

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM İLE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: DENİZCİLİK
SEKTÖRÜNDE ALAN ARAŞTIRMASI**

**ECE ESMER
07712013**

**TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. ŞULE ÇERİK**

**İSTANBUL
2009**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM İLE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ: DENİZCİLİK
SEKTÖRÜNDE ALAN ARAŞTIRMASI

ECE ESMER
07712013

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:.....
Tezin Savunulduğu Tarih:.....

Tez Oy birliği/ Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Tez Danışmanı:	Unvan Ad Soyad	İmza
Jüri Üyeleri:		

İSTANBUL
2009

ÖZ

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: DENİZCİLİK SEKTÖRÜNDE ALAN ARAŞTIRMASI

Ece Esmer
Ağustos, 2009

Bu çalışmanın amacı, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların iş tatminleri ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bununla birlikte iş tatmininin alt boyutları olan, ödemeler, işin niteliği, birlikte çalışılan işgörenler, örgüt ve yönetim, övülme ve terfi imkanları ile de örgütsel iletişim arasındaki ilişki incelenmiştir.

Bilindiği gibi iletişim, kişiler veya gruplar arasında bilgi aktarımıdır. Örgütsel iletişim ise, örgütün karmaşık yapısından dolayı daha çok bir örgüt içerisinde tüm üyeleri ile faaliyetlerini birbirine bağlayan bilgi ağı olarak da tanımlanabilir.

Bunun yanı sıra iş tatmini, çalışanın örgüte kazandırdığını düşündüğü katkıya karşılık, örgütten beklediklerini karşılaştırması süreci ve süreç sonrasında duyduğu memnuniyet hissidir.

Araştırmanın uygulama safhasında, örneklem olarak denizcilik sektöründe; armatörlük, acentelik, personel danışmanlığı ve brokerlik faaliyet konulu 21 işletmenin 168 çalışanı yer almaktadır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış, elde edilen verilerin çözümlenmesinde ise SPSS 15.00 veri analiz programı aracılığıyla χ^2 testi, frekans analizi, Kruskal Wallis fark testi, Mann Whitney U fark testi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel iletişim ile işin niteliği, örgüt/yönetim, övülme, terfi olanakları, birlikte çalışılan diğer işgörenler den tatmin ile anlamlı ilişki bulunmuşken ücret arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Dolayısıyla çalışanı işine bağlılığını arttırmak ve tatminini yükseltmek için örgüt içi iletişimin oldukça önem kazandığı gözlemlenmiştir. Örgüt içi iletişime önem verilmesi, örgüt içindeki gelişmelerden, stratejilerden, alınan kararlardan çalışanların haberdar edilmesi hatta çalışanlara karar hakkı verilmesi anlamındadır. Örgüt içindeki iletişim faaliyetlerinin arttırılması, iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi dolayısıyla çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere en kısa ve hızlı yoldan ulaşılması şeklinde ifade edilebilir.

Anahtar Sözcükler: İş tatmini, örgütsel iletişim, denizcilik sektörü.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: FIELD SURVEY ON MARITIME SECTOR

**Ece Esmer
August, 2009**

The purpose of this study, to determine the relationship between organizational communication and the aspects of job satisfaction among the employers operating in the maritime sector. In the mean time, the relationship is determined between job satisfaction dimensions as the lower payments, the nature of business, and other employers working together, organization and management, to be praised and promoted with all the facilities with organizational communication.

As we know communication is the transfer of information between individuals or groups. But organizational communication can be defined as the information network connecting members and all activities in a complex organization structure.

Besides this, job satisfaction means a process that the employee compares his benefits to the organization and his expecting from the organization so feeling pleasure after this comparison.

The application phase of the study, 168 employees of 21 organizations titled as ship-owner, agency, consulting and brokerage operations were attended as sample. Data were collected by questionnaires and analyzed by SPSS 15.00 data analyzing program on computer by using chi square, frequency, Kruskal Wallis test, Mann Whitney U test and reliability test.

According to results of this study, it can be said that there is relationship between organizational communication and the five aspects of job satisfaction:

Organization / management, to be praised, promotion opportunities, satisfaction from working together with the other employees but there is no relationship between organizational communication and payment.

Therefore, it has been observed that to increase employee loyalty and satisfaction, it is so important to improving organizational communication within organization. It means, the employee has been informed about the organizational developments, strategies, decision even means giving rights to employees to make decision within the organization.

Key Words: Job satisfaction, organizational communication, maritime sector

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın her aşamasında çok değerli katkılarından dolayı tez danışman hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Şule Çerik'e çok teşekkür ederim. Bununla birlikte tavsiyeleri, anlayışları ve rehberlik etmiş oldukları için araştırma görevlileri Emel Özarslan ve Serdar Bozkurt'a teşekkür ederim.

Tez çalışmamda katkıları ve destekleri için aileme ve yakınıma teşekkürü borç bilirim.

İstanbul; Ağustos, 2009

Ece ESMER

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
1.GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM.....	2
2.1. Tanım	2
2.2. Kapsam.....	4
2.2.1.Kaynak.....	6
2.2.2. Mesaj.....	8
2.2.2.1. Mesajın Algılanması	8
2.2.2.2. Mesaj Gönderim Kanalı(Örgütsel İletişim Araçları)	10
2.2.3 Alıcı.....	11
2.2.4 Geri Bildirim (Feed Back)	12
2.3 Örgütlerde İletişim Biçimleri	13
2.3.1. Dikey İletişim.....	13
2.3.2. Yatay İletişim.....	14
2.3.3. Çapraz ve Diyagonal İletişim.....	15
2.3.4. Gruplar Arası İletişim	16
2.3.4.1. Merkezi Model.....	16
2.3.4.2. Y Modeli(Uçurtma Modeli)	17
2.3.4.3. Zincir Modeli	17
2.3.4.4. Daire (Çember) Modeli.....	17
2.3.4.5. Serbest Model(Çok Yönlü Model).....	17
2.4. Örgütsel İletişim Engelleyen Unsurlar.....	18
2.5. Örgütlerde İletişimin İyileştirilmesi	20
2.5.1. Bireysel Beceriler.....	21
2.5.2. Örgütsel Faaliyetler	21
2.6. Örgüt Kültürü	22
3. İŞ TATMİNİ.....	26
3.1. Tanım ve Kapsam	27
3.2. İş Tatmini Ölçümü	28
3.3. İş tatmininin Boyutları	29
3.4. İş tatminini Etkileyen Faktörler	30
3.4.1. İşin Niteliği	31
3.4.2. Ödeme.....	31
3.4.3. Yükselme Olanağı.....	32
3.4.4. Övülmek.....	33
3.4.5. Çalışma Koşulları.....	33

3.4.6. Denetim.....	33
3.4.7. Birlikte Çalışılan İşgörenler.....	33
3.4.8. Örgüt ve Yönetim.....	34
3.4.9. İş görenin Kişiliği.....	34
3.5. İş Tatmini Kuramları.....	35
3.6. Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişki	39
4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA: DENİZCİLİK SEKTÖRÜ.....	45
4.1. Denizcilik Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde Organizasyon Yapısı ve İletişim	45
4.1.1. Kara Bölümü Organizasyon Yapısı	45
4.1.1.1. Yönetim Kurulu Başkanı ve Sorumlulukları.....	45
4.1.1.2. Operasyon Müdürü ve Sorumlulukları.....	46
4.1.1.3. Teknik Müdür ve Sorumlulukları.....	46
4.1.1.4. Personel Müdürü ve Sorumlulukları	47
4.1.1.5. (DPA) Designated Person Ashore ve Sorumlulukları.....	47
4.1.2. Denizcilik Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde İletişim.....	48
4.1.2.1. Acil Durumlarda İletişim	48
4.1.2.2. Gemi ve Şirket Arasındaki Mesajlar	49
4.1.2.3. Gemide İletişim.....	49
4.1.2.3.1. Şirkete Rapor Vermek.....	49
4.1.2.3.2. Gemide Dahili Yazılı İletişim	50
4.2. Denizcilik Sektörüne Genel Bir Bakış	50
4.3. Araştırmanın Amacı	52
4.4. Araştırmanın Önemi.....	53
4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	54
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	55
4.7. Araştırmanın Varsayımları.....	56
4.8. Araştırmanın Yöntemi.....	56
4.8.1. Araştırmanın Türü.....	56
4.8.2. Araştırmanın Modeli	56
4.8.3. Evren ve Örneklem	57
4.8.4. Veri Toplama Aracı	58
4.8.5. Veri Analiz Teknikleri	59
4.9. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması.....	59
4.9.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	59
4.9.1.1. Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikler ile Analizi ve Yorumu.....	60
4.9.1.2. Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	62
4.9.2. Hipotez Sınamaları.....	64
4.9.2.1. Ana Hipoteze İlişkin Analiz Sonuçları ve Yorumlar	64
4.9.2.2. Alt Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları ve Yorumlar.....	65
5. SONUÇ.....	70
KAYNAKÇA	76
EKLER.....	80
Ek 1. Anket Formu Örneği.....	80
Ek 2. Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	82

Ek 3. Türkiye’de Denizcilik Sektör Raporu.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	85

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 2.1: Gruplar arası İletişim Modellerine Göre Karşılama Değerleme Ölçütleri	18
Tablo 4.1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	60
Tablo 4.2: Katılımcıların Yaş Dağılımı	61
Tablo 4.3: Örgütsel İletişim Boyutu İle İlgili Frekans Dağılımı	62
Tablo 4.4: İş Tatmini Alt Boyutları İle İlgili Frekans Dağılımı	63
Tablo 4.5: Örgütsel İletişim İle İş Tatmini İlişkisi	64
Tablo 4.6: Örgütsel İletişim İle Çalışanların İşin Niteliği Tatmini İlişkisi	65
Tablo 4.7: Örgütsel İletişim İle Çalışanların Ödeme Tatmini İlişkisi	65
Tablo 4.8: Örgütsel İletişim İle Çalışanların Yükselme Olanağı Tatmini İlişkisi	66
Tablo 4.9: Örgütsel İletişim İle Çalışanların Övülme Tatmini İlişkisi	66
Tablo 4.10: Örgütsel İletişim İle Çalışanların Birlikte Çalışılan Diğer İşgören Tatmini İlişkisi	67
Tablo 4.11: Örgütsel İletişim İle Çalışanların Örgüt Ve Yönetim Tatmini İlişkisi	68
Tablo 4.12: Katılımcıların İş Tatminlerinin Yaşlarına Göre Farkı	68
Tablo 4.13: Katılımcıların İş Tatminlerinin Cinsiyetlerine Göre Farkı	69

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1: İletişim Süreci	6
Şekil 2.2: Gruplar Arası İletişim Modelleri	16
Şekil 3.1: İş Tatmini Modeli	28
Şekil 4.1: Şirket Organizasyon Şeması	48
Şekil 4.2: Araştırmanın Modeli	57
Şekil 4.3: Katılımcıların Cinsiyetlerinin Histogram Dağılımları	61
Şekil 4.4: Katılımcıların Yaşlarının Histogram Dağılımları	62

1.GİRİŞ

Bilindiği gibi örgütsel iletişim biçimsel olsun veya olmasın bir örgütün var olduğunu ve yaşadığını gösteren sistemlerden biridir. İletişim sayesinde bir çalışan gerek yönetim olsun, gerek diğer çalışanlar veya müşteri olsun kurduğu ilişkiler sayesinde işini yapar, sosyal çevresini oluşturur, işletmenin politikalarından, vizyon ve misyonundan haberdar olur ve işini nasıl yapacağı konusunda deneyim kazanır, örgüt kültürünün bir parçası olmaya başlayarak belki de örgüte bağlanır. İşte bu noktada tatmin duygusu söz konusu olmaktadır. Çalışanın işinden tatmin olması ve örgüte bağlanmasının sebeplerinden biri de örgütsel iletişimin etkinliği olduğu düşünülmektedir.

Bununla birlikte literatür taraması çerçevesinde denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde ofis personeline yönelik sosyal bir çalışmaya rastlanmamıştır. Diğer işletmelerden daha farklı bazı prosedürlere barındıran bu sektöre dâhil olan örgütler, organizasyon yapısı olarak ulusal- uluslar arası firmalar arasında bir yerde kalmışlar, örgütlenme konusunda farklı yollar izlemişler ve günümüzde ekonomik anlamda oldukça köklü bir yere sahip olmuşlardır.

Bu çalışma, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel iletişim ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın birinci kısmında örgütsel iletişim, detaylı bir şekilde incelenirken örgüt kültürü örgütsel iletişim modelleri, iletişimi iyileştirme ve konularına da değinilmiş; daha sonra denizcilik sektörünün tarihsel gelişiminden, bugünkü durumundan, organizasyon yapısından ve denizcilik sektöründe yürütülmekte olan formel iletişim faaliyetlerinden kısaca bahsedilmiştir. İkinci bölümde ise iş tatmini ve iş tatminin etkileyen unsurlar üzerinde durularak daha sonra araştırmanın boyutları olarak da kullanılmıştır. Bununla birlikte örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

Son bölümde ise denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan uygulamanın kapsamı, niteliği açıklanmış, “Örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki var mı?” sorusuna cevap aranmış, analiz sonuçları ve bulgular üzerinden konu aydınlatılmaya çalışılmıştır.

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

2.1. Tanım

İletişim, iki veya daha fazla kişi arasında bilgi, fikir, düşünce, anlam, duygu, kanı ve tutumların belli bir süre sonuca ulaşmak ya da davranışları etkilemek amacıyla sembollere dönüştürülerek belirli bir araç veya araçlar vasıtasıyla aktarılması, iletilmesi, anlaşılması ve davranışa dönüştürülmesi sürecidir¹.

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilmektedir². Yani örgütün olmazsa olmaz sistemi de denilebilir.

En kısa şekliyle örgüt içerisinde bilgi aktarımı olarak tanımlanabilen örgütsel iletişim, örgütün biçimsel veya biçimsel olmayan yapısından etkilendiği gibi, örgütün yapısını değiştirebilen bir unsurdur.

İletişim, örgüt üyelerinin arasındaki etkileşimi sağlaması açısından da örgütteki eş güdümlene sürecine katkıda bulunmaktadır³. Yani işletmelerin amaçları ve hedefleri doğrultusunda çalışanın yönlendirilmesi hususunda iletişim önem taşımaktadır. Bununla birlikte diğer çalışanlarla grup halinde güdülenmeleri de etkin iletişim sistemiyle gerçekleşmektedir.

Örgütsel iletişim, örgütün karmaşık yapısından dolayı daha çok bir örgüt içerisinde tüm üyeleri ile faaliyetlerini birbirine bağlayan bilgi ağı olarak da tanımlanabilir⁴. Diğer bir deyişle gün geçtikçe fonksiyonel anlamda değişen ve gelişen işletme ve organizasyon yapılarının sistematik bir biçimde düzenlenmesi her bireye görevleri

¹ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**, c. 7 (2004): 3.

² Füsün Kocabaş, “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, www.yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf [27.12.2008].

³ Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, 1. bs. (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000), 4

⁴ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri ilişkiler**, 1. bs. (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990), 219.

kapsamında gönderilen bildiriler, talimatlar ve yönergeler sayesinde kısaca örgüt içi iletişimle mümkün olabilmektedir.

Bu anlayışla örgütsel iletişim organizasyonu birbirine bağlayan sosyal bir yapıştırıcı ve organizasyonun ruhu şeklinde literatüre girmiştir⁵. Bu bağlamda örgüt içerisinde çalışanları yönetime, yönetimi çalışanlara ve ister farklı bölüm veya departmana dahil olsun ister olmasın çalışanları da birbirine bağlayan yegane bağıdır. Çünkü her ne kadar iş tanımları farklı olursa olsun birimler arası örgütsel iletişimin önemi büyüktür.

Örgütlerde iletişim kavramının ortaya çıktığı 1920'li yıllardan ve önem kazandığı 1930'lu yıllardan bu yana tanımında gelişmeler olmuştur. Başlangıçta üstlerin astların ilgilenmesi; astlarını daha çok ürün üretmeye razı etmesi anlamına gelen iletişim kavramı giderek iş görenleri ve örgütü bir sistem olarak ele alan ikisi arasında denge arayan bir kavrama dönüştürmüştür⁶. Yani geçmişte sadece daha çok üretim için anlayıştan ve empatiden uzak kısa ve yapay bir süreçken günümüzde daha kapsamlı ve sosyopsikolojik bilim dallarıyla beslenen ve modern araştırmalara konu olan daha değişik bir ifadeyle sürekli incelenen, gözlemlenen ve üzerinde birçok tez geliştirilen bir süreçtir.

Örgütsel iletişim konusu bilim adamlarınca da çeşitli şekillerde tanımlanmıştır:

Kiessling ve Spannagl'a göre örgütsel iletişim “ Kuruluş, derneğe, kuruma veya örgüte karşı kamuoyunu ve örgüt iklimini etkileme hedefi olan tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır”⁷. Yani örgütsel iletişim; çalışanlara örgütün diğer örgütler arasındaki yerinin, çalışanın örgüt içindeki yerinin ve birimlerin/departmanların örgüt içindeki yerlerinin algılanmasını sağlamaktadır.

Courtlan L. Bovee'ye göre kişiler arası iletişimin kişinin iç dünyasına bile yansıdığı durumlar, gelecekte çalışanın daha etkin bir şekilde iletişime katılmasıyla sonuçlanmaktadır.

⁵ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, **Managing Behaviour in Organisations**, 3.bs. (New Jersey: Prantice Hall ,1995), 192.

⁶ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, 1. bs. (Ankara: Gül Yayınevi,1992), 17.

⁷ Füsün Kocabaş, “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, www.yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf [27.12.2008].

Hayri Ülgen' e göre “Örgütsel iletişim, örgüt üyelerini birbirine bağlayan, örgütle çevrenin etkileşimini, örgütün oluşmasını sağlayan bir süreçtir”⁸. Böylece hem yöneticiler hem çalışanlar kendilerinden beklenen enformasyonu sağlayarak başarıya ulaşabilirler.

2.2. Kapsam

1950’li yıllardan itibaren tartışılmaya başlanan bir konu olan örgütsel iletişim, davranışsal yaklaşımın yönetim biliminde yer almasıyla birlikte insan odaklı yönetim anlayışı kabul görmeye başlamış ve bu da beraberinde iletişim konusunu yönetim literatüründe önemli bir yere getirmiştir⁹.

İletişim, ister doğrudan kabul edilsin ister zorlayıcı yaklaşımlarla benimsetilmeye çalışılsın tüm değişim ortamlarında da yaşamsal öneme sahiptir.

Örgütsel iletişimin günümüzde geldiği nokta ile başarı ve verimlilikte oldukça etkin bir konumda olduğu aşîkârdır. Yapılan bir araştırmaya göre yönetici ve çalışanlarının zamanlarının %80’nin iletişime ayırdığı gözlemlenmiştir¹⁰. Bu da sosyal varlıklar olan insanların çalışma yaşamındaki algılamalarını ve işlerini benimsemelerini arttırmaya yol açabilmektedir.

Bir örgütte etkin bir iletişim sistemine duyulan ihtiyaç açıktır. Daha önce de belirtildiği gibi iletişim bir sistem içerisinde anlaşma sağlayan köprü durumundadır. İletişim örgüt içinde güdülenmeyi de oldukça etkileyen niteliktedir. Ancak bu konuya daha sonra değinilecektir.

Temel olarak kan dolaşımı ya da sinir sisteminin insan vücudunda oynadığı rol neyse iletişim sisteminin örgütlerde oynadığı rol de aynıdır. Örgütü hem çevresine bağlar, hem de iş görenlere buyruk taşır¹¹.

Tepe yöneticilerinden en alt kademe çalışanlara kadar örgütün her kademesinde yer alan insan, çevresi ile sürekli ilişki içinde olan başlı başına bir sistemdir. İnsana içinde bulunduğu çevreden pek çok mesaj ulaşmaktadır. Bu mesajlar insanın düşünme ve duygu alanlarını ve doğal olarak ta örgütsel çevresini etkilemektedir.

⁸ Fatma Geçikli, “ Örgütsel Değişimde İletişimin Rolü”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, s.13 (2002):429

⁹ Bakan, Büyükbeşe, **age**, 2

¹⁰ Bakan, Büyükbeşe, **age**, 3

¹¹ M.Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, 1.bs. (Ankara: Özkan Matbaacılık, 2007), 13.

Bununla birlikte işletme, çevresindeki doğal, siyasal, sosyal, ekonomik, kültürel ve hukuki her türlü etkinin altında kaldığı düşünüldüğünde yani açık sistem anlayışı altında söz konusu etmenlerin işletme içi iletişim düzenine etki etmesi gayet doğaldır¹². Aynı zamanda iletişim de işletme içi düzene etki etmektedir. Bu bağlamda iletişim ve örgüt düzeni paradoksal bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Amaçları ne olursa olsun, kurumsal yapının bir parçası olan işletmeler yaşamlarını içte ve dışta kurulan bir ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. İşletmelerde oluşan bu çok yönlü ilişkilerin kontrol altına alınması ve belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili bir iletişim politikasının izlenmesini gerekli kılar¹³.

Bir örgütte iletişim kavramı, diğer fonksiyonlardan daha az önemli değildir. İletişim sistemi söz konusu olduğunda örgütte görev alan kişiler, gruplar ve organlar gibi çeşitli öğeler arası bilinçli ilişkilerin belirli amaç doğrultusunda geliştirilmesi anlaşılmaktadır.

İletişim kaynaklarının etkin olarak kullanılmaması durumunda kişiler arası ve/veya yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler yeteri kadar gelişemediğinden yapılan iş açısından verimsizliklere yol açtığı gibi bireylerin sosyopsikolojik anlamda eksik kalmalarına da yol açabilir. İş bölümü ve uzmanlaşma eksiklikleri, monotonlaşma ve yabancılaşmanın temel nedenlerinin başında iletişim yetersizlikleri gelmektedir¹⁴. Bu konuda tepe yönetime ve uygulayıcı konumdaki her yönetim birimine düzenleyici ve örgütsel iletişimi arttırıcı önemli sorumluluklar düşmektedir. Aksi takdirde yukarıda da belirtildiği üzere istenmeyen durumlar ortaya çıkabilir.

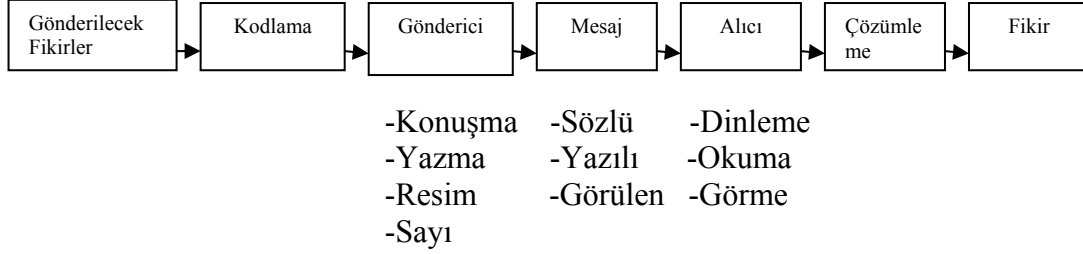
İletişim kavramının daha kapsamlı anlaşılması bakımından aşağıdaki şekil 2.1.'in incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir¹⁵.

¹² Ömür Babaoğlu, “Yönetim Sürecinde Örgütsel Haberleşme”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, (1992-1993): 29

¹³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 1.bs. (Bursa: Ezgi Kitapevi, 1995), 21.

¹⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, **age**, 25

¹⁵ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3.bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2000), 158



Şekil 2.1: İletişim Süreci

Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3.bs. (İstanbul: Beta Yayınları,2000), 158'den uyarlandı.

Yukarıdaki şekil 2.1.' anlaşılacağı üzere iletişim kavramı iki yönlü bir süreçtir. Bu noktadan hareketle insanlar arasındaki her türlü konuşmanın iletişim olarak kabul edilmeyeceği anlaşılmaktadır. Örneğin bir amirin altındaki çalışanına talimatlar verip çalışanın tepkileri ile ilgilenmemesi iletişimde ziyade entegrasyon tanımlandırılabilir.

Yine yukarıdaki şemaya göre iletişim süreci temel olarak 4 unsuru barındırmaktadır.

- Kaynak
- Mesaj
- Alıcı
- Geribildirim

2.2.1. Kaynak

Gönderici olarak ta tanımlanabilen kaynak, kendisine ulaşan bilgi ve verilere göre (ki bu da muhtemelen ayrı bir iletişim sonucudur) Haber (mesaj) olarak iletilecek bir fikir oluşturur, bu fikri formüle eder- mesaj formülasyonu (fikri kelimelere, rakamlara, şekillere vs. dönüştürür) ve belirli bir iletişim kanalında mesajı alıcıya gönderir¹⁶.

Kendisine dışarıdan gelen veya kafasında oluşan bir fikir, düşünce veya veriyi semboller yardımıyla kodlayıp alıcıya ileten insan ya da kurum olabilir. Bu iletişim sürecine göre değişkenlik gösterir.

¹⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11.bs. (İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2007), 405.

Örgütsel iletişimle ilgili olarak kaynağın mesaj gönderme nedeni, bir sorunun ortaya çıkması, dış etkenlerin tesiri veya göndericinin toplumsal, sosyopsikolojik düşüncelerinin etkisi olabilir.

Etkin bir iletişim süreci gerçekleştirebilmek için kaynağın konu(mesaj) ile ilgili yeterli bilgi birikimiyle donatılmış olması gerekir. Bununla birlikte kaynak göndereceği mesajı buna göre kodlayabilmelidir. Ayrıca kodlama tekniklikleri konusunda da yeterli düzeyde bilgi sahibi olmalıdır. Mesaj gönderenin, kendi statüsünün gerektirdiği bir davranış ile ilgili olmalı ve bu davranışı ansıtmalıdır. Yani sıra alıcıdan da kendi statüsüne uygun bir davranış talep eder nitelikte olmalıdır¹⁷.

Etkin iletişim için önemli olan bu gereksinimlerin yoksunluğu iletişim sorunlarına, çatışmaya vs. sebep olmaktadır. Bu konuya daha sonra değinilecektir.

Genelleme yapılacak olursa kaynak/göndericinin mesajı hazırlarken dikkat etmesi gereken hususlar şunlardır¹⁸:

- 1- Alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanılmalıdır. Yani kaynak karşısındaki alıcının anlayabileceği nitelikte mesaj göndermesidir. Bu daha çok gönderici ve alıcının aynı eğitim ve bilgi seviyesinde olmadıkları zaman ortaya çıkacak bir durumdur.
- 2- Kaynak soyut ifade ve sembollerden ziyade somut ifade ve semboller kullanılmalıdır. Böylece alıcının kafasında uyanmış olan anlam daraltılabilir ve yorumlama imkânı azaltılarak kontrol altına alınabilir.
- 3- Sembolleri alıcının daha önce alışmış olduğu anlamda kullanılmalıdır. Yani gönderici eğer bir kelimeyi alışmış olduğu biçimde kullanmazsa, alıcı bunu yanlış yorumlamaya çalışacak ve iletişimde bir başarısızlık oluşacaktır. Sembollerin alışılmamış anlamlarda kullanılması, iletişim işleminin başarılı yapılmasına engel olarak çatışma ve zaman kayıplarını arttırmaktadır.
- 4- Alıcının anlamaması muhtemel olan kelimeleri açıklamalıdır. Yani tecrübesinin az olduğu durumlarda veya daha önce hiç karşılaşmadığı sanılan bir konudan bahsedilmesi göndericinin ona konu ile ilgili kısa bir açıklama ve tanım yapmasını gerektirebilir.

¹⁷ Ertürk, age, 159

¹⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 354.

2.2.2. Mesaj

Göndericinin arzu, istek ve verilerini belirten semboller olarak karşımıza çıkan mesajın, kelimeler, rakamlar, şekiller, yüz hareketleri, vücut hareketleri vs. yoluyla ifade edilmesi mümkündür. İletilecek mesajın dikkatle düşünülmesi gerekir. Mesaj, eğer hizmet edeceği amaç için düşünülmemişse iletişim etkin bir biçimde gerçekleşmeyecektir.

Sembol; düşünme yeteneğine sahip olan canlılar olan insanların herhangi bir şeyi ifade ettiği düşünülen her şey olarak tanımlanabilir. Örneğin “bayrak” ülkeyi, “sandalye” üzerine oturulacak eşyayı, çeşitli el hareketleri değişik olayları ifade etmektedir. Yani sembol; bir kişi, bir resim, eşya, yüz ifadesi, el hareketi, kelime veya şekil olabilir.

Sembol insanların geliştirdiği ve bir anlam ifade ettiği varsayılan her şeydir. İnsanlar bu semboller yardımıyla yaşadıkları tecrübeleri, aldıkları uyarıları anlar, zihinlerine kaydeder, depolar, tekrar hatırlar ve başkaları ile iletişimde kullanılır¹⁹.

Mesaj hususunda iki nokta önem taşımaktadır:

- *Mesajın dili*; alıcı tarafından zorlanmaksızın anlaşılabilir açık, net ve kesin nitelik taşımasını ifade eder.
- *Mesajın içeriği* ise iletilmek istenen bilgi ve düşüncenin ele alınış biçimidir²⁰.

Bunların yanı sıra mesajın kodlanması, sembollerin hangi şekillerde düzenleneceği ile ilgilidir. Sembollerin düzenlenmesi ve bunun belirli kurallara uygun olması da önem taşımaktadır. Örneğin; müzik de belirli kodlarla iletilen bir mesajdır. Kodların düzenlenişindeki uyumsuzluk sadece gürültü olarak algılanacaktır²¹.

2.2.2.1. Mesajın Algılanması

Mesajın filtrelenmesi olarak da tanımlanabilen algılama, teknik olarak duyu organlarından gelen verilerin(bilgi, uyarı veya semboller) organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgilidir.

Kişiler duyu organlarıyla binlerce uyarı almaktadırlar. Ancak bu uyarılardan bazılarını hemen hiç dikkate almamakta, geri kalanını ise kişilerin zihninde sınıflanarak daha önceki tecrübelerle ve bilgi ile ilişki kurulmakta, bunlara değişen

¹⁹ Koçel, age, 409

²⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 1.bs. (Bursa: Ezgi Kitapevi, 1995), 26

²¹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 358

ölçülerde önem atfedilmekte, bu önem derecesine göre bir anlam verilmekte ve kişisel olarak yorumlanmaktadır.

Bu; kısaca algıda seçicilik olarak tanımlanmaktadır. Algıda seçicilik; insanın algı sürecinde etkili olduğu kabul edilmiş psikolojik bir kavramdır. Çevrede bulunan uyarıcılardan, olaylardan ya da nesnelerden bir ya da bir kaçına dikkati yöneltmek olarak tanımlanabilir.

Mesajı alan kişinin daha önceden yaşadığı deneyimlerin, önyargıların, rüyaların ve benzer her türlü duyguların o anki algılama düzeyini etkilediği şeklinde ifade edilebilir.

Algıda seçiciliği etkileyen dış etmenler; uyarıcının şiddeti, aşırı zıtlık, hareketlilik, süreklilik, tekrar, alışılmışın dışındaki uyarıcılar ve tanışıklıktır.

İç etmenler ise; beklenti, ilgi, gereksinim ve inançtır²².

Seçici algı konusu, pek çok kez laboratuvar ortamında ve gerçek yaşamda incelenmiştir. Örneğin Bruner ve Postman (1949) oyun kartlarıyla düzenledikleri deneyde, bazı kartları hatalı bir renkte boyayarak örneğin kırmızı sinek dörtlüsü sunmuşlar ve deneklerin bu tür kartları sunuşlarından farklı algıladıklarını (örneğin siyah sinek dörtlü ve kırmızı kupa dörtlüsü gibi) saptamışlardır.

Bununla birlikte H. Contrill'in II. Dünya Savaşı öncesindeki kitle paniği incelemesi de klasik bir çalışma olarak bilinmektedir. Contrill, savaş öncesi radyodan yayınlanan ve dünyanın marşlılar tarafından işgalini konu alan radyo piyesine insanların tepkilerini araştırmıştır. Piyesi, radyo haberleri olarak algılayan ve marşlıların saldırısını gerçek sanarak sokaklara dökülen pek çok Amerikalı, kendileriyle yapılan görüşmelerde şu tür ifadelerde bulunmuşlardır:

- Pencereden baktım; cadde arabalarla doluydu; insanların kaçmakta olduğunu düşündüm.
- Pencereden baktım; sokakta hiçbir araba yoktu, bir yerlerde trafiğin tıkanıp durduğunu düşündüm.
- Pencereden baktım; her şey eskisi gibiydi, marşlıların henüz bizim sokağa gelmediğini düşündüm, gibi²³.

²² Vikipedi, www.wikipedia.org.tr/wiki/Algıda_seçicilik [16.01.2009]

²³ Ahmet Erdim , “Algıda Seçicilik”, www.bilgilik.com/psikoloji/kavramlar/algıda-seçicilik.html [18.01.2009]

Sonuç olarak Alıcı; mesajı kendi algılama ve değerleme sürecini etkileyen etmenlere bağlı olarak, mesajın bir kısmını belki hiç dikkate almaz ya da mesaj gönderenin verdiğiinden daha değişik bir önem ve anlam verebilir. Yani iletişim kanalından gelen mesajı alıcı, süzgecinden geçirerek değerlendirecektir.

Mesajın istenilen biçimde algılanması elbette iletişimi etkileyecektir.

2.2.2.2. Mesaj Gönderim Kanalı(Örgütsel İletişim Araçları)

Mesaj gönderim kanalı, mesajın kaynaktan alıcıya ulaşmak maksadıyla takip ettiği yol şeklinde tanımlanabilir²⁴. Bu bağlamda örneğin ıssız adada kalmış bir kimse için bir şişe bile mesajı iletme açısından mesaj kanalı olabilir veya sözsüz iletişim söz konusu olduğunda bir el hareketi de mesaj kanalı sayılmaktadır. Yani insanların karşısındaki kişi veya gruplara mesaj gönderme yolları çok çeşitlidir.

Örgütsel yapı içerisinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Örgütlerde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir. İşletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak için çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır.

Çalışanlarla üstler arasındaki iletişim kanallarının çeşitliliği, verilen mesajların mümkün olduğunca sade ve hızlı yoldan ulaşması, yazılı ve sözel iletişime ek olarak ilan tahtaları, haberleşme panoları, kurum içi bültenler, toplantılar ve öneri kutularının kullanılması iletişimin etkinliğini arttırmada önemli rol oynayacaktır. Ayrıca, bilgisayarlar ve bilgisayarlara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin gelişmesi, kurum içindeki bilgi akışının hızlanmasını ve gönderilen mesajların tüm çalışanlar tarafından aynı anda alınmasını sağlamakta ve kurumların içinde bulunduğu fiziksel mesafe uzaklığının dezavantajlarını ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır. Kurum içi iletişimin etkinliğini artırmak için teknolojik gelişmelerden faydalanmak yararlı olacaktır²⁵.

Bununla birlikte bilgi teknolojileri örgütlerde iletişimi değiştirmiş ve yeni gelişmeler sonucu giderek her işletme fonksiyonunu etkilemeye devam etmiştir. Bu

²⁴ Ertürk, age, 161

²⁵ Tarık Solmuş, **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs (İstanbul: Beta Yayınları, 2007), 15

teknolojilerin yönetim bilgi sistemi, karar destek sistemleri ve elektronik mesaj sistemleriyle kullanılması örgütsel iletişimde yeni bir dönemi başlatmıştır.

İletişim kanalları formel ya da informal olabilir. Formel iletişimde iletişim şekli, zamanı, yeri, kapsamı ve mekanizması bellidir.

Örgütsel iletişim araçları azılı, sözlü ve sözsüz olarak 3'e ayrılmaktadır:

Yazılı İletişim Araçları

- İşletme gazeteleri ve dergileri
- Broşür ve el ilanları
- Afiş, ilan tahtaları, bültenler
- Yazılı raporlar

Sözlü İletişim Araçları

- Konferans ve seminerler
- Görüşme ve toplantılar

Sözsüz İletişim, eylemlerin sözcüklerden daha sesli konuştuğu şeklindeki fikirden yola çıkılarak insanların yaptıkları hareketler ve ses tonları, mimikler ve jestler de iletişim aracı olarak kullanılmaktadır.

İşletme içi informal gruplaşmalar; işletme dışındaki sosyal birliktelikler; işin özelliği nedeniyle değişik departman ve kişilerle kurulan ilişkiler; bire bir görüşmeler, dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştırma ve uydurma haberlerin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler; yöneticinin arada bir çalışanların arasına karışarak direkt olarak kendileri ile konuşması(Management By Walking Around Uygulaması) gibi olgular da etkin iletişim konusunda oldukça önemli örgütsel iletişim mekanizmalarıdır.

2.2.3 Alıcı

Örgütsel iletişimin en önemli ve sonuncu halkası, alıcıdır. Alıcı olmadan iletişim sürecinin tamamlanması mümkün değildir. Alıcı tek bir birey olabileceği gibi bir grup da olabilir²⁶.

Alıcının pozisyonu genellikle pasiftir. Ancak aldığı mesajı iletirse veya geri bildirim (feed back) yaptığında aktif pozisyona geçer. Böylece sistematik olarak iletişim süreci başlamış olur.

²⁶ M. Şimşek ve diğ., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 3. bs. (Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset, 2003), 120

Alıcının etkin iletişiminin tamamlanması sürecinde başarılı olma şansı, ön yargılardan uzak ve objektif biçimde mesajı değerlendirmesine bağlıdır. Öte yandan görüşme söz konusuysa, alıcının iyi bir dinleyici olması da gerekmektedir. Bu, mesaj kaynağının mesajı göndermeye devam etmesi yani iletişimin kalitesi açısından oldukça önemlidir.

2.2.4 Geri Bildirim (Feed Back)

Geri bildirim, bir alıcının göndericiye cevabı olarak tanımlanabilir. Bu durumda alıcı artık gönderici olmuştur ve cevabını iyi bir kanal vasıtasıyla gönderebilir²⁷.

Geri bildirim aşamasında, iletişim sürecinin başlangıç aşamasında ortaya çıkmış olan tüm güçlüklerin tekrarlanması ihtimali vardır. Çünkü iletişim kanallarındaki olumsuz faktörler mesajın anlam ve biçim yönünden değişikliğe maruz kalma riskini her zaman ortaya çıkarabilir.

Geri beslemenin etkin iletişim açısından oldukça faydalı tarafları bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle geri besleme;

- İletişim sürecinin etkinliğini artırır.
- İletişim sürecinin çalışmasının düzenli ve sürekli olmasını sağlayan bir çeşit kendi kendini kontrol mekanizması rolü oynar.
- İletişim sürecinin çalışmasının düzenli ve sürekli olmasını sağlayan bir çeşit kendi kendini kontrol mekanizması rolü oynar.
- Önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır.
- Takım çalışması sağlamanın ilk şartıdır.
- Davranışları pekiştirme aracıdır.
- Verimliliğin artmasına yardımcı olur.
- Fiilen elde edilen sonuçlar ile iletişimin hedeflediği sonuçların aynı olup olmadığını kontrol etmeye yarar.

Geri bildirimin örgütteki insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmek gerekir. Çünkü iletişim bir anlamda paylaşmayı ifade eder. En basit örnekle sözlü iletişim esnasında alıcının dinlemeye istekli olduğunu ifade eden baş sallama hareketi, mesaj kaynağını daha fazla mesaj göndermeye ve/veya olumlu

²⁷ Adem Solak, **İnsan İlişkileri ve İletişim**, 1. bs. (Ankara: Hegem Yayınları, 2006), 394

bir tutum içine girmesini sağlayacaktır²⁸. Aksi bir durumda kaynak belki daha sonra iletişimden kaçınma yolunu tercih edebilir veya çatışmalar söz konusu olabilir.

2.3 Örgütlerde İletişim Biçimleri

Bir işletmenin örgütsel yapısı yönünde meydana gelen iletişim sistemine “biçimsel (formel) iletişim denmektedir. Biçimsel haberleşmeye bağlı olarak ast ve üstler arasındaki ilişki işlerlik kazanmaktadır. Biçimsel haberleşmede otorite kaynağına işletmede yetkinin dağılım şekline, sorumlulukların üstleniliş tarzına göre düzenlenen özel bir iletişim ağı içerisinde gerçekleşmektedir²⁹.

Bu bağlamda iletişim ağlarını 4 grupta incelemek mümkündür:

- Dikey iletişim.
- Yatay iletişim.
- Çapraz ve diyagonal iletişim.
- Gruplar arası iletişim.

2.3.1. Dikey İletişim

Örgütün hiyerarşik yapısına uygun olarak dikey iletişim ast ve üst arasında iki yönlü olarak tanımlanmaktadır. Örgütün politikaları, misyon, vizyonu ve stratejileri doğrultusunda tepe yönetimden aşağıdaki kademelerdeki çalışanlara yönelik her türlü emir talimat, yöneltme vs. yukarıdan aşağıya dikey iletişim olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde raporlar, istekler ve bilgi vermelerle ilgili mesajlar aşağıdan yukarıya akmaktadır.

Örgütün yönetimi ve bunun için gerekli olan otoritenin gerçekleşmesi, yukarıdan aşağıya mesaj iletiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesine bağlıdır. Otoriteden kaynaklanan emir ve talimatlar aşağıya doğru gidildikçe genişleyen iletişim kanallarından geçerek iş görenlere iletilmektedir. Ancak bu kanallar yalnızca bu tür mesajların iletilmesi için değil aynı zamanda bilgi vermek içinde kullanılır. Yukarıdan aşağıya iletişim çalışanların şu sorularına cevap verebilmesi içindir;

- Kuruluş hangi noktaya nasıl gelmek istemektedir?
- Çalışanın çalıştığı bölümün hedefleri nelerdir?
- Çalışanın bireysel hedefleri nelerdir?

²⁸ Koçel, age, 411

²⁹ Ertürk, age, 162

- Müşteriler çalışandan ve örgütten ne istemektedir?
- Çalışan kuruluşun ve diğer çalışanların elde ettiği başarılarından haberdar mı?³⁰

Aşağıdan yukarı doğru iletişimin gerçekleşmesi için kilit görev yönetimdedir. Bu yönde bir mesaj aktarımı dinleme yeteneği ve arzusu olan, insana saygı gösteren bir yönetim anlayışını gerektirir. Açıklanan fikirlerin dinlenmesi için yönetim ile çalışanların bir araya geldikleri ortamlar yaratılabilir. Aşağıdan yukarıya iletişim kanalı ile aşağıdaki bilgiler elde edilebilir:

- Yönetim yaklaşımı
- Çalışma ortamı ve şartları
- Örgütün diğer kuruluşlara göre yeri
- İşin yapılması sırasında eksikliği hissedilen araç ve gereçler
- İşin daha iyi yapılması için öneriler³¹.

2.3.2. Yatay İletişim

Aynı hiyerarşik düzeyde bulunan yönetici veya fonksiyonel departmanlar arasında (üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman vs.) ortaya çıkan sorunların çözümlenmesi, koordinasyonun sağlanması; veya örgütsel işleyişin hızlandırılması gibi amaçlarla ve belirli bir şekil şartına bağlı olmadan yürütülen ve çoğu kez sözlü olarak gerçekleşen haberleşme biçimidir³².

Başka bir deyişle aynı kademedeki yöneticilerin tepe yönetimin emir/talimatlarına gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları şeklinde oluşan bir iletişim biçimidir.

Yaşadığı çağın işletmecilik anlayışına büyük yenilikler getiren ve dikey örgüt modelinin yaratıcısı olarak bilinen Fayol, sadece hiyerarşik ilişkilerin olduğu bir işletmede iletişim sorunlarının giderek yoğunlaştığını ve çözüm olarak da yatay ilişkilerin geliştirilmesi gerektiğini ilk savunanlardan olmuştur. Bu nedenle yatay iletişimin örgüt için gerekliliği kaçınılmazdır³³. Diğer bir deyişle yatay iletişimin söz konusu olması durumunda bürokratik engellerden kaynaklı olarak zaman ve kaynak kaybı ortaya çıkarak verimsizliğe veya maliyetlerin artmasına yol açabilmektedir.

³⁰ Mehmet Kurudayıoğlu, Kemalettin Deniz, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İletişim", <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/iletisim.htm> [21.11.2008]

³¹ H. Tuğrul Çelebi, "Toplam Kalite Yönetiminde İletişimin Önemi", **V. Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım 1996** (İstanbul,1996): 188

³² Şimşek, **age**, 124

³³ Sabuncuoğlu, Tüz, **age**, 36

Yatay iletişimin günümüz açısından bakıldığında en olumlu yönü olarak, örgütlerde daha çok uygulanabilen, iletişime direk katılım sağlayan, taleplerin aynı düzlemde mesaj verene iletiildiği, uzun soluklu, herkesin fikriyle katılabildiği, sınırları yasalarla çizilmiş, katılımcı ve tartışmacı, sonuca beraberce ulaşılan iletişim modeli olduğu söylenebilir³⁴.

Sağlıklı yatay iletişim ile elde edilecek yararlar şöyle sıralanabilir:

- Örgüt amaçlarının bölüm amaçlarına göre üstünlük sağlaması.
- Hedef kitle isteklerinin belirlenmesi
- Benzer işlerin farklı birimlerde tekrarının önlenmesi
- Kaynakların etkili kullanılması
- Sorumluluklarla ilgili belirsizliklerin ortadan kaldırılması
- Karar alma sürecinin hızlanması³⁵.

2.3.3. Çapraz ve Diyagonal İletişim

Bu tür iletişim, hem fonksiyonel örgütlenme biçimi hem de çağdaş örgütlenme şekli haline gelen matris örgütlenmenin doğal bir sonucu olmaktadır. Çapraz iletişim, herhangi bir departman yöneticisinin kendi departmanının fonksiyon alanına giren konulardan diğerk departmanın astlarıyla bilgi alışverişini yansıtmaktadır.

Çapraz ve diyagonal iletişim bazı özel durumlarda da bir yöneticinin kendi bölümü dışında çalışan diğerk iş görenle doğrudan doğruya ilişki kurabilir.

Örneğin bir kaza ya da yangın durumunda fabrikanın güvenlik işlerinden sorumlu müdür yardımcılarında biri, tüm işgörenlere hiyerarşik kanallar kullanılmaksızın doğrudan doğruya emir verebilir veya bir örgütün üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmek isteyebilir³⁶.

Böyle durumlarda emir-komuta zincirinin dışına çıkılarak çapraz iletişim gerçekleşmiş olur. Matris veya şebeke organizasyonlar da ise çapraz iletişim olağan iletişim şeklidir. Örgütlerde çapraz iletişim varlığı çalışanların örgüt içinde empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirmektedir.

³⁴ Arif Verimli, “Etkili İletişim Nedir?”, http://www.arifverimli.com/etkili_iletisim_dosyalar/frame.htm [15.03.2009]

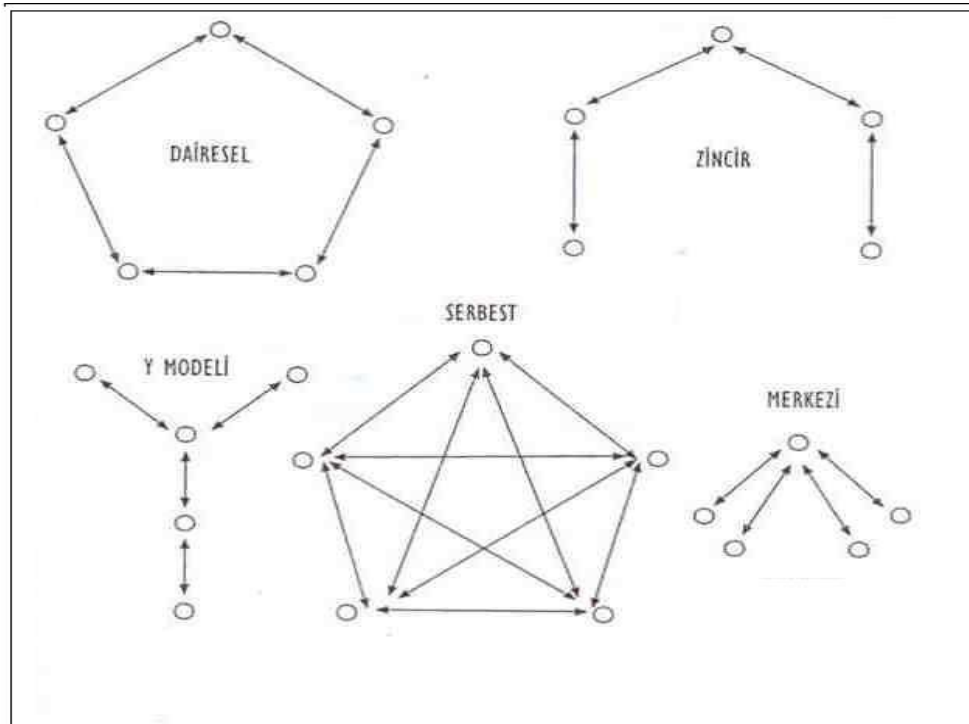
³⁵ Mehmet Kurudayıoğlu, Kemalettin Deniz, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İletişim”, <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/iletisim.htm> [21.11.2008]

³⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, **age**, 37

2.3.4. Gruplar Arası İletişim

Bu tarz iletişim modeli, örgütlerde her birimi, bölümü veya departmanı bir grup olarak kabul ederek, grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişime değişik yaklaşımlar getirmektedir. Bazen gruplardaki iletişim belirli bir kişi etrafında yoğunlaşırken, bazen de mesaj bütün grup üyeleri arasında serbestçe aktarılabilir.

Gruplar arası iletişim beş değişik modelde incelenmektedir. Aşağıdaki şekil 2.2’de görülmektedir³⁷.



Şekil 2.2. Gruplar Arası İletişim Modelleri

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11.bs. (İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2007), 421’den uyarlandı

2.3.4.1. Merkezi Model

Bu model, otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel(klasik) örgüt yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumundaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır.³⁸

Bu ise acil çözülmesi gereken sorunların çözümünü geciktirebilir ve problemin daha da büyümesine yol açabilmektedir.

³⁷ Koçel, age, 421

³⁸ Bilal İsmail Yalmanbaş, “Örgütlerde İletişim Biçimleri”, <http://mkaplan.blogspot.com/2004/12/rgtlerde-iletiim-biimleri.html>[23.02.2009]

Daha çok mekanik örgüt yapıları olarak kabul edilen; itfaiye, polis ve ordu kuruluşlarının haberleşme tarzlarına uygunluk gösteren bu model, diğer tip kuruluşların başlangıç veya kuruluş aşamalarına uygun düşse bile gelişmekte ve değişmekte olan örgütlerde etkili biçimde kullanılamaz.

2.3.4.2. Y Modeli(Uçurtma Modeli)

Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek gruplar arası iletişim tarzıdır. Nispeten az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini oldukça yüksek, grup tatmini düşük, kişisel tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi oldukça yüksektir.

Bu tür iletişimde örgüt yapısında daha alt kademelerde bulunan bir çalışanın bilgi kaynakları ile doğrudan ilişkisi nedeniyle daha güçlü bir duruma geçeceği belirlenmiştir³⁹.

2.3.4.3. Zincir Modeli

Y modelinden sonra örgütsel iletişimde merkezçiliğe en fazla yol açan iletişim modelidir. İletişim kanal sayısı, önderlik grup ve kişisel tatmini orta derecede bulunan Y modelinin iletişim hızı ve doğruluk derecesi de fazla yüksek değildir.

2.3.4.4. Daire (Çember) Modeli

Bu modelde, grup içinde belirgin bir lider bulunmamaktadır. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde bir tek kişinin iletişim kurması büyük ölçüde engellenmiştir⁴⁰.

2.3.4.5. Serbest Model(Çok Yönlü Model)

Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin hiçbir kısıtlama olmaksızın iletişime katılabildiği bu model, en demokratik iletişim modelidir.

Daha çok üniversiteler ve benzeri araştırma kurumlarının iletişim modeline uygun düşen bu modelin çok düşük merkezileşme derecesine karşın çok fazla iletişim kanalına sahip olduğu ve kişisel tatmine oranla yüksek bir grup tatmini sağladığı ve

³⁹ Ertürk, age, 164

⁴⁰ Şimşek, age, 127

son olarak iletişimin hız ve doğruluğu açısından düşük düzeyler sergilediği söylenebilir.

Özet olarak, gruplar arası iletişim modellerinin etkinliği büyük ölçüde grubun yapacağı işin çapraşıklığı ve belirsizlik derecesine bağlıdır. Eğer grup belirlilik şartları altında çalışıyor ve iş de basit ve rutin bir nitelik taşıyorsa, muhtemelen merkezi model veya Y modeli uygun olacaktır. Oysa çapraşık nitelikli ve belirsizliği fazla olan gruplarda ise muhtemelen serbest model daha uygun olacaktır. Bu konu, aşağıdaki tablo 2.1.'de daha da ayrıntılı görülebilir:

Tablo 2.1: Gruplar arası İletişim Modellerine Göre Karşılama Değerleme Ölçütleri

		İletişim	Modeli		
Karşılaştırma Değerleme Ölçütleri	Merkezi	Y	Zincir	Dairesel	Serbest
Merkezileşme Derecesi	<i>Çok yüksek</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Orta</i>	<i>Az</i>	<i>Çok Az</i>
Haberleşme Kanalı Sayısı	<i>Çok az</i>	<i>Az</i>	<i>Orta</i>	<i>Orta</i>	<i>Çok Yüksek</i>
Önderlik Tatmini	<i>Çok Yüksek</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Orta</i>	<i>Az</i>	<i>Çok Az</i>
Grup Tatmini	<i>Az</i>	<i>Az</i>	<i>Orta</i>	<i>Orta</i>	<i>Yüksek</i>
Kişisel Tatmin	<i>Yüksek</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Orta</i>	<i>Az</i>	<i>Çok Az</i>
Hız	<i>Çok Yüksek</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Orta</i>	<i>Az</i>	<i>Az</i>
Doğruluk	<i>Yüksek</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Orta</i>	<i>Az</i>	<i>Az</i>

Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği (İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2007), 422'den uyarlandı.

2.4. Örgütsel İletişim Engelleyen Unsurlar

Etkin bir örgütsel iletişim sürecini engelleyen faktörler şunlardır:

i. Algılamada Seçicilik

Daha önce de detaylı şekilde bahsedildiği gibi algıda seçicilik iletişimin etkinliğini oldukça etkileyen bir kavramdır.

Kişilerin aldıkları mesajları bilgilerinin seviyesine, inançlarına ve tutumlarına göre yorumlamaları, kişilerin mesajları olduğu gibi değil de olmasını istedikleri gibi algılamalarına yol açmaktadır.

ii. Kültürel Farklılıklar

İletişim sahip olunan bilgilerin kullanılarak sahip olunmayan bilgilerin paylaşılmasıdır. Aynı kültürdeki insanların farklı kültürdeki insanlara göre sahip olduğu daha fazla ortak bilgi ve ortak nokta bulunmaktadır. Bu nedenle iletişim aynı kültür içindeki insanlar arasında çok daha kolay ve hızlıdır. Farklı kültürden insanların iletişimde ise mesajların iletilmesinde kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı oluşu iletişimi güçleştirir. Örnek olarak çok uluslu şirketlerde çalışanlar arasındaki dil farklılıkları verilebilir⁴¹. Denizcilik sektörüne dâhil işletmeler için de bu durum olasıdır. Yerel saat farklılıkları, geleneksel bayramlar, tatiller, anlayışlar, alışkanlıklar vs. işletmeler arasındaki iletişimi güçleştiren faktörlerdendir. Bununla birlikte iletişim kurulurken kullanılan bazı ifadeler de etkin iletişimi zorlaştırabilmektedir. Örneğin Türk kültüründe “Anladım” mesajı göndermek için insanlar başlarını aşağı yukarı hareket ettirirken, Hindistan’da insanlar aynı mesajı verebilmek için başlarını sağa ve sola hareket ettirirler.

iii. Kişisel Engeller

İletişim kuracak kişilerin ve/veya grupların her biri farklı kişiliktir. Yani kişisel arzu ve istekleri, değer yargıları, içinde bulundukları duygusal ortam, alışkanlıkları, zevkleri ve tutkuları birbirinden farklıdır. Bu farklılık mesajı gönderen için kullandığı sembollerin niteliğini etkilerken mesajı alan için de buna gösterilecek tepkinin olumlu, olumsuz ya da kayıtsız olmasına yol açabilir. Yani alıcının, göndericinin iletmek istediği her şeyi algılayamadığı, her hususa aynı ölçüde önem ve değer veremediğini söylemek yanlış olmayacaktır⁴². Bununla birlikte alıcının kişisel engeller sebebiyle yanlış anlama olasılığı da yüksektir.

iv. Hatalı Tamamlama

Sürekli olarak aynı kişi ile iletişimde bulunan insanlar, ilişkilerin sıklığına bağlı olarak devamlı ilişkide bulundukları kişiler için kalıcı davranış modelleri düşünürler ve belirli tür mesajları karşısında bekledikleri kalıp davranışların gerçekleşmesini isterler. Aynı biçimde belirli davranışlara bağlı olarak da özel mesajlar beklerler. Böyle bir durum oluşmuşsa, beklenen davranıştan bir sapma istenmeye yönde

⁴¹ Bakan, Büyükbeşe, *age*, 5

⁴² Eren, *age*, 364

olmuşsa, iletişimde gerekli etkinlik temin edilememe olasılığı vardır⁴³. Bu gibi hatalı tamamlama durumlarını engelleyebilmek için iyi bir dinleyici olmanın ve özellikle geri beslemenin payı oldukça büyüktür. Çünkü geri besleme söz konusu olduğunda konunun aslında kaynağın/alıcının düşündüğü veya algıladığı şekilde olmadığını anlaşılması söz konusudur.

v. Geri Besleme Olmayışı veya Yetersiz Geri Besleme

Geri besleme, örgütte iletilen mesajın alıcının tarafına zamanında ve doğru olarak geçtiğinin ve doğru anlaşıldığının(şifrenin doğru çözüldüğünün) belirlenmesi için gereklidir⁴⁴.

Geri besleme, mesajı gönderen kişiye alıcı tarafından yapıldığına göre alıcı, vermiş olduğu mesajın göndericinin kontrol edebileceği ve düzeltebileceği davranışlarına yöneltmesine dikkat etmelidir. Aksi takdirde iletişim bozulup zarar görebilir.

vi. Dinleme Yetersizliğinden Doğan Güçlükler

Birçok mesaj; alıcının ilgisiz olması, mesajı almak istememesi vs. sebeplerle iletilenmemektedir. Bu durum geri beslemenin önemini arttırmaktadır. Yani mesaj, gönderenin durumunu alıcı kendi kelimeleri ile yeniden ortaya koyarak(reformüle ederek) anladığı esası karşısındakine ifade etmelidir.

vi. Mesaj Kaynağına Güvensizlik

Mesajı gönderen kişi hakkında olumsuz ve güvenilmeyen bir kişi imajı yerleşmişse; alıcı, mesajın kaynağını arzu ettiği şekilde algılayamaz ve kaynak kişi hakkında duyduğu güvensizliğin etkisinde kalarak değerlendirme yapabilir.

Bunun yanı sıra gerçek mesajın dışında bir takım yan mesajlar da araştırılır ve bunun varlığına inanılabilir. Yöneticilerin istenmeyen davranışları çoğu zaman bir gizli mesaj kaynağı durumundadır. Ayrıca sözsüz iletişim bu konu da önem arz etmektedir. Bazı durumlarda kişilerin sözlü olarak gönderdikleri mesajla vücut diliyle gönderdikleri bambaşka olabilir.

2.5. Örgütlerde İletişimin İyileştirilmesi

Örgüt yöneticilerinin asli görevleri, tepe yönetiminden aldıkları emir ve direktifleri; örgütün misyonu/vizyonu doğrultusunda çalışanları yönlendirmek olduğuna göre ve bununla birlikte örgütsel iletişimin bu amaçla hayati önem taşımasından hareketle

⁴³ Ertürk, **age**, 166

⁴⁴ Bakan, Büyükbeşe, **age**, 5

yönetici iletişimin iyileştirmesi açısından birtakım önlemler almakla yükümlüdür. Bu husus göz önüne alınarak birtakım iyileştirme çabalarını şöyle özetlemek mümkündür⁴⁵:

2.5.1. Bireysel Beceriler

i. Mesajın Tekrarı

Kaynaktan alıcıya aktarılan mesajın alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı ve amaca uygun biçimde algılanıp algılanmadığını anlamamanın en etkili yolu alıcıdan mesajın tekrarını istemektir. Mesajın geri bildirim sonucunda tekrar edilmesi mesajın algılanmaması veya yanlış anlaşılması sorunlarını ortadan kaldırmak için yeterlidir. Ancak bazen alıcı mesajın tekrarına ihtiyaç duyduğu halde küçük düşme veya tenkit edilme kaygısından dolayı bu talebini dile getirmeyebilir. Bu durum, kişinin öz güven eksikliğinden de kaynaklanabilir.

ii. Sonucu İzleme

Geri bildirim mekanizmasını kullanarak mesajın ilgili olduğu işle alıcıdan bilgi istemek şeklinde gerçekleşen iletişim eyleminin sonucunu izlemek ve ona göre gerekli ilave önlemleri almak iletişim sürecinin etkinliğini artırabilir.

iii. Aktif Dinleme

Aktif dinleme, soru sorma, ilgi gösterme ve ara sıra doğru yer ve zamanda konuşmacının sözünün arasına girerek konuşmacıyı onaylamak olarak tanımlanabilir. Aktif dinleme aynı zamanda geri bildirim sağlamaktadır.

iv. Empati

İletişimin etkinliğini arttırmak açısından kaynağın kendini alıcının yerine koyarak mesajı formüle etmesi, mesajın iletilmesini engelleyen unsurların önüne geçmeyi sağlayacaktır.

2.5.2. Örgütsel Faaliyetler

i. Haber ve Bilgi Akışının Yönetimi

Günümüz yöneticisinin, bir nevi “mesaj bombardımanı” altında olduğu göz önüne alınırsa, örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru iletişim sürecinin ayıklamaya tabi tutularak “standarttan sapan” bilgi ve haberler gönderilmeli; geriye kalan haberler alt

⁴⁵ Fatma Geçikli, 2004, 115

kademelerce değerlendirilmeye tabi tutulmalıdır. Bu açıdan bilgi akışının yönetimi daha stratejik hale gelecektir⁴⁶.

ii. İletişimde Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi

Mesajı oluşturan tüm işaret ve sembollerin yalın hale getirilmesi kastedilmektedir. Örneğin örgütsel iletişim türlerinden biri olan formel iletişim söz konusu olduğunda çalışanların eğitim ve kültür seviyesi azaldıkça dilin sadeleştirilmesi gerekliliği kendini hissettirmektedir. Çünkü mesajın algılanmamasını ve/veya yanlış anlaşılmasına sebep olma ihtimali yüksektir. Bununla birlikte teknik terimlerin fazlalığı da kaynağın, alıcıya gönderdiği mesajın anlaşılabilirliğini oldukça etkileyecektir.

iii. İletişimde Kullanılan Kanalların Arttırılması

Formel olarak kullanılan iletişim araçlarının çeşitliliği ve niteliği iletişimin kalitesini etkileyecektir. Örneğin bir mesajın aynı anda hem elektronik posta yoluyla hem ilan tahtasına duyuru asmak yoluyla veya yazılı talimat yoluyla gönderilmesi mesajın önemine dikkat çekmek ve dolayısıyla iletişimin kalitesini arttırmak açısından önemlidir.

iv. İletişimde Teknolojinin ve Bilgisayar Kullanımının Arttırılması

Yönetim Bilişim Sistemleriyle(YBS) yöneticiler, her türlü bilgiyi istenen düzeyde takip etmek ve bilgisayar ekranlarından bu bilgileri görmek imkânına kavuşmuşlardır. Bu sayede yöneticiler, yönetiminden sorumlu oldukları örgütlerin nabzını her an ellerinde tutabilmektedirler.

Bilgi teknolojilerinin son yıllarda güncel hale gelen avantajları (örneğin bilgisayar donanım, yazılım ve iletişim araçları) verinin; çok hızlı, doğru, mükemmel ve ekonomik ve esnek bir şekilde toplanılmasını, iletilmesini, kaydedilmesini, işlenmesini, geri getirilmesini ve gösterilmesini sağlamaktadır⁴⁷.

2.6. Örgüt Kültürü

İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişimi süresince, 1980 li yıllardan itibaren üzerinde durulmaya başlanan örgüt kültürü kavramı hakkında çeşitli yazarlar tarafından birçok tanım yapılmıştır.

⁴⁶ Koçel, age, 423

⁴⁷ Nesrin Ada, “Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”, http://eab.ege.edu.tr/pdf/7_2/C7-S2-M9.pdf [13.04.2009]

Örneğin Deal ve Kennedy “İş yapma ve yürütme biçimi” şeklinde tanımladıkları örgüt kültürünü, örgütün çalışma biçimi, ücretleme sistemi ve iş görenlere karşı davranış kalıpları gibi birçok olgu” ile yakından ilişkilendirmişlerdir.

Edgar Schein’e göre örgüt kültürü, “ bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme(external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımla” olmaktadır. Schein örgüt kültürünü “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler” olarak tanımlamıştır⁴⁸.

Gruplar ve bireyler örgütlerine iletişim olgusuyla bağlanmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü fikri örgütsel iletişimden ayrı tutulmamalıdır. Bununla birlikte iletişim tarzı da örgüt kültürüne özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle açığa çıkmaktadır. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli bir değer taşıyan bir mesaja sahiptir. Her mesaj paylaşılmış semboller sistemidir ve kültürel anlamlar taşımaktadır⁴⁹.

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütsel etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Bu bağlamda her örgütün kendi kurallarına, geleneklerini, göreneklerini ve bunların da kültürünü yarattığı söylenebilir⁵⁰. Bu kurallar ve normlara göre çalışanlar kendilerini örgütün parçası hissederler ve bu da örgüte bağlılığı arttırmaktadır.

Günümüzde insanlar, zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirmektedirler. Yani örgütler, kişilerin sadece çalıştıkları saatleri değil tüm yaşantılarını etkilemektedir. Dolayısıyla bir örgüte bağlı bir kişi davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek örgüt içinde inanç, köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluşturabilir.

Bu açıdan örgüt kültürü, örgütlerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü kuruluşun amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araç olabilir.

⁴⁸ Şimşek, age, 31

⁴⁹ Serpil Durğun, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c.3, s.2 (2006): 114

⁵⁰ Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c.7, s.1 (2001): 222

Örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki gibi özetlersek;

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir⁵¹.

Bunların yanı sıra örgüt kültürü birtakım oluşumlardan meydana gelmektedir. Bunlar⁵²,

- i. *Seremoniler*: Örgüt üyelerinin organizasyonlarına ait mitleri, sembolleri ve kahramanları kutladıkları özel olaylardır.
- ii. *Törenler*: Özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seremonim aktivitelerdir.
- iii. *Ayinler*: Kültürel değerleri ve normları yerleştirmeye yönelik düzenli olarak yapılan hareketler ve törenlerdir.
- iv. *Hikâyeler*: Derin kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır.
- v. *Mitler*: Açıklanması karmaşık ve zor olan aktiviteler ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalımsı hikâyelerdir.
- vi. *Kahramanlar*: Örgütün değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı bireylerdir.
- vii. *Süper starlar*: Örgütte ve onun kültürel yapısında ulaşılabilir en üst limitleri kendi kişiliklerinde toplayan ve sergileyen sıra dışı bireylerdir.
- viii. *Semboller*: Örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarılmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır.
- ix. *Lisan*: Örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğudur.

Sonuç olarak, örgütlerin değişim sürecini atlatabilmeleri, etkinliklerini artırabilmeleri, çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi güçlü bir örgüt kültürünün nihai sonucudur.

Her kişinin kendine has kültürünün olması gibi her örgütün de kendi kültürü bulunmaktadır ve örgüt kültürü çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri

⁵¹ Eren, age, 138

⁵² Şimşek , age, 35

anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, uyumlu çalışmalarına yardımcı olmaktadır.

3. İŞ TATMİNİ

Çalışan, kendisinin örgüte verdiği emeğe karşılık olarak örgütten aldığını kendine özdeş diğer çalışanların örgütten aldıklarıyla sürekli karşılaştırmak şeklinde güdülemektedir. Örgütten aldıkları ücretten ziyade işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur⁵³.

İş tatminini üç önemli ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Birincisi; iş tatmini iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir. Dolayısıyla görülememekte yalnızca hissedilmektedir. İkincisi; iş tatmininin derecesi genellikle çıktıların beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Yani iş tatmini çevresel şartlara son derece duyarlıdır ve belirli bir durumda tatmin kaynağı olan öge ya da uygulama şartları ve buna bağlı olarak beklentiler değiştiğinde bu özelliğini yitirebilir. Dolayısıyla farklı kültür ve organizasyonlarda yapılan araştırmaların birbiriyle çelişmesi şaşırtıcı değildir. Üçüncüsü ise; iş tatmini çok sayıda iş ile ilgili tutumu temsil eder. Yani çalışanlar, işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken diğerlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olabilirler⁵⁴.

1960'lı yıllardan sonra da iş dünyasındaki çalışanların işinden ve iş çevresinden memnuniyetinin onu daha verimli kılacağı düşüncesiyle, ölçekler hazırlanıp araştırma bulguları yayınlanmaya başlanmıştır. Buna istinaden iş çözümlemeleri, çalışma ortamları, fiziki ve manevi şartlar, çalışanın tutumları gibi konular hem teorik hem pratik olarak uygulanmaya çalışılmaktadır⁵⁵.

İş tatmini üzerinde bu denli durmanın temel varsayımı ise işinden tatmin olan bir çalışanın daha etkili ve verimli bir çalışan olduğudur⁵⁶.

⁵³ Greenberg, Baron, **age**, 170

⁵⁴ Türker Baş, "Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi", **D.E. Ü. İ. İ. B. F Dergisi**, c.17, s.2 (2002): 20

⁵⁵ Özlem Turan, "Çağrı Merkezlerinde Çalışanların İş Tatminlerinin Performansa Etkisi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 18

⁵⁶ İsmail Ağırbaş, Yusuf Çelik, Hüseyin Büyükkayıkçı, "Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma" **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, c. 8, s.3 (2005):329

3.1. Tanım ve Kapsam

İş tatmini en genel anlamda, “çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutum” olarak tanımlanabilir⁵⁷.

Locke, iş tatmini kavramını “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisler” olarak tanımlarken; Davis, “kişilerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk” şeklinde vurgulamıştır.

Hackmen ve Oldhom ise “çalışanların işinden duyduğu mutluluk”; Vroom, “kişinin işin veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur.” demektedir.

Kreitner ve Kinicki’ ye göre; iş tatmini; bireyin işinden beklentileri ve işinden aldıklarının birbirini karşılaması ile ilgilidir. Beklentiler alınanlardan daha fazla olduğu durumlarda bireyde doyumsuzluk oluşacaktır. Benzer şekilde yapılan iş bireyde hoş gitme veya olumlu duygusal etki yaratmıyorsa aynı şekilde bireyde iş tatminsizliği oluşmaktadır⁵⁸.

Herzberg, Mausner ve Synderman yukarıdaki araştırmacılardan farklı olarak ilk defa iş tatmini ve tatminsizliğin birbirinden ayrı faktörler sonucu oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre, iş tatmini kişinin işinde kazandığı başarı, elde ettiği saygı gibi unsurlarla ilişkiliyken; iş tatminsizliği fiziksel şartların uygun olmayışı, işlerin kötü oluşu gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Herzberg’e göre fiziksel şartların düzeltilmesi tatmini arttırmadığı gibi başarı elde edememe, saygı görmeme de doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Herzberg’in görüşleri çeşitli çalışmalar kapsamında sınanmış, bu çalışmalar hem teoriyi destekleyen hem de desteklemeyen sonuçlar vermiştir.

Ancak bu araştırmada iş tatmini için birçok yönüne ilişkin (iş, kişisel gelişim, başarı için sağladığı olanaklar, şirket politikaları, vizyon, misyon vs.) sahip olunan olumlu bir tutum olarak ele alınacaktır⁵⁹.

⁵⁷ Serdar Bozkurt, Altan Doğan, “ İş Tatmini ve ÖVD Arasındaki İlişki: Çanakkale İlindeki Beş yıldızlı Otel İşletmesinde Bir Uygulama”, **III. Lisansüstü Turizm Öğrenciler Kongresi, 25-28 Mayıs 2006** (Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi,2006):441-457

⁵⁸ Atilla Yelboğa, “İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi”, **İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, c.19, s.61 (2008): 127

⁵⁹ Pınar Ünsal, İlknur Özalp, “Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması ”, **İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, c.16, s. 51 (2005): 44

Tüm bunların yanı sıra iş tatmini konusu çalışanların fiziksel ve zihinsel rahatlığı nedeniyle de önemli olup insan sağlığı üzerinde etkiye sahiptir. Daha önce de belirtildiği gibi iş, çalışanların hayatının önemli bir kısmını teşkil etmektedir.

Çalışanlar, iş arkadaşlarıyla ailelerinden ve sosyal yaşantılarındaki arkadaşlarından daha fazla vakit geçirmektedir. Ayrıca iş tatmininin işle ilgili davranışlarla ve performansla ilgili ölçütlere de (verimlilik, devamsızlık veya iş gücü devri vs.) alakası bulunmaktadır. Bu nedenle insani yanından ayrı olarak ekonomik bir yanı da olduğu söylenebilir⁶⁰.

3.2. İş Tatmini Ölçümü

Günümüzde klasik yönetim görüşleriyle çalışanların iş tatminini sağlamak ve kurumda kalmalarını sağlamak gibi beklentileri karşılamak giderek güçleşmektedir. Bunun temel nedeni ise çalışan insan kaynağı profilinin büyük bir değişim göstermesidir. Modern yönetim görüşüyle de desteklenen 21. yüzyılın insan kaynağı profili “ genç, bilgili, yüksek düzeyde eğitilmiş ve alanında uzman, beklenti düzeyleri yüksek, fikirlerine ve haklarına duyarlı ve saygı gösterilmesini isteyen, kişisel kariyer gelişimi ile kendini gerçekleştirme olgusuna önem veren, iş tatminini önemseyen ve sevdiği işi yapmak isteyen, tatmin edilmesi zor, esnek çalışma koşullarına sahip olmak isteyen, bürokratik düzeni tercih etmeyen” bir insan olarak karşımıza çıkmakta ve yöneticileri zorlamaktadır⁶¹.

Buradan hareketle, çalışanın kendisi “içe bakış(sezgi)” yöntemiyle işinden ne derece tatmin olduğunu tanıyabilir. Yani tatmin, bir çalışanın, işinden ne istediğine ve neyi elde edeceğini umduğuna bağlıdır. Daha önce belirtildiği gibi çalışan kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık örgütten aldığını, kendine eş saydığı diğer çalışanların örgütten aldıklarıyla karşılaştırır. Bunun sonunda, örgüte verdiği inandığına karşılık örgütten aldıklarının denk olup olmadığını anlamaya çalışır⁶².

Çalışanların sezgi yoluyla algılayabildikleri işten doyumlarını ölçmek amacıyla değişik araçlar geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları;

⁶⁰ Oya Erdil, Halit Keskin, “Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, c.32, s.1 (2003): 15

⁶¹ Müfide Sürek, “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda Görevli Üye Temsilcilerinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü,2007), 14

⁶² İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, 5. bs. (Ankara: Feryal Matbaası,2000), 216

i. Hoppock Ölçeği

Pansilvania’da çalışanlara işleriyle ilgili bazı sorular yönelterek, işlerinden memnun olup olmadıklarını veya işleriyle ilgili duygularını soran Hoppock, iş tatminin çeşitli mesleklere göre incelemiş ve buna göre yüksek düzeyli mesleklerde iş tatmininin de yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Yaptığı çalışmalar sonrası Hoppock ölçeği iş tatmini açısından çalışanın kendi kendini test edebilmesi için geçerli bir ölçek olmuştur.⁶³

ii. İşten Doyum için Brayfield ve Rothe Göstergesi

Brayfield ve Rothe’nin geliştirdiği toplam 15(bağılılık 8, işten memnuniyet 7) önermeden oluşan ankettir⁶⁴.

iii. General Motors Gözlem Ölçeği

iv. SRA İşgören Envanteri

v. Betimsel İş Göstergesi

İş tatmini açısından bireyin iş ortamını değerli ve yaptığı işi anlamlı görmesi, yaptığı iş sayesinde kendini geliştirme imkânı bulması önemlidir. Bu durum bireyin yaşamdan keyif almasını ve mutlu olmasını sağlar. Dolayısıyla işini anlamlı bulan bireylerin işlerinde ve yaşamda daha fazla tatmin oldukları düşünülebilir. Bireyin iş yaşamındaki beklentilerinin karşılanması iş tatminini olumlu yönde etkileyen diğer bir unsurdur. Beklentilerin karşılanmaması yaşam tatminini de olumsuz biçimde etkilemektedir⁶⁵.

3.3. İş tatminin Boyutları

İş tatmini, çalışanın işine gösterdiği genel tutum olduğuna göre kişinin deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir. Çalışanın işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği denilebilir⁶⁶.

Buna göre iş tatmininin çalışan açısından çeşitli boyutlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

⁶³ Sema Yıldırım Becerikli, “Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İş Doyumu Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Sema%20Yıldırım%20BECERİKLİ/BECERİKLİ,%20Sema%20Yıldırım.pdf [12.04.2009]

⁶⁴ Hakan Emanet, “EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Araştırması”, **CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c. 8, s. 1 (2007): 81

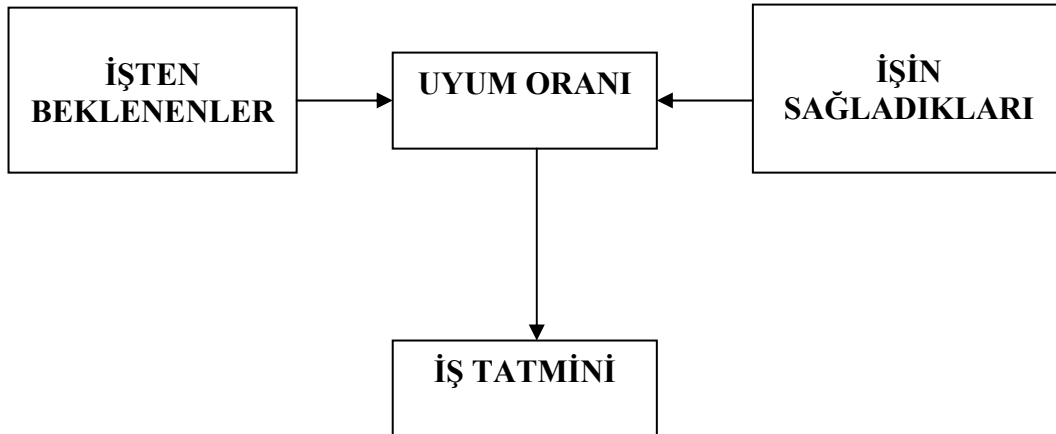
⁶⁵ Solmuş, age, 226

⁶⁶ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 2. bs. (İstanbul: Dönence Basım Yayın Hizmetleri, 1997), 314

- İş tatmini, işin durumuna duygusal bir yanıttır. Yani işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu, umut verici mesleki projeler, iş güvenliği, üretime katılımın yüksekliği ile ilgilidir.
- İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir. Biraz daha açıklamak gerekirse, işin genel durumu ve iş görenlerin işten elde ettiği maddi çıkarları ile ilgilidir.
- İş tatmini birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir. Yani çalışanın iş yerindeki olumlu beşeri ilişkileri, amirinin tutumu veya sendikal ilişkileri ile ilgilidir⁶⁷.

3.4. İş tatminini Etkileyen Faktörler

Uzmanlar iş tatmininin; iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Genellikle iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır.⁶⁸



Şekil 3.1: İş Tatmini Modeli

Müfide Sürek, “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda Görevli Üye Temsilcilerinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 14’den uyarlandı.

Yukarıdaki şekil 3.1.’den anlaşılacağı üzere, iş tatminini etkileyen faktörler aslında çalışanın işten beklentileriyle aynıdır. Bu iki grup arasındaki fark çalışanın işten tatmin düzeyini etkilemektedir.

⁶⁷ Türk,age, 73

⁶⁸ Hüseyin Sulu, “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Denetim Odağı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” (Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 14

3.4.1. İşin Niteliği

İşin niteliği, iş tatmini açısından en önemli faktörlerdendir. İşin fiziki yapısı, görevin detayları, işin yapılış koşulları, çalışanın işe olan ilgisi vs. iş tatminini etkilemektedir⁶⁹.

Bununla birlikte işin kendisi, beş ayrı iş özelliğini temel almaktadır:

- i. *Otonomi*: İş yapılması sırasında çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder.
- ii. *Görev Kimliği*: Çalışanın işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülen bir özelliktir.
- iii. *Görevin Önemi*: İşin iş arkadaşları ile müşteri tarafından ne kadar önemli görüldüğüdür.
- iv. *Beceri Çeşitliliği*: İşin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.
- v. *Görev Geri Bildirimi*: İş görenin işteki performansın ne kadar iyi ya da zayıf olduğu konusunda aldığı geri bildirimin ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir⁷⁰.

3.4.2. Ödeme

Örgütçe çalışanın emeği karşılığında sağlanan ödeme(para, ekonomik yararlar, toplumsal haklar, olanaklar vs.) işten tatminin sağlanmasında işin niteliği kadar önem arz etmektedir. Sürekli karşılaştırma yapan çalışana yapılan ödeme yalnız emeğin karşılığı olarak değil, işteki başarının karşılığı olarak da görülür. Ödemenin az görülmesi, işten doyumunu azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltır⁷¹.

Günümüzde uluslar arası pazara açılma, rekabet avantajı yakalama, ürün ve hizmet çeşitlendirmesine gitmek isteyen örgütler, işletme bazında iletişime dolayısıyla yolu olan ve tatmini arttırıcı unsur olarak gördükleri ücrete daha fazla önem vererek bu konuda çalışmalar yapmakta, firma çıkarları doğrultusunda çalışanları uyarmaya ve ortak var olma nedenlerini güçlendirmeye çalışmaktadırlar⁷².

Gün geçtikçe daha çok üzerinde durulan bir konu olan “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”(SİKY) nin bir uzantısı olarak ele alınan “Stratejik Ücret Yönetimi”, örgüt

⁶⁹ Isık Ozdemir, “Hemsirelikte Liderlik, Motovisyon, İş Tatmini ve Hastane Sektörüne Yönelik Bir Tatmin Araştırması” (Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989), 54

⁷⁰ Türk, **age**, 76

⁷¹ Başaran, 2000, 218

⁷² Ali Rıza Büyükuslu, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. bs. (İstanbul: Der Yayınları, 1998), 185

performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği destekleyen bir örgüt kültürü yaratma açısından bir araç olarak görülmeye başlanmıştır⁷³.

Bununla birlikte “iktisadi insan” kavramının, fazlasıyla basitleştirilmiş ve geçerliliğini neredeyse yarım yüzyıl önce yitirmiş olduğu bilinmektedir. Yani bütün insanların hemen hemen aynı olduklarını, paradan başka her konuda ilgisiz(ve hissiz) olduklarını farz etmek yanlıştır. Ancak yine de her ne kadar iktisadi insan kavramı, insanların paraya karşı nasıl, neden tepki gösterdiklerini anlamaya yardım etmiyorsa da para toplumumuzda önemli bir teşvik unsurudur. Dolayısıyla para, insanların değer verdikleri şeyleri almaları bakımından önemlidir. Fakat paranın önemi ekonomik olduğu kadar psikolojiktir.

3.4.3. Yükselme Olanağı

Yükselmenin anlamı, işgörenden işgörene göre değişmektedir. Bir çalışana göre yükselme; ruhsal gelişme, denkserliğin sağlanması, daha çok para kazanılması, daha yüksek konum elde edilmesi anlamına gelebilir. Yani her iş görenin yükselmeye bakış açısı değişkenlik göstermektedir.

Yine de yükselme oranının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin işgörence duyulması bu değişkenin tatmin sağlayacak niteliğini yükselten öğelerdir.⁷⁴ Bununla birlikte yükselme oranının adil olması ve sıklığı örgütsel iletişimin önemini vurgulamaktadır. Çünkü aşağıdan yukarıya doğru iletişim, terfi etmesi gereken kişilerin kimliklerini yönetime çıkarırken; yukarıdan aşağı doğru iletişim ise çalışanın yükselmek için kendisinden neler beklendiğini daha iyi özümsemesini sağlamaktadır.

Yükselme olanağı, elde edilen maddi geliri arttırdığı kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yönünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığının bulunması çalışanın iş tatminini ve işe bağlılığını arttırmaktadır.

⁷³ Cavide Uyargil ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. bs. (İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 413

⁷⁴ İbrahim Ethem Başaran, 2000, 220

3.4.4. Övölmek

Her çalışanın arzu ettiği, yaptığı işte yeterli olduğunu hissetmesine, kendine güven duymasına sebep olan bir ihtiyaçtır. Çalışanlar bu şekilde çevresindekiler tarafından değerlendirilip, başarılarını grdke mutlu olacak ve verimleri artacaktır⁷⁵.

3.4.5. Çalışma Koşulları

Çalışanların içinde bulundukları çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar iş tatminini etkilemektedir. Bu koşulların uygun olması çalışanların moral düzeyini etkileyeceği gibi, aynı demeler gibi işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de arttıracaktır. Bu nedenle işletmelerde ışıklandırma, ısıtma ve havalandırma, iş yerinin merkezi olması, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların çalışanların temposu ve isteğini arttıracak şekilde yapılması gerekmektedir⁷⁶.

3.4.6. Denetim

Genel olarak iş görenler denetlenmekten hoşlanmasalar da denetim; düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü veya mobbing tarzında yaklaşım söz konusu olduğunda tatminsizliğe yol açmaktadır.

Ancak şu da bilinmelidir ki denetim terfi olanağı ve ödemelerle alakalı yöneticiye kaynak sağlamaktadır.

3.4.7. Birlikte çalışılan işgörenler

Çalışanların zamanlarının çoğun işlerinde geçirdiği bilgisinden hareketle, örgütteki ilişkiler genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. işlevsel ilişkide, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, yardıma, dayanışmaya dayanmaktadır.

Bunun yanı sıra ekip çalışmaları gibi durumlarda bir arada bulunmaktan hoşlanan çalışanlara yöneticiler tarafından gereksinim duyulur. Bir örgütte işgörenler, ister kümeleşerek, isterse toplu halde, ne oranda bir arada olmayı gereksiyor ve bunu gerçekleştirebiliyorsa o oranda tatmin sağlarlar.

Bununla birlikte ilk bölümde incelenen informel ilişkiler(dedikodu, söylenti vs.) kişinin örgüte bağlılığını ve dolayısıyla iş tatminini etkilemektedir. Çünkü işletmeler çalışanların aynı zamanda sosyal paylaşım alanlarıdır.

⁷⁵ şengül Mertol, “Orta Kademe Yöneticilerinin iş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması” (Yüksek Lisans Tezi, İ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993), 10

⁷⁶ Türk, **age**, 78

3.4.8. Örgüt ve Yönetim

Yöneticilerin, çalışanların ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların da katılım göstermesi iş tatminini artırır. Bu noktada yine iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır.

Güven veren, dürüst, adil davranılan, ilişkilerin iyi olduğu, çatışmaların en aza indirildiği bir ortam iş görenin iş tatmini açısından çok önemlidir.

3.4.9. İş görenin Kişiliği

Kişilik, “bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan, bir insanı nesnel(objektif) ve öznel(sübjektif) yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşünce, tutum ve davranış özelliklerinin tümü anlaşılmaktadır⁷⁷.

Bu bağlamda örgüt yapısındaki herhangi bir işin söz konusu çalışanla uyumlu olması önemlidir. Bu noktada, gerek bireysel gerekse örgütsel bağlamda çalışanın iş tatmini artmaktadır.

Kendine güvenen, özbenlik duygusu gelişkin çalışanlar, diğerlerine göre yaptıkları işten daha çok tatmin olmaktadır. Öz güven sahibi olan çalışanlar savaşımlı isteyen işlere daha çok değer verip başarıya daha çok güdülenebilir. Bununla birlikte bu tip çalışanlar daha yüksek sorumluluk almaya ve adil yükselmeye daha çok yandaş olurlar. Övülmeyi, onaylanmayı daha az gerekser; eleştiriden daha az kırılır, işiyle ilgili çatışmaya ve kaygıya daha az düşer uyum mekanizmalarına daha az başvururlar. Örgüt açısından kişiliğin gelişmesi yaptığı işe güvenmeye ve kazanılan tecrübeye de bağlıdır⁷⁸.

Sonuç olarak çalışanın yukarıda sayılan faktörlerden dolayı iş tatminsizliği örgütten ayrılımlar gibi hiç istenmeyen durumlara yol açabilir. İşten ayrılımlar örgüte zarar veriyorsa, öncelikle insan kaynakları yönetimi veya yöneticilerin iş tatminine yönelik önlemler almaları gerekmektedir. İstifaları azaltma konusunda yapılabilecek birçok hareket vardır. Ancak etkili olabilmenin yolu proaktif olmaktan geçmektedir⁷⁹.

⁷⁷ Şimşek, age, 73

⁷⁸ Başaran, , 2000, 220

⁷⁹ Neslihan Okakın, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. bs.(İstanbul: Beta Yayınları, 2008), 87

3.5. İş Tatmini Kuramları

İş yaşantısı içinde insanların davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Bununla birlikte çalışanların tatmin olmaları için güçlü şekilde güdülenmeleri ve örgütsel kültürünün de güdülenmeyi destekleyici nitelikte olması gerekmektedir⁸⁰.

Bunun için iş tatmininin kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında çeşitli güdüleme kuramları bulunmaktadır. Bu kuramlar içerik kuramları ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır:

İçerik kuramları; iş göreni işten tatmine götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan kuramlardır. Bunlar işgörenin belirlenen bazı değerleri ya da gereksinimlerin örgütçe karşılığında işgörenin tatmin olacağını savunurlar:

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- Herzberg'in Çift Faktör Kuramı
- McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı
- ERG Kuramı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu yaklaşım iki temel varsayıma dayanmaktadır⁸¹.

- İnsan ihtiyaçları bir nedene dayanır
- Tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici unsur olmaktan çıkar ve yerini tatmin edilmemiş başka bir ihtiyaca bırakır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, en alt düzeyden yukarı doğru hiyerarşik olarak sıralanan beş ihtiyaç kategorisi öngörmektedir. Bunlar;

- 1- Temel Fizyolojik İhtiyaçlar(yeme, içme, giyinme, dinlenme, neslini sürdürme ihtiyacı vs.)
- 2- Güvenlik İhtiyaçları (Fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama vs.)
- 3- Sosyal İhtiyaçlar(Kabul görme, ait olma hissi, sevgi, anlayış vs.)
- 4- Saygı Görme İhtiyacı(Kabul görme ve prestij, kendinden emin olma ve liderlik, yarışma ve başarı ihtiyaçları vs.)

⁸⁰ Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, 1. bs. (Ankara: Anı Yayıncılık, 2000), 9

⁸¹ Şimşek, **age**, 138

5- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı(Gücünden tatmin olma, başarmış olma arzusu ile iş yapma vs.)

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Daha önceden de belirtildiği gibi Frederick Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmalar sonucunda, belirli faktörlerin varlığının tatmine katkıda bulunduğu, fakat yokluğun ise tatminsizliğe neden olmadığı sonucuna varmışlardır ve bunlara *güdüleyici faktörler* denilmiştir. Bazı faktörlerin yokluğu ise, tatminsizliğe neden olmakta fakat varlığı tatmine yol açmamaktadır. Bunlar da *hijyen faktörlerdir*.

Herzberg'e göre Güdüleyici Faktörler şunlardır:

- Bir işi başarmanın verdiği mutluluk
- İş yerinde başarıyla tanınma
- Takdir edilme ve ödüllendirilme
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme

Hijyenik Faktörler ise;

- Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi
- Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu
- Ücret ve maaş düzeyi

Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Bu kurama göre başarı gereksinimine yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler, genellikle zor hedefler seçerler ve riski göze alabilirler. Ancak, bazen çok çok zor olan hedeflerden başarılı olmamak durumundan kaçındıklarına inanılır. Sorunlardan hoşlandıkları için yeni ve yaratıcı çözümler getirebilirler. Örgütlerde yüksek başarı güdüsü olan bireyler, yaratıcı ve yeni fikirlerin değerli birer kaynağı olabilirler. Yöneticiler yüksek başarı güdüsü olan bireyleri güdülemek için mücadele gerektiren

ama ulaşılabilecek hedefler için güdülemek ve başarılan süreç için hemen geri bildirim vermek konusunda dikkatli olmaları gerekir⁸².

ERG Kuramı

Alderfer; Varoluş, Aidiyet ve Büyüme(ERG- Existence, Relatedness, Growth) kuramını bu kavramlar üzerinden şekillendirirken temel gereksinimleri üç grupta toplamış ve Maslow'n İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na alternatif getirmiştir.

Bu kuram, birey davranışlarının oluşup, kalıcılık kazanmasının bireyin çevresinde oluşan hangi durumlara bağlı olduğunu açıklamaktadır. Alderfer'e göre doyum ve istek kavramları bireye ait öznel durumlardır. Doyum, bireyin çevresiyle olan ilişkisi sonucunda elde ettiklerinin bireyde yarattığı içsel bir durumdur. İstekler ise doyum gibi mutlaka dışsal bir durumla ilgili olması gerekmediğinden daha öznelidir. Gereksinim ise hem istek hem doyum ya da bunun zıttı olan hayal kırıklığını içeren bir kavramdır.

Süreç kuramları ise; işgörenin işten tatminin nedenlerini nasıl olduğunu araştırmaktadır. İşten tatminin, gereksinimler, değerler umutlar,algılar gibi değişkenleri sınıflandırmakta ya da türlendirmektedir. Bu kuramlar;

- Vroom Beklenti Kuramı
- Denkserlik Kuramı
- Amaç Kuramı
- Pekiştirme Kuramı'dır

Vroom Beklenti Kuramı

Bu kuram, iş tatmini kuramlarına bilişsel bir yaklaşım olarak yer almıştır. Kuram yalnızca işgörenin denetimi altındaki davranışlara uygulanabilir. Bu kurama göre birey;

- Göstereceği çabanın performans a yol açma olasılığının yüksek olduğunu gördüğünde
- Yüksek performansın sonuca ulaştırma olasılığının yüksek olduğunu gördüğünde
- Sonuçlar bireye olumlu, çekici geliyorsa bireyin yüksek performans göstereceği tahmininde bulunabilir⁸³.

⁸² Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, 1. bs. (Ankara: Anı Yayıncılık, 2000), 22

⁸³ Hüseyin Sulu, **age**, 25

Vroom amaca verilen önemi “valans” terimiyle tanımlamaktadır. Bir amaca ulaşmak isteniyorsa valans pozitif, bu amaca karşı biri ilgi duyulmuyorsa valans negatif olacaktır. Ancak buradaki valans, amacın gerçek değeri değil, beklenen değeridir. Öte yandan beklenen sonuçları bşrden çok olabilir. Bir insanın güdülenmesi bütün sonuçların valanslarıyla beklentilerinin çarpımının toplamına eşit olacaktır.

G: $\sum(B*V)$

G: Güdülenme

B: Beklenti

V: Valans

Kurama göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için kişiler çok uğraşacaklar; buna karşılık istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba göstermeyecektir. Ancak sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de kişiler çabalamayacaklardır.

Örneğin işinde yükselmek isteyen bir işgören, eğer çok çalışırsa yükseleceğine inanıyorsa, başka bir deyişle, çok çalışarak iş başarımını artıracaktır⁸⁴.

Denkserlik Kuramı

Kurama göre birey, kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranı öteki kişilerin ödülleri ve katkıları arasındaki oranla karşılaştırılır. Kişinin ödül/katkı oranından düşükse eşitsizlik durumu ortaya çıkar. Algılanan bu eşitsizlik büyüdükçe kişinin yakınmaları ve gerginliği de artar. Bu durumda kişi, önce ödülleri çoğaltmak için çaba harcar. Örneğin ücretini arttırma yollarını arar. Eğer ödülleri arttırmayı başaramazsa, katkılarını azaltma yolunu seçer, örneğin çalışma hızını yavaşlatır. Ancak bireyin ödül/katkı oranından büyükse, kişi bir suçluluk duygusuna kapılır. Eşitsizliği gidermek için de katkılarını arttırmaya çalışır.

Amaç Kuramı

Bu kuram, performans temeline dayanan motivasyon programlardan kaynaklanır. Locke, Latham ve izleyicilerine göre bireysel amaçların belirlenmesi motivasyonu aşağıda sıralandığı gibi, dört değişik şekilde etkilemektedir:

- 1- İşgörenin amacının belirlenmesi, belirli bir görev üzerinde dikkatinin odaklaşmasını sağlar.
- 2- İşgörenin çabalarının düzenlenmesi ve arttırılmasını sağlar.

⁸⁴ Çetinkanat, age, 25

- 3- Üçüncü olarak, belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarma bağlamında kararlılığı artırır.
- 4- Örgütsel amaçlar kabullenilmiş ise, örgüt bireyleri o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar.

Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme Kuramı, kişilerin elde ettikleri olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip gösteremeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Bu kurama göre;

- Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler.
- Bireylerin davranışı ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla şekillendirilmektedir.

Bu modelde ödüller güçlendirici durumdadır. Çünkü amaç, ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri yönetici deneme, görme ve tecrübe yöntemleri il bulur. İhtiyaçlar farklı olacağından kişilerin de almak isteyecekleri ödüller farklı olacaktır. Skinner ve izleyicileri olumsuz pekiştirmenin yol açacağı davranışın garip, kestirelemeyen ve istenmeyen bir biçimde gerçekleşeceğini; olumlu pekiştirmenin ise örgütsel amaçlara uygun bir biçimde değişim ve yönlendirme sağlayacağını ileri sürmüşlerdir⁸⁵.

3.6. Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

Bilindiği gibi iletişim, örgütün iç yapısında bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin bir kimseden diğerine aktarılma sürecidir. Örgüt içindeki sistematik bir iletişim ağı, çalışanlar için güdüleyici niteliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, yöneticileriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, kararlara katılmak, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir. Bu sebeple iletişim çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak çalışanların kendilerine olan güvenlerini pekiştirici özelliktedir. Böylece örgüt amaçlarını benimseme ve örgüte bağlılık hissi artan bireyin işinden tatmin düzeyi de artacaktır⁸⁶.

Örgütsel iletişimin temel amacı kopuk ve dağınık ilişkileri bir düzen içine sokmak ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bir bağ kurulmasını sağlamaktır. Örgütsel iletişim olmadan örgütte koordinasyon, iş birliği, bilgi paylaşımı olmayacağından örgütlerin başarılı olması ve yaşaması imkansızdır.

⁸⁵ Şimşek, **age**, 149

⁸⁶ Bakan, Büyükbeşe, **age**, 1-30

Örgütsel iletişim örgütsel yapı içerisinde biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ikiye ayrılır. Biçimsel iletişim, örgütün kuralları ve amaçları doğrultusunda belli kalıplara göre isleyen bir iletişim biçimidir. Biçimsel olmayan iletişim ise, örgütün belirlenmiş kurallarından bağımsız kendiliğinden oluşan iletişim biçimidir. Biçimsel iletişim kanalları ne kadar mükemmel islerse islesin birden fazla insanın bulunduğu her örgütte biçimsel olmayan iletişim de söz konusudur⁸⁷.

Günümüzde örgütler arası rekabet hızla artmaktadır ve rekabette üstünlüğün tanımı ve dayandığı temeller de değişmektedir. Örgütler arası rekabet açısından yöneticiler, başarının sadece araştırma-geliştirme, modern pazarlama, teknoloji gibi faktörlerle sağlanamayacağını, başarının temelini ‘önce insan’ felsefesine dayandığının fark etmeye başlamışlardır. Bu felsefeyle birlikte örgütler; örgüt kültürü, örgütsel iletişim, iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi konularla ilgilenmeye başlamışlardır. İyi işleyen bir örgütsel iletişim sistemi sayesinde tüm çalışanlar tarafından benimsenen örgüt kültürü ile çalışanların tutum ve davranışlarıyla birlikte bağlılık ve iş tatminleri de etkilemektedir. İşletmelerde bilgi akışında sorun yaşanmaması, ortak değer ve amaçların paylaşılması çalışanların örgüte bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır⁸⁸.

Bununla birlikte iletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimlilik azalması, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir. İletişim eksikliği ve yetersizliği olumsuz tutumsal ve davranışsal sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Çalışan-yönetim arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi çalışanların iş tatmini ile aynı yönlü bir ilişki göstermektedir. Bu, aralarında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani örgütsel iletişimin iyi işlediği örgütlerde iş tatmini de yüksek çıkmaktadır.

⁸⁷ Çiğdem Sarıkamış, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.’de Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 48

⁸⁸ Erhan Eroğlu, Çiğdem Sarıkamış, “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.’de Bir Uygulama”, **İÜ İletişim Fakültesi Dergisi**, s. 32 (2008):2

Genel iletişim düzeyi gibi, iletişimi oluşturan faktörler (boyutlar) de iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Nitekim, Miles ve arkadaşları faktör analizi sonucunda belirledikleri dört iletişim boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisini “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”sında 297 regresyon analiziyle incelemişlerdir. Araştırmada, olumlu ilişkiler ve iş ile ilgili iletişim boyutunun i_ tatmini üzerindeki etkisinin pozitif yönde, yukarı doğru açıklık ve negatif ilişkiler boyutunun ise iş tatmini üzerindeki etkisi ise negatif yönde bulunmuştur. İletişim boyutlarının iş tatminini açıklama gücünün ise % 45 olduğu saptanmıştır. Genel iletişim düzeyini oluşturan boyutların iş tatmini üzerindeki etkilerinin farklı yönlerde olabileceği görülmektedir. İş tatmini düzeyini olumlu yönde etkileyen, bir diğer anlatımla iş tatmini üzerinde arttırıcı etkisi bulunan iletişim boyutları olduğu gibi, iş tatminini azaltan iletişim boyutları da olabilmektedir⁸⁹.

Örgütsel iletişim, içinde bilginin hareket ettiği ve örgütçe değişildiği bir süreçtir. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, nelerin, ne zaman, nasıl ve kimler tarafından yapılacağına çok iyi bilinmesi gerekir. İşte örgütsel iletişim süreci örgütsel faaliyetlerin devamına gerekli bilgi akışını sağlar. Örgütlerde etkin bir yönetim iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. Örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir olgusu olan iletişim, örgüt çalışanları arasında uyum ve koordinasyonu sağlamadan, başarılı ve verimli bir şekilde yönetilmesine kadar her aşamada geçerlidir. Sosyal bir yapı içinde, iletişim sistemine ihtiyaç duymayan hiçbir iş yoktur. Çünkü iletişim, insanların belirli bir yapı içinde anlaşmalarında gerekli olan köprüdür. Örgütte kendine özgü bir yapı oluşturulduğunda iletişim temel yönetim fonksiyonlarını birbirine bağlayan bir süreç olarak yerine getirilmeye çalışılır.

Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun görevleri bilecek bireyler arasında iletişim olmadan eşgüdüm ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Örgüt üyelerinin bağlı oldukları örgüt hakkındaki tüm bilgiyi edinme sistemleri doğal karşılanan ve çalışma ortamındaki verimlilik ve etkinlik açısından önem taşıyan bir konuyu oluşturmaktadır. İstenilen bilgiyi sağlayacak etkin biçimde işleyen bir iletişim sistemi yardımıyla örgüt üyeleri sorumlulukları, işlerden ve üyesi oldukları örgütten memnunluk duymaya

⁸⁹ İhsan Yüksel, “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, s.6, (2005): 296

başlayabilirler. Böylece örgüt daha iyi tanınabilir, iş sürecinin devamı sağlanır ve işten tatmin, işe bağlılık, sorumluluk, moral gibi örgütsel tutumlar da olumlu yönde etkilenir.

Örgütlerin kendilerini meydana getiren alt sistemler arasındaki ve çevreleriyle kurdukları iletişimle varlıklarını oluşturup devam ettirdiklerini ileri süren Lee Tahey'e göre, bir örgütün iletişim gereksinimlerini ve işlevlerini karşılayan üç temel iletişim alt sistemi vardır.

- İşlemsel-operasyonel-iletişim süreci: Örgütün görevleriyle ilgili işlem ve faaliyetlere ilişkin verileri kaynağından hedefine taşıma işlevine sahiptir. Bu sistem genellikle üretim, envanter ve muhasebe ile ilgili mesajlar iletir.

- Düzenleyici iletişim sistemi: Örgüt üyelerinin amaçlarını, görevlerini, faaliyetlerini ve davranış-larını belirlemeye ve düzenlemeye yönelik emir, karar ve talimatlar gibi mesajlar iletir. Bu sistemde iletişimi başlatan yöneticilerdir.

- Koruma ve geliştirme iletişim sistemi: Örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli olan örgüt içi ve örgütle çevresi arasındaki iletişimi sağlar.

Örgüt olgusunu yaratan ve örgütün bir sistem olarak işleyişinde örgütteki tüm öğeleri birbirine bağlayarak bütünlüğünü sağlayan iletişim sürecidir. Bu süreç örgüt içinde çeşitli nedenlere bağlı olarak tam anlamıyla işlemediğinde bireyi ve dolayısıyla örgütü de olumsuz yönde etkileyecektir.

Örgüt içinde yer alan organlar ve özellikle karar merkezleri arasında işleyen iletişim düzeni yönetimin başarılı olmasını etkiler. İşletmelerde çizilen amaçlardan sapmaksızın gelişme olanağının sağlanması için yönetim işlevini üstlenmiş sorumlu kişiler arasında görüş ve düşünce birliğinin gerçekleşmesi gerekir. Örgütlerin belirlenen amaçlara ulaşması için gerekli olan kararların belirlenmesinde, yeterli bir şekilde örgüt çalışanlarının bu kararlar konusunda bilgilen-dirilmesinde yönetime büyük görevler düşmektedir.

Ünlü yönetim bilimci Peter Drucker yöneticiyi, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır. Örgüt içi ve örgüt dışı bilgileri toplayan ve ileten kişi yöneticidir. Bu bağlamda yöneticinin bilgiyi toplama ve iletmede etkin bir iletişim kullanması gereklidir. İletişim açısından iki tür yöneticiden söz edilebilir: Dışa kapalı ve dışa açık yönetici. Açıklık bilgiyi

paylaşmak demektir. Dışa kapalı yönetici, kesin bir karar verdikten sonra bunu çalışanına söylemeyi tercih eden kişidir. Dışa açık yöneticiler, işgörenler tarafından tercih edilen yönetici tipidir. Örgütte yapılacak değişikliklere adapte olmak ve uyum sorunu yaşamamak için bilgi sahibi olmayı isteyen çalışan, dışa kapalı bir yöneticinin olması durumunda memnuniyetsizlik yaşar ve bu durum da performansını etkiler. Ayrıca yöneticiler iletişim şekillerinin olumsuz sonuçlar doğuracak şekilde olmamasına özen göstermelidir. Vereceği talimatları yanlış üslup kullanmadan vermeye itina göstermelidir⁹⁰.

Örgütsel iletişimin etkin ve verimli kullanıl-masında yöneticiye düşen önemli sorumluluklar vardır

Yönetici, iletişimin önemini kabul ve idrak etmelidir. Böylelikle en üstteki basamaktan en alttakine kadar herkes aynı şeyi düşünür, aynı şeyi duyar ve aynı şeyi yapar duruma gelebilir.

- Yönetici, iletişim kavramının, başarının önemli bir parçası olduğuna inanmalıdır. Bu inanca sahip olmayan yöneticilerin bulunduğu bir kuruluştaki yönetimi işleten çarklar geleneksel ilke ve kurallardır.

- İletişim düzine, çalışanlar üzerinde bina edilmiş bir yapıdır. Her kişinin bu düzendeki görevinin önemi mutlaka kabul edilmelidir. Aksi halde bireyler aracılığıyla normal çalışması aksatılmış bu düzen mutlaka kötü sonuçlar doğurur⁹¹.

Sonuç olarak örgütsel unsurlar arasındaki yüksek dayanışma ve koordinasyon, çalışanlar arasında uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri oluşturmak hem örgütsel etkinliği artıracak hem de çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşmasını sağlayacaktır. Bütün yönetim faaliyetleri iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanır. Örgütün işleyebilmesi için örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nasıl yapılacağının doğru olarak bilinmesi gerekir. Örgütte yapılan ve yapılacak olan işlere ilişkin bilginin dolaşması örgütün varlığını sürdürmesi için gereklidir. Bir örgütte görevler ne ölçüde iyi düzenlenirse düzenlensin, görevleri yürütecek çalışanlar arasında iletişim olmadan koordinasyon ve amaçlara yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak örgütte yeterli bir iletişim ağı kurabildiğinde ve

⁹⁰ Ahmet Yatkın, “Örgütsel Yöneti(ileti)şim” web.firat.edu.tr/.../09%20Örgütsel%20yönetişim-Ahmet%20YATKIN%20(4481)-9%20syf-47-55.doc. [25.08.2009]

⁹¹ Sabuncuoğlu, Tüz, age, 47

bunu etkili bir şekilde çalıştırabildiğinde; örgütte neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam, geçerli kararlar verebilir.

İletişim bir örgütün sinir sistemine benzetilebilir. Örgüt içinden ve dışından edinilen bilgiler iletişim sayesinde birimler arasında aktarılarak her birimin ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşması sağlanır. Edinilen bu bilgilerin en etkili ve verimli şekilde kullanılması ve birimler arasında iyi bir koordinasyonun kurulması için de sağlıklı bir iletişim sistemine ihtiyaç duyulur.

İletişim yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı çalışanlarla ilişki kurar ve ne yapılmasını istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini onlara aktarır. Bir yöneticinin etkinliği ve başarısı astlarının başarısına bağlıdır. Yönetici ile astları arasında sorunsuz bir iletişimin gerçekleşmesi gerekir. Yönetici dünyanın en iyi planını yapabilir veya kararını verebilir. Ancak bu uygulamaya aktarılmadığı sürece anlamsızdır. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir. Yönetici iletişim sayesinde kendi görüşlerini, duygu ve düşüncelerini çalışanlarıyla paylaştığı gibi, verdiği emir ve talimatların çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini anlama imkanı da bulur. Böylece yönetici ve tüm çalışanlar ortak amaçlar doğrultusunda hareket edebilir. Bu da çalışanlar açısından çok önemli bir tatmin kaynağıdır.⁹²

⁹² Canan Karabey, Fatih Karcıoğlu, “Yönetici İletişim Tarzı İle Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İBBF Dergisi, c.3, s. 2, (2008): 26

4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA: DENİZCİLİK SEKTÖRÜ

4.1. Denizcilik Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde Organizasyon Yapısı ve İletişim⁹³

4.1.1. Kara Bölümü Organizasyon Yapısı

Şirket'in organizasyonu aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır:

- Operasyon
- Teknik
- Personel
- D.P.A

Yukarıdaki bölümler Bölüm Başkanı tarafından yönetilecek ve Yönetim Kurulu Başkanı tarafından denetlenecektir. Bölüm Başkanları karadaki her bölümden sorumludurlar.

Yokluklarında öngörüldüğü takdirde Bölüm Başkan Vekilleri veya en kıdemlisi sorumlu olacaktır.

Operasyon ve Teknik müdürler Güvenlik Yönetimi Sistemi'nden, Yönetim Kurulu Başkanı adına sorumlu olacaklardır. Yönetim Kurulu Başkanı (DPA)'yı yazılı olarak atayacaktır. Bundan başka, D. P. A.'lara görevlerini sürdürmelerine olanak sağlayacak kaynak ve kara desteği de temin edecektir. Şirket; Güvenlik Yönetimi Sistemi ile ilgili işi yöneten, uygulayan ve gerçekleştiren tüm kişiler (Bölüm Başkanları, DPA, Müdürler ve Dahili Tetkikçiler) arasındaki sorumluluk, yetki ve iç ilişkilerin açıkça belirtildiği "iş tanımı"nı temin edecektir.

4.1.1.1. Yönetim Kurulu Başkanı ve Sorumlulukları

- * Şirketin ortaklarından biridir.
- * Şirketin Yöneticisi olarak Müdürleri ve Departman Başkanlarını denetler.

⁹³ Güvenlik Yönetimi El Kitabı(İstanbul, 2009)

- * Önemli acil durumlarda önde gelen (bir numaralı) karar merciidir.
- * Fakat genelde Departman Başkanları ile işbirliği yaparak karar alır, ancak son sözü yine kendisi söyler.
- * Şirket'in tüm aktivitelerinin denetiminin başındadır ve şirketten genel anlamda sorumludur.
- * Yürürlükteki kanun ve regülasyonlara göre Türk Hükümeti Yetkilileri'ne bilgi verir.
- * Şirket için fon ve kaynak düzenlemelerinin başındadır.
- * Şirket'in "Karadaki Acil Durum Grubu"nun koordinatörüdür.

4.1.1.2 Operasyon Müdürü ve Sorumlulukları

- *Yönetim Kurulu Başkanı'na bilgi vermek.
- *Gemilerin, seyirdeyken ve limanda, operasyonlarını günlük olarak denetlemek.
- *Gemi klaslandırılması ve bakım, tutum çalışmalarının programlandırmak.
- *Kiralanan gemilerin performanslarını kontrol etmek.
- *Navlun piyasası hakkında raporlar çerçevesinde yönetim kurulu başkanına rapor vermek.
- *Liman borçlarının kontrolünü üstlenmek.
- *Yakıt teminini organize etmek.
- *Gemi acentelerinin tayin edilmesinde rol oynamak.

4.1.1.3. Teknik Müdür ve Sorumlulukları

- *Şirket'in yönetimindeki gemilerde, operasyon esnasında, teknik konularda karar vermek veya çalışmalar yapmak.
- *Makina Departmanı Mürettebatı seçiminde Personel Müdürü'ne tavsiyede bulunmak.
- *Gemilerin planlanan bakımı için Baş Mühendisler bilgi vermek.
- *Güvenlik ve Kirlilik Önlenmesi ile ilgili eğitim çalışmaları için Makina Departmanı Mürettebatına teknik yönden talimat vermek.
- *Yönetim Kurulu Başkanı ile işbirliği içinde, filodaki gemiler için gereken yedek parçaların düzenlenmesi hakkında karar almak.
- *Baş Mühendisler rapor / haberleşme gerekleri için tavsiyede bulunmak.
- *Yedek parçaların tedariki, müstehlik malzeme ve kumanya ile bunları temin edenlerin seçilmesi konusunda karar vermek.

- *Gemilerin denetimlerini üstlenmek.
- *Yedek parça ve müstehlik malzeme temini: belgelerin kontrolü
- *Makina ve gemi performanslarının değerlendirilmesi yapmak.
- *Mürettebatın eğitilmesi ve mürettebat ile şirket üyelerinin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi sağlamak.

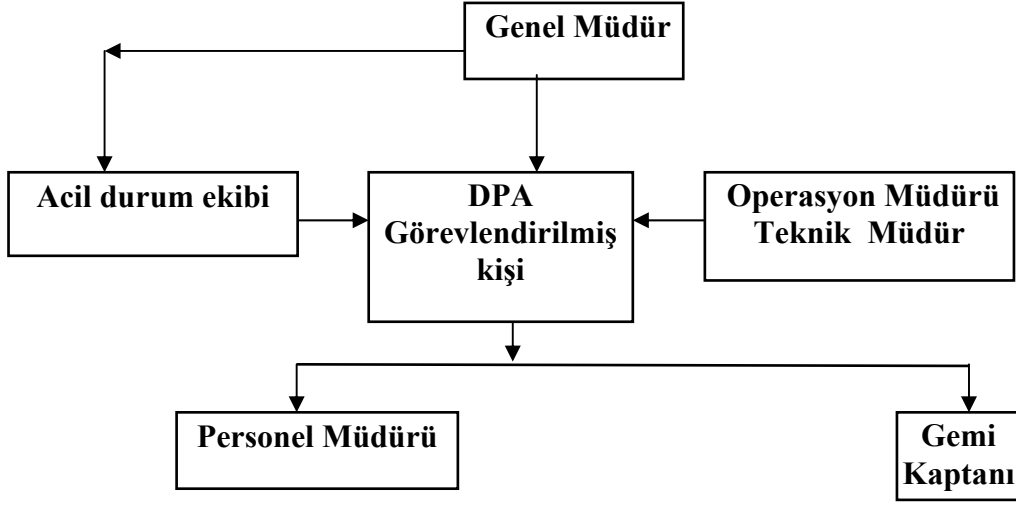
4.1.1.4. Personel Müdürü ve Sorumlulukları

- *Zabitan dışında şirkete bağlı gemilerde çalıştırılmak üzere gemi adamı atamalarına karar vermek.
- *Operasyon ve Teknik Müdür ile görüşmeler sonunda şirket gemileri için zabitan atamalarını yapmak.
- *Gemiye katılacak mürettebat için seyahat organizasyonu yapmak.
- *Operasyon müdürüyle beraber gemi adamlarının uyarlama eğitimini yürütmek.
- *Makine ve güverte zabitleri dahil olmak üzere mülakatları yapmak.
- *Operasyon ve Teknik Müdür ile beraberce üst yönetime şirketin gemi adamı istihdam politikasına katkı olmak üzere önerilerde bulunmak.
- *İşe kabul edilmiş gemi personelinin işe giriş formalitesinde ve evraklarının hazırlanmasında talimat vermek.
- *Gemi adamlarının gemiye katılması öncesinde “görev tariflerinin” ve “şirket politikasının” kendilerine verilmesi ve empoze edilmesini sağlamak..

4.1.1.5. (DPA) Designated Person Ashore ve Sorumlulukları

- *SOLAS(Safety of Life at Sea) ve diğer zorunlu incelemelerde yardımcı olmak
- *Class kurumları ile bağlantı kurmak
- *Gemi üstünde ve ofislerde SMS(Safety Manning System)'nin uygulanmasını sağlamak, İç tetkiklerin yapılmasını sağlamak.
- *SMS el kitapları yayınlamak ve benzeri düzenlemeler yapmak. SMS Operasyon Müdürü (DPA) doğrudan Yönetim Kurulu Başkanı'na rapor verir. İç tetkikçiler başka bölümlere bağlı olabilirler ancak, iç tetkik çalışmalarına dair konularda doğrudan Operasyon Müdürü'ne (DPA) rapor vereceklerdir.

DPA, şirket ile gemi arasındaki bağlantıyı temsil eder. Yönetimin en üst kademesiyle doğrudan ilişkidir.



Şekil 4.1: Şirket Organizasyon Şeması

Güvenli Yönetim El Kitabı, İstanbul, 2009'dan uyarlandı.

4.1.2. Denizcilik Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde İletişim

Denizcilik sektörüne dahil işletmelerde iletişim özellikle gemi ile iletişim oldukça formal bir yapıda düzenlenmiştir. Bu konu ile prosedür oldukça katıdır ve uyulması uluslar arası kuruluşlar tarafından zorunlu hale getirilmiştir.

Bu sektöre dahil işletmelerde organizasyon kara ve deniz olarak ikiye ayrılmıştır ve işletmenin kara kısmı “Şirket” olarak adlandırılmaktadır.

Şirket, her seviyede etkin iletişimin gemilerin güvenli ve etkili yönetimi için birinci derecede önemli olduğunun farkındadır. Bu, kıyıyla gemiler veya tam tersi arasında ve gemide iletişimi kapsar.

4.1.2.1. Acil Durumlarda İletişim

Acil durum halleri aşağıda belirtilmiştir:

- Gemideki kişilerin hayatlarının tehlikede olduğu durumlar;
- Geminin veya kargonun güvenliğinin risk altında olduğu durumlar;
- Ciddi bir çevre kirlenmesi veya ciddi bir çevre kirlenmesi riski olduğu durumlar.

Kirlenme veya kirlenme riski olduğunda, takip edilmesi gereken iletişim Gemi Petrol Kirlenmesi Acil Durum Planı'nda (SOPEP) verilmiştir.

Tüm diğer durumlarda, Karadaki Acil Durum Ekibi ile bağlantı kurulacaktır. Kara personelinin cep telefonları 24 saat açık bulunacaktır.

4.1.2.2. Gemi ve Şirket Arasındaki Mesajlar

Mesajlar Kaptanın talimatıyla teleks veya, eğer varsa, faksla gönderilir.

Gemi personeliyle açık, etkili ve özlü teknik ve ticari anlamda iletişim kurmak için, “Company Instruction Manual” ve “Circular Letters” vasıtasıyla ayrıntılı bilgi ve gerekli olduğunda, üstünde çalışılan konuyla ilgili mesajın formatlarına dair basılı formlar temin etmelidir.

Seferlerin özellikleri dikkate alınarak, gemiden Şirkete hiçbir rutin mesaj normal olarak gönderilemez.

24 saatten uzun süren seferler için angaje edilmiş gemilerde aşağıdakiler uygulanacaktır:

1. Seyir mesajı: geminin kalkışından sonra mümkün olur olmaz bildirilir
2. Pozisyon mesajı: Şirkete en geç iki günde bir bildirilmelidir.
3. Teknik/Performans mesajı: gemi denizde olduğunda her 3 ayda bir bildirilir.
4. Varış mesajı: geminin limana varışından hemen önce veya sonra bildirilir.

Eğer bu mesajların herhangi biri beklenen zamanda alınmazsa, Şirket ilgili gemiyle mümkün olur olmaz bağlantı kuracaktır

4.1.2.3. Gemide İletişim

Genelde, gemide iletişim sözlü olarak yapılır. Bununla birlikte, yazılı iletişimin gerekli olduğu bazı durumlar vardır. Bunlar:

*Makine personelinin yapması gereken acil onarım çalışmasına bağlı olarak, hızın azaltılması veya ana makine sisteminin durdurulması gerektiği zaman

*Kaptanla Baş Mühendis arasında fikir ayrılığı olduğu zaman (örneğin Kaptan tarafından talep edilen hareket gücü Baş Mühendis tarafından verilmediği zaman

*Kaptan ve/veya Baş Mühendis bu el kitabında tesis edilmiş veya Şirket tarafından verilmiş talimatları değiştirdikleri zaman

4.1.2.3.1. Şirkete Rapor Vermek

Özel durumlarda (örneğin: kuru havuzdan sonra, yıllık çalışmalar, vb.) diğer raporlar gemi personeli tarafından derlenip Şirkete gönderilecektir. Genelde önceden basılı formlar Operasyon ve Teknik Müdürlükte özel dosyalarda saklanır. Operasyon veya Teknik Müdür bu raporları olası makine bakımı veya kuru havuz ihtiyacı için

değerlendirmek üzere inceleyecektir. Şirket her gemiye kullanılacak formların listesini ve bunların doldurulması için bilgi içeren (örn: el kitabı, broşür, vb.) verecektir.

4.1.2.3.2. Gemide Dahili Yazılı İletişim

Kaptan ve Baş Mühendis gerektiğinde gemi içinde yazılı iletişim ihtiyaçları duyduklarında mesajlarda ve yazılarda tanımlamayı gemi çağrı işareti ve geçerli yıl kullanılarak yapmalıdırlar, Ayrıca, talimat numarası da bu ifade içerisinde yer almalıdır.

A)Bu mesajın asıl kopyası her zaman mesajı yazanda muhafaza edilecektir. Kopyaları imza karşılığı anlaşıldığının ifadesi olarak tayfa tarafından veya yazıdaki alıcı tarafından alınmalıdır. Bu talimatların güncelleştirilmesi, değiştirilmesi iptal edilmesi ve o mesajla ilgili her türlü gelişme mesajı hazırlayanın kendi sorumluluğunda olacaktır. Böyle bir talimat, güncelleştirildiğinde / revize edildiğinde veya yeni baştan düzenlendiğinde, ilk mesaja ait tanınma / anılma işareti iptal edilerek, bir yenisi izah edilen prosedüre göre verilmelidir.

B)Bu tip gemi için dahili yazı ve talimatların kopyaları şirket DPA yine gönderilmelidir. Bu DPA in böyle bir talimatından haberdar edilmesi açısından önemlidir. Bu yazışmanın ve talimatların kayıtları gemide ve şirket ofisinde özel bir dosyada saklanmalıdır.

C)Bu tip gemi içi yazışmalar / talimatlar genellikle “Daimi Vardiya Talimatları”nın, devamlı peş peşe devam eden “Rutin Operasyonların” kontrol altında tutulması ihtiyacıyla olabilir (Önemli: Kaptanın devamlı vardiya talimatı, Baş Mühendisin devamlı vardiya talimatı, egzersizler ve role talimi talimatları, vesairedir.

D)Yazılan tüm talimatlarda doğrulanmak ve geçerlilik için kaptan tarafından, okunup / anlaşıldığının ifadesi olarak da mesajın alıcısının tarafından imzalanması gereklidir.

4.2. Denizcilik Sektörüne Genel Bir Bakış

Sümerlerin tekerleği icat etmelerinden çok önce insanlar sularda önce ağaç kütükleri ile sonraki yıllarda da sandallar ile hareket etmeyi başarmışlardır. Kütük ve sandaldan gemi yapımcılığına ne zaman geçildiği tam olarak bilinmemekle birlikte, eski çağların ilk denizcilerinin Mısırlılar ve Finikeliler olduğu sanılmaktadır. Çünkü Mısırlıların M.Ö. 3000 yıllarından itibaren gemi inşa ettikleri bilinmektedir.

Bununla birlikte Ortaçağ'da Hint Okyanusu üzerinde yoğun bir deniz taşımacılığının söz konusu olmasının yanı sıra Doğu Akdeniz kıyılarındaki Antakya, Lazkiye, Trablus ve Şam hareketli limanlar arasında bulunmaktaydı.

Uluslar arası ticaretin merkezi olan Akdeniz'de birçok kavim(Sümerler, Mısırlılar, Romalılar ve Bizanslılar gibi) uygarlıklarını deniz yolu ile dünyaya tanıtmışlar, ortaçağ ve XVI-XIX yy.'larda Portekizliler, Cenevizliler ve Venedikliler denizyolu ile taşımacılığı ilerletmişlerdir. Milattan 3.000 yıl önce Mısırlılar ilk gemiyi denizde yüzdürmüşler ve XVI. yy'da ise Vasco de Gama ve Cristoph Colomb gibi denizciler okyanuslar arası denizciliğin yayılmasını sağlamışlardır. XIX. Yüzyılda modern denizcilik anlayışı oluşmuş ve gemi inşaatı ilerleme kaydetmiştir⁹⁴.

Osmanlı İmparatorluğu'nda ise 1827 yılında İngiltere'den aldığı ilk buharlı gemi ile makineli gemi çağına girmiştir ve bu yıllardaki batılılaşma çalışmalarına deniz ticaret filosuna da katarak bir yandan makineli gemi alırken diğer yandan kendi tersanelerinde buharlı gemi inşaatına başlamıştır. Fakat deniz ticaret eğitimine yeterince önem verilmediğinden bu gemilerin çalıştırılması konusunda başarılı olunamamıştır⁹⁵.

Günümüzde ise; Türkiye, fiziksel olarak üç tarafının denizlerle çevrili olması dolayısıyla denizcilik ticaretine çok uygun bir yapıda olmasına karşın, yeterince önem verilmemiş hatta bir denizcilik bakanlığının kurulmamış olmaması sebebiyle uluslar arası rekabet avantajını kaybetmek üzeredir. Bunun bir sebebi de Türk denizcilik filosunun yaşlı gemilerden oluşması da söylenebilir. Ancak ilginç olarak gemi inşası konusunda önde gelen ülkeler arasında gösterilmektedir.

Türkiye, denizle iç içe geçmiş bir ekonomidir. Dış ticaretinde ağırlıklı olarak denizyolunu kullanmaktadır. Dış ticarete denizyolunun payı %80'in oldukça üzerindedir.

Deniz taşımacılığı çok farklı tarafları bir araya getirmektedir. Yalnızca armatör, gemi acentesi, liman işletmecisi ve broker bu sektörün çerçevesini çizen kimseler değildir. İhracatçı, ithalatçı, sevkiyatçı, tersaneci ve hatta sigortacı bile deniz taşımacılığının bu günkü dinamik yapısında söz sahibi olan, bu sektörü rekabet yoluyla değişikliğe

⁹⁴ Işıl Mendeş Pekdemir, **Denizyolu Taşımacılığı; Yönetim ve Organizasyonu**, 1. bs. (İstanbul: Beta Basım Yayın, 1991), 21

⁹⁵ Gökhan Enginol, "Deniz İşletmelerinin Genel Yapısı ve Deniz Sigortaları" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992), 5

zorlayan kişilerdir. Bu bağlamda bu çalışmanın kapsamına girecek kişilerin sayısı oldukça çoktur.⁹⁶

Bunun yanı sıra denizcilik sektörüne dahil işletmelerin çoğu diğer sektörlerde olduğu gibi aile işletmeleridir. Bilindiği gibi dünyada ve Türkiye’de, kamu dışındaki işletmelerinin çoğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Sayısal olarak çok büyük önem arz etmelerine rağmen bu tip işletmelerinin ömürleri çok kısa olmakta ve çoğunluğu ikinci veya üçüncü kuşağa devredilememektedir. Yapılan araştırmalar da aile işletmelerinin hayatlarının devam ettirmeleri açısından kurumsallaşmalarının önemini vurgulamaktadır⁹⁷.

4.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin, örgütsel iletişim faaliyetleri ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Günümüzde çeşitlenen işler, değişen çalışma tarzları, gün geçtikçe karmaşık hale gelen organizasyon yapıları ve çalışanların kurumdan beklentilerinin, ihtiyaçlarının değişmesi ile bir kurumda çalışanların uzun yıllar boyunca verimli ve etkin olarak kuruma bağlı çalışmasını sağlamak işverenler için oldukça güçleşmiştir. Yani çalışanların yapıkları işten ve işyerlerinden tatmin duygusu hissetmeleri her gün daha da zor hale gelmiştir.

Bu noktadan hareketle çalışanı işine bağlamak ve tatminini yükseltmek için örgüt içi iletişimin oldukça önem kazandığı gözlemlenmiştir. Örgüt içi iletişime önem verilmesi, örgüt içindeki gelişmelerden, stratejilerden, alınan kararlardan çalışanların haberdar edilmesi hatta çalışanlara karar hakkı verilmesi anlamındadır. Örgüt içindeki iletişim faaliyetlerinin artırılması, iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi dolayısıyla çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere en kısa ve hızlı yoldan ulaşılması şeklinde ifade edilebilir.

Dolayısıyla bu çalışma, örgütsel iletişimin çalışanların tatmin duygusunu arttırıp arttırmadığı ve aralarında nasıl bir ilişki olduğunu açıklamak çabasıdan hareketle hazırlanmıştır. Çünkü iletişimin çalışan tatminini arttırdığı, iletişimin kısıtlı kaldığı

⁹⁶ Necmettin Atken, “Avrupa Birliği Gerekleri Karşısında Türk Denizciliğinin Bugünü ve Yarını”, Ulusal Limanlar Master Plan Çalışması Semineri, 7 Aralık 1999, Ankara.

⁹⁷ Nihat Erdoğan, **Aile İşletmeleri**, 2.bs (İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007), 9

ve çalışanın mekanikleştirildiği iř yerlerinde ise çalışan tatmininin azaldığı dūřınılmaktadır.

4.4. Araştırmanın nemi

Bu araştırma ile denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel iletişim sorunlarına ışık tutulacağı ve bu sayede çalışanlarının tatminlerinin arttırılacağı dūřınılmaktadır.

Yapılan literatür taraması ile bu sektör hakkında özellikle bu sektörde faaliyet gösteren kara işletmeleri hakkında çok az çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir. Oysaki yapı itibariyle uluslar arası nitelikte olan ve Türkiye ekonomisinin omurgasını oluşturan denizcilik piyasasının çok önemli ayağını kara işletmeleri oluşturmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar gözlemlendiğinde daha çok gemi ticareti ve bunun finansal faktörleri ile ilgili çalışma yapıldığı sonucuna varılmıştır.

Günümüzde bir işletmede çalışanların tatminsizliğinin sonuçları yöneticiler açısından oldukça sıkıntı yaratmaktadır. Özellikle yetkinlik sahibi çalışanların işletmeye bağlılığını arttırmak ve işletmeden kopmasını engellemek açısından örgüt içi iletişimin önemi gün geçtikçe arttırmıştır.

Denizcilik sektöründe ise durum olması gerekenden daha farklı gözükmektedir. Öncelikle daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi örgütsel iletişim ister olağan üstü durumlar söz konusu olsun ister günlük raporlamalar olsun oldukça sıkı kurallarla erçelenmiş formal bir yapıdadır. Dolayısıyla bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar için örgütsel iletişim adeta rutin haline gelmiştir. Bununla birlikte çalışanlar sadece kendi aralarında kurdukları sosyal bağlarla yetinmektedir. Böylelikle bu tip işletmeler için sağlıklı örgütsel iletişim sürecinden bahsedilememektedir. Bunun da tatminsizlik seviyelerinin oldukça yüksek olması sonucunu doğurduğu gözlemlenmiştir.

Bununla birlikte denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kurumsallaşmış olmalarına rağmen aile işletmesi kalıplarından çıkmamış ve profesyonellikten uzak oldukları gözlemlenmiştir. Bu bağlamda hem yöneticiler hem de çalışanlar akademik çalışmalara önem vermemekte, bu tip çalışmalara da isteksiz ve önyargılı şekilde yaklaşmaktadırlar. Ankete katılım oranları incelendiğinde 45 yaş üzeri çalışanların anketlere katılımlarının az olması da bu yaklaşımın bir sonucudur.

Ayrıca işletme talimatları, yönergeleri ve organizasyon yapıları incelendiğinde klasik personel yönetimi yaklaşımından vazgeçilmediği, tek bir personel müdürüne bağlı katı ve oldukça merkezci bir yapının halen varolduğu bu nedenle personel devir oranının çok yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Önceki bölümde de görüldüğü üzere organizasyon şeması serbestlikten uzaktır, katı bir hiyerarşi vardır ve halen işletme şirket olarak adlandırılmaktadır.

Bu söylenenlerden hareketle bu çalışma; bu tür eksikliklerin altını çizme , giderilmesi açısından ve yöneticilerin çalışanını elde tutma çabalarına ve çalışanların iş tatminlerinin artmasına katkı sağlayacağı fikri ile hazırlanmış olup; sonuçları itibarıyla bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara da yol göstermiş olacaktır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekliyle sıralanmıştır.

Ana Hipotez:

H0: Denizcilik sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde örgütsel iletişim ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Denizcilik sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde örgütsel iletişim ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H1: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde örgütsel iletişim ile çalışanların işin niteliği tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde iletişim ile çalışanların ödeme tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde iletişim ile çalışanların yükselme olanakları tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde iletişim ile çalışanların övülme tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde iletişim ile çalışanların birlikte çalışılan diğer işgören tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde iletişim ile çalışanların örgüt ve yönetim tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışanların iş tatminleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H8: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışanların iş tatminleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın temel konusu ve dolayısıyla ana hipotezi denizcilik sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde iletişim ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkidir. İletişim faaliyetlerine önem verilmesiyle çalışan tatmininin artacağı düşünülmüştür.

Araştırma yapılırken bazı kısıtlar söz konusudur. Örneğin araştırmanın belirli bir süre sonunda teslim edilecek olması nedeniyle zaman kısıtı mevcuttur.

Anketler, İstanbul ilinde denizcilik sektörüne dahil olan armatörlük, acentelik, personel danışmanlığı ve brokerlik faaliyet konulu 21 işletmenin çalışanlarına uygulanmıştır. Bununla birlikte anketler internet üzerinden gönderildiğinden aynı oranda geri dönüş elde edilememiştir. Yani sektör bazında tesadüfi seçilmiş 35 işletmeye toplam 390 adet anket gönderilmiş ancak geri dönüş sayısı 168 olmuştur. Bunun dışında da 3 anket geçersiz kabul edilmiştir.

Araştırmanın kısıtlarından bir diğeri ise, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle ilgili kaynak azlığı, yapılmış araştırmalara ulaşma zorluğu ve konu ile çok fazla sayıda Türkçe kaynağın bulunmaması dolayısıyla akademik kaynak kısıtıdır.

4.7. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma ile ilgili anketler uygulanırken, katılımcıların anket sorularına cevap verecekleri daha da önemlisi verecekleri cevapların samimi ve dürüst cevaplar olacağı varsayılmıştır.

Bununla birlikte seçilmiş örneklemin tüm evreni temsil ettiği varsayılmaktadır

4.8. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemiyle alakalı; araştırmanın türü, modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve veri analiz teknikleri aşağıdaki gibi sırasıyla açıklanmıştır.

4.8.1. Araştırmanın Türü

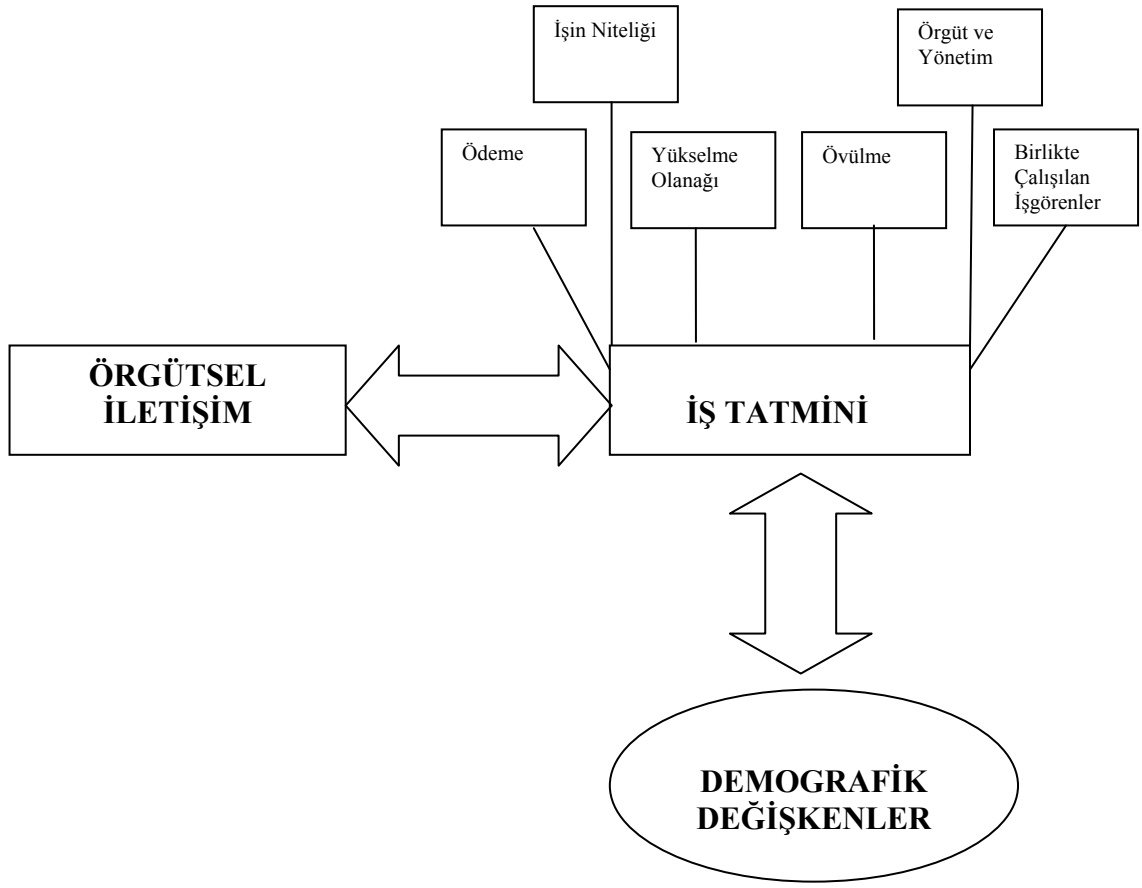
Gerçeğin ne olduğunu bulmak ve var olan mevcut duruma anlam verilmesine dönük araştırmalar tanımlayıcı araştırmalardır. Tanımlayıcı araştırmalar genellikle güncel sorunların çözümüne yönelik, pratikteki yararı gözetilerek yapılan uygulamalı araştırmalardır. Belirli bir olay veya olgunun çok boyutlu olarak incelenerek ayrıntılarının ortaya çıkarılmasına dönük yapılan uygulamalı araştırmalardır⁹⁸.

Bu bağlamda; bu araştırma belli değişkenler tespit edilip bunlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi dolayısıyla tanımlayıcı bir araştırmadır.

4.8.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli açısından aşağıdaki şekil 4.2. incelenmelidir.

⁹⁸ Ayhan Ural, “**Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**”, 12.bs. (Ankara: Detay Yayıncılık, 2006), 19



Şekil 4.2: Araştırmanın Modeli

4.8.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul ilinde denizcilik sektörüne dahil olan armatörlük, acentelik, personel danışmanlığı ve brokerlik faaliyet konulu 21 işletmenin 168 çalışanıdır. Anketler internet üzerinden elektronik posta yoluyla gönderildiğinden daha çok katılımcıya ulaşılma imkanı bulunmuş ancak katılımcılarla birebir temas kurulamamıştır dolayısıyla gönderilen anket sayısı ile katılımcı sayısı arasında fark oluşmuştur yani aynı oranda geri dönüş elde edilememiştir.

Araştırma kapsamına girenler sadece ofis personeli. Diğer bir deyişle mavi yakalı çalışanlar (gemi personeli) kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırmanın örnekleme yöntemi ise anketlerin elektronik posta yoluyla gönderilmiş “kolayda örnekleme”dir. Bu yöntemde amaç, isteyen herkesin örneklem içerisine ve örnekleme dahil edilmesidir. Denek bulma işlemi belirlenen örneklem hacmine ulaşıncaya kadar devam eder. Televizyonların düzenlediği telefon anketleri ve

internet ortamında gerçekleştirilen ve giderek yaygınlaşan anketlerde bu yöntem kullanılmaktadır⁹⁹.

Bu arada denizcilik sektörü ile yapılan bir başka gözlem ise çalışanların daha önce herhangi bir araştırmaya konu olmadıklarından araştırmaya ön yargılı yaklaşmış olmalarıdır. Denek sayısının sınırlı kalmasının bir diğer nedeninin de bu olduğu düşünülmektedir.

4.8.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak, “Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlam Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırılması” konulu doktora tezi için Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı Öğrencisi Öğrencisi Birol Gülnar tarafından hazırlanmış olan anket kullanılmıştır. Demografik değişkenleri sorgulayan (yaş ve cinsiyet) iki soru araştırmacı tarafından ankete sonradan eklenmiştir. Anket, esasen 2 bölümden oluşmaktadır. Bunlar “iş tatmini” ve “örgütsel iletişim” değişkenlerini incelemektedir. Ancak tatmin soruları kendi içlerinde 6 faktörden oluşmaktadır. Bunlar, tatmini etkileyen faktörlerle karşılaştırma yapılarak araştırmacı tarafından gruplandırılmıştır. Yine de anket soruları iş tatminini etkileyen faktörlerin tamamını içermemektedir. Buna göre anketi oluşturan 36 sorunun faktörlere göre dağılımı aşağıda verilmiştir:

-İşin Niteliği: 5., 7., 12., 18. sorular

-Ödeme: 1., 3., 10., 13. sorular

-Yükselme Olanağı: 8., 14., 21. sorular

-Övülme: 4., 16. sorular

-Birlikte Çalışılan İşgörenler: 6., 17. sorular

-Örgüt ve Yönetim: 2., 9., 15., 19. sorular

-İletişim: 23., 24., 11., 20., 22., 25., 27., 28., 29., 34., 35., 31., 33., 32., 36., 26., 30. sorular

Anket sorularının iki değişken boyutuna göre sırayla değil karışık olarak yerleştirilmiş olmasının sebebi, “çapraz soru” mantığıyla hareket ederek katılımcının algısını etkilemeye çalışarak dürüstlük seviyesini arttırmaya çalışmaktır.

⁹⁹ Ural, age, 44

Bununla birlikte anketlere ilişkin 10 kişilik pilot çalışma yapılmış olup, anketlerde ters yönlü soru kullanılmamıştır.

Anketin faktörlere göre güvenilirlik analizleri yapılmış olup, “sonuç ve bulgular” kısmında tablolar ile gösterilmiştir. Bununla birlikte detaylı analiz sonuçları Ek 2.’de yer almaktadır.

4.8.5. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmanın istatistiksel analizi, “SPSS 15.00 for Windows” isimli istatistiksel veri analiz programıyla yapılmıştır. Veriler faktörlere ayrıldıktan sonra öncelikle güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, frekans ve histogram dağılımları incelendikten sonra normal dağılım göstermedikleri gözlemlenmiş, dolayısıyla non-parametrik testler yapılmasına karar verilmiştir.

Araştırmada örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenirken “Ki-Kare” yöntemiyle hipotezlerin doğruluğu test edilmiş bunun yanı sıra demografik değişkenlerden cinsiyet ile ilgili “Mann Whitney U fark testi; yaş ile ilgili ise “Kruskal Wallis” fark testi uygulanmıştır. Ayrıca demografik değişkenlere ait frekans dağılımları tablolar halinde sunulmuştur.

4.9. Araştırma Verilerinin Analizi ve Yorumlanması

Bu araştırmada, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş, anketlerden elde edilen veriler aşağıdaki bölümlerde sunulmuştur:

4.9.1. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılmış olan ölçeklerden elde edilen veriler aslında örgütsel iletişim ve iş tatmini şeklinde iki değişkeni ölçmektedir. Bununla birlikte iş tatmini değişkeninin alt boyutlarının da güvenilirlik analizi yapılmıştır. Buna göre iş tatmini boyutunun iç tutarlılık katsayısı(Cronbach- alpha) 0,942’dir. Faktörlere göre güvenilirlik analizi sonucuna göre iç tutarlılık sayıları (Cronbach-alpha) aşağıdadır:

- İşin Niteliği: 0,92
- Ödeme: 0,93
- Yükselme Olanağı: 0,94
- Övülme: 0,93
- Birlikte Çalışılan Diğer İşgörenler: 0,84

- Örgüt ve Yönetim : 0,95

Bununla birlikte iletişim ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı ise 0,96'dır ve güvenilirlik analizinin detaylı sonuçları Ek 2.'de detaylı şekilde gösterilmiştir.

Bilindiği gibi güvenilirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır. Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin sonuçlarının 1'e yakın değerler alması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

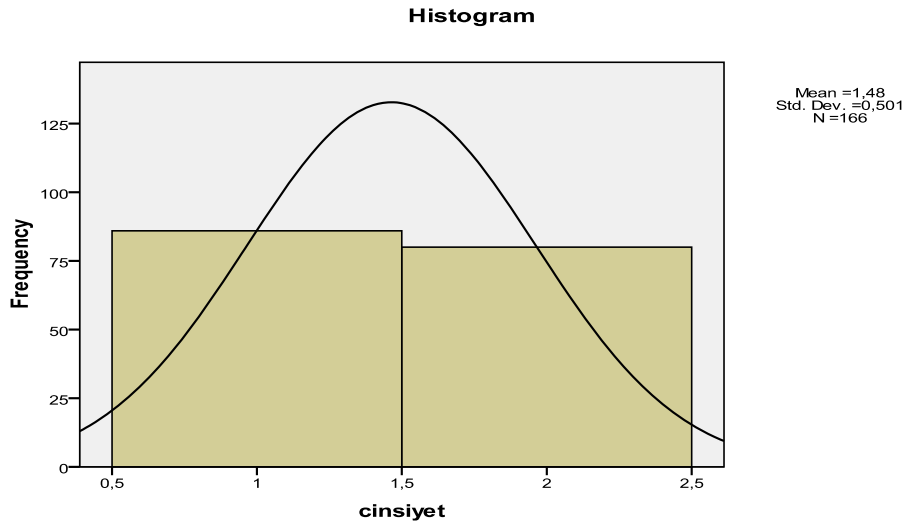
4.9.1.1. Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikler ile Analizi ve Yorumu

Araştırma sonuçları analiz edilirken, ankette mevcut 36 sorunun yanı sıra demografik değişkenler olarak yaş ve cinsiyet bilgileri de sorgulanmış ve sonuçların frekans dağılımları da incelenmiştir. Bu demografik değişkenlerin frekans ve histogram dağılımları aşağıda gösterilmiştir:

Tablo 4.1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

	Sayı	Yüzde
Kadın	86	51,2
Erkek	80	47,6
Toplam	166	98,8
Eksik değer	2	1,2
Toplam	168	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerinin frekans dağılımları incelendiğinde “kadın” cevaplayıcıların %86; “erkek” cevaplayıcıların %80 oranında dağıldığı görülmektedir. Yani yukarıdaki tablo 4.1.'e göre, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren ve araştırmaya katılan işletmelerde çalışanların daha çok kadınlardan oluştuğu sonucunu doğurmaktadır. Bu durum aşağıdaki histogram dağılımı ile daha açık görülmektedir.



Şekil 4.3: Katılımcıların Cinsiyetlerinin Histogram Dağılımları

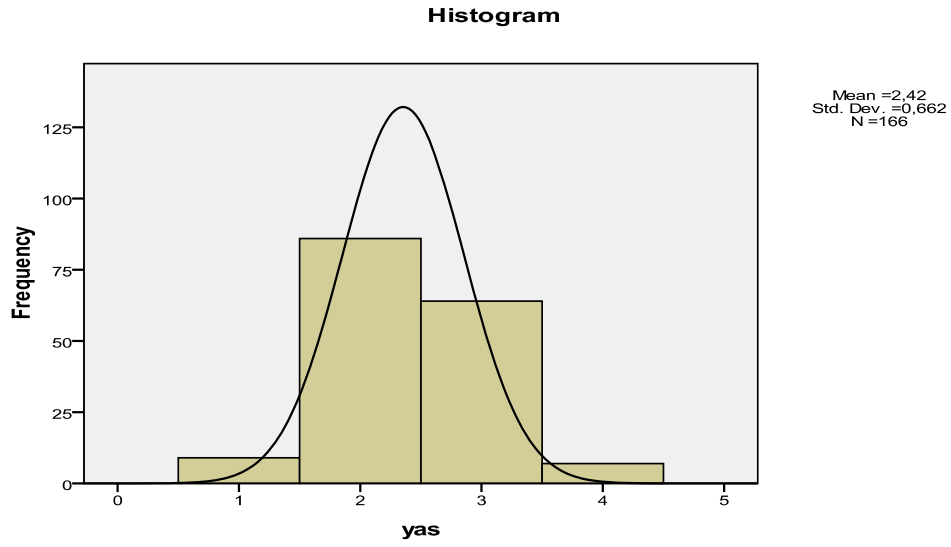
Katılımcıların diğer bir demografik değişken olan yaş dağılımı ise aşağıda tablo 4.2’de gösterilmiştir:

Tablo 4.2: Katılımcıların Yaş Dağılımı

		Sayı	Yüzde
Geçerli	25 yas altı	9	5,4
	26-35	86	51,2
	36-45	64	38,1
	45 yas ustı	7	4,2
	Toplam	166	98,8
Kayıp	Sistem	2	1,2
Toplam		168	100,0

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere katılımcıların oldukça büyük çoğunluğunu “26-35 ” ve “36-45” yaş grubu çalışanlar oluşturmaktadır. Bu tablonun bir sonucu katılımcıların daha çok genç nüfustan oluşması olmasıdır.

Bu sonuçlar aşağıdaki şekil 4.4.’ de daha açık bir şekilde görülmektedir:



Şekil 4.4: Katılımcıların Yaşlarının Histogram Dağılımları

4.9.1.2.Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Örgütsel iletişim ve iş tatmininin alt boyutları olan; işin niteliği, ödeme, yükselme olanağı, övülme, birlikte çalışılan işgörenler, örgüt ve yönetim faktörlere ilişkin frekans dağılım tabloları aşağıdadır:

Tablo 4.3: Örgütsel İletişim Boyutu İle İlgili Frekans Dağılımı

İLETİŞİM																	
SORU	23	24	20	11	22	25	27	28	29	34	35	36	32	33	31	30	26
N GEÇERLİ	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
KAYIP	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ORTALAMA	2,19	2,30	2,11	2,08	2,21	2,10	2,21	2,08	2,01	2,13	2,18	4,03	4,02	2,21	2,20	2,42	2,15
ORTA	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00

Yukarıdaki tablo 4.3. incelendiğinde örgütsel iletişime ilişkin tüm cevaplarının orta değerinin 2, 00 olduğu yani cevaplayıcılarının yüksek çoğunuluğunun “katılmıyorum” seçeneğini işaretlediği rahatlıkla görülebilir. Bu durum, denizcilik

sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların örgütsel iletişim açısından memnuniyetsizlik taşıdıklarını göstermektedir. İlerleyen istatistiksel analiz kısmında daha da net anlaşılacak olmasına rağmen tablo 4.3.'de çalışanların örgütsel iletişim kurmakta zorlandıkları, alınacak kararlardan, misyon, vizyon ve stratejilerden habersiz oldukları konusunda ipucu vermektedir.

Bununla beraber sadece iki sorunun orta değerlerinin “4,00” olduğu hemen göze çarpmaktadır, ekteki anket formundan da görüleceği üzere bu sorular işletmedeki informal iletişimle yani iş dışı görüşmeler, dedikodular, söylentiler vs ilgilidir. Yani katılımcılar, her ne kadar örgüt içi iletişimin kısıtlı olduğunu vurgulasalar da iş dışı iletişimin oldukça yoğun şekilde yaşandığını ifade etmektedirler.

İş tatmini ile ilgili daha önceden ayrılmış faktörlere ilişkin frekans dağılımları ise aşağıdadır:

Tablo 4.4: İş Tatmini Alt Boyutları İle İlgili Frekans Dağılımı

İŞ TATMİNİ						
	İşin Niteliği	Ödeme	Yükselme Olanağı	Övülme	Birlikte Çalışılan İşgörenler	Örgüt ve Yönetim
N GEÇERLİ	166	166	166	166	165	166
KAYIP	2	2	2	2	3	2
ORTALAMA	2,1657	2,3991	2,1787	2,1777	3,6000	2,1777
ORTA	1,7500	1,7500	2,0000	2,0000	4,0000	1,7500
STD. SAPMA	,93604	1,09024	,95603	1,18835	,97562	1,07558
MİNİMUM	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
MAKSİMUM	4,50	4,75	4,67	5,00	5,00	5,00

Tablo 4.4.'e göre katılımcıların verdiği cevaplardan çoğunluğun iş tatmini konusunda olumsuz cevaplar verdikleri gözlemlenmektedir. Yani denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların tatmin düzeyleri düşüktür. Bu anlamda örgütsel iletişim konusunda memnuniyetsizliği olan katılımcıların tatmin düzeylerinin de yüksek çıkması beklenememektedir. Ancak iki farklı değişken arasında anlamlı ilişki olup olmadığı ileriki bölümde incelenecektir.

Bununla birlikte katılımcıların cevaplarına göre, çalışanlar yine de iş dışı faaliyetlerinde yaptıkları görüşmelerine devam etmekte; dedikodu ve söylenti şeklinde de olsa iletişim kurmaya çalışmaktadırlar. Bu da doğal olarak birlikte çalışılan diğer işgörenlerden tatmin olgusunu etkilemektedir. Yani çalışanlar mutlaka iş arkadaşlarıyla duygusal bağlar kurmaktadır ve bu da iş arkadaşları ile ilgili tatmin düzeylerini etkilemektedir. Bu nedendir ki tatmin olgusu analiz edilirken “birlikte çalışılan işgörenlerden tatmin” ölçeğinin ortalama değeri “4,00”e yakın çıkmaktadır.

4.9.2. Hipotez Sınamaları

Daha önceki bölümde açıklanmış olan hipotezlere ilişkin analiz sonuçları ve yorumlar aşağıda belirtilmektedir.

4.9.2.1. Ana Hipoteze İlişkin Analiz Sonuçları ve Yorumlar

Ana Hipotez:

H0: Denizcilik sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde örgütsel iletişim ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Denizcilik sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde örgütsel iletişim ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.5: Örgütsel İletişim İle İş Tatmini İlişkisi

	Değer	Serbestlik derecesi	Anlamlılık
Pearson Chi-Square	3963,591 ^a	3330	,000
Likelihood Ratio	826,781	3330	1,000
Linear-by-Linear Association	93,381	1	,000
N of Valid Cases	165		

Yukarıdaki tablo 4.5’den anlaşılacağı üzere p değeri 0,05’den küçük çıkmıştır. Bu sebeple ana hipotez olan H1 kabul edilmiş, Ho reddedilmiştir. Buna göre, %95 güven aralığında, örgütsel iletişim ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\chi^2=3963,591^a$, $p<0,05$)

Bununla birlikte daha önceden frekans dağılımlarından da anlaşıldığı üzere çalışanların çalıştıkları işletmelerdeki gelişmelerden, çalıştıkları işletmelerin rakipleri ve diğer işletmeleri arasındaki yerinden, yöneticilerin kendileri veya departmanları

hakkında verdikleri kararlardan vs. haberdar olmayan çalışanlar genel olarak bir tatminsizlik yaşamaktadırlar.

4.9.2.2. Alt Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları ve Yorumlar

1) H1: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde örgütsel iletişim ile çalışanların işin niteliği tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipoteze ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.6: Örgütsel İletişim İle Çalışanların İşin Niteliği Tatmini İlişkisi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson Chi-Square	863,891 ^a	481	,000
Likelihood Ratio	312,301	481	1,000
Linear-by-Linear Association	53,613	1	,000
N of Valid Cases	166		

Yapılan analiz sonuçlarına göre, tablo 4.6.'da da görüleceği üzere p değeri 0,05'den küçük çıkmıştır. ($\chi^2 = 863,891$; $p < 0,05$) Bu sebeple ana hipotez olan H1 kabul edilmiş, Ho reddedilmiştir. Buna göre, %95 güven aralığında, örgütsel iletişim ile çalışanların işin niteliği konusunda tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel iletişimin çalışanın işin niteliği hakkında daha çok fikir sahibi olmasını sağladığı düşünülecek olunursa bu iki boyut arasında anlamlı bir ilişki çıkması oldukça olağandır.

2) H2: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde iletişim ile çalışanların ödeme tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.7: Örgütsel İletişim İle Çalışanların Ödeme Tatmini İlişkisi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson Chi-Square	566,504 ^a	518	,069
Likelihood Ratio	334,628	518	1,000
Linear-by-Linear Association	55,765	1	,000
N of Valid Cases	166		

Yukarıdaki tablo 4.7'ye göre p değerinin 0,05 den büyük olması sebebiyle H2 kabul edilmemiştir. Yani %95 güven aralığında H_0 kabul edilmiştir ve örgütsel iletişim ile çalışanın ödeme konusundaki tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (χ^2 : 566,504^a; $p < 0,05$)

3)H3: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde iletişim ile çalışanların yükselme olanakları tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.8: Örgütsel İletişim İle Çalışanların Yükselme Olanakları Tatmini İlişkisi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson Chi-Square	640,764 ^a	333	,000
Likelihood Ratio	313,659	333	,770
Linear-by-Linear Association	85,734	1	,000
N of Valid Cases	166		

Tablo 4.8'e göre p değerinin 0,05 den küçük olması sebebiyle H3 kabul edilmiştir. Yani %95 güven aralığında örgütsel iletişim ile çalışanların yükselme olanakları konusundaki tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\chi^2=640,764^a$; $p < 0,05$)

Buna göre, çalışanlar tepe yönetimiyle kurdukları iletişimle ve işyerlerinde olup biten gelişmelerden haberdar oldukça yükselme olanakları konusunda bir fikir edinmekte dolayısıyla tatmin veya tatminsizlik duymaktadırlar.

4)H4: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde iletişim ile çalışanların övülme tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.9: Örgütsel İletişim İle Çalışanların Övülme Tatmini İlişkisi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson Chi-Square	355,365 ^a	259	,000
Likelihood Ratio	243,187	259	,752
Linear-by-Linear Association	60,587	1	,000
N of Valid Cases	166		

Tablo 4.9'a göre %95 güven aralığında H4 kabul edilmiştir. Yani denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel iletişim ile çalışanların övülme konusunda tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. ($\chi^2=355,365^a$; $p<0,05$)

Bu sonuç da tıpkı yükselme olanağı konusundaki tatmin ile benzerlik göstermektedir. Buna göre çalışanlar örgütsel iletişim sürecine katılamadıklarında övülme hissedememekte ve dolayısıyla işe bağlılıkları azalmaktadır.

5)H5: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde iletişim ile çalışanların birlikte çalışılan diğer işgören tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.10: Örgütsel İletişim İle Çalışanların Birlikte Çalışılan Diğer İşgörenler Tatmini İlişkisi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson Chi-Square	596,197 ^a	296	,000
Likelihood Ratio	230,256	296	,998
Linear-by-Linear Association	15,648	1	,000
N of Valid Cases	165		

Yukarıdaki tablo 4.10'a göre p değeri 0,05'den küçük olduğundan H5 %95 güven aralığında kabul olmuştur. Buna göre çalışanlar her ne kadar iş dışı diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kursalar da özellikle insan kaynakları ile ilgili kararlardan ayrı tutulduklarında veya haberdar olamadıklarında diğer işgörenlerle ilgili de tatminsizliğe düşmektedirler. ($\chi^2=596,197^a$; $p<0,05$)

6)H6: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde iletişim ile çalışanların örgüt ve yönetim tatminleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4.11: Örgütsel İletişim İle Çalışanların Örgüt Ve Yönetim Tatmini İlişkisi

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson Chi-Square	710,005 ^a	555	,000
Likelihood Ratio	326,461	555	1,000
Linear-by-Linear Association	48,208	1	,000
N of Valid Cases	166		

Tablo 4.11'e göre p değerinin 0,05'den küçük olması sebebiyle H6 kabul edilmiştir. Yani katılımcılar örgütsel olarak iletişim kurdukları takdirde örgüt ve yönetim konusunda tatminsizliğe düşmektedirler. Bu da daha önce elde edilmiş sonuçlar incelendiğinde oldukça olağan bir sonuç olarak ifade edilebilmektedir. ($\chi^2=710,005^a$; $p < 0,05$)

7) H7: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışanların iş tatminleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.12: Katılımcıların İş Tatminlerinin Yaşlarına Göre Farkı

	Yaş	N	Ortalama derece
İş Tatmini	25 yas altı	9	88,67
	26-35	85	82,85
	36-45	64	82,91
	45 yas ustı	7	78,43
	Total	165	

	İş Tatmini
Chi-Square	,192
Serbestlik Derecesi	3
Anlamlılık	,979

Tablo 4.12'ye göre %95 güven aralığında p değerinin 0,05'den büyük olması sebebiyle katılımcıların iş tatminleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. Yani H7 hipotezi reddedilmiş, Ho hipotezi kabul edilmiştir.

8) H8: Denizcilik Sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde çalışanların iş tatminleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4.13: Katılımcıların İş Tatminlerinin Cinsiyetlerine Göre Farkı

	Cinsiyet	N	Alt Derece	Derece Toplamı
İş Tatmini	Kadin	85	76,79	6527,00
	Erkek	80	89,60	7168,00
	Toplam	165		

	İş tatmini
Mann-Whitney U	2872,000
Wilcoxon W	6527,000
Z	-1,722
Anlamlılık	,085

Yukarıdaki tablo 4.13'e göre, p değerinin 0,05 den büyük olması sebebiyle H_8 reddedilmiş, H_0 kabul edilmiştir. Yani denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların iş tatminleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

5. SONUÇ

Örgütsel iletişim, bir örgüt içerisinde tüm üyeleri ile faaliyetlerini birbirine bağlayan bilgi ağıdır dolayısıyla örgütün biçimsel veya biçimsel olmayan yapısından etkilendiği gibi, örgütün yapısını da değiştirebilen bir unsurdur.

Bununla birlikte her geçen gün gelişen ve değişen işletme yapılarının sistematik bir biçimde düzenlenmesi bireylere gönderilen bildiriler, talimatlar ve yönergeler sayesinde gerçekleşirken; çalışanların sözlü/yazılı veya sözsüz geri bildirimleri ile yöneticiler örgütün işleyişi hakkında bilgi sahibi olurlar.

Bu anlayışla örgütsel iletişim organizasyonu birbirine bağlayan sosyal bir yapıştırıcı ve organizasyonun ruhu şeklinde tanımlanabilir. Yani örgüt içerisinde çalışanları yönetime, yönetimi çalışanlara ve ister farklı bölüm veya departmana dahil olsun ister olmasın çalışanları da birbirine bağlayan tek bağıdır.

Örgütsel iletişimin başarı ve verimlilikte oldukça etkin bir konumda olduğu açıktır. Çalışanların ve yöneticilerin işte geçirdikleri zamanlarının çoğunu iletişime ayırdığı gerçeği düşünüldüğünde iletişimin çalışanların algılamalarını ve işlerini benimsemelerini arttırmaya yol açmaktadır. Bu da güdülenmeyi etkilemesi açısından oldukça önem taşımaktadır.

Amaçları ne olursa olsun, kurumsal yapının bir parçası olan işletmeler yaşamlarını içte ve dışta kurulan bir ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. İşletmelerde oluşan bu çok yönlü ilişkilerin kontrol altına alınması ve belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili bir iletişim politikasının izlenmesini gerekli kılar.

İletişim kaynaklarının etkin olarak kullanılmaması durumunda kişiler arası ve/veya yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkiler yeteri kadar gelişemediğinden yapılan iş açısından verimsizliklere yol açtığı gibi bireylerin sosyo-psikolojik anlamda eksik kalmalarına da yol açabilir. İş bölümü ve uzmanlaşma eksiklikleri, monotonlaşma ve yabancılaşmanın temel nedenlerinin başında iletişim yetersizlikleri gelmektedir. Bu konuda tepe yönetime ve uygulayıcı konumdaki her yönetim birimine

düzenleyici ve örgütsel iletişimi arttırıcı önemli sorumluluklar düşmektedir. Aksi takdirde yukarıda da belirtildiği üzere istenmeyen durumlar ortaya çıkabilir.

Günümüzde insanlar, zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirmektedirler. Yani örgütler, kişilerin sadece çalıştıkları saatleri değil tüm yaşantılarını etkilemektedir. Dolayısıyla bir örgüte bağlı bir kişi davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek örgüt içinde inanç, köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluşturabilir.

Bu açıdan örgütsel iletişim, rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü kuruluşun amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araç olabilir.

Çalışan, kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık olarak örgütten aldığını kendine özdeş diğer çalışanların örgütten aldıklarıyla sürekli karşılaştırmak şeklinde güdülenmektedir. Örgütten aldıkları ücretten ziyade işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur.

Klasik yönetim görüşleriyle çalışanların iş tatminini sağlamak ve kurumda kalmalarını sağlamak gibi beklentileri karşılamak giderek güçleşmektedir. Bunun temel nedeni ise çalışan insan kaynağı profilinin büyük bir değişim göstermesidir. Modern yönetim görüşüyle de desteklenen 21. yüzyılın insan kaynağı profili “ genç, bilgili, yüksek düzeyde eğitilmiş ve alanında uzman, beklenti düzeyleri yüksek, fikirlerine ve haklarına duyarlı ve saygı gösterilmesini isteyen, kişisel kariyer gelişimi ile kendini gerçekleştirme olgusuna önem veren, iş tatminini önemseyen ve sevdiği işi yapmak isteyen, tatmin edilmesi zor, esnek çalışma koşullarına sahip olmak isteyen, bürokratik düzeni tercih etmeyen” bir insan olarak karşımıza çıkmakta ve yöneticileri zorlamaktadır.

Buradan hareketle, çalışanın kendisi “içe bakış(sezgi)” yöntemiyle işinden ne derece tatmin olduğunu tanıyabilir. Yani tatmin, bir çalışanın, işinden ne istediğine ve neyi elde edeceğini umduğuna bağlıdır. Daha önce belirtildiği gibi çalışan kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık örgütten aldığını, kendine eş saydığı diğer çalışanların örgütten aldıklarıyla karşılaştırır. Bunun sonunda, örgüte verdiği inandığına karşılık örgütten aldıklarının denk olup olmadığını anlamaya çalışır.

Dolayısıyla çalışanı işine bağlılığını arttırmak ve tatminini yükseltmek için örgüt içi iletişimin oldukça önem kazandığı gözlemlenmiştir. Örgüt içi iletişime önem verilmesi, örgüt içindeki gelişmelerden, stratejilerden, alınan kararlardan çalışanların haberdar edilmesi hatta çalışanlara karar hakkı verilmesi anlamındadır. Örgüt içindeki iletişim faaliyetlerinin arttırılması, iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi dolayısıyla çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere en kısa ve hızlı yoldan ulaşılması şeklinde ifade edilebilir.

Bu çalışma, örgütsel iletişimin yukarıda tarif edilen çalışan profiline uygun çalışanların tatmin duygusunu arttırıp arttırmadığı ve aralarında nasıl bir ilişki olduğunu açıklamak çabasından hareketle hazırlanmıştır. Çünkü iletişimin çalışanların tatminini arttırdığı; ancak iletişimin kısıtlı kaldığı ve çalışanın mekanikleştirildiği iş yerlerinde ise çalışan tatmininin azaldığı düşünülmektedir.

Bu araştırma ile, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel iletişim sorunlarına ışık tutulacağı ve bu sayede çalışanlarının tatminlerinin arttırılacağı düşünülmektedir.

Yapılan literatür taraması ile bu sektör hakkında özellikle bu sektörde faaliyet gösteren kara işletmeleri hakkında çok az çalışma yapıldığı gözlemlenmiştir. Oysaki yapı itibariyle uluslar arası nitelikte olan ve Türkiye ekonomisinin omurgasını oluşturan denizcilik piyasasının çok önemli ayağını kara işletmeleri oluşturmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar gözlemlendiğinde daha çok gemi ticareti ve bunun finansal faktörleri ile ilgili çalışma yapıldığı sonucuna varılmıştır.

Dolayısıyla bu çalışma, yöneticilerin çalışanını elde tutma çabalarına ve çalışanların iş tatminlerinin artmasına katkı sağlayacağı fikri ile hazırlanmış olup; sonuçları itibariyle bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara da yol göstermiş olacaktır.

Yapılan analizler neticesinde katılımcıların çoğunun “26-35” ve “36-45” yaş grubu çalışanların oluşturduğu gözlemlenmiştir. Yani denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların nispeten gençlerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Bunun sebeplerinden biri son yıllarda bu sektörde çalışanların yetkinlikler açısından donanımlı ve dinamik insanlardan oluşması gösterilebilir. Son yıllarda eğitim faaliyetlerinin artış göstermesi ve yeni eğitim olanaklarının yaratılması ve denizcilik sektörünün Türk ticaret piyasasında canlanma yaşayan bir sektör olması sebebiyle, gençlerin bu piyasaya rağbet etmesine yol açmıştır.

Yaş grubunun bu şekilde çıkmasının bir diğer nedeni de yaşları 45 üstü olarak tanımlanan çalışanların akademik araştırmalara dolayısıyla anket uygulamalarına ilgi göstermemesidir. Bu sektörde faaliyet gösteren yöneticiler incelendiğinde yeniliklere kapalı, akademik çalışmalara duyarsız, yöneticiliği kendinden önceki kuşaklardan devralmış ve aile işletmelerinin sahip olduğu organizasyon yapısı dışındakileri tanımayan bir profil sergilemektedir.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların yüksek çoğunluğunun örgütsel iletişim sorularına olumsuz cevaplar verdikleri görülmüştür. Demek ki çalışanlar nasıl değerlendirildiklerinden, diğer çalışanlarla alakalı bilgilerden, işlerinin gerektirdiklerinden ve en önemlisi işletmenin stratejilerinden, misyon ve vizyonundan habersizdir. Bunun yanı sıra alınan kararlarda söz hakkı bulunmamakta, işletmenin geleceği ile alakalı etkisiz kalmaktadır. Bu açıdan işletme ile çalışan arasında kopukluk oluşmakta ve bu da çalışanın örgüte bağlılığını ve iş tatminini etkilemektedir.

Bununla birlikte anket sonuçları değerlendirilirken informal iletişim söz konusu olduğunda yani iş dışı görüşmeler ve iletişim çabalarının, dedikodu ve söylentinin hemen her örgütte yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Bu da sosyal varlıklar olan çalışanların günlerinin büyük bölümünü geçirdikleri işyerlerinde duygusal ilişkiler içinde olduklarının göstergesidir. Bu ve bunun gibi iletişim tarzları örgüt kültürünü oluşturan faktörlerdendir. Ayrıca katılımcıların iş arkadaşları ile alakalı sorulara da örgütsel iletişim cevaplarından farklı olarak pozitif cevaplar verdikleri ve diğer işgörenlerden tatmin derecelerinin de yüksek çıktığı gözlemlenmiştir. Yani çalışanlar işleri ile ilgili iletişim halinde olmasalar da diğer çalışanlarla sosyal ilişkiler kurabilmektedirler.

Katılımcıların, tatminsizlik seviyelerinin en yüksek olduğu faktörlerin ödeme, işin niteliği ve örgüt/yönetim olduğu görülmüştür. Yani çalışanlar yaptıkları işten, örgütün kendisinden, yöneticisinden ve yaptığı işin karşılığı yapılan ödemedен memnuniyetsizlik duymaktadır. Bu da yöneticiler açısından çalışanlarını örgütte tutmaları açısından oldukça sıkıntı yaratıcı bir durumdur. Ancak daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmanın kriz döneminde yapılmış olması ödemedен tatminsizlik yaratması ve çalışanların cevaplarını etkilemesi normaldir. İnsanların ekonomik sebeplerle çalıştığı düşünülecek olursa ödemelerden tatmin olmayan çalışanların örgütten genel olarak tatminsizlik duyuyor olmaları da olağandır. Ama

yine de çalıştıkları örgütlerdeki gelişmelerden, örgütlerinin rakipleri ve diğer örgütler arasındaki yerinden, yöneticilerinin kendileri veya departmanları hakkında verdikleri kararlardan vs. haberdar olmamaları genel bir tatminsizlik yaratmaktadır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre ana hipotez kabul edilmiştir. Yani örgütsel iletişim ile çalışanın iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ancak, örgütsel iletişim ile çalışanların ödeme konusundaki tatmini arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Denilebilir ki çalışanların örgütsel iletişim kuramamalarının yapılan ödemelerle ve bundan duyulan tatminle bir ilişkisi yoktur. Örgütsel iletişime önem verilmemesi çalışanda genel olarak bir tatminsizlik yaratmaktadır.

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre çalışanlar takdir görme ve terfi konularında tatminsizlik yaşamaktadır. Çünkü tepe yönetimle iletişim halinde olmadıklarından örgütteki gelişmelerden ve yöneticilerin düşüncelerinden haberdar olamamakta ve açık olarak örgütteki yerleri konusunda emin olamamaktadırlar.

Aynı şekilde örgütten ve yönetimden de memnuniyetsizlik hissetmektedirler ve bunun sebebi de aynı şekilde kararlara katılamamalarından, örgütlerinin sektör içindeki yerlerini kestirememekten kaynaklanmaktadır.

Yapılan ankete iştirak etmiş katılımcılara göre; iş arkadaşlarıyla sosyal iletişim kurmaları, birlikte çalışılan iş arkadaşları hakkında tatmin duymamalarını etkilememektedir. Özellikle yönetimin insan kaynakları ile ilgili kararlarından veya gelişmelerden habersiz bırakılmaları tatminsizliğe yol açmaktadır.

Cevaplayıcıların iş tatminleri ile cinsiyet ve yaşlarına göre farklılık bulunamamıştır. Buna göre, tatminsizlik genel bir olgudur ve çalışanların demografik özelliklerine göre değişiklik göstermemektedir.

Her örgütte yöneticilerin değişik yönetim şekillerinin olması doğaldır. Bazı yöneticiler katılımcı ve demokratikken, bazıları otokratik davranabilmektedir. Her örgütteki organizasyon yapısı farklıdır. Ancak örgütteki iletişime önem verilmemesi yöneticilere ve firma sahiplerine çalışanlarını kaybetme riskini sunmaktadır. Çünkü bulunduğu işten tatmin olmayan çalışan, örgütüne de bağlılık hissetmemekte ve iş değiştirmek için uygun zamanı kollamaktadır. Bu da yönetici açısından eğitim ve oryantasyon masrafları düşünüldüğünde maddi kayıp demektir.

Bu açıdan yöneticiler ve firma sahipleri(denizcilik sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde yöneticiler aynı zamanda firma sahibidir ve aile geleneğinden gelen yönetim tarzlarını benimsemişlerdir.) örgütsel iletişime gerek önemi vermeli; çalışanların tatmin veya tatminsizlik duyacakları gerçeğini kabul etmeli; çalışanların sadece yapılan ödemelerle tatmin olan mekanik varlıklar oldukları düşüncesinden vazgeçmelidirler.

KAYNAKÇA

- Ada, Nesrin. “Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları”. http://eab.ege.edu.tr/pdf/7_2/C7-S2-M9.pdf [13.04.2009]
- Ağırbaş, İsmail, Yusuf Çelik, Hüseyin Büyükkayıkçı. “Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma”. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**. c. 8, s.3 (2005):329
- Atken, Necmettin. “Avrupa Birliği Gerekleri Karşısında Türk Denizciliğinin Bugünü ve Yarını”. Ulusal Limanlar Master Plan Çalışması Semineri, 7 Aralık 1999, Ankara.
- Babaoğlu. Ömür. “Yönetim Sürecinde Örgütsel Haberleşme”. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. (1992-1993): 29
- Bakan, İsmail, Tuba Büyükmeşe. “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması”. **Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi**. c. 7 (2004): 1-30
- Baş, Türker. “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”. **D.E. Ü. İ. İ. B. F Dergisi**. c.17, s.2 (2002): 20.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. 5. bs. Ankara: Feryal Matbaası,2000
- _____. **Yönetimde İnsan İlişkileri**. 1. bs. Ankara: Gül Yayınevi, 1992
- Becerikli, Sema. “Örgütlerde Sosyodrama Kullanımı ve İş Doyumu Düzeyi Arasındaki İlişki: İlkokul Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma”. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Sema%20Yıldırım%20BECERİKLİ/BECERİKLİ,%20Sema%20Yıldırım.pdf [12.04.2009]
- Bozkurt, Serdar, Altan Doğan. “ İş Tatmini ve ÖVD Arasındaki İlişki: Çanakkale İlindeki Beş yıldızlı Otel İşletmesinde Bir Uygulama”. III. Lisansüstü Turizm Öğrenciler Kongresi, 25-28 Mayıs 2006, Çanakkale
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. 1. bs. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990
- Büyüksulu, Ali Rıza. **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6. bs. İstanbul: Der Yayınları, 1998

- Çelebi, H. Tuğrul. "Toplam Kalite Yönetiminde İletişimin Önemi". V. Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım 1996, İstanbul.
- Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. 1. bs. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000
- Durğun, Serpil. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim". **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c.3, s.2 (2006): 114
- Emanet, Hakan. "EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Araştırması". **CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 8, s. 1 (2007): 81
- Enginol, Gökhan. "Deniz İşletmelerinin Genel Yapısı ve Deniz Sigortaları". Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1992.
- Erdim. Ahmet. "Algıda Seçicilik". www.bilgilik.com/psikoloji/kavramlar/algıda-seçicilik.html . [18.01.2009]
- Erdoğan, İlhan. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. 2. bs. İstanbul: Dönence Basım Yayın Hizmetleri, 1997
- Erdoğmuş, Nihat. **Aile İşletmeleri**. 2. bs. İstanbul: İGİAD Yayınları, 2007
- Erdil, Oya, Halit Keskin. "Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması". **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi** c.32, s.1 (2003): 15Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 11. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2008
- Eroğlu, Erhan, Çiğdem Sarıkamış. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama". **İÜ İletişim Fakültesi Dergisi**, s. 32 (2008):2
- Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 3. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2000
- Geçikli, Fatma. " Örgütsel Değişimde İletişimin Rolü". **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. s.13 (2002):429
- _____. "Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi". **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. s.20 (2004):,115
- Greenberg, Jerald, Robert A. Baron. **Managing Behaviour in Organisations**. 3. bs. New Jersey: Prantice Hall, 1995
- Güvenlik Yönetimi El Kitabı**. İstanbul, 2009
- Karabey, Canan, Fatih Karcıoğlu. "Yönetici İletişim Tarzı İle Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İBBF Dergisi**. c.3, s. 2 (2008): 26

- Kocabaş. Füsün. “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”.
www.yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd13/sbd-13-22.pdf.
[27.12.2008].
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 11. bs. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım, 2007
- Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”.
Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi. c.7, s.1
(2001): 222
- Kurudayıoğlu. Mehmet, Kemalettin Deniz. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İletişim”. <http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/iletisim.htm> [21.11.2008].
- Mertol, Şengül. “Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması”. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993
- Okakın, Neslihan. **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2008.
- Özdemir, Işık. , “Hemsirelikte Liderlik, Motovisyon, İş Tatmini ve Hastane Sektörüne Yönelik Bir Tatmin Araştırması”. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1989
- Pekdemir, Işıl Mendes. **Denizyolu Taşımacılığı; Yönetim ve Organizasyonu**. 1. bs. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1991
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgüt Psikolojisi**. 1.bs. Bursa: Ezgi Kitapevi, 1996
- Sarıkamış, Çiğdem. “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş’de Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Solak, Adem. **İnsan İlişkileri ve İletişim**. 1. bs. Ankara: Hegem Yayınları, 2006
- Solmuş, Tarık. **Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2007
- Sulu, Hüseyin. “Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri ile Denetim Odağı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007Sürek, Müfide. “İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda Görevli Üye Temsilcilerinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 3. bs. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset, 2003
- Terzi, Ali Rıza. **Örgüt Kültürü**. 1. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000

- Turan, Özlem. “Çağrı Merkezlerinde Çalışanların İş Tatminlerinin Performansa Etkisi ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Türk, M. Sezai. **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**. 1. bs. Ankara: Gazi Yayınevi, 2007
- Ural, Ayhan. **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**. 12. bs. Ankara: Detay Yayıncılık, 2006
- Uyargil, Cavide, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Dündar Gönen, Lale Tüzüner. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. bs. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2008
- Ünsal, Pınar. “Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması ” **İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**. c.16, s. 51 (2005): 44
- Verimli, Arif. “Etkili İletişim Nedir?”. http://www.arifverimli.com/etkili_iletisim_dosyalar/frame.htm. [15.03.2009].
- Yalmanbaş. Bilal İsmail. “Örgütlerde İletişim Biçimleri”, <http://mkaplan.blogspot.com/2004/12/rgtlerde-iletiim-biimleri.html>. [23.02.2009].
- Yatkın. Ahmet. “Örgütsel Yöneti(ileti)şim”. [web.firat.edu.tr/.../09%20Örgütsel%20yönetişim-Ahmet%20YATKIN%20\(4481\)-9%20syf-47-55.doc](http://web.firat.edu.tr/.../09%20Örgütsel%20yönetişim-Ahmet%20YATKIN%20(4481)-9%20syf-47-55.doc) [25.08.2009].
- Yelboğa, Atilla. “İnsan Kaynakları Bölümünde Çalışanların İş Doyumlarındaki Farklılıkların İncelenmesi”. **İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**. c.19, s.61 (2008): 127.
- Yüksel, İhsan. “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. s.6, (2005): 296.
- Vikipedi. www.wikipedia.org.tr/wiki/Algıda_seçicilik [16.01.2009]

EKLER

Ek 1. Anket Formu Örneği

Değerli katılımcı,

Bu araştırmanın genel amacı, denizcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, örgütsel iletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Anketimizde yer alan sorulara vereceğiniz cevapların samimi ve dürüst olması araştırmanın gerçekçiliği ve tutarlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte, cevaplarınızın sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacağını ve kesinlikle gizli tutulacağını taahhüt edilmektedir. Bu açıdan anket formlarında kimlik bilgisi sorgulanmamaktadır.

Araştırmanın sonuçlanması açısından aşağıdaki soruları eksiksiz bir biçimde işaretlemeniz önemlidir.

Değerli zamanınız ve katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ece Esmer
Yıldız Teknik Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen cinsiyet ve yaş bilgilerini soruların karşısına gelecek biçimde eksiksiz doldurunuz.

Cinsiyet:

Yaş:

Lütfen ifadeleri dikkatlice okuyunuz. Soru hakkında kendi çalışma yaşantınızı ve firmanızı düşünerek kararınızı verdikten sonra aşağıdaki kodlama sistemine göre soruların karşısına çarpı (x) işareti koyunuz.

**1: Kesinlikle katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım
4: Katılıyorum 5:Kesinlikle Katılıyorum**

NO	İFADELER	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Yaptığım işi için bana adil bir ödeme yapıldığını düşünüyorum					
2	Yöneticim işini yapma konusunda oldukça yeteneklidir					
3	Aldığım yan ödemelerden tatmin oluyorum.					
4	İyi bir iş yaptığım zaman hak ettiğim takdiri görüyorum.					
5	Kurallarımızın ve prosedürlerimizin çoğu iyi bir iş çıkarmayı güçleştirmiyor					
6	Birlikte çalıştığım insanları seviyorum					
7	İşimin anlamsız olduğunu düşünmüyorum					
8	Çalıştığım şirkette işini iyi yapan kimseler terfi edebilmek için daha yüksek şansa sahiptirler.					
9	Yöneticim bana karşı adildir.					
10	Aldığımız ek ödemeler çoğu işyerlerinin sunduklarına göre olabildiğince iyi düzeydedir.					
11	İyi bir iş yapmak için harcadığım çabalar bürokratik prosedürlerle engellenmiyor					
12	İşteyken yaptığım şeylerden hoşlanıyorum					
13	Aldığım ücrete göre çalıştığım yer tarafından takdir edildiğimi düşünüyorum.					
14	İnsanlar burada diğer işyerleri kadar hızlı biçimde yükselmektedirler					
15	Yöneticim astlarının düşüncelerine ilgi göstermektedir.					
16	Burada çalışanlar için yeterince ödül vardır.					
17	İş arkadaşlarım arasında mutluyum					
18	İşimi yaparken gurur duygusu hissediyorum					
19	Yöneticimi seviyorum.					
20	İşimde gereğinden fazla evrak (yazışma) yoğunluğu yoktur.					
21	Terfi için sahip olduğum olanaklardan memnunum.					
22	Personel haberlerinden yeterince haberdarım.					
23	Çalıştığım şirketin politikaları ve hedefleri ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir					
24	Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgi miktarına sahibim.					
25	İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum					
26	Çalıştığım şirketi etkileyen diğer işletmeler (rakipler) ile ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.					
27	Çalıştığım şirketteki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim.					
28	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.					
29	Yan ödemeler ve ücretle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir					
30	Çalıştığım şirketin başarılarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.					
31	İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.					
32	Dedikodunun çalıştığı yerde aktif düzeyde olduğuna inanıyorum.					
33	Çalıştığım şirketteki iletişim uygulamaları olağanüstü durumlarda kolayca uyum sağlayabilmektedir					
34	Toplantılarımız iyi organize edilmektedir.					
35	Çalıştığım şirkette yazılı talimatlar ve raporlar kısa ve nettir.					
36	Çalıştığım şirkette etkin düzeyde gayri resmi iletişim seviyesi yüksektir.(İş dışı görüşme, dedikodu, söylenti vs.)					

Ek 2. Değişkenlere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**İş Tatmini Güvenilirlik Analizi Sonuçları****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,942	,942	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
soru1	42,76	192,831	,713	,805	,938
soru2	42,92	194,359	,721	,823	,938
soru3	42,56	193,577	,742	,839	,937
soru4	42,95	192,803	,691	,822	,938
soru5	42,92	200,054	,596	,636	,940
soru6	41,44	204,968	,374	,606	,944
soru7	42,84	198,073	,660	,760	,939
soru8	42,90	199,227	,745	,905	,938
soru9	42,93	194,941	,705	,824	,938
soru10	42,75	192,118	,678	,786	,939
soru12	42,99	196,317	,648	,778	,939
soru13	42,75	194,054	,701	,777	,938
soru14	43,02	193,567	,722	,776	,938
soru15	42,93	194,050	,716	,867	,938
soru16	42,91	193,327	,677	,802	,938
soru17	41,58	205,392	,403	,628	,943
soru18	43,01	198,171	,656	,737	,939
soru19	42,94	192,630	,691	,853	,938
soru21	42,87	197,368	,691	,894	,938

Örgütsel İletişim Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,965	,966	17

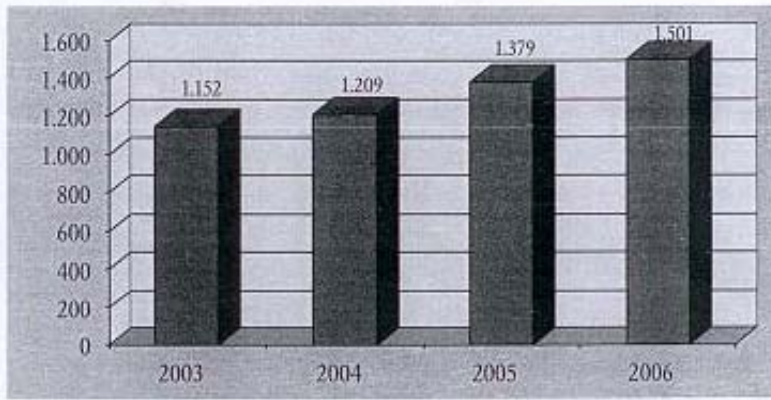
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
soru11	38,55	137,679	,728	,964
soru20	38,52	136,505	,816	,963
soru22	38,42	138,173	,925	,961
soru23	38,45	135,849	,747	,964
soru24	38,33	136,671	,778	,963
soru25	38,54	134,481	,863	,962
soru26	38,48	136,712	,826	,962
soru27	38,42	138,148	,927	,961
soru28	38,55	136,007	,862	,962
soru29	38,63	133,532	,882	,962
soru30	38,22	139,068	,751	,964
soru31	38,43	137,980	,929	,961
soru32	36,61	150,481	,237	,970
soru33	38,42	138,173	,925	,961
soru34	38,50	135,900	,900	,961
soru35	38,45	135,898	,909	,961
soru36	36,60	150,859	,223	,970

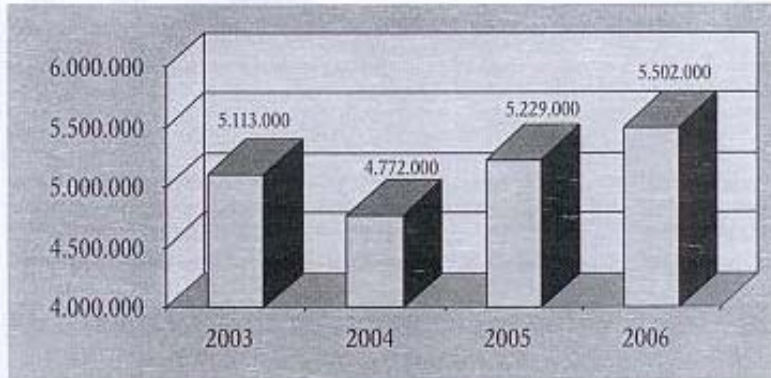
Ek 3. Türkiye’de Denizcilik Sektör Raporu

	150 GT Üstü	
	ADET	GT (X1000)
2003	1.152	5.113
2004	1.209	4.772
2005	1.379	5.229
2006	1.501	5.502

Türk Deniz Ticaret Filosu



Türk Deniz Ticaret Filosunun 2003-2006 Yılları İtibariyle Adet Dağılımı



Türk Deniz Ticaret Filosunun 2003-2006 Yılları İtibariyle GT Dağılımı

Başbakanlık Denizcilik Müsteşarlığı, **Denizcilik 2003-2007** (Ankara 2007), 259’den uyarlandı.

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı 1984 yılında İstanbul’da doğdu. Ortaokul ve lise öğrenimini 1995-2002 yılları arasında Maltepe Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2007 yılında Zonguldak Karaelmas Üniversitesi İşletme Bölümü’nü bitirdikten sonra, aynı yıl Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yüksek Lisans programına kabul edildi. Halen bir denizcilik firmasında uzman yardımcısı olarak çalışmaktadır.