunu ve nerede, hangi durumlarda, nasıl davranması gerektiğinde de belirleyici olmaktadır.

4. Sosyal sınıflandırma ile, toplumsal yaşam içinde yer alan bazı grupların özellikleri ve davranışları, üyeleri dışındakiler tarafından da tahmin edilebilir olmaktadır (Aliyev, 2014, s:60).

**Sosyal karşılaştırma** bireyin, üyesi olduğu ve kendisini ait hissettiği grup ile diğer grup ya da grupları karşılaştırmasıdır (Tüzün ve Çağlar, 2008, s:1013) ve

Festinger'in geliştirdiği bir kuramdır. Festinger'e göre sosyal karşılaştırma temelde kişilerin kendilerine yönelik olumlu algılarını, diğerlerini değerlendirerek, kendisini diğerleriyle kıyaslayarak oluşturdukları bir süreçtir. İnsanların kendi inanç, değer, tutumlarının doğru olduğunu bilme ve emin olma eğilimlerinin sonucunda karşılaştırma yoluna gitmişlerdir. Bu karşılaştırma ile kendi niteliklerinden emin olan birey öz saygı kazanmakta ya da onu pekiştirmektedir. Sosyal kimlik kuramının geliştiricisi Tajfel'e göre ise sosyal karşılaştırma sosyal kimlik ve sosyal sınıflandırma sürecinin birleştirici yapı taşıdır (Demirtaş, 2003, s:137).

Kişi karşılaştırma yaparken yesi olduğu grubun taşıdığı temel özellikleri, inanç ve değerleri, diğer grup ya da grupların taşıdıklarıyla kıyaslamaktadır (Aliyev, 2014, s:60). İnsanlar olumlu sosyal kimlik kazanmak için yesi olduğu grubun imajının da olumlu olmasını beklemekte ve bunun için kendi grubu ile diğer grupların özelliklerini kıyaslamaktadırlar (Yetim, 2010, s:40). Bu kıyaslama sonucunda elde edilen yargılar olumlu ise birey olumlu bir sosyal kimlik kazanmaktadır. Sosyal karşılaştırma süreci bireyin öz saygı kazanma ihtiyacını gidermenin bir yoludur. Biz ve onlar arasında yapılan sosyal karşılaştırma sonucunda kişi yesi olduğu gruba karşı memnuniyet ya da memnuniyetsizlik hissetmekte ve davranışları da buna göre belirlenmektedir. Pozitif neticede birey gruba üyeliğini devam ettirme kararı alırken, memnuniyetsizlik durumunda gruptan ayrılmaya karar vermektedir (Aliyev, 2014, s:60).

**Sosyal zdeşleşme** temelde bireyin kendini bir gruba ait hissetmesidir. Sosyal zdeşleşme sağlamış olan birey, yesi olduğu grup ile kendini "biz" olarak tanımlamakta ve grubuyla arasında psikolojik bağ oluşturmaktadır. Bu psikolojik bağı oluşturduktan sonra birey grubu her şeyiyle kabul etmiş olmaktadır, yani grubun başarısı da başarısızlığı aynı zamanda bireyin de başarı ve başarısızlığı anlamına gelmektedir. Sosyal zdeşleşme sürecinde birey kendi taşıdığı özellikler ile grup özelliklerini aynı ya da benzer olarak görmektedir (Yetim, 2010, s:42).

Sosyal zdeşleşme bireyin yaşadığı vreyi biz ve onlar şeklinde kategorize etmesidir. Sosyal zdeşleşme bir gruba yönelik olan ve bireyin grubun tüm özelliklerini özümsediği, kendini o grupla tanımladığı bir süreçtir (Nergiz, 2015, s:42-43).

Sosyal kimlik, kişinin bireysel kimliği içinde önemli bir parçadır nk birey yesi olduğu grupla bireysel kimliği ile diğerleriyle etkileşimleri sonucu o grubu ya da

örgütü yorumlamakta hem kendini hem de örgütü buna göre tanımlamaktadır. Kişilerin örgütsel anlamda sosyal çevresini çalışma arkadaşları, örgüt içindeki gruplar, üstler ve astlar oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgütsel kimlik kavramını da açıklamak yerinde olacaktır. Örgütsel kimlik temel anlamıyla bireyin üyesi olduğu örgütün sahip olduğu nitelikler, inanç, değerleriyle beraber kendisini tanımlamasıdır. Bu tanımlama aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin de temelini oluşturmaktadır.

### **3.2.2. Sosyal Kimlik Kuramı Açısından Örgütsel Özdeşleşme**

Sosyal kimlik kuramı örgüt psikolojisi alanına Ashforth ve Mael tarafından uygulanmıştır. Araştırmacılar çalışmalarında sosyal kimlik bağlamında grup ve örgüt süreçlerini ve bunların arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Aliyev, 2014, s:56). Araştırmacılara göre birey örgütle özdeşleştiğinde bir kimlik kazanmakta ve bu kimlik hem sosyal hayatında hem de örgüt içinde tutum ve davranışlarını belirlemektedir (Karayığit, 2008, s:25).

Ashforth ve Mael'in 1989'daki çalışmalarında örgütsel özdeşleşmeye yönelik bulguları şöyle olmuştur;

1. Birey üyesi olduğu örgütü, diğer örgütlerle kıyasladığında benzersiz olarak görüyorsa özdeşleşme yüksektir.
2. Birey örgütün kimliğini çekici bulduğunda kendi öz-saygısı artmaktadır.
3. Bireyin örgütün prestijini algılama düzeyi, özdeşleşme düzeyini de belirlemektedir.
4. Örgütün hedefleri ile bireyin hedefleri benzerlik gösterdiğinde özdeşleşme düzeyi artmaktadır (Eker, 2014, s:36).

Ayrıca, Ashforth, Harrison ve Carley 2008'deki çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin 3 ayrı faktöre bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar;

1. Birey taşıdığı temel kimlik faktörleriyle birlikte bir örgüte üye olmuştur. Örgütün sahip olduğu değerlerin farkındadır ve örgütle ilgili olumlu düşünceye sahip olduğunun bilincindedir.
2. Birey, örgütün taşıdığı değer, inanç, tutum, amaç, hedef ve nitelikleri kendisininmiş gibi kabul etmektedir.

3. Yukarıdaki iki faktörün bir araya gelmesi sonucunda örgütle özdeşleşen birey, davranışa geçmektedir (Aliyev, 2014, s:68).

Örgütsel özdeşleşmeyi kavramlaştırırken sosyal kimlik kuramını uygulayan diğer araştırmacılardan biri de Dutton ve arkadaşları olmuştur. Dutton ve arkadaşlarına göre sosyal kimlik bağlamına göre bireyin bireysel kimliği ile örgütsel kimliğinin aynı özellikleri taşıması gerekmektedir (Karayığit, 2008, s:26). Başka bir deyişle bireyin özdeşlik kurduğu örgütü hakkındaki tutum ve duygusu, kendi öz benliği içerisinde bir yere sahiptir ve aynılık göstermekte, birbirini tamamlamaktadır.

Dutton, Dukerich ve Harquail, sosyal kimlik kuramından yararlanarak örgütsel özdeşleşmeyi, örgüt üyesi bireyin örgütün taşıdığı özelliklerine inanç göstererek, bu özelliklerle birlikte kendisini tanımlaması şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca, bireyin örgütün özelliklerini ne kadar benimserse, örgütsel özdeşleşme düzeyinin de o kadar artacağını vurgulamışlardır (Aliyev, 2014, s:65).

Van Knippenberg sosyal kimlik kuramı çerçevesinde örgütsel özdeşleşme kavramını davranışsal boyutla açıklamış ve örgütle özdeşleşen bireyin, bireyselliğini kaybettiğini ifade etmiştir. Knippenberg'e göre bireyin örgüt içinde üyesi olduğu grupla özdeşleşmesiyle kazandığı sosyal kimliği, bireysel kimliğini önüne geçmektedir (Karayığit, 2008, s:25).

Pratt, sosyal kimlik kuramı doğrultusunda örgütsel özdeşleşme sürecini, bireyin sahip olduğu değerleri, örgütün değerleriyle uyumlaştırdığı ve bunun sonucunda birey ve örgütün birbirine benzediği bir süreç olarak görmektedir (Karayığit, 2008, s:28). Pratt'e göre sosyal bir grup olan örgütle bireyin özdeşleşme amacı, güven duyma, ait olma, kendini gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçların karşılanması isteğidir (Yetim, 2010, s:50).

Tajfel ise bireysel kimlik ve sosyal kimliği birbirinden ayırmıştır. Tajfel'e göre sosyal kimlik bireyin üyesi olduğu grup içerisinde oluşur ve bilişsel, duygusal ve değerlendirmesel olmak üzere 3 boyutu vardır. Bilişsel boyutta birey gruba dahil olduğunun bilgisine sahiptir. Duygusal boyutta kişi üyesi olduğu gruba duygusal olarak bağlanır ve son olarak değerlendirmesel boyutta birey üyesi olduğu gruba bazı değerler atfetmektedir. Van Dick, değerlendirmesel boyut ve duygusal boyutun birlikte örgütün nasıl algılandığını etkilediğini belirtmiştir Bu algılama doğrultusunda bireyin



davranışlarının şekillendiğini ifade etmiş ve Tajfel'in üç boyutuna ek olarak 4. bir boyut olan davranışsal boyutu eklemiştir (Karayığıt, 2008, s:30).

Van Dick'e göre örgütsel özdeşleşmenin 4 farklı noktası bulunmaktadır. Bunlar;

1. Bireyin kendi kariyeri ile özdeşleşmesi,
2. Bireyin çalıştığı departman ya da grubuyla özdeşleşmesi,
3. Bireyin bir bütün olarak örgütle özdeşleşmesi,
4. Bireyin mesleğiyle ya da meslek grubuyla özdeşleşmesi. Bununla birlikte Van Dick, bireyin sosyal kimlik kuramına göre kendini 3 farklı düzeyde sınıflandırdığını belirtmiştir: bireysel ya da alt düzey, grup düzeyi ya da orta düzey ve üst düzey. Bu sınıflandırma düzeyleri göz önüne alındığında kariyerle özdeşleşme bireysel düzey, diğerleri grup düzeyinde sınıflandırmanın içerisinde yer almaktadır (Aliyev, 2014, s:66).

### **3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Boyutları**

Günümüze değin yapılan bir çok farklı çalışmada örgütsel özdeşleşme kavramı boyutlarıyla birlikte ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalardan yola çıkarak elde edilen ve genel kabul görmüş sonuca göre örgütsel özdeşleşmenin 4 boyutu vardır; bilişsel, duyuşsal, değerlendirme ve davranış boyutu.

Tajfel, Harquiel, Cheney, Tompkins gibi araştırmacılar örgütsel özdeşleşmenin 3 boyutu olduğunu (Bilişsel, duyuşsal ve değerlendirme), Van Dick ise 2001'de Alamanya'da yürüttüğü çalışmasından sonra bu 3 boyuta davranışsal boyutu da ekleyerek örgütsel özdeşleşmenin 4 boyutu olduğunu belirtmişlerdir (Polat, 2009, s:22).

#### **3.3.1. Örgütsel Özdeşleşmenin 3 Boyutu**

**1. Bilişsel Boyut:** Bilişsel boyut, bireyin zihinsel süreci ile ilgilidir. Bireyin belli bir sosyal, örgütsel gruba üye olduğunun farkında ve bilincinde olması durumudur (Aliyev, 2014, s:75). Örgütsel özdeşleşme sürecinde birey kendi hedef, amaç ve nitelikleri ile örgütün taşıdığı nitelikleri arasında benzerlik ya da farklılıkları zihninde işleyerek algılayıp değerlendirmektedir. Kendisi ile örgüt arasında bilişsel bir bağ kurmaktadır (Eker, 2014, s:38).

**2. Duyuşsal (Duygusal) Boyut:** Duygusal boyut bireyin kendisini üye olduğu gruba yönelik duygusal olarak bağlı hissetmesidir (Aliyev, 2014, s:75). Duygusal olarak kendini örgütle bağlı olarak hisseden birey özdeşleşme yaşadığında, örgütü olumlu olumsuz her durumda kabul etmeye devam etmektedir. Özdeşleşme gerçekleştiğinde başarı ve başarısızlık durumu kişi tarafından paylaşılmaktadır. Bu da bireyin psikolojik olarak örgütle güçlü bir bağ kurduğunu göstermektedir (Eker, 2014, s:38).

**3. Değerlendirme Boyutu:** Değerlendirme boyutunda birey, üyesi olduğu örgütü değerlendirerek, ona bir değer atfetmektedir (Karayığit, 2008, s:29). Bireyin örgüte değer atfetmesi onu kendisi için olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmesini ifade etmektedir (Aliyev, 2014, s:75). Başka bir deyişle kişinin, üyesi olduğu örgüt hakkında, "bu gruba üye olmak bana katkı sağlayabilir, imajımı olumlu etkileyebilir, öz-saygımı ve benliğimi pozitif yönde etkileyebilir" ya da tam tersi şekilde "bu gruba üye olmak beni eksiye götürebilir, imajımı zedeler, benliğime bir katkısı olmaz" gibi bir takım yargılara varması durumudur.

**4. Davranışsal Boyut:** Van Dick yukarıda sayılan 3 boyuta davranışsal boyutu da eklemiştir. Araştırmacıya göre birey kendisini bir gruba dahil olarak algılamalı (bilişsel), grupla arasında psikolojik bir bağ kurmalı (duyuşsal), üyesi olduğu örgüt hakkında olumlu yargıya varmalı (değerlendirme) ve nihayet örgütsel özdeşleşme sağladığında örgütü destekleyecek davranışlarda bulunmalıdır (Aliyev, 2014, s:75). Örgütle özdeşleşen birey kendini örgütün bir parçası olarak gördüğünden örgüt dışındaki çevresindeki ilişkilerinde ve yaşamında da örgütün kendisinden beklediği şekilde davranmaya devam etmektedir. Bu bağlamda kendisini örgütün bir temsilcisi olarak görmektedir (Eker, 2014, s:38).

### **3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Önemi**

İletişim ve teknolojinin hızlı değiştiği ve geliştiği günümüzde, işletmelerin varlığını korumaları, başarı elde etmeleri ve diğerleriyle rekabet edebilmelerinde avantaj sağlayacak temel faktör insan kaynağı yani iş görenler olmuştur. Birey ile örgüt arasında etkileşim ve uyum sağlayabilmek örgütlerin varlığı için önemli hale gelmiştir. Keza, günümüze kadar yapılan çalışmalarda birey ile örgüt arasındaki olumlu etkileşimin iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel kimlik, örgütsel vatandaşlık, iş

performansı, verimlilik gibi alanlarda olumlu sonuçlara neden olduğu belirlenmiştir (Ulutaş, Kalkan, Bozkurt, 2015, s:143).

Örgütsel bağlamda birey ve örgüt arasındaki ilişki sosyo-psikolojik açıdan önemli hale gelmiştir. Örgütsel özdeşleşme, örgüt açısından bakıldığında üyelerin örgüte olan bağlılığı, sadakati, üyelerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ve üye olmaktan gurur duymaları, örgütü sevmeleri, korumaları işletmeler açısından değerlidir (Barutçu, 2015, s:6). Bireysel açıdan ise ait olma, belirsizlikleri ortadan kaldırma, çalışma yaşamına anlam kazandırma, bireysel performansı artırma (Aliyev, 2014, s:72), bireysel hedefleri gerçekleştirme, öz-saygıyı artırma, sosyal kimlik kazanma gibi ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması açısından önemlidir. Bu noktada örgütsel özdeşleşme hem örgüt hem de birey açısından ulaşılmak istenen hedefler için temel bir yapı taşı durumundadır.

Örgütsel özdeşleşmenin faydaları ve önemi aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Örgütsel karar ve beklentiler üyelerce anlaşılır ve uygulanır,
- Çalışanlarda işbirliği ve paylaşım duygusu artar,
- Örgütsel iletişim sorunları azalır,
- Örgütsel faaliyetler bütünlük içinde gerçekleştirilir,
- Değişime karşı pozitif yaklaşım sağlanır,
- İş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon üzerinde olumlu etkide bulunur,
- Örgütle özdeşleşen birey örgüte karşı duygusal ve davranışsal olarak destekte bulunur,
- Örgütle özdeşleşen birey karşısına çıkan fırsat ve kararlarda örgüt menfaatini ön planda tutarak karar verir,
- Örgütle özdeşleşen bireyler, kendini kanıtlama ihtiyacını karşılamış olur,
- Örgütle özdeşleşme, çalışanla örgüt arasında köprü görevi görür ve birbirine bağlar,
- Örgütle özdeşleşme örgütsel anlamda sürekli iyileşme ve gelişme sağlar (Topçu, 2015, s:88-91).
- Örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık ve kurumsal performansı olumlu etkiler,
- Örgütsel özdeşleşme ile birey iş doyumunu yaşar ve işten ayrılma niyeti azalır,

- Örgütsel özdeşleşme ile birey çalışma yaşamında kendini huzurlu ve mutlu hisseder (Yetim, 2010, s:45).
- Örgütsel özdeşleşen birey, örgüt hedeflerini ve amaçlarını benimsemiştir. Bunun sonucunda örgüt, kendisini uzun vadeli hedeflere ulaştıracak nitelikli iş gücünü elinde bulundurmuş olur (Polat, 2009, s:18).
- Örgütsel özdeşleşme bireyde belirsizlik, tükenmişlik, yabancılaşma, çatışma azalırken, aidiyet, sadakat, üretkenlik, verimlilik, işbirliği, motivasyon artmaktadır (Barutçu, 2015, s:6-7).
- Örgütsel özdeşleşme yönetim açısından üyelerin denetimini ve organizasyonunu ve üyelerin davranışlarını tahmin etmeyi sağlar (Aliyev, 2014, s:73).

Özdeşleşme kavramını örgütsel davranış literatüründe ilk çalışan Ashforth'a göre ise örgütsel özdeşleşme kişiler için öz kimlik, benlik ve saygınlık kazandırması bakımından önemlidir. Bireyler özdeşleşme ile bir gurubu tanımlama ve onun parçası olmayı başarmaktadır. Aynı zamanda yaptıkları işten doyum elde etmekte ve verimlilikleri artmaktadır. Örgütsel özdeşleşme örgütler açısından ise kişilerin beklentilerini yükselterek daha fazla başarılı olmaya motive etmekte ve performansları arttırmaktadır. Birey, örgüt hedef, değer, amaç, inançlarını kendisininmiş gibi kabul etmekte ve örgüte bir anlam atfetmektedir. Özdeşleşen birey kendini örgüte bağlı hissetmekte ve kendi benliğini bile aşarak örgütün kaderini kendi kaderi olarak görmektedir (Barutçu, 2015, s:8-9).

### **3.5. Örgütsel Özdeşleşme ve İletişim**

İletişim temelde duygu, düşünce, fikir, tutum, yargıların karşılıklı paylaşımını ifade eden bir kavram olmasına rağmen geniş bir çalışma alanına sahip bilim dalıdır. İletişim sosyoloji, antropoloji, psikoloji, tarih, felsefe, davranış bilimleri, kültüroloji (etnografya), sosyal-psikoloji vb. bir çok bilim dalı içerisinde çalışıldığı gibi örgütsel davranış içerisinde de araştırılmıştır. Araştırmacılar örgütsel anlamda iletişimi, etkileri ve önemini farklı alanlarda araştırmışlardır. Bu çalışmalar içerisinde çalışılan konular arasında iletişim ve örgütsel bağlılık, iletişim ve verimlilik, iletişim ve örgütlerin yapısı, iletişim ve iş tatmini, iletişim ve motivasyon, iletişim ve örgüt kültürü vb. daha da çoğaltılarak sayılabilir.

Örgütsel iletişim ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik de çalışmalar yapılmıştır. 1981 Preffer, 1983 Cheney, 1994 Dutton ve Arkadaşları, 1998 Scott, Corman ve Cheney, 2001 Smidts, Pruyn ve Van Riel, 2002 Kuhn ve Nelson, 2008 Tüzün ve Çağlar örgütsel iletişimin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar yapmış araştırmacılarıdır (Yıldız, 2013, s:255).

Örgütsel anlamda iletişim, örgütün değerlerini, kültürünü, normlarını tanımlamayı ve örgüt üyeleri ile paylaşmayı sağlayan bir araçtır. Bu nedenle özdeşleşmeyi etkileyen unsurların birisi de iletişimdir Örgütsel iletişim literatüründe özdeşleşme kavramı daha geniş bir perspektiften ele alınmış ve örgüt içerisinde herkesçe aynı dili konuşma, aynı şeyleri paylaşma süreci olarak yorumlanmıştır (Tüzün ve Çağlar, 2008, ss:1012-1020).

1983'te Cheney iletişim sürecinin ve iletişim içeriğinin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediğini belirtmiş ve etkili iletişim sürecinin örgütün değerleri ve kültürünün üyelerce paylaşılmasını ve algılanmasını sağlayarak özdeşleşmeyi güçlendirdiğini ifade etmiştir (Tüzün ve Çağlar, 2008, s:1020). Cheney iletişimin retorik (Karayığit, 2008, s:22) yani tartışma, karşılıklı konuşma ve dinleme ile özdeşleşme sürecini etkilediğini belirtmiştir. Çünkü retorik (karşılıklı tartışma) kişiler, bilgiler, hedefler, eylemler üzerine odaklanmayı sağlamakta ve bunlardan etkilenen bireyin tutum ve davranışlarını değiştirmesini sağlamaktadır.

Tompkins ve Cheney'e göre örgütsel özdeşleşme inandırma ve ikna etme sürecidir ve birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi sağlamaktadır (Karayığit, 2008, s:18). Örgütsel iletişimin işlevlerine ve örgüt açısından amaçlarına bakıldığında ikna etme ve etkileme işlevi olduğu görülmektedir. Örgüt içi iletişim ile örgütün isteği ve amacı doğrultusunda bireylerin tavır, düşünce, tutum ve algıları değiştirilmektedir. Etkin iletişim ile örgüt amaç, hedef ve kültürünün üyelerce benimsenmesi sağlanmakta ve bunları benimseyen birey özdeşleşme sürecini tamamlamaktadır.

1998'de Scott, Corman ve Cheney çalışmalarında, bireyin çevresiyle olan ilişki ve etkileşimlerinin örgüte dair tavır ve davranışlarını etkilediğini belirtmişlerdir. Özdeşleşme, üye ile örgüt arasındaki iletişimin sıklık derecesi, bireyin iletişim ağı içerisindeki yeri ile ilgilidir. Çoğu zaman iletişim ağı içerisinde merkezi rol oynayan yöneticilerin de iletişim sürecini nasıl yönettikleri ve kullandıkları da özdeşleşmenin

düzeyini belirlemektedir. Bu bağlamda Di Sanza ve Bullis 1999'daki çalışmalarında örgüt yöneticilerinin iletişim etkinliğinin, üyelerin özdeşleşmeleri üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir (Tüzün ve Çağlar, 2008, s:1021).

Simitdts, Pruyn ve Van Riel de 2001'de yürüttükleri çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin iletişim sürecinden etkilendiğini öne sürmüşler ve örgütsel iletişimin iki önemli boyutu üzerinde durmuşlardır: iletişim iklimi ve mesaj. İletişim iklimi bağlamında bilginin örgüt içerisinde nasıl paylaşıldığının, mesaj bakımından ise iletişimle aktarılan mesajın içeriğinin örgütü diğerlerinden ayıran parçalar olduğunu ve üyelerin bu yolla kendi örgütlerini keşfettiklerini belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre mesajın içeriği doğru olduğunda ve yeterli, sağlıklı şekilde iletildiğinde üyelerin özdeşleşme düzeyleri artmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008, 1020).

### **3.6. Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkileyen Faktörler**

Örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde iletişimden başka etki eden faktörler de bulunmaktadır. Bu faktörler Polat'ın çalışmasında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, örtüsel kıdem, statü, maaş / ücret şeklinde demografik özellikler olarak belirtilmiştir.

**Cinsiyet** ile ilgili Huggins 1998'de yürüttüğü çalışmasında erkeklerin özdeşleşme düzeylerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yine benzer şekilde Johnson 2006'da, İşcan 2006'daki çalışmalarında kadınların özdeşleşme düzeylerinin erkeklerin özdeşleşme düzeylerine göre daha düşük olduğu sonucuna varmışlardır. Buna rağmen Tüzün 2006'da ve Özdemir 2007'deki çalışmalarında cinsiyet ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir (Polat, 2009, s:33).

**Yaş** faktörünün örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi üzerine Lee 1971'de yaptığı araştırmasında, yaşları daha büyük olan bilim adamlarının örgütsel özdeşleşmelerinin daha yüksek olduğunu bulmuştur. Aynı şekilde Cheney 1983'te , Johnson 2006'da yürüttükleri çalışmalarında yaşça büyük olan bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Tüzün 2006'da, Ertürk 2003'te ve Özdemir 2007'deki çalışmalarında örgütsel özdeşleşme düzeyi ile yaş arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir (Polat, 2009, s:33).

**Eğitim** düzeyinin örgütsel özdeşleşme düzeyine olan etkisi ile ilgili Lee 1971'deki çalışmasında eğitim seviyesi yüksek bireylerin örgütsel özdeşleşmelerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bhattacharya 1995'teki çalışmasında yüksek lisans ve daha üst seviyede eğitim düzeyine sahip bireylerin örgütsel özdeşleşmelerinin arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu tespit etmiştir. Buna göre eğitim düzeyi arttıkça, örgütsel özdeşleşme düzeyi azalmaktadır. Tüzün 2006'da ve Özdemir 2007'de yaptıkları çalışmalarında eğitim ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki saptayamamışlardır (Polat, 2009, s:34).

**Örgütsel kıdem**in etkisi ile ilgili Hinrichs 1964'teki çalışmasında kıdem arttıkça örgütsel özellikleri, değer ve normları içselleştirme düzeyinin de arttığını tespit etmiştir. March Simon 1958 ve 1975'te, Hall 1948'de, Van Dyne 1994'te, Schnerder 1971'de, Lee 1971'de, Cheney 1983'te, Mael ve Ashforth 1992'de Barker ve Tompkins 1994'te, Bhattacharya 1995'te, Huggins 1998'de, Bamyer ve Iyer 2002'de, Pepermans 2003'te, İşcan 2006'da, Ertürk 2003'te kıdem ile ya da örgütte çalışma süresi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Tüzün 2006'da ve Özdemir 2007'de örgütte çalışma süresi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir (Polat, 2009, s:35).

**Statü** faktörünün örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ile ilgili Lee 1971'de statüleri yüksek olan bilim adamlarının örgütsel özdeşleşmelerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Hall 1970'de, Cheney 1983'te, Huggins 1998'de, Johnson 2006'da statü ile örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Tüzün 2006'da ve Özdemir 2007'de statü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Polat, 2009, s:36).

**Maaş ya da ücret** ile ilgili Lee 1971'de yürüttüğü çalışmasında maaşları yüksek bireylerin örgütsel özdeşleşmelerinin de yüksek olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde Dukerich 2002'de örgütsel özdeşleşme ile maaş arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Polat, 2009, s:36).

## IV. BÖLÜM

### İLETİŞİM DOYUMU İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

İletişim, örgütsel iletişim, iletişim doyumu, özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme konuları ile ilgili yerli ve yabancı literatür taranarak, çalışmanın alt yapısı oluşturulmuştur. Bu bölümde Bursa Uludağ Üniversitesi Meslek Yüksekokulları akademik personeli üzerinde gerçekleştirilen ve iletişim doyumu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin değerlendirilmesini amaçlayan alan araştırması ve bulguları yer almaktadır.

##### 4.1.Araştırmanın Problemi

Teknoloji ve makine kullanımının önemli bir rekabet unsuru olduğu dönemlerden sonra 1940'lı yıllarda, en büyük rekabet unsurunun insan faktörü olduğunun anlaşılmasıyla (Gülner, 2007, s:5), hem üretim sektöründe hem de hizmet sektöründe makine ve teknolojiden ziyade çalışanlar önemli hale gelmiştir. Kurumların en temel yapı taşı durumunda insan faktörü olduğu kabul edildiğinde ise kurumların başarıya ulaşmalarında kurum-çalışan ilişkilerinin olumlu yönde olması gerektiğinin önemi daha da artmaktadır. Bu bağlamda çalışanın kuruma olan algısı ve aidiyet hissi, kurumla kendini bir olarak algılaması ve kurumla özdeşleşme ve bütünleşmesi de önemli faktörler haline gelmektedir. Çünkü kendini kuruma bir ve benzeş hissedene birey güven duygusuyla birlikte, kendini kurumla özdeşleştirerek kurumun amaçları doğrultusunda hareket edecek, çoğu kaynakta da yer aldığı gibi işten kaçma, devamsızlık, işten ayrılma vb. olumsuz duygular içerisinde olmayacaktır.

Kurumların sektörde varlıklarını devam ettirmeleri, başarılı olmaları, rekabet edebilmeleri ve kurumsal hedeflerine ulaşmaları için çalışanların hem bireysel hedeflerini gerçekleştirmesi hem de örgüt açısından işe devamlarının sağlanması, verimliliklerinin artırılması, kuruma ait hissetmelerinin sağlanması son derece önem kazanmıştır. Tüm bunları gerçekleştirecek kurumsal yapı taşı ise iletişimdir.



İletişim, bir örgütün var olması, başarıya ulaşması ve varlığını sürdürebilmesi için önemlidir. Çünkü örgütler, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşan, yaşayan yapılardır. Bu yapının devamı ve sağlıklı işleyebilmesi için, kendisini oluşturan çalışanların hem kurum içinde hem de kurum dışında ilişkilerinin ve paylaşımlarının da sağlıklı olması gerekmektedir. Bu nedenle araştırmalar artan bir şekilde iletişimin örgütler için son derece önemli bir faktör olduğuna odaklanmaktadır. Öyle ki örgüt içi iletişim süreçleri çalışanların iş doyumuna, verimliliğine, motivasyonuna, kurumsal bağlılığına, örgütle bütünleşmelerine vb. etki etmektedir. Örgütsel iletişimin etkide bulunduğu bir diğer kavram da örgütsel özdeşleşme kavramıdır.

Genel itibariyle bakıldığında örgütle birey arasındaki ilişkiye atfedilen örgütsel özdeşleşme kavramı, bireyin kendisini örgütle birlikte tanımlaması, örgütle kendisi arasında bilişsel bir bağ kurması, örgütte yaşanan başarı ve başarısızlık durumlarının örgüte bağlılık hissederek, onunla birlik olması olarak ifade edilebilir (Eker, 2014, s:35). Örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel kimlik, örgütsel bütünleşme, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi kavramlarla birlikte de açıklanabilmektedir. Temelde birey örgütün amaçlarını, hedef ve politikalarını benimsediğinde, karar alması gereken durumlarda örgütün çıkarına olan bir şekilde hareket ettiğinde, örgütle aynı kimliği taşıdığı ve ben yerine biz söylemini kullandığında, örgütün değerlerini kabul edip hem örgüt içinde hem de örgüt dışındaki yaşantısında buna göre davrandığında örgütsel özdeşleşmeyi sağlamış olmaktadır.

Küresel rekabet koşulları içerisinde her kurumun kendisini örgüt içi iletişim açısından ölçmesi, değerlendirmesi önemli olmakla birlikte eğitim kurumları için de bu boşluk doldurulmalıdır. Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi amaçları olan, bireylerin oluşturduğu, yöneten ve yönetilen çalışanların bulunduğu, paylaşımın ve etkileşimin dolayısıyla bir iletişim sisteminin yer aldığı yapılardır. Küresel boyutta ele alındığında eğitim sektörü de çeşitlenmiş, kalitesi değişmekte olan ve bu nedenle diğerleriyle rekabet etmek durumunda kalan bir sektör haline gelmiştir. Özellikle özel üniversitelerin çoklukla açıldığı günümüz koşullarında bu rekabet ve başarıda öncü olma durumu devlete bağlı yükseköğretim kurumları için de geçerli hale gelmiştir. Toplumun, bireyin ve iş dünyasının beklentilerini karşılayacak nitelik ve donanıma sahip bireylerin yetişmesinde önemli bir paya sahip yükseköğretim kurumlarının kalitesi

ve başarısı rekabet açısından önemli bir gösterge durumundadır. Bu kalite ve başarının sağlanmasında akademik personelin tutumları, eğitim sektörüne ve görev yaptıkları kurumlarına karşı algıları son derece önemlidir. Bu nedenle, diğer örgütlerde olduğu gibi amacı başarıya ulaşmak olan eğitim kurumlarında da kurum-çalışan arasındaki ilişki önemsenmeli ve kuruma olan olumlu algıları, kurumla bütünleşme, kurumsal özdeşleşme ve bağlılık düzeyleri yüksek tutulmalıdır. Bu nedenle eğitim örgütlerinde de tüm boyutlarıyla iletişim, amaçların gerçekleşmesi, çalışanların iletişim doyumu ve etkileşimleri açısından önemli bir faktördür.

Psikoloji ve davranış bilimleri başta olmak üzere birçok alanda konu edilmiş doyum kavramı, temelde insanların ihtiyaçlarının giderilmesi durumunda elde ettikleri tatmin duygusu olarak açıklanabilir. Farklı birçok akademik alanda ele alınmış ve üzerinde çalışılmış doyum kavramı, günümüzde en çok araştırma yapılan alanlardan biri olan iletişim biliminin içinde de yer almaktadır. Kurumların var olması, başarıya ulaşması ve ayakta durabilmesinin yegane nedeni olan iletişimin, kurumdaki eksikliği, kalitesi veya etkinliğinin araştırılması ve değerlendirilmesi önem arz etmektedir.

Kurum içerisindeki iletişim şekilleri, bilginini doğru, zamanında ve sağlıklı paylaşılması, yönetimle iletişim, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, örgütsel iletişim iklimi vb. temel örgütsel iletişim ve iletişim doyum faktörleri, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerini, kurum amaçlarını benimseyerek görevlerini yerine getirmelerini, kurumu olumlu ya da olumsuz algılamaları, kuruma aidiyet duygularının oluşmasını ve bunun neticesinde kurumla özdeşleşmelerini etkilemektedir.

Ancak, bu güne kadar bu alanda birçok çalışma yapılmasına, örgütsel iletişim, iletişim doyumu ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının kurumlar için hayati önem taşıyan faktörler olduğunun tespit edilmesine rağmen ülkemizde halen gereken önem verilmemektedir.

Literatürde kurumsal bağlılık üzerine birçok çalışma bulunmasına rağmen, örgütsel özdeşleşme üzerine çok az sayıda araştırma yapıldığı ve eğitim perspektifinden çok az ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmanın literatüre, bu konuda ki boşluğu doldurmak ve yükseköğretim kurumlarında örgütsel özdeşleşme ve iletişim doyumu kavramlarının incelenmesi gerektiğini gözler önüne sermek açısından katkı sağlaması beklenmektedir. Tüm bunlar ışığında, bu konudaki bilgi eksikliklerinin giderilmesi, boşlukların

doldurulması ve farkındalık oluşturulması bu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

#### **4.2.Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı; yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin iletişim doyumu ile örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu genel amaca bağlı olarak ulaşılmaya çalışılacak alt amaçlar şöyle sıralanmıştır;

1. Akademik personelin iletişim doyum düzeylerini belirlemek.
2. Akademik personelin örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemek.
3. Akademik personelin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek.

Çalışmanın temel amacı ve alt amaçları doğrultusunda cevap bulması beklenen araştırma soruları ise aşağıdaki gibidir;

1. Akademik personelin en yüksek ve en düşük doyum elde ettiği iletişim doyum faktörleri nelerdir?
2. Akademik personelin demografik özellikleri (yaş, eğitim, kurumdaki çalışma süresi, cinsiyet vs.) iletişim doyum düzeylerinde fark yaratır mı?
3. Akademik personelin demografik özellikleri (yaş, eğitim, cinsiyet, kurumda çalışma süresi vs.) örgütsel özdeşleşme düzeylerinde fark yaratır mı?
4. Akademik personelin iletişimden elde ettiği doyum düzeyi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki var mı?

#### **4.3. Araştırmanın Önemi**

Örgütlerde iletişimin, çalışanların bir arada uyum içinde iş görmesini sağlayacak işbirliği ve koordinasyonu sağlama, bilgi iletme ve bilgi alma, sorunları tespit etme ve çözüm üretme, karar alma, duygu ve düşünceleri ifade etme gibi amaçları vardır. Ayrıca örgüt içi iletişim, kurumda hiyerarşik yapının belirlenmesinde, otoritenin sağlanmasında, kurum içinde oluşan grupların birbirleriyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynamaktadır (MEGEP). Özellikle örgütsel iletişimde, birlikte

iş gören insanların davranışlarını kontrol etmek ve onları belirli amaçlar doğrultusunda yönlendirmenin temel aracı iletişimdir (Atatürk Üniversitesi, Açıköğretim Ders Notları:Örgütsel İletişim;4-5). Bununla birlikte, planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi yönetsel fonksiyonların ve tüm örgütsel süreçlerin gerçekleştirilmesinde iletişim vazgeçilmezdir.

Bir örgüt için hedefler belirlenmiş, tüm kaynaklar (fiziksel, beşeri, ekonomik) bir araya getirilmiş, görev tanımları yapılmış olsa da kurum içi iletişimdeki yetersizlik, eksiklik ve boşluklar örgütün başarıya ulaşmasında engel teşkil edecektir.

İletişim doyumu çalışmaları incelendiğinde ise iletişim doyumunun;

- İş doyumu,
- Örgütsel kimlik,
- Lider-üye takas kuramı,
- İş performansı ve işten ayrılma,
- Örgüt kültürü,
- Örgüt kültürü ve bireysel özellikler,
- Üretim,
- İş değerleri,
- Örgütsel bağlılık,
- İletişim becerileri,
- Örgütsel öğrenme,
- İşe devamsızlık,
- Örgütsel vatandaşlık,
- Örgüt iklimi,
- Yönetici iletişim biçimleri,
- Yaratıcılık algısı (Gizir ve Köksal, 2014, s:94),
- İş problemlerinin algılanışı,
- Verimlilik,
- Motivasyon (Tuna ve Derin, 2017, s:113),
- Yaşam doyumu (Eroğlu, 2011, s:138),
- Örgütsel özdeşleşme gibi pek çok değişkenle ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

İletişim doyumunun bu değişkenler üzerindeki etkisinin anlaşılması hem çalışanlar hem de örgüt için fayda sağlamaktadır.

Örgütte iletişimin; bilgi sağlama, çalışanlar arasında ortak bir dil oluşturma, örgüt kültürünün aktarılmasını sağlama, çalışanların kurumlarını tanımalarını ve ona bağlanmalarını sağlama (Yalım, 2015, s:125), öğretme ve emretme, eğitim, işbirliği ve koordinasyon sağlama, kontrol etme imkanı tanıma gibi fonksiyonları vardır. İletişim bu fonksiyonları yerine getirerek çalışanların bir ahenk içerisinde görevlerini yerine getirmelerini ve örgütün ayakta kalmasını, başarılı olmasını sağlamaktadır.

İletişim doyumunu ise örgütün sağlıklı işleminin ve örgütsel fonksiyonların yerine getirildiğinin önemli bir göstergesidir (Tuna ve Derin, 2017, s:112). Örgütteki iletişim, iş görenlerin rol ve görev tanımlarını anlamalarını, iş görme ihtiyaçlarına yönelik bilgi elde etmelerini, uyumlu iş ilişkileri geliştirmelerinin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda iletişim süreçlerinin ve iletişimden elde edilen doyumun değerlendirilmesi, kurumsal anlamda zayıf ya da güçlü tarafların, eksikliklerin belirlenmesi anlamında bilgi toplama, iş ilişkilerini uyumlaştırma, paylaşımın geliştirilmesini sağlayarak örgütsel ve bireysel verimliliği arttırmada önem arz etmektedir. Halis'e göre çalışanların kuruma bağlılıkları, aralarındaki koordinasyon, beklenti ve ihtiyaçların karşılanması, problemlerin çözümü, bireysel başarı duygusu iletişimden elde edilen doyumuna bağlıdır (Halis, 2000, s:217).

Bir kurumdaki iletişim süreçlerinin kalitesi ile, o iletişim sürecinden elde edilen doyum düzeyi arasında pozitif bir orantı vardır. Eroğlu'na göre örgütsel iletişim ne kadar verimli, kaliteli ve etkin ise, örgüt çalışanlarının bu iletişim sürecinden elde ettiği doyum da o kadar fazladır. Öyle ki, iletişim doyumunu çalışanlarda yüksek motivasyon oluşturma niteliğine sahiptir (Eroğlu, 2011, s:146).

Örgütlerdeki iletişim süreçleri örgütsel özdeşleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Kişinin kendisini çalıştığı kuruma bağlı hissetmesi, kendisini kurumla birlikte algılaması, kurumun başarısını da başarısızlığını da kendisininmiş gibi görmesi olarak tanımlanan örgütsel özdeşleşme kavramı, iletişimin yeterliliğinin hissedilmesi ile oluşmaktadır (Tuna ve Derin, 2017, s: 115). Bireylerin, kendilerini kuruma ait hissetme ihtiyaçları, kurumun da çalışanların özdeşleşmesini sağlayarak performansı artırma amaçları vardır. Örgütler bu amaçları gerçekleştirmek için iletişimi kullanmakta,

psikolojik olarak çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesini sağlamaya çalışmaktadırlar.

Örgütsel özdeşleşme ise bireylerin kurumda ve kurumdaki gruplarda kendini güvende hissetmelerini, bu güven duygusuyla birlikte kuruma bağlılıklarının artmasını ve ait olma, güvenlik, kendini gerçekleştirme ve tanımlama gibi psikolojik ihtiyaçlarının da tatmin edilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamlarda tatmin olan birey örgütün amaç ve hedeflerini kendi amacı olarak görüp, örgütü ve örgütün politikalarını benimsemekte ve kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir (Topçu, 2015, s:77).

Bu araştırma ile Uludağ Üniversitesi bünyesindeki tüm MYO'larda görev yapan akademik personelin iletişim doyum düzeyleri, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve bu iki kavramın aralarındaki ilişki belirlenmeye ve değerlendirilmeye çalışılacaktır. Araştırma, çalışanların kurumları ya da işleriyle ilgili yaşamaları muhtemel sorunların sebeplerinden birinin de örgüt içinde yönetilen iletişim süreci olabileceğini ortaya koymasından önemlidir. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bulguların, diğer akademik örgütler için de faydalı olması beklenmektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışma aşağıdaki sınırlılıkları içermektedir. Veri değerlendirmesinde bu sınırlılıklar göz ardı edilmemelidir.

1. Araştırma örgütsel iletişimi değil, sadece iletişim doyumunu ölçümlemeyi amaçlamaktadır.
2. Araştırma, konu bakımından iletişim doyumunun sadece "örgütsel özdeşleşme" kavramıyla ilişkisine yöneliktir.
3. Araştırmanın uygulama kısmı Bursa Uludağ Üniversitesi bünyesindeki 15 Meslek Yüksekokulu ile sınırlıdır ve sadece bu meslek yüksekokullarında görev yapan akademik personeli kapsamaktadır.
4. Araştırmanın güvenilirliği bu kişilerin vermiş oldukları cevapların objektifliğiyle sınırlıdır.
5. Araştırma sonuçları, anketi yanıtlayan akademik personelin 2018 Mayıs ve Haziran ayı görüş ve düşüncelerini yansıtmaktadır.

#### **4.5. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmada, araştırmada kullanılan ölçme aracının güvenli ve geçerli olduğu, belirtilen şartlar altında çalışma kümesinin evreni temsil ettiği, anketi yanıtlayan akademik personelin geçerli ve güvenilir bilgiler verdiği doğruluğu test etmeye gerek görülmeden kabul edilmiştir.

#### **4.6. Araştırmanın Tasarımı ve Uygulanması**

##### **4.6.1.Evren ve Örneklem**

Araştırmanın problemi ve amacı doğrultusunda çalışmanın evrenini Bursa Uludağ Üniversitesi bünyesindeki 15 Meslek Yüksekokulunda görev yapmakta olan akademik personel oluşturmaktadır. Üniversitenin meslek yüksekokulları akademik personel dağılımı şu şekildedir; İnegöl MYO 23, Harmancık MYO 7, Keles MYO 6, Ohaneli MYO 7, Büyükorhan MYO 5, Sosyal Bilimler MYO 29, Teknik Bilimler MYO 52, M. Kemalpaşa MYO 13, Yenişehir İ. Orhan MYO 21, İznik MYO 11, Karacabey MYO 15, Orhangazi Y. Asil Çelik MYO 9, Sağlık Hizmetleri MYO 11, Mennan Pasinli MYO 4, Gemlik MYO 14.

Çalışmada Bursa Uludağ Üniversitesi meslek yüksekokullarında çalışan toplam 227 akademik personelin tamamına ulaşılma olanağı bulunduğu için örneklem alma yoluna gidilmemiş ve tam sayım hedeflenmiştir. Fakat çeşitli nedenlerle (yerinde bulunmama, çalışmaya katılmak istememe vb.) ancak 116 akademisyenle görüşülerek veri toplanmıştır.

##### **4.6.2.Anket Formu ve Ölçüm Araçları**

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 35 sorudan oluşan iletişim doyum ölçeği, ikinci bölümde 12 sorudan oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği bulunmaktadır. Anketin 3. Ve son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

###### **4.6.2.1.İletişim Doyum Ölçeği**

Ölçek, Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilmiştir ve çalışmada, iletişim alanında oldukça fazla kullanılan iletişim doyum anketi (Communication Satisfaction

Questionnaire) kullanılmıştır. Downs ve Hazen (1977) güvenilirlik analizi sonucunda anketin toplam güvenilirlik değerinin .94 olduğunu bulmuşlardır. Daha sonra anketi kullanan araştırmacılar Hecht (1978), Clampit ve Girard, (Aktaran Greenbaum, Clampitt, Willihnganz, 1988), Pincus (1986) ve Gülnar (2007) anketin güvenilirlik ve geçerliliğini doğrulamışlardır.

Ankette, iletişim doyumunun 8 faktörüne (iletişim iklimi, örgütsel bütünleşme, örgütsel perspektif, medya kalitesi, üstlerle iletişim, yatay iletişim, bireysel geribildirim, astlarla iletişim) yönelik ifadeler yer almaktadır ancak bu çalışmada Astlarla İletişim faktörüne ait ifadeler sadece yöneticiler tarafından cevaplanması gerektiği için anket formundan çıkarılmıştır.

Her sorunun cevabı; *katılıyorum, kesinlikle katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum* olmak üzere 5’li likert tipi ölçeğe dayanarak beş adet şık içermektedir. Katılımcıların soru ile ilgili olarak bu cevaplardan yalnızca birini işaretlemeleri beklenmektedir.

Araştırmada kullanılan iletişim doyum anketinin maddeleri ve ait oldukları faktörler Tablo 4.1’de yer almaktadır.

**Tablo 4.1.** İletişim Doyum Ölçeği Faktörleri ve Ankette Bulunan Madde Numaraları

<b>İletişim Doyumu Ölçeği Alt Boyutları</b>	<b>Ankette Bulunan Madde Numaraları</b>
<b>İletişim İklimi</b>	15-17-19-22-23
<b>Örgütsel Perspektif</b>	3-8-12-13
<b>Örgütsel Bütünleşme</b>	1-2-6-7-11-35
<b>Medya Kalitesi</b>	20-29-31-32-34
<b>Bireysel Geribildirim</b>	4-5-10-14
<b>Yatay İletişim</b>	24-26-27-28
<b>Üstlerle İletişim</b>	16-18-21-25-30

Downs ve Hazen çalışmalarında anketin güvenilirliğini .94 olarak tespit etmişlerdir. Bu çalışmada ise anketin güvenilirliği .95 olarak tespit edilmiş ve Tablo 4.2’de gösterilmiştir.



**Tablo 4.2.** İletişim Doyum Ölçeği Güvenilirlik Test Sonucu

Ölçek	Cronbach Alpha
İletişim Doyumu	0,956

Çalışmada ayrıca her bir iletişim faktörüne yönelik de güvenilirlik hesaplamaları yapılmış ve ulaşılan değerlere Tablo 4.3’de yer verilmiştir.

**Tablo 4.3.** İletişim Doyumu Ölçeği Alt Boyutları Güvenilirlik Testi Sonuçları

Ölçek Boyutu	Cronbach Alpha
İletişim İklimi	0,814
Örgütsel Perspektif	0,779
Örgütsel Bütünleşme	0,856
Medya Kalitesi	0,820
Bireysel Geribildirim	0,906
Yatay İletişim	0,927
Üstlerle İletişim	0,907

#### 4.6.2.2.Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel özdeşleşme ölçeği Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş ve alanda yapılan çalışmalarda defalarca kullanılmıştır. Ölçek, Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış, Polat ve Meydan (2009) tarafından kullanılan anketin güvenilirliği .91 olarak bulunmuştur (Topçu, 2015 s:142). Ölçek tek boyutludur ve bu çalışmada ölçeğin güvenilirliği .92 olarak tespit edilmiş ve Tablo 4.4’te gösterilmiştir.

**Tablo 4.4.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Güvenilirlik Testi Sonucu

Ölçek	Cronbach Alpha
Örgütsel Özdeşleşme	0,927

Her sorunun cevabı; *katılıyorum, kesinlikle katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum* olmak üzere 5’li likert tipi ölçeğe dayanarak beş

adet şık içermektedir. Katılımcıların soru ile ilgili olarak bu cevaplardan yalnızca birini işaretlemeleri beklenmektedir.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, akademik unvan, unvanda bulunma süresi, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalışılan kurum değişkenlerine yönelik sorular yöneltilmiştir.

#### 4.7. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmanın amaçları doğrultusunda toplanan veriler bilgisayar ortamında SPSS istatistik paket programı kullanılarak çözümlenmiş, çözümlenen bilgiler çizelgeler haline getirilerek analiz edilmiştir.

##### 4.7.1. Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında araştırmada kullanılan anket sorularına katılımcıların verdiği yanıtların istatistiksel çözümlenmeleri ve bu çözümlenmeler doğrultusunda oluşturulan tablolar ve araştırmanın amacı ve cevaplanması planlanan sorular çerçevesinde yapılan yorumlar yer almaktadır.*a.Akademik personelin iletişim doyum düzeylerini belirleme alt amacına yönelik bulgular*

Akademik personelin iletişim doyum düzeylerini belirleme alt amacı doğrultusunda cevaplanması beklenen “Akademik personelin en düşük ve en yüksek doyum elde ettiği iletişim doyum faktörleri nelerdir?” sorusuna yönelik veriler analiz edilerek, iletişim doyum faktörlerinin ortalama değerlerine ulaşılmış ve sonuç Tablo 4.5’te gösterilmiştir

**Tablo 4.5.**İletişim Doyum Faktörlerinin Ortalama Değer Tablosu

İletişim Doyumu Faktörleri	Ortalama Değerler
Örgütsel Bütünleşme	3,913
Üstlerle İletişim	3,845
Örgütsel Perspektif	3,609
Bireysel Geribildirim	3,589
Medya Kalitesi	3,572
İletişim İklimi	3,544
Yatay İletişim	3,511

İletişim doyum faktörlerinden elde edilen doyum düzeylerinin ortalama değerlerine bakıldığında, akademik personelin en yüksek doyum elde ettiği iletişim doyum faktörünün 3,913 ortalama ile *Örgütsel Bütünleşme* faktörü olduğu, en düşük doyum elde ettiği iletişim doyum faktörünün ise 3,511 ortalama ile *Yatay İletişim* faktörü olduğu görülmektedir.

*b. Akademik personelin örgütsel özdeşleşme düzeyini belirme alt amacına yönelik bulgular*

Çalışmanın ikinci alt amacı olan akademik personelin örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan istatistikî analiz Tablo 4.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.6.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Madde Bazlı Betimsel Sonuçlar

Madde No.	Minimum	Maximum	Ortalama(Mean)	Standart Sapma
S36	1,0	5,0	3,374	1,2387
S37	1,0	5,0	3,904	1,0085
S38	1,0	5,0	4,009	1,0130
S39	1,0	5,0	4,017	1,0172
S40	1,0	5,0	3,878	1,0357
S41	1,0	5,0	4,061	,9849
S42	1,0	5,0	4,270	,8617
S43	1,0	5,0	4,183	,9420
S44	1,0	5,0	4,243	,8845
S45	1,0	5,0	3,452	1,2513
S46	1,0	5,0	3,983	,9910
S47	1,0	5,0	3,591	1,1765
N=115				

Tablodaki değerler göz önünde bulundurularak en yüksek örgütsel özdeşleşme puanına sahip 3 madde şöyledir;

1. Üniversiteye katkısı olacak işleri mecbur olmasam da yaparım.
2. İş ile ilgili karar ve fırsatlarda üniversite menfaatlerini ön planda tutarım.
3. Kariyerime bu üniversitede devam etmeyi isterim.

En düşük örgütsel özdeşleşme puanına sahip 3 madde ise şöyledir;

1. Biri çalıştığım üniversiteyi eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.
2. Kendimi çalıştığım üniversitenin sahibi gibi hissederim.
3. Bu üniversiteyi, çoğu çalışanın aitlik hissettiği büyük bir aile gibi görüyorum.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin değerlendirilmesinde 5'li likert ölçeğinden yararlanılmış, en düşük puan için 1 ve en yüksek puan için 5 değeri verilerek yapılacak olan değerlendirme için derecelendirme aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

1. 1,00 – 1,80 = Çok düşük özdeşleşme düzeyi
2. 1,81 – 2,60 = Düşük özdeşleşme düzeyi
3. 2,61 – 3,40 = Orta düzey özdeşleşme
4. 3,41 – 4,20 = Yüksek özdeşleşme düzeyi
5. 4,21 – 5,0 = Çok yüksek özdeşleşme düzeyi

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalama değeri 3,626'dır ve yukarıda belirlenen değerlendirme derecesine göre akademik personelin örgütsel özdeşleşmelerinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

*c. Akademik personelin demografik özellikleri iletişim doyum düzeylerinde fark yaratır mı? sorusuna yönelik bulgular*

Akademik personele uygulanan anketin 3. bölümünü oluşturan demografik sorular analiz edilerek, yaş, cinsiyet, akademik unvan, kurumda bulunma süresi, medeni durum gibi özelliklerin akademik personelin iletişim doyum düzeylerinde fark yaratıp yaratmadığı sorusuna cevap aranmış ve t-testi ve Varyans Analizi ile ulaşılan bulgular aşağıda sırasıyla her bir demografik özellik için tablolar halinde gösterilmiştir.

**Tablo 4.7.** Yaş ile İletişim Doyum Düzeyi Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Ortalama İletişim İklimi	Between Groups	,370	3	,123	,270	,847
	Within Groups	50,697	111	,457		
	Total	51,066	114			
Ortalama Organizational Perspektif	Between Groups	,204	3	,068	,234	,872
	Within Groups	32,144	111	,290		
	Total	32,347	114			
Ortalama Medya Kalitesi	Between Groups	,353	3	,118	,251	,861
	Within Groups	52,107	111	,469		
	Total	52,460	114			
Ortalama Bireysel Geribildirim	Between Groups	,628	3	,209	,355	,786
	Within Groups	65,430	111	,589		
	Total	66,058	114			
Ortalama Yatay İletişim	Between Groups	,005	3	,002	,006	,999
	Within Groups	32,207	111	,290		
	Total	32,212	114			
Ortalama Üstlerle İletişim	Between Groups	,383	3	,128	,174	,914
	Within Groups	81,422	111	,734		
	Total	81,805	114			

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin yaşları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

**Tablo 4.8.** Cinsiyet ile İletişim Doymu Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

<b>GroupStatistics</b>					
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
OrtalamailetisimIklimi	Erkek	72	3,3560	,70781	,08342
	Kadın	43	3,5700	,58274	,08887
OrtalamaOrgutselPerspektif	Erkek	72	3,4855	,54252	,06394
	Kadın	43	3,6390	,50745	,07739
OrtalamaMedyaKalitesi	Erkek	72	3,4430	,73542	,08667
	Kadın	43	3,5895	,56657	,08640
OrtalamaBireyselGeribildirim	Erkek	72	3,4285	,80786	,09521
	Kadın	43	3,6640	,65878	,10046
OrtalamaYatayIletisim	Erkek	72	3,4276	,55889	,06587
	Kadın	43	3,4823	,48683	,07424
OrtalamaUstlerleIletisim	Erkek	72	3,6415	,92639	,10918
	Kadın	43	3,9350	,66466	,10136

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin cinsiyetleri ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

**Tablo 4.9.** Medeni Durum ile İletişim Doymu Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

<b>GroupStatistics</b>					
	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
OrtalamailetisimIklimi	Bekar	31	3,4154	,72639	,13046
	Evli	82	3,4316	,65174	,07197
OrtalamaOrgutselPerspektif	Bekar	31	3,5759	,58145	,10443
	Evli	82	3,5168	,50909	,05622
OrtalamaMedyaKalitesi	Bekar	31	3,5365	,74296	,13344
	Evli	82	3,4786	,66413	,07334
OrtalamaBireyselGeribildirim	Bekar	31	3,4366	,97336	,17482
	Evli	82	3,5339	,67072	,07407
OrtalamaYatayIletisim	Bekar	31	3,4451	,47617	,08552
	Evli	82	3,4416	,55664	,06147
OrtalamaUstlerleIletisim	Bekar	31	3,6216	1,01498	,18230
	Evli	82	3,7888	,78200	,08636

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin medeni durumu ile iletişim doyum düzeyi arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

**Tablo 4.10.** Gelir Durumu ile İletişim Doyumu Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

Group Statistics					
	Aylık Gelir	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ortalama İletişim İklimi	1	62	3,4293	,77756	,09875
	2	53	3,4439	,52219	,07173
Ortalama Organizasyonel Perspektif	1	62	3,5365	,62503	,07938
	2	53	3,5505	,40457	,05557
Ortalama Medya Kalitesi	1	62	3,4420	,77648	,09861
	2	53	3,5631	,54178	,07442
Ortalama Bireysel Geribildirim	1	62	3,5141	,83574	,10614
	2	53	3,5195	,67155	,09225
Ortalama Yatay İletişim	1	62	3,3872	,62556	,07945
	2	53	3,5192	,38839	,05335
Ortalama Üstlerle İletişim	1	62	3,7757	,93914	,11927
	2	53	3,7227	,73280	,10066

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin gelir durumları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

**Tablo 4.11.** Kurumda Çalışılan Süre ile İletişim Doyumu Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Ortalamailetisimklimi	BetweenGroups	3,222	4	,805	1,852	,124
	WithinGroups	47,845	110	,435		
	Total	51,066	114			
OrtalamaOrgutselPerspektif	BetweenGroups	1,771	4	,443	1,593	,181
	WithinGroups	30,577	110	,278		
	Total	32,347	114			
OrtalamaMedyaKalitesi	BetweenGroups	3,130	4	,783	1,745	,145
	WithinGroups	49,330	110	,448		
	Total	52,460	114			
OrtalamaBireyselGeribildirim	BetweenGroups	2,315	4	,579	,999	,411
	WithinGroups	63,742	110	,579		
	Total	66,058	114			
OrtalamaYatayIletisim	BetweenGroups	1,208	4	,302	1,071	,374
	WithinGroups	31,005	110	,282		
	Total	32,212	114			
OrtalamaUstlerleIletisim	BetweenGroups	1,989	4	,497	,685	,604
	WithinGroups	79,816	110	,726		
	Total	81,805	114			

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin kurumda çalışma süreleri ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.



**Tablo 4.12.** Akademik Unvan ile İletişim Doymu rasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	MeanSquar e	F	Sig.
Ortalamailetisimklimi	BetweenGroups	1,640	3	,547	1,228	,303
	WithinGroups	49,427	111	,445		
	Total	51,066	114			
OrtalamaOrgutselPerspektif	BetweenGroups	,140	3	,047	,161	,922
	WithinGroups	32,207	111	,290		
	Total	32,347	114			
OrtalamaMedyaKalitesi	BetweenGroups	,252	3	,084	,179	,911
	WithinGroups	52,208	111	,470		
	Total	52,460	114			
OrtalamaBireyselGeribildirim	BetweenGroups	3,150	3	1,050	1,852	,142
	WithinGroups	62,908	111	,567		
	Total	66,058	114			
OrtalamaYatayIletisim	BetweenGroups	,165	3	,055	,191	,903
	WithinGroups	32,047	111	,289		
	Total	32,212	114			
OrtalamaUstlerleIletisim	BetweenGroups	3,885	3	1,295	1,845	,143
	WithinGroups	77,920	111	,702		
	Total	81,805	114			

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin akademik unvanları ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

**Tablo 4.13.** Şuan ki Unvanda Bulunma Süresi ile İletişim Doyumu Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Ortalamaİletişimİklimi	BetweenGroups	1,259	4	,315	,695	,597
	WithinGroups	49,807	110	,453		
	Total	51,066	114			
OrtalamaOrgütselPerspektif	BetweenGroups	,891	4	,223	,779	,541
	WithinGroups	31,456	110	,286		
	Total	32,347	114			
OrtalamaMedyaKalitesi	BetweenGroups	,337	4	,084	,178	,950
	WithinGroups	52,124	110	,474		
	Total	52,460	114			
OrtalamaBireyselGeribildirim	BetweenGroups	,838	4	,209	,353	,841
	WithinGroups	65,220	110	,593		
	Total	66,058	114			
OrtalamaYatayİletişim	BetweenGroups	1,942	4	,485	1,764	,141
	WithinGroups	30,271	110	,275		
	Total	32,212	114			
OrtalamaÜstlerleİletişim	BetweenGroups	1,716	4	,429	,589	,671
	WithinGroups	80,089	110	,728		
	Total	81,805	114			

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin şuan ki unvanlarında bulunma süreleri ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

**Tablo 4.14.** Mezuniyet (Eğitim Durumu) ile İletişim Doyumu Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Ortalama İletişim İklimi	Between Groups	3,115	2	1,557	3,637	,029
	Within Groups	47,952	112	,428		
	Total	51,066	114			
Ortalama Organisel Perspektif	Between Groups	1,584	2	,792	2,883	,060
	Within Groups	30,764	112	,275		
	Total	32,347	114			
Ortalama Medya Kalitesi	Between Groups	2,244	2	1,122	2,503	,086
	Within Groups	50,216	112	,448		
	Total	52,460	114			
Ortalama Bireysel Geribildirim	Between Groups	2,370	2	1,185	2,084	,129
	Within Groups	63,688	112	,569		
	Total	66,058	114			
Ortalama Yatay İletişim	Between Groups	,670	2	,335	1,190	,308
	Within Groups	31,542	112	,282		
	Total	32,212	114			
Ortalama Üstler İletişim	Between Groups	1,454	2	,727	1,014	,366
	Within Groups	80,351	112	,717		
	Total	81,805	114			

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin mezuniyetleri (eğitim durumları) ile iletişim doyum faktörlerinden iletişim iklimi puanları arasında fark olduğu görülmektedir ( $p < .05$ ). Hangi gruplar arasında fark olduğunu anlamak için yapılan Scheffe Post Hoc testi sonucunda yüksek lisans mezunu akademik personel ile doktora mezunu olan akademik personel arasında iletişim iklimi puanı farkı olduğu bulunmuştur. Buna göre doktora mezunu akademik personelin iletişim iklimi puanlarının ( $X = 3,81$ ), yüksek lisans mezunu akademik personelin iletişim iklimi puanlarından ( $X = 3,35$ ) fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.15.** MYO'lar ile İletişim Doyumu Arasındaki Farka İlişkin Betimsel Bulgular

**Descriptives**

İletişimPuan

MYO	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
1	11	138,1818	24,85887	7,49523
2	8	138,5000	17,06291	6,03265
3	4	137,2500	16,93861	8,46931
4	8	146,7500	11,20905	3,96300
5	5	134,0000	9,89949	4,42719
6	7	104,1429	38,14197	14,41631
7	4	120,2500	31,96222	15,98111
8	6	149,0000	19,08926	7,79316
9	4	149,0000	9,48683	4,74342
10	9	120,0000	20,65188	6,88396
11	7	122,1429	15,59304	5,89361
12	6	130,0000	16,51666	6,74290
13	7	121,5714	15,56553	5,88322
14	13	121,2308	10,67047	2,95946
15	12	124,5000	19,38838	5,59694
Total	111	129,3423	21,96878	2,08518

**Tablo 4.16.** MYO'lar ile İletişim Doyumu Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

**ANOVA**

iletisimPuan

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	15663,618	14	1118,830	2,870	,001
Within Groups	37425,373	96	389,848		
Total	53088,991	110			

Yukarıdaki bulgulara göre, MYO'lara göre iletişim doyumu ortalama puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ( $p < ,01$ ). Hangi gruplar arasında fark olduğunu anlamak için yapılan Post Hoc (Scheffe Test) testine göre 4 nolu meslek yüksekokulu ile 13 nolu meslek yüksekokulu arasında fark olduğu görülmüştür. Buna göre, 4 nolu meslek yüksekokulunun iletişim doyum ortalama puanının ( $x=4,58$ ), 13

nolu meslek yüksekokulu iletişim doyumu ortalama puanından ( $x=3,74$ ) fazla olduğu görülmüştür.

Çalışmada uygulanan anketin 3. Bölümünü oluşturan demografik sorular neticesinde elde edilen verilerin istatistiki analiz bulguları, çalışmanın “akademik personelin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, mezuniyet, unvan vb.) iletişim doyum düzeylerinde fark yaratır mı?” sorusunu karşılamaktadır. Analiz bulgularına göre, akademik personelin yaş, cinsiyet, unvan, unvanda bulunma süresi, gelir durumu, medeni durum, kurumda çalışma süresi ile iletişim doyum düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Ancak Akademik personelin mezuniyet derecesi ile iletişim doyum düzeyi arasında ve meslek yüksekokulları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüş Tablo 4.14 ve Tablo 4.16 ile açıklanmıştır.

*d. Akademik personeli demografik özellikleri örgütsel özdeşleşme düzeylerinde fark yaratır mı? sorusuna yönelik bulgular*

Akademik personele uygulanan anketin 3. bölümünü oluşturan demografik sorular analiz edilerek, yaş, cinsiyet, akademik unvan, kurumda bulunma süresi gibi özelliklerin akademik personelin örgütsel özdeşleşme düzeylerinde fark yaratıp yaratmadığı sorusuna cevap aranmış ve bulgular aşağıda sırasıyla her bir demografik özellik için tablolar halinde gösterilmiştir.

**Tablo 4.17.** Yaş ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

**ANOVA**

	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	164,034	3	54,678	,624	,601
WithinGroups	9725,827	111	87,620		
Total	9889,861	114			

Yukarıdaki bulgulara göre, yaş grupları arasında örgütsel özdeşleşme puanları açısından bir fark olmadığı görülmektedir. ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.18.** Cinsiyet ile Örgütsel Özdeşleme Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
Erkek	72	47,4722	10,16619	1,19810
Kadın	43	46,1163	7,71890	1,17712

Yukarıdaki bulgulara göre cinsiyete göre örgütsel özdeşleşme puanları arasında fark görülmemiştir. ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.19.** Medeni Durum ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

**ANOVA**

OrgutselOzdeslesmePuan

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	26,425	2	13,212	,150	,861
Within Groups	9863,436	112	88,066		
Total	9889,861	114			

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin medeni durumları ile örgütsel özdeşleşme puanları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

**Tablo 4.20.** Kurumda Çalışılan Süre ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	221,548	4	55,387	,630	,642
WithinGroups	9668,312	110	87,894		
Total	9889,861	114			

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin kurumda çalıştığı süre ile örgütsel özdeşleşme puanları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.21.** Akademik Unvan ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	199,464	3	66,488	,762	,518
WithinGroups	9690,396	111	87,301		
Total	9889,861	114			

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin sahip olduğu akademik unvan ile örgütsel özdeşleşme puanları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.22.** Şuanki Unvanda Bulunma Süresi ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

**ANOVA**

OrgutselOzdeslesmePuan

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	76,567	4	19,142	,215	,930
Within Groups	9813,294	110	89,212		
Total	9889,861	114			

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin şuanki unvanlarında bulunma süreleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

**Tablo 4.23.** Mezuniyet Derecesi İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	112,027	2	56,013	,642	,528
WithinGroups	9777,834	112	87,302		
Total	9889,861	114			

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin mezuniyet derecesi ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında bir fark görülmemiştir. ( $p > 0.05$ )

**Tablo 4.24.** Aylık Gelir ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
BetweenGroups	,517	1	,517	,006	,939
WithinGroups	9889,344	113	87,516		
Total	9889,861	114			

Yukarıdaki bulgulara göre, akademik personelin aylık gelir düzeyi ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında bir fark görülmemiştir. ( $p > 0.05$ ).

**Tablo 4.25.** MYO'lar ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki Betimsel Bulgular

**Descriptives**

OrgutselOzdeslesmePuan

MYO	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
1	11	53,7273	5,21710	1,57302
2	8	50,5000	3,29502	1,16496
3	4	46,2500	17,03673	8,51836
4	8	48,6250	6,16297	2,17894
5	7	50,5714	9,23503	3,49051
6	7	36,4286	13,16380	4,97545
7	4	43,5000	12,71482	6,35741
8	6	50,8333	7,35980	3,00463
9	4	54,5000	5,00000	2,50000
10	9	42,1111	6,82723	2,27574
11	7	42,7143	7,82548	2,95775
12	6	45,8333	10,77806	4,40013
13	8	47,2500	5,11999	1,81019
14	13	45,2308	9,54947	2,64855
15	13	46,6923	9,90273	2,74652
Total	115	46,9652	9,31414	,86855



**Tablo 4.26.** MYO'lar ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Farka İlişkin Sonuçlar

**ANOVA**

OrgutselOzdeslesmePuan

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2247,064	14	160,505	2,100	,018
Within Groups	7642,796	100	76,428		
Total	9889,861	114			

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, MYO'lara göre örgütsel özdeşleşme ortalama puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Hangi gruplar arasında fark olduğunu anlamak için yapılan Post Hoc (Scheffe) testine göre 2 nolu meslek yüksekokulu ile 4 nolu meslek yüksekokulu arasında fark olduğu görülmüştür. Buna göre, 4 nolu meslek yüksekokulunun örgütsel özdeşleşme ortalama puanının ( $x=4,32$ ), 2 nolu meslek yüksekokulunun örgütsel özdeşleşme ortalama puanından ( $x=3,09$ ) fazla olduğu görülmüştür.

Çalışmada uygulanan anketin 3. Bölümünü oluşturan demografik sorular neticesinde elde edilen verilerin istatistiksel analiz bulguları, çalışmanın “akademik personelin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, mezuniyet, unvan vb.) örgütsel özdeşleşme düzeylerinde fark yaratır mı?” sorusunu karşılamaktadır. Analiz bulgularına göre, akademik personelin yaş, cinsiyet, mezuniyet derecesi, medeni durumu, akademik unvanı, unvanda bulunma süresi, kurumda çalışma süresi, gelir durumu demografik özellikleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Ancak, meslek yüksekokullarına göre örgütsel özdeşleşme düzeylerinde anlamlı fark görülmüş ve Tablo 4.25 ve Tablo 4.26 'ya göre açıklanmıştır.

*e. Akademik personelin örgütsel özdeşleşmeleri ile iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleme alt amacına yönelik bulgular*

Akademik personelin örgütsel özdeşleşmeleri ile iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleme alt amacı doğrultusunda cevaplanması beklenen araştırma sorusu "akademik personelin örgütsel özdeşleşme düzeyi ile iletişim doyum düzeyi

arasında anlamlı bir ilişki var mı araştırma sorusuna yönelik bulgular Tablo 4.27'de gösterilmiş ve tablolardaki bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 4.27.** İletişim Doyumu Düzeyleri İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Korelasyon Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1- İletişim İklimi	1	,651**	,854**	,818**	,669**	,747**	,918**	,573**
2-Örgütsel Perspektif		1	,620**	,665**	,455**	,476**	,768**	,519**
3-Medya Kalitesi			1	,750**	,679**	,717**	,897**	,554**
4-Bireysel Geribildirim				1	,576**	,834**	,911**	,506**
5-Yatay İletişim					1	,534**	,725**	,480**
6-Üstlerle İletişim						1	,848**	,427**
7-Toplam İletişim Doyumu							1	,607**
8-Toplam Örgütsel Özdeşleşme								1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4.27'deki verilere göre, örgütsel özdeşleşme ile iletişim doyum düzeylerinden;

- İletişim İklimi (r=.573;p≤0.01),
- Örgütsel Perspektif (r=.519;p≤0.01),
- Medya Kalitesi (r=.554;p≤0.01),
- Bireysel Geribildirim (r=.506;p≤0.01),
- Yatay İletişim (r=.480;p≤0.01),
- Üstlerle İletişim (r=.427;p≤0.01)
- Toplam İletişim Doyumu (r=.607;p≤0.01) ile arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Sonuçlara bakıldığında, toplam örgütsel özdeşleşme puanı ile genel iletişim doyumunu (r=.607;p≤.01) arasında pozitif, anlamlı ve orta kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte toplam örgütsel özdeşleşme puanı ile iletişim iklimi (r=.573;p≤.01), medya kalitesi (r=.554;p≤.01), örgütsel perspektif (r=.519;p≤.01) boyutlarıyla arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda örgütsel iletişim puanıyla ilişkinin en yüksek olduğu iletişim doyum boyutları toplam iletişim doyumunu, iletişim iklimi, medya kalitesi ve örgütsel

perspektif olarak sıralanabilmektedir. Çalışmadan elde edilen bu sonuç, araştırmanın alt amaç cümlelerinden biri olan akademik personelin örgütsel özdeşleşme düzeyi ile iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi belirleme ifadesini ve bu ifadenin karşılığı olarak cevaplanması gereken örgütsel özdeşleşme ile iletişim doyumu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? sorusunu karşılamaktadır.

İstatistikî analiz sonucunda elde edilen bu bulgulara göre, akademisyenlerin iletişim doyum düzeyleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Sosyal, kurumsal, aile vb. her türlü yaşamsal ortamın temelini iletişim oluşturmaktadır. Sağlıklı bir iletişim süreci sağlıklı ilişkiler, sağlıklı ilişkiler de yaşamsal doyuma ulaşmış mutlu bireyler demektir.

Çalışmanın konusunu oluşturan örgütler bağlamında iletişime bakıldığında, örgütlerin baştan itibaren var olmaları, yürüttükleri faaliyetlerde başarılı olmaları ve güçlü rekabet ortamlarında ayakta kalabilmeleri için öncül faktör olarak görülmektedir. Örgütlerin en önemli birincil kaynağı ve bugün rekabet unsuru olarak zikredilen çalışanların, örgütün amaçlarını benimsemesi, işin gereklerini bilmesi, kariyer hedeflerinin ortaya konması, işinden tatmin olmasını vb. sağlayacak faktör yine iletişimdir.

Çalışanların örgütsel amaçları bildiği ve özümsemiştiği, işin gereklerini bildiği, faaliyetlerin ardından geri bildirim alabildiği, grup arkadaşları ya da diğer departmanları oluşturan gruplarla iş birliği içinde çalışabildiği bir örgütsel ortamda sağlıklı bir iletişim süreci gerçekleşiyor demektir. Bu iletişim sürecinin neticesinde çalışanlar, iletişimden doyum elde etmekte yani mutluluk duymaktadırlar.

Kişilerin sahip oldukları bireysel kimlikleri ve sosyal kimliklerinin yanı sıra, iş hayatlarında da üzerinde, çalıştıkları örgütteki iletişim sisteminin etkisinin olduğu bir de örgütsel kimlikleri oluşmaktadır. Örgütsel kimlik, çalışanların kendilerini o örgütle bir bütün olarak düşünmelerinin, psikolojik olarak örgüte aitlik ve bağlılık hissetmelerinin bir neticesidir. Bu neticeyle birlikte çalışanlar örgütleri ile özdeşleşmiş, örgütleriyle bir olmuşlardır. Örgütsel özdeşleşme duygusuna sahip çalışanlar her yer, zaman ve durumda çalıştıkları örgütün amaçlarını kendi bireysel amaçlarıyla bir tutarak, işinden tatmin olan, motivasyonu yüksek çalışanlardır.

Hangi nitelikte ne amaçla hizmet ediyor olursa olsun başarı ve bütünlük sağlamak için temel faktör olan iletişim elbette ki eğitim kurumları içinde önemlidir. Özellikle, toplumun, bireyin ve iş dünyasının beklentilerini karşılayacak nitelik ve donanıma sahip bireylerin yetişmesinde önemli bir paya sahip yükseköğretim kurumlarında görev yapmakta olan akademik personelin çalıştıkları kuruma olan algıları, kurumla ve yaptıkları işle özdeşleşmeleri ve mutlu olmaları, hem yetiştirdikleri öğrenciler, hem onların aileleri hem de toplumun geneli açısından önem arz etmektedir.

İletişim doyumunu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan bu araştırmada, akademik bir örgüt olan Bursa Uludağ Üniversitesi Meslek Yüksekokulları'nda görev yapmakta olan akademik personel dahil edilmiş ve kendilerine demografik özellikler, iletişim doyumunu ve örgütsel özdeşleşme ölçeğini içeren bir anket uygulanmıştır. Çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Akademik personelin demografik özellikleri ile iletişim doyum ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgular "*Akademik personelin demografik özellikleri örgütsel özdeşleşme düzeylerinde fark yaratır mı?*" ve "*Akademik personelin demografik özellikleri iletişim doyum düzeylerinde fark yaratır mı?*" araştırma sorularını karşılamaktadır. Bulgulara göre, akademik personelin yaş, medeni durum, cinsiyet, kurumda çalışılan süre, akademik unvan, unvanda bulunma süresi, gelir durumu gibi demografik özelliklerinin hem örgütsel özdeşleşme düzeylerinde hem de iletişim doyum düzeylerinde anlamlı bir farka neden olmadığı görülmüştür.

Bu araştırma sonucuna benzer şekilde Tüzün (2006) ve Özdemir (2007) çalışmalarında yaş, cinsiyet, örgütte çalışma süresi, statü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir fark olmadığını görmüşlerdir.

Bununla birlikte, meslek yüksekokullarına göre, akademik personelin hem iletişim doyum düzeyleri hem de örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında bir fark olduğu görülmüştür. Aynı zamanda, akademik personelin mezuniyet dereceleri ile iletişim iklimi puanları arasında da anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

- Akademik personelin ankete vermiş oldukları cevaplar bağlamında, iletişim doyum düzeyleri her bir iletişim doyumunu alt boyutu için analiz edilmiş ve elde edilen bulguların "*Akademik personelin en yüksek ve en düşük doyum elde ettiği iletişim doyum faktörleri nelerdir?*" araştırma sorusunu karşıladığı görülmektedir. Bulgulara göre akademik personelin en yüksek doyum elde ettiği iletişim doyum faktörlerinin örgütsel bütünleşme ve üstlerle iletişim faktörü olduğu görülmüştür. En düşük doyum elde ettikleri iletişim doyum faktörleri ise yatay iletişim ve iletişim iklimi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Literatüre bakıldığında, Avery (1977), Gordon ve Duke (1981) yapmış oldukları çalışmalarında, katılımcıların iletişim doyum faktörlerinden en fazla

doyum elde ettikleri boyutun bu araştırmada olduğu gibi örgütsel bütünleşme olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Pincus, Gregson (1987), Varona (1988) ve Ahmad (2006) yürüttükleri çalışmalarında ise bu araştırma sonucuna benzer olarak en yüksek doyum elde edilen iletişim doyum faktörünü üstlerle iletişim olarak bulmuşlardır.

- Akademik personelin ankete vermiş oldukları cevaplar bağlamında, örgütsel özdeşleşme puanları elde edilmeye çalışılmış ve elde edilen bulgular "*Akademik personelin örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemek*" alt amacını karşılamaktadır. Bulgulara göre akademik personelin kurumla özdeşleşme puanlarının yüksek olduğu görülmüştür.
- "*Akademik personelin iletişim doyum düzeyleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki var mı?*" araştırma sorusuna yönelik ise çalışmada iletişim doyum düzeyi ile örgütsel özdeşleşme arasında orta kuvvette, anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Literatüre bakıldığında Gülnar, Downs (1991), Potvinin çalışmalarında örgütsel bağlılık ile iletişim doyumunu arasında anlamlı pozitif ilişki tespit ettikleri görülmektedir. Kurumsal bağlılık ile örgütsel özdeşleşme birbiri yerine kullanılıyor olmasına rağmen, kurumsal bağlılık daha kapsayıcıdır. Örgütle özdeşleşen birey biz tanımını kullanırken, sadece aldığı ücret doyurucu olduğu için kurumsal bağlılık oluşturan çalışanlar da olabilmektedir. Kurumsal bağlılık ve iletişim doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yanında, farklı olarak iletişim doyumunu ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma literatürde önemli sayılabilecek bir boşluğu doldurabilecektir.
- İletişim doyumunu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan bu araştırmada ulaşılan sonuçlar yukarıda ifade edilmiştir. Bununla birlikte, iletişim doyumunu alt boyutlarından yatay iletişim en düşük puan elde edilen doyum faktörü olarak görülmektedir. Aynı hiyerarşik statüye sahip çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerini ifade eden yatay iletişim faktöründen elde edilecek doyumun yükseltilmesi için çalışma yapılması önerisinde bulunmak yerinde olacaktır.



## KAYNAKÇA

- Abdullah, Z., Hui, J. (2014). The Relationship Between Communication Satisfaction And Teacher's Satisfaction In Malaysian Primary School. *Asian Journal Of Humanities and Social Sciences*. 2 (2), 58-71.
- Akgöz, B. E. (2013). *Denison'ın Kurum Kültürü Bağlamında İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, A., Yalınz, A., Kazaz, N. (2015). Kısaltılmış Öğrenci İletişim Doyumu Ölçeği Türkçe Formu: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *International Periodical For The Languages, Literature And History of Turkish*. 10 (11), 17-24.
- Vural, Z. B. A. (2010). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Akkirman, A. D., Harris, D. L. (2005). Organizational Communication Satisfaction In The Virtual Workplace. *Journal of Management Development*. 24 (5), 397-411.
- Aliyev, Y. (2014). *Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, P. A., Guerrero, L. K. (1998). *Handbook of Communication and Emotion*. San Diego: Academic Press.
- Arık, B. (2015). İletişim Kavram ve Süreci. *İletişime giriş* içinde (ünite I). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Arık, B. (2015). Kişilerarası İletişim. *İletişime giriş* içinde (ünite V). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Arık, B. (2015). İletişim Türleri. *İletişime giriş* içinde (ünite IV). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Arık, B. (2015). Kitle İletişimi ve Medya. *İletişime giriş* içinde (ünite VII). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Arısoy, B. (2007). *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul: 2007.
- ..... (2015). Örgütsel İletişimin Amacı, Önemi ve Fonksiyonları. *Örgütsel iletişim* içinde (ünite III). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- ..... (2016). Toplumsal Gruplar. *Sosyoloji* içinde (ünite III). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- ..... (2015). İletişim ve Örgütsel İletişim. *Örgütsel iletişim* içinde (ünite I). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Bal, C. G. (2013). Sağlık Kurumlarında İletişim Doyumu Üzerine Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 25, 107-125.



- Başığit, A. (2006).*Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgiç, A. S. (2006).*Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bitmiş, M. G., Güney, S., Demirel, H. (2014). İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32 (2), 57-74.
- Candar, M. (2015). *Örgütsel İletişimin Verimliliğe Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Carriere, J., Bonaccio, S., Borque, C. (2007). The Role Of Communication Satisfaction As A Mediator Between An Organization's Internal Communication Systems And Two Job Outcomes: Job Satisfaction And Organizational Commitment. *ASAC*. s:60-75.
- Cüceloğlu, D. (2014). *İletişim Donanımları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlar, İ. (2016). Örgütsel İletişim. *Yönetim Organizasyon* içinde (ünite VII). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Dal, A. (2012). Grup İçi İletişimi ve Örgütsel İletişim. E. N. Orhon ve U. Eriş (Editörler), *İletişim bilgisi* içinde (s:94-116). Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları. 2012: Eskişehir.
- Danayiyen, A. (2015). *Hastanelerde Yeni İletişim Teknolojilerinin Kullanımının Kurum İçi İletişim Doyumuna Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Demirkıran, M., Dikmetaş E. Y., Yorulmaz, M. (2013). İl Sağlık Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamalarının İletişim Doyumuna Olan Etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 5 (2), 322-334.
- Derin, N., Tuna, H. (2003). Akademik Bir Örgütte İletişim Doyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi. *Selçuk İletişim Dergisi*. 9 (4), 119-128.
- Ehlers, L. N. (2003). *The Relationship Of Communication Satisfaction, Job Satisfaction, And Self Reported Absenteeism*. Unpublished Master Thesis. Ohio: Miami University.
- Eker, D. *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sosyal Sermayeleri ve Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Elmas, N. (2007). *Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erçelik, E. (2008). *Örgütsel İletişimin İş Gören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eriş, U. (2012). Sözel İletişim. *İletişim bilgisi içinde* (s:20-46), N. Orhon ve U. Eriş (Editörler). Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Eroğlu, E., Özkan, G. (2009).Örgüt Kültürü ve İletişim Doyumu le Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği.*Selçuk İletişim Dergisi.* 5 (4), 50-61).
- Eroğlu, E. (2011). Örgütlerde İletişim Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 26, 137-149.
- Eroğlu, E. (2003)."Organizasyonel Zekanın Gelişmesinde Örgütsel İletişimin Rolü."*Kurgu Dergisi.* 20, 245-254.
- Eroğlu, E.,Sunel, G. (tarihsiz).Yöneticilerin iletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde bir Uygulama. *Review of Social, Economic & Business Studies.* 3 (4), 178-203.
- Eroğlu, K. (2011).Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi.* 11 (1), 121-136.
- Gizir, S., Köksal, E. K. (2014).İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İletişim Doyumlarının İncelenmesi.*İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.*15 (2), 89-108.
- Gizir, S. (2007).Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması.*Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi.*50, 247-268.
- Güllü, S., Yenel, F.(2015). Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılığına İletişimin Etkisi.*Sport Sciences.* 10 (2), 1-15.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık.* Konya:Eğitim Akademi Yayınevi.
- Güllüoğlu, Ö. (2011).*Kurumsal Bağlılık ve İletişim Doyumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği.* Yayımlanmamış Doktora Tezi.Konya:Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülner, B. (2007).*Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Konya:Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülner, B. (2009).İletişim Doyumu Boyutları İle Örgütlenme Yapısı İlişkisi: Selçuk Üniversitesi Akademisyenler Örneği.*Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi.* 5 (4), 62-82.
- Gümüş, M.,Hamarat, B. (2014).Communication Satisfaction And Communicative Adaptability Reinforce Organizational Identification. *Journal of Tourism And Hospitality Management.* 2 (1), 19-37.
- Gürüz, D.,Eğinli, A. T. (2013). *Etkili Sunum Teknikleri.* Ankara: Detay Yayıncılık.

- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 14 (1), 217-230.
- Haman, Ö. (2016). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hazelrigg, P. J. (1990). *Job Satisfaction And Communication Satisfaction In Volunteer Organizations*. Unpublished Master Thesis. Omaha: The University Of Nebraska.
- Hopper, M. (2009). *Communication Satisfaction, Job Satisfaction, Organisational Commitment And Intention To Leave*. Unpublished Master Thesis. New Zealand: The University of Waikato.
- Jones, C. T. (2006). *In Search Of Communication Satisfaction At The State Bar Of Georgia*. Unpublished Master Of Art. ABD: Georgia State University.
- Kandlousi, N. S. E., Ali, A. J., Abdollahi, A. (2010). Organizational Citizenship Behavior In Concern Of Communication Satisfaction: The Role Of The Formal And Informal Communication. *International Journal Business And Management*. 5 (10), 51-61.
- Karaoğlu, F., Timuroğlu, M. K., Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama. *Yönetim Dergisi*. 20 (63), 59-76.
- Karayiğit, K. Y. (2008). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, B. (2016). *Örgütsel İletişim ve İş Tatmini*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kırel, Ç. (2013). Grup ve Grup Süreçleri. *Sosyal psikoloji içinde* (s:36-49), S. Ünlü (Editör). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Köksal, K. E. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İletişim Doyumlarının Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Küçük, M. (2012). İletişim Kavramı ve İletişim Süreci. *İletişim bilgisi içinde* (s:2-20), N. Orhon ve U. Eriş (Editörler). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Lee, Y., Chuang, L. (tarihsiz). A Study On Communication Satisfaction, Job Performance, And Turnover Intention Among Employees at Yieh-Loong Steel Corporation In Taiwan. *Asia Pasific Management Review*. 3, 103-128.
- Mart, M. (2014). *Hemşirelikte İletişim Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Mısırlı, İ. (2011). *Genel ve Teknik İletişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mount, D. J., Back, K. (1999). A Factor Analytic Study Of Communication Satisfaction In The Lodging Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 23 (4), 401-418.

- Nakra, R. (2006). Relationship Between Communication Satisfaction And Organizational Identification: An Emprical Study. *The Journal of Business Perspective*. Vol: 10 (2), 41-51.
- Nhlapo, J. M. (2000). *The Role Of Communication Satisfaction In Job Satisfaction In The Department Of Communications: An Exploration*. Unpublished Master of Art. South Africa: The Univesity Of South Africa.
- Oğuz, T. (2012). Kitle İletişimi. *İletişim bilgisi* içinde (s:116-138), N. Orhon ve U. Eriş (Editörler). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Otaivites, S. (2004). *Communication Satisfaction As A Moderatör Of The Relationship Between Organizational Commitment And Willingness To Participate In Planned Organizational Change: A Case Study In Two Thai Organizations*. Unpublished Master Thesis. China: Bangkok University.
- Özenir, İ. (2015). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Hayat İlinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, G. (2011). *Duygusal Emek Gerektiren Mesleklerde Örgütsel İletişim Doyumunun Duygusal Emeğe Bağlı İş Doyumuna Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, G. (2013). Çağrı Merkezlerinde Duygusal Emek ve Örgütsel İletişim. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7 (4), 64-80.
- Öztaban, A. (2014). *Bilişim Teknolojileri Alanında Eğitim Gören Öğrencilerin Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Paksoy, M. (2017). İşletme Yönetiminde Gruplar ve Takım Çalışması. *Yönetim ve Organizasyon içinde - 9.ünite*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Pişiren, L. (2010). Uluslararası Bir Grup Tarafından Satın Alınan Bir Üretim Şirketinde Yaşanan Kültür Değişimi Sürecinde Yöneticilerin İletişimci Biçimlerindeki Değişiminin Çalışanların İletişim Doyumuna Olan Etkisinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Raaf, D. (2013). *Communication Satisfaction Within The Lecturer And Student Relationship*. Unpublished Coursework Masters, South Africa: Johannesburg University.
- Ramirez, D. L. (2012). *Organizational Communication Satisfaction And Job Satisfaction Within University Food Services*. Unpublished Master Thesis, Manhattan: Kansas State University.
- Sabancı, A. (1994). Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon ve İş Doyumu Açısından Nasıl Etkilemektedir? Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A., Sanif, S. (2017). Communication Satisfaction Among Academic Staff In Malaysian Public Universities. *International Review Of Management And Marketing*, 7 (3), 171-178.
- Sarıkamış, Ç. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş'de Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sefton, L. A. (1999). Does Increased Employee Participation Affect Job Satisfaction, Communication Satisfaction and Organizational Commitment?: A Quantitative Study Incorporating The Views of Both Management and Non-management. Unpublished Doctoral Dissertation. Southern Illinois University at Carbondale, UMIDissertation Service.
- Seven, H. (2012). An Analysis of the Effect of Internal Communication Satisfaction on Organizational Commitment in the Turkish National Police. Unpublished Doctor of Public Administration. Maryland: University of Baltimore.
- Şahin, E. (2015). Spor Eğitimi Veren Fakülteler ve Yüksekokullarda Öğrenim Gören Öğrencilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Eğitim Hizmetlerine İlişkin Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, E. (2011). Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tellan, D. (2015). Kişilerarası İletişim Süreci. *Kişilerarası iletişim içinde - 2. ünite*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi. Timuroğlu, M. K., Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi: Bir Uygulama. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 89- 113.
- Topçu, M. K. (2015). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Tosun, C. (2006). Kamu Kurumlarındaki Örgütsel İletişim Biçimlerinin Verimliliğe Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuazon, A. P., Padiernos, M. P. (2016). Communication Satisfaction And Working Relationship Between Public School Heads And Teachers In Calamba City, Philipines. *Prism*, 21 (2).
- Tüzün, İ. K., Çağlar, İ. .... Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 3 (9), 1011-1027.
- Ulukuş, K. S. (2010). Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerdeki Önemi: Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Uluyağcı, C., alışkan, . (2013). Sözlü İletişim. C. Uluyağcı (Ed), *Sözlü ve szszl iletişim* içinde (s: 2-22).Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Uluyağcı, C., Karadaş, N. (2013). Szszl İletişim. C. Uluyağcı (Ed), *Sözlü ve szszl iletişim* içinde (s: 82-104). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- nler, E., Kılıç, B., ıray, J. C. (2014). İletişim İkliminin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi. *Marmara niversitesi neri Dergisi*, 11 (41), 237-250.
- Varona, F. (1991). Communication Satisfaction And Organizational Commitment: A Study In Three Guatemalan Organizations. Unpublished Doctor Thesis. Kansas: University of Kansas.
- Yalım, F. (2015). Mavi Yakalı alışanlarda İletişim Doyumu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:Esaktif Tekstil alışanları zerine Bir Araştırma.*Erciyes İletişim Dergisi 'academia'*, 4 (2), 124-140.
- Yıldız, A. (2005). Örgütsel İletişimin alışanların İş Tatmini zerine Etkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgesindeki Orta ve Büyük lekli İşletmelerde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yoğurtçuoğlu, . (2013). İletişim Doyumunun alışanlar Açısından Değerlendirilmesi: Arfesan Arkan Fren Elemanları Sanayi ve Ticaret A.ř'de Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul:Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yüksel, A. H. (2002). İletişim Dersi, Ders Notları. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi.
- Zhen, YauAi. (2013). The Impact Of Communication Satisfaction And Emotional Exhaustion On Organizational Commitment. Unpublished Master Thesis. Malezya: University Tunku Abdul Rahman.
- Zillioğlu, M. (2003). *İletişim Nedir?*İstanbul: Cem Yayınevi.

[www.megep.gov.tr](http://www.megep.gov.tr)

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

## EKLER

### EK-1

Lütfen Aşağıdaki İfadelere Hangi Düzeyde Katıldığınızı Belirtiniz.						
A. İLETİŞİM DOYUMUNA YÖNELİK İFADELER-I		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumda akademik kariyerimle ilgili sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
2	Personel haberlerinden yeterince haberdarım.	1	2	3	4	5
3	Kurum politikaları ve hedefleriyle ilgili sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
4	İşimde nasıl değerlendirildiğime ilişkin sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
5	Çalışmalarımın takdir edildiğine ilişkin sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
6	Bölüm politikaları ve hedefleriyle ilgili sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
7	İşimin gerekleriyle ilgili sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
8	Kurumumu etkileyen hükümet ve YÖK faaliyetleri hakkında sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
9	Kurumdaki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
10	İşimle ilgili sorunların nasıl ele alındığına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5
11	Ek dersler ve ücretlerle ilgili sahip olduğum bilgi tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
12	Kurumun akademik başarısı hakkında yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
13	Kurumun akademik başarısızlıkları hakkında yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim çalışanların karşılaştığı sorunlarla yakından ilgilenir.	1	2	3	4	5
15	Kurum içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmada bizleri motive etmektedir.	1	2	3	4	5
16	Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır.	1	2	3	4	5
17	Kurumda çalışanların iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim işle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir.	1	2	3	4	5
19	Kurum içi iletişim faaliyetleri bende kurumla özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır.	1	2	3	4	5
20	Kurum yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

21	Yöneticimin bana olan güveni tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
<b>A. İLETİŞİM DOYUMUNA YÖNELİK İFADELER-II</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
22	İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.	1	2	3	4	5
23	Kurum içi iletişim çalışmaları doğru iletişim yöntemleriyle ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5
24	Dedikodu ve söylentinin kurumda etkin olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25	Yöneticimin yeni fikirlere açık olması beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
26	Kurum çalışanları arasındaki iletişim tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5
27	Kriz durumlarında kurumda yeterince iyi iletişim sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
28	Çalışma arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5
29	Toplantılarımız iyi organize edilmektedir.	1	2	3	4	5
30	Sahip olduğum yetki miktarı beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5
31	Kurumdaki yazılı yönerge ve raporların açık ve net olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
32	Genel olarak kurumdaki iletişime yönelik tutumlar sağlıklıdır.	1	2	3	4	5
33	İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum bilgileri zamanında elde ettiğimi düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
34	Genel olarak kurumdaki iletişim düzeyinden tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5
35	Kurumdaki iletişim yeterliliği kuruma yönelik özdeşleşme ve bütünleşme olumlu yönde katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
<b>B. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMEYE YÖNELİK İFADELER</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
36	Biri çalıştığım üniversiteyi eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.	1	2	3	4	5
37	Başkalarının çalıştığım üniversite hakkında ne düşündüğü benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
38	Çalıştığım üniversite hakkında konuşurken genellikle 'biz' ifadesini kullanırım.	1	2	3	4	5
39	Çalıştığım üniversitenin başarısını kendi başarımla karşılaştırırım.	1	2	3	4	5



40	Biri çalıştığım üniversite hakkında övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
41	Çalıştığım üniversitenin diğer insanların gözündeki imajı ve yeri benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
42	Üniversiteye katkısı olacak işleri mecbur olmasam da yaparım.	1	2	3	4	5
43	Kariyerime bu üniversitede devam etmeyi isterim.	1	2	3	4	5
44	İşle ilgili karar ve fırsatlarda üniversite menfaatlerini ön planda tutarım.	1	2	3	4	5
45	Kendimi çalıştığım üniversitenin sahibi gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
46	Başarı ve başarısızlık durumlarında kendimi üniversitenin bir parçası olarak görürüm.	1	2	3	4	5
47	Bu üniversiteyi, çoğu çalışanın aitlik hissettiği büyük bir aile olarak görüyorum.	1	2	3	4	5

### C. DEMOGRAFİK SORULAR

1. Lütfen yaşınızı belirtiniz.....

2. Cinsiyetiniz

- Erkek  
 Kadın

3. Medeni durumunuz

- Bekar  
 Evli  
 Dul

4. Üniversitede çalıştığınız süreyi belirtiniz.....

5. Akademik unvanınızı seçiniz

- Prof. Dr.  Doç. Dr.  Yrd. Doç. Dr.  
 Öğr. Gör.  Arş. Gör.  Okutman  Uzman

6. Şu anki unvanınızda kaç yıldır bulunuyorsunuz?.....

7. En son mezun olduğunuz eğitim düzeyini belirtiniz.

- Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora

8. Aylık toplam gelirinizi belirtiniz.....

9. Görevli olduğunuz Meslek Yüksekokulunu belirtiniz .....

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Emel KARADAĞ  
Yabancı Dil : İngilizce  
Doğum Yeri ve Yılı : Eskişehir / 1982  
E-Posta : ekaradag@uludag.edu.tr  
Eğitim : 2005, Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi, İletişim  
Tasarımı ve Yönetimi Bölümü.  
Mesleki Gelişim : 2008, TUSE Eğitim Danışmanlık, İşletme Müdürü.  
2013, Uludağ Üniversitesi, Orhaneli Meslek Yüksekokulu,  
Öğretim Görevlisi

