İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

# ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İÇ İMAJ ÜZERİNE ETKİSİ

## MALATYA'DAKİ ÖZEL HASTANELERDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Gökdeniz KALKIN

Tez Danışmanı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

İnönü Üniversitesi SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin İŞLETME ANA BİLİM DALI İçin Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

Malatya, 2009

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

# ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İÇ İMAJ ÜZERİNE ETKİSİ

## MALATYA'DAKİ ÖZEL HASTANELERDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
Gökdeniz KALKIN

Tez Danışmanı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ

İnönü Üniversitesi SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin İŞLETME ANA BİLİM DALI İçin Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

Malatya, 2009

**KABUL VE ONAY**

Gökdeniz KALKIN tarafından hazırlanan "Örgütsel İletişimin İç İmaj Üzerine Etkisi Malatya' daki Özel Hastanelerde Bir Uygulama" başlıklı bu çalışma, …../…../……… tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ (Danışman):……

Doç. Dr. Levent GÖKDEMİR ……

Yrd. Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR …….

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ
Enstitü Müdürü

# İÇİNDEKİLER

**TABLOLAR LİSTESİ……..……..iv**
**ÖZET……..……...vi**
**ABSTRACT……..……..vii**
**GİRİŞ……1**
**LİTERATÜR TARAMASI……..……...….5**

**BİRİNCİ BÖLÜM**
**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM**

**1.1. İLETİŞİM KAVRAMI……..…..……..18**
**1.2. İLETİŞİM SÜRECİNİN TEMEL ÖĞELERİ……..……..……..22**
**1.2.1. Kaynak (Gönderici)……..……...……..23**
**1.2.2. Mesaj (İleti)……..……...24**
**1.2.3. Kanal……..……...……..26**
**1.2.4. Hedef (Alıcı)……..……...26**
**1.2.5. Geri Besleme (Bildirim)……..……...27**
**1.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI……..……...28**
**1.4. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN AMACI……..…..……...31**
**1.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI……...……...32**
**1.6. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM AKIŞI VE TÜRLERİ……..…..……...34**
**1.6.1. Biçimsel İletişim……..……...34**
**1.6.2. Biçimsel Olmayan İletişim……..……...40**
**1.7. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ VE ARAÇLARI……..……...42**
**1.7.1. Sözlü İletişim Araçları……..……...42**
**1.7.2. Yazılı İletişim Araçları……..……...43**
**1.7.3. Elektronik İletişim Araçları……..……...45**
**1.7.4. Görsel-İşitsel İletişim Araçları……..……...45**

**1.8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER……. ……...46**
**1.8.1. Fiziksel Engeller…….....…….……...47**
**1.8.2. Kişisel Engeller…….……...…….……...47**
**1.8.3. Örgütsel Engeller……....……...51**

## İKİNCİ BÖLÜM
## İÇ İMAJ

**2.1. İMAJ KAVRAMI……..…….……..53**
**2.2. İMAJ ÇEŞİTLERİ……..…….……..55**
**2.3. KURUM İMAJININ TANIMI……....…….……..56**
**2.4. KURUM İMAJININ GELİŞİMİ……....……..……...57**
**2.5. KURUM İÇ İMAJININ TANIMI VE ÖNEMİ……..……...58**
**2.6. KURUM İÇ İMAJINI YAPILANDIRAN FAKTÖRLER……..…….……...60**
**2.6.1.Kurum Felsefesi……..…….……...61**
**2.6.2.Kurumsal Davranış……..…...…….……...61**
**2.6.3.Kurumsal Politikalar……...…….……...61**
**2.6.4.Kurumsal Görünüm……..…..…….……...62**
**2.6.5.Kurumsal İletişim……..…. ….…….……...62**
**2.6.6.Kurumsal Kalite……..…..…….……...63**
**2.6.7.Kurumun İnsan Kaynakları Politikaları……..…..…….……...63**
**2.7. KURUM İÇ İMAJININ OLUMLU SONUÇLARI……...…….……...67**
**2.7.1. Kurum İç İmajı ve Örgütsel Bağlılık……...…….……...67**
**2.7.2. Kurum İç İmajı ve Personel Devri……...…….……...68**
**2.7.3. Kurum İç İmajı ve Devamsızlık……..…….……...69**
**2.7.4. Kurum İç İmajı ve Motivasyon…….……...70**
**2.7.5. Kurum İç İmajı ve İş Tatmini……..…..…….……...71**
**2.8. HASTANELERDE KURUM İÇ İMAJI……..…….……...71**
**2.9. KURUM İÇ İMAJININ ÖRGÜTSEL İLETİŞİMLE İLİŞKİSİ……...…….……...72**

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**UYGULAMA**

**3.1. YÖNTEM……...……...74**

**3.1.1. Alanın Tanıtımı……...……...74**

**3.1.2. Ana Kütle ve Örneklem……...……...75**

**3.1.3. Veri Toplama ve Değerleme Tekniği…....……...75**

**3.2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ……...78**

**3.2.1. Frekans Analizleri…….. ……...78**

**3.2.2. Korelâsyon Analizi……...……...98**

**SONUÇ VE ÖNERİLER……..……104**

**KAYNAKÇA……..……108**

**EK-1: ANKET FORMU…….……125**

## TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo 3.1.** Çalışanların Görevlerine Göre Dağılım……...78

**Tablo 3.2.** Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılım……...79

**Tablo 3.3.** Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılım……...80

**Tablo 3.4.** Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılım……...80

**Tablo 3.5.** Cinsiyete Göre Dağılım……..81

**Tablo 3.6.** Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım……81

**Tablo 3.7.** Çalışanların Kurumun Saygınlığına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……82

**Tablo 3.8.** Çalışanların Kurumun Çağdaşlığı ve Modernliğine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……83

**Tablo 3.9.** Kurumun Topluma Karşı Sorumluluklarını Yeteri Kadar Yerine Getirmesine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……84

**Tablo 3.10.** Kurumun Kaliteli Hizmet Vermesine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……85

**Tablo 3.11.** Kurumun İnsana Saygı Göstermesine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……86

**Tablo 3.12.** Kurumda Gönüllü ve Severek Çalışma İsteğine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……87

**Tablo 3.13.** Niteliği Yüksek Personel İçin Kurumun Cazipliğine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……88

**Tablo 3.14.** Kurumu Bir Yakınına Çalışması İçin Tavsiye Etmesine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……89

**Tablo 3.15.** Duyuruların Zamanında Yapılmasına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……90

**Tablo 3.16.** Duyuruların Yeterince Anlaşılır Düzeyde Olmasına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……91

**Tablo 3.17.** Çalışanlarla Periyodik Toplantılar Yeterince Yapılmasına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……92

**Tablo 3.18.** Çalışanlara Görüşlerini Bildirmeleri İçin Cesaret Verilmesine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……93

**Tablo 3.19.** Bildirilen Görüşler Doğrultusunda Değişiklikler Yapılmasına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım……..…….94

**Tablo 3.20.** Çalışanların Yöneticilerine Ulaşabilmelerine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım…….95

**Tablo 3.21.** Çalışanların Başvurularına Zamanında Cevap Verilmesine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım…….96

**Tablo 3.22.** Çalışanlara İlişkin Kayıtların Tutulmasına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım…….97

**Tablo 3.23.** Kesintisiz İşleyen İletişim Araçlarının Bulunmasına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım…….98

**Tablo 3.24:** Kurum İmajına İlişkin Faktörlerle Kişisel Özellikler Arasındaki Korelasyon…….99

**Tablo 3.25:** Örgütsel İletişime İlişkin Faktörlerle Kişisel Özellikler Arasındaki Korelasyon……..100

**Tablo 3.26:** Kurum İmajına İlişkin Faktörlerle Örgütsel İletişime İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon……...101

# ÖZET

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İÇ İMAJ ÜZERİNE ETKİSİ MALATYA'DAKİ ÖZEL HASTANELERDE BİR UYGULAMA

KALKIN, Gökdeniz
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Malatya, 2009

Küreselleşmenin bir sonucu olarak kurumlar hızlı ve yıkıcı rekabetin olduğu ortamda hedeflerini başarmak için hem örgütsel iletişimi hem de iç imajı benimsemeleri gerekmektedir.

Örgütsel iletişimin zayıf ve yetersiz olduğu kurumlarda olumsuz sonuçlar meydana gelir. Bu olumsuz sonuçlardan biri de işgörenlerin gözündeki kurum imajıdır.

Bu uygulamada yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda uygulama yapılmıştır. Bu uygulamada örgütsel iletişimin iç imaja etkisi araştırılmış ve Malatya'daki Özel Hastanelerde çalışanlar üzerinde anket çalışması yapılarak SPSS programı yardımıyla değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler
Örgütsel iletişim, iç imaj

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF ORGANİZATİONAL COMMUNICATION ON INTERNAL IMAGE AN APPLICATION ON PRIVATE HOSPITAL IN MALATYA

KALKIN, Gökdeniz
M.A. Thesis, Depatment of Management
Malatya, 2009

As a consequence of globalisation, enterprises need to adopt both organizational communication and internal image in order to achieve their goals in markets of fast and destructive competition.

In the enterprises with poor or little organizational communication negative results occur. One of these negative results is the corporition image in the eyes of employees.

An appliance was conducted according to data above in this study. In this application, the effect of organizational communication on internal image was examined and a survey on the employees in the Private Hospitals in Malatya was conducted and it was evaluated by means of SPSS programme.



Key Words
Organizational communication, internal image

## GİRİŞ

İmaj, bir kişi veya kurumun diğer kişi ve kurumların zihinlerinde isteyerek ya da istemeyerek bırakmış olduğu fikirler, anlayış ve değerlerdir.[1] Kurumsal imaj; hem imajın kaynağı olan kurum, hem de imajın algılayıcısı durumundaki hedef kitleler için son derece önemlidir. Kurumsal imaj kurumun tüketiciler ile kurduğu iletişimin başlangıcıdır. Kurumsal imaj bir süreç olarak, "kurumun sunmaya veya göstermeye çalıştığı imajı ile tüketicilerin bundan almış olduğu mesajların ilişkilendirilmesidir" şeklinde tanımlanabilir.[2]

Marka gücünün değerini kaybettiği, ürünlerin benzerliğinin arttığı, çalışanların kuruma olan bağlılığının azaldığı, rekabetin arttığı bir ortamda kurum imajı ve kurum imajı yönetimi büyük bir öneme sahip olmaktadır. Kurum imajı yönetimi; bir kurumun dilinin, davranış stilinin, kurum geleneğinin ve kurumun kendini bir şekilde ifade etmesine odaklanan bir diyalogun yaratılmasına sebep olur. Bu diyalog, müşterilerin ve çalışanların, işletmenin ne için var olduğu, geleneklerinin, prensiplerinin ve ana güçlerinin neler olduğu konusundaki beklentileri ve anlayışlarıyla birbirine uymaktadır. Buna göre işletmeyle ve işletmenin müşterisiyle ilişkili olan her şey, kurum imajıyla da ilgilidir.[3]

Küresel rekabet, işletmelerin piyasa yaşam sürelerini kısaltarak ürünlerin pazarlarda tutunma şanslarını yok etmektedir. Yıkıcı ve yırtıcı rekabet ortamı, işletmelerin pazarlarda sürdürülebilir üstünlük sağlamalarını daha da zorlaştırmaktadır.[4] Bu durum, işletmelerin hem ulusal rakipleriyle hem de uluslararası rakipleriyle sürekli rekabet içinde olmalarına zemin hazırlamıştır.

---

[1] YILDIRIM, Nevzat; **Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Kurum İmajı ve Halkla İlişkiler Çalışmaları "Malatya Örneği"**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2007, s. 3.

[2] AKSOY Ramazan ve Vecdi BAYRAMOĞLU; "Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri", **http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler/1303-9245/200804007083094.pdf**, Erişim: 12.05.2009.

[3] ŞENEL, Mine; **ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Uygulamalarının İşletmelerin Kurum İmajıyla Olan İlişkisinin İncelenmesi ve Eskişehir İlinde Beyaz Eşya Üreten İşletmeler ve Tüketicileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2004, ss. 44- 45.

[4] SEÇKİN Zeliha ve Yavuz DEMİREL; "Küresel Rekabetin Zihinsel İzdüşümü: Kavram Satmak", **http://www.e-sosder.com/dergi/28175-186.pdf**, Erişim: 11.05.2009.

Dolayısıyla işletmeler günümüzde daha sıkı ve zorlu bir rekabet ortamı içinde gelişimlerini ve devamlılıklarını sürdürmek zorundadırlar. İşletmelerin başarılı olmaları için küresel rekabet stratejilerini etkin bir şekilde kullanabilmelerinin yanı sıra aynı zamanda sürekli bir yenilik ve gelişim içinde olmaları gerekmektedir.[5] Bu doğrultuda, firmalar özgü avantajlar sağlayacak stratejik öneme sahip yerleri kuruluş yeri olarak seçebilirler, rakiplerinin kullanmadığı nitelik ve özelliğe sahip girdiler kullanabilirler, yenilik ve teknik icatlarla yeni üretim teknolojilerine sahip olabilirler, ürün farklılaştırma yoluyla kimsenin üretmediği veya üretemediği ürünler üretebilirler, mevcut ve yeni müşteriler için özel manevi değerler taşıyacak şekilde kurum imajı yaratabilirler.[6]

Kurum İmajını etkileyen birden çok faktör bulunmaktadır. Bunlardan biri de Örgütsel İletişimdir. Örgütsel fonksiyonların başarılabilmesi için, etkin bir iletişim zorunludur. Örgütsel iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını, çalışanlara anlatması, benimsetmesi, onu faaliyete geçirmesini de kapsar. Örgütsel iletişim, örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılan işlem ve eylemlerden geri bildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşımak zorundadır. Böylece örgütsel iletişim, hem yöneticinin çalışanları etkilemesini, hem de çalışanların yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşir.[7]

Örgütsel iletişim, örgüt ile dış dünya arasında, hızla değişen çevre ve rekabet koşullarına karşı uyum sağlaması açısından, örgüt içinde de endüstriyel ilişkilerin iyileştirilmesi, işçi-işveren-sendika ilişkilerinin düzenlenmesi konusunda önemli görülmektedir. Örgütlerde kişilerin çalışma konusunda ilgi ve heyecan duymalarını sağlayabilecek, çalışanları yaratıcı etkinliklere yönelterek işlerinde de başarılı olmalarını sağlayacak etkin bir iletişim sayesinde örgütsel bir uyumun ve etkinliğin

---

[5] BULUT, Zeki Atıl; "Küresel Rekabet", **http://www.mevzuatdergisi.com/2004/03a/01.htm**, Erişim: 10.05.2009.
[6] http://www.halklailiskiler.com.tr/HaberDetay.aspx?haberID=2845, Erişim: 12.05.2009.
[7] OKKALI, Meltem; **İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisinin Öğretmenler Tarafından Algılanması**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s. 45.

meydana çıkacağı, bunun da üretim ve hizmet unsurları arasında güçlü bir bağ oluşturacağı düşünülmektedir.[8]

Küreselleşmeyle birlikte işletmelerde yaşanan değişimler, insanın birey olarak değerini artırdığı gibi çalışan olarak da değerinin anlaşılmasına yol açmıştır. Böylece dış hedef kitlenin yanında, bir de çalışanlardan oluşan "iç hedef kitle" anlayışı yani "iç müşteri" kavramı ortaya çıkmıştır. Çalışanların iç hedef kitle olarak öneminin artmasıyla birlikte, kurum imajı çalışmalarında dış hedef kitlenin yanı sıra iç hedef kitleyi de göz önüne alarak düzenlemeler yapılmıştır.

Günümüzde firma etkinliğini artırmak amacıyla modern yönetim tekniklerini uygulayan kurumlardan olan ve toplumlara çeşitli sağlık hizmetleri sunan hastaneler, sağlık sistemimizin en önemli kuruluşlarıdır. Tıp biliminde ve teknolojide meydana gelen gelişmelere paralel olarak hastaneler hızla değişmiş, önemleri gittikçe artmış ve devletin sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü tüketen sosyo-ekonomik kurumlar haline gelmişlerdir.[9] Bu kurumların yönetiminde modern yönetim tekniklerinin önemi giderek artmaktadır. Dolaysıyla modern yönetim tekniklerinin ilkelerini uygulayan hastaneler olumlu kurum imajlarını artırarak kamuoyundaki güvenilirliklerini ve rekabet üstünlüklerini artıracaklardır.

Dünyada, özelikle sağlık hizmetlerinde liberal pazar ekonomisi anlayışıyla hareket edilen ülkelerde sağlık alanındaki hizmet arzındaki açıkların kapatılmasına yönelik olarak kamu ve özel sektör teşvik edilmektedir. Dünyadaki bu gelişme doğrultusunda ülkemizde de 24 Ocak 1980 yılı ekonomik politikalarının bir gereği olarak, sağlık hizmetlerinin bir devlet görevi olduğu düşüncesinden vazgeçilmiştir. Kamu kaynaklarından sağlığa ayrılan paylar giderek azaltılırken, özelleştirme teşvik edilmiştir. 1982 Anayasasında Cumhuriyet tarihinde ilk defa sağlık alanında özel sektörden söz edilmiştir. 1983 Hükümet Programında sağlık alanında ki en önemli hedef olarak, özel sağlık kuruluşlarının teşvik edilmesi ve sağlık alanında genel olarak rekabetin sağlanması gösterilmiştir. Bu politikalar doğrultusunda ülkemizde özel hastane sayısında önemli artışlar görülmektedir. Türkiye'de özel hastane

---

[8] ERBAŞ, Gökçen; **Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s. 18.

[9] ŞAHİN, Ümit; **Hastane İşletmeciliğinde Kalite**, Eskişehir, 1999, s. 4.

sayısında kısa süre içinde önemli artış olmuştur. 2007 yılında Sağlık Bakanlığı verilerine göre faaliyette olan özel hastane sayısı 352'yi bulmuştur.[10] Türkiye'deki özel hastanelerde 80–100 bin insan çalışmaktadır.

Bu çalışmada Malatya'daki özel hastanelerde örgütsel iletişim düzeyi ve çalışanların iç imaj algıları değerlendirilerek bu iki değişken arasındaki ilişkinin irdelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın problem cümlesi; "Malatya'daki özel hastanelerde örgütsel iletişim düzeyi ve çalışanların iç imaj algıları arasında bir ilişki bulunmakta mıdır?" şeklindedir. Bu problem cümlesine bağlı olarak araştırma hipotezi; "Malatya'daki özel hastanelerde örgütsel iletişim düzeyi ve çalışanların iç imaj algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır?" şeklinde oluşturulmuştur. Bu çalışmada üç ana bölüm bulunmaktadır. Literatür taraması ile başlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, "örgütsel iletişim" ikinci bölüm ise; "iç imaj" başlığını taşımaktadır. "Uygulama" başlıklı son bölüm ise iki kısımdan oluşmaktadır. Alanın tanıtımı, ana kütle ve örneklem, veri toplama ve değerleme teknikleri gibi başlıklardan oluşan birinci kısım, yöntem ağırlıklıdır. İkinci kısımda ise verilerin değerlendirilmesi yer almaktadır.

[10]ÇETİNER, Saynur; "Hastane Yatırımlarında Yeni Yaklaşımlar", **http://www.ozelhastaneler.org.tr/default.asp?aid=31&id=159**, Erişim: Ocak 2008.

## LİTERATÜR TARAMASI

Cansu, Örgüt Kültürü ile Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması adlı yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinde örgütsel iletişimin önemini şöyle vurgulamıştır: Örgütteki bireylerin ve grupların, örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülebilmesi, ortaya çıkan sorunların yaratıcı fikirler dahilinde çözülebilmesi, etkin bir örgütsel iletişim yoluyla gerçekleştirilebilir. Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle arasında da sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir.[11]

Yıldız, Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama adlı yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinde iletişime şöyle değinmiştir: Örgütsel amaçlara ulaşmada örgüt kültürünün önemi nasıl yadsınamazsa, örgüt kültürünü oluşturan en önemli öğe olan örgütsel iletişimin geliştirilmesi de gereklidir ve bu bir anlamda başta yönetim kademesi olmak üzere tüm örgüt üyeleri tarafından ortak olarak yerine getirilmesi gereken bir görev olarak işlenmiştir.[12]

Başyiğit, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (2006) adlı yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinde iletişimi şöyle işlemiştir: Örgütün temel yapısını oluşturan iletişimin bağlılıkta da önemli bir unsur olduğu gözlenmiştir. Örgütlerde yaşanan iş kazalarında, işten ayrılmalarda artış varsa yöneticiler, ilk önce bunun nedenini araştırmak için işgörenleriyle toplantılar yapıp, onların fikirlerini açıkça söyleyebileceği bir iletişim ortamı oluşturarak sorun çözme yoluna gitmelidir.[13]

Altınışık, Kurumsal İletişimin Değişen Yönü ve Bir Uygulama (2003) adlı yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinde iletişimi şöyle işlemiştir: İletişim; duygu,

---

[11] CANSU, Onur Can; **Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s. 32.
[12] YILDIZ, Yusuf; **Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama**, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2006, s. 65.
[13] BAŞYİĞİT, Aslıhan; **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006, s. 96.

düşünce ve bilgilerin çeşitli kanallarla başkalarına aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonlar için iletişim, işletmeyi bir arada tutan bir yapı maddesi gibidir. Çünkü, ortak bir dilin yaratılmasını sağlamakta ve iş akışını yönlendirmektedir.[14]

Sarıkamış, Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama adlı yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinde örgütsel iletişimi şöyle işlemiştir: Etkin bir örgütsel iletişim sistemi sayesinde tüm çalışanlar tarafından benimsenen örgüt kültürü çalışanların tutum ve davranışlarıyla birlikte bağlılık ve iş tatminlerini de etkilemektedir. Etkin bir örgütsel iletişim sistemi ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde bilgi akışında sorun yaşanmaması, ortak değer ve amaçların paylaşılması çalışanların örgüte bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkilemekte ve örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.[15]

Ekinci, Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki adlı yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinde örgütsel iletişimi şöyle işlemiştir: Örgütün işleyebilmesi için, örgütle nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağının doğru olarak bilinmesi gerekir. Örgütte yapılana ve yapılacağa ilişkin bilginin dolaşması örgüt içinde kurulan etkili bir iletişim sistemi ile mümkün olabilir. Örgütsel iletişim aynı zamanda etkili bir motivasyon aracıdır. Örgüt içinde kurulan etkili bir iletişim sistemi, işgörenlerin verimliliğini ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.[16]

Aksoy, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları (Ankara İli Örneği) adlı Yüksek Lisans Tezinde değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişimin rolünü şöyle işlemiştir: Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunun değişim yönetiminin gerçekleştirilmesi sürecinde, örgütsel iletişimin hayati bir faktör olduğunun bilincinde oldukları, okul

---

[14] ALTINIŞIK; Ulun, **Kurumsal İletişimin Değişen Yönü ve Bir Uygulama**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s. 125.
[15] SARIKAMIŞ, Çiğdem; **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2006, ss. ii- iii.
[16] EKİNCİ, Kadir; **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Üniversitesi, Erzurum, 2006, s. 102.

yöneticilerinin çoğunluğunun değişim mesajlarını, ilgili bireylere ulaştırmak için gerekli olan örgütsel iletişim kanallarından faydalandıkları, okul ve çevre ilişkilerinin geliştirilmesi bakımından, etkili bir iletişim sisteminin, yeterince kurulamadığı görülmektedir. [17]

Akın, İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi adlı Yüksek Lisans Tezinde çatışma yönetiminde iletişimin önemine şöyle değinmiştir: Çatışmaların önlenmesi ve çözümlenmesi, firmanın genel olarak başarıya ulaşması için gerek yöneticilerin, gerekse işgörenlerin iletişim konusunda yeteri düzeyde bilgi sahibi olması şarttır.[18]

Erbaş, Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma adlı Yüksek Lisans Tezinde iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisini şu boyutuyla işlemiştir: İletişim ile örgütsel bağlılığın pozitif yönlü bir ilişkide olduğu görülmüştür. Aynı zamanda sosyal bir varlık olan insan, kendisi gibi insanlarla iletişime girme ihtiyacı hissetmektedir. Ayrıca insanlar, aidiyet ya da kendini adama gibi birtakım hislere de sahiplerdir. İletişim, bu özelliğinden dolayı örgütlerde işgörenleri motive etme ve örgüte bağlamanın yolu olarak kullanılmalıdır.[19]

İnce, Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi: Ekonomi Alanındaki Kurumlar adlı Yüksek Lisans Tezinde iletişimle ilgili şu sonuca varmıştır: Kurumlardaki bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunların, bürokratik örgüt yapısının doğal bir sonucu olan birimler arası iletişim eksikliği ve buna bağlı işbirliği ve eş güdüm yokluğundan kaynaklandığını ortaya koymaktadır.[20]

Akbaş, Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma adlı Yüksek Lisans Tezinde iletişimin önemine şöyle değinmiştir: Örgütlerde işgörenler arasındaki iletişim yeterli olmadığı zaman verimlilik ve kalite aynı oranda

---

[17] AKSOY, İlhan; **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları (Ankara İli Örneği)**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005, s. 175.

[18] AKIN, Mahmut; **İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 1998, s. 175.

[19] ERBAŞ; **a.g.e.**; ss. 133- 134.

[20] İNCE, Nesrin; **Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi: Ekonomi Alanındaki Kurumlar**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002, s. 156.

yetersiz olmaktadır. İletişimin sağlıklı olmadığı zaman işgörenlerin motivasyonu da azalmaktadır. Etkin bir iletişimin olmadığı örgütler amaçlarına ulaşamazlar.[21]

Ceylan, İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama adlı Yüksek Lisans Tezinde örgütsel iletişime şöyle değinmiştir: Örgütsel iletişim, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için, örgütün verimli ve etkin işleyişini sağlamak, örgütün kendi içinde çalışanları ve bölümleri arasında ilişkileri kurmak ve devam ettirmek, dış çevresiyle karşılıklı bilgi alışverişini sağlamak için hayati önem taşıyan bir süreçtir.[22]

Kurt, Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi (Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği) adlı Yüksek Lisans Tezinde merkezileşme düzeyine göre örgütsel iletişimle ilgili şu sonuca varmıştır: Örgüt yapısının merkezileşme boyutuna ilişkin olarak; merkezileşme düzeyinin fazla olmasının örgüt içi iletişimi olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Bu durum karar alımının üst düzeyde yapılmasına ve astların karar alımı ile ilgili iletişim sürecinin dışında kalmasına yol açmaktadır.[23]

Çetinkaya, Kurumsal İletişim Çerçevesinde Karar Destek Sistemleri ve Portal Yönetimi adlı Yüksek Lisans Tezinde iletişimle ilgili şu sonuca varmıştır: Örgütler kendi içlerine kapalı, dış dünyayla ilişkisiz sistemler değildir. Bu nedenle örgüt içi ve örgüt-dış çevre ilişkisinde iletişimin önemi büyüktür, bu iletişim ağının ve haberleşme kanallarının sağlıklı olması için bilişim sistemlerinden mümkün olduğunca faydalanılması gerekir.[24]

Coşkun, 19. Yüzyıldan 21. Yüzyıla İletişim, Kültür ve Medya'da Tarihsel Süreç adlı Yüksek Lisans Tezinde iletişimle ilgili şu sonuca varmıştır: Her tarihsel dönem yeni bir başlangıçtır. Bu dönemsel süreçler içinde farklı ideolojiler, kültürel göstergeler, hayatı anlamlandırma ve bunu yaşayış tarzına yansıtma da her dönem

---

[21] AKBAŞ, Bahadır; **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Afyon Karatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2008, s. 60.

[22] CEYLAN, Seher; **İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2003, s. 161.

[23] KURT, Türker; **Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi (Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği)**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004, s. 149.

[24] ÇETİNKAYA, Ahmet; **Kurumsal İletişim Çerçevesinde Karar Destek Sistemleri ve Portal Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s. 145.

kültürü içinde gelişir ve kendi devrini yaşar ve bir sonraki çağa göre değişir. Bunu yaşatan insan soyu iletişim sürecinde (medya) ve kendi tarihsel sürecinde (kültür) düşünür, gelişir ve bir sonraki döneme göre bir adım geride kendinden önceki döneme göre de bir adım ileridedir. [25]

Özüpek, Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma adlı Doktora Tezinde kurum imajının sosyal sorumluluk üzerindeki etkisini şu boyutuyla işlemiştir: Kurum imajı ve sosyal sorumluk kavramları, işletmenin kar elde edebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için bir mecburiyet haline gelmiştir. Küreselleşme sonucu çok sayıda işletme aynı malı benzer yöntemlerle, benzer fiyata ve benzer kaliteyle üretilerek satılabilmektedir. Bu noktada kurum imajı, farklılaştırıcı bir unsur olarak önem kazanmaktadır. İşletmelerin başarısı güçlü bir kurum imajına bağlı olmakta, güçlü bir kurum imajı da sosyal sorumluluk anlayışına bağlı olmakta, güçlü bir kurum imajı da sosyal sorumluluk anlayışına bağlı olarak oluşmaktadır.[26]

Sevimli, Kurumsal İletişimde "Blog" Kavramına Yöneltilen Eleştiriler adlı Yüksek Lisans Tezinde kurumsal iletişimle ilgili şu sonuca varmıştır: Kurumsal iletişim stratejisinin oluşturulması, iletişim amaçlarının saptanmasıyla başlar. İşletmelerin, kuracakları iletişim sonucunda, hedef kitlelerinde oluşturmak istedikleri tutum ve davranış değişimi, iletişimin amacını oluşturur. İşletme, amacı doğrultusunda, elindeki para, insan kaynakları ve zaman kaynaklarını belirledikten sonra, hedef kitleleri üzerindeki mevcut imajını değerlendirir.[27]

Öğüt, Kurum İmajının Oluşum Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma adlı Yüksek Lisans Tezinde Kurum imajının şu boyutunu ele almıştır: Kurumlar açısından imajın önemi kurum faaliyetleri ile elde ettiği getirileri, uzun dönemde sinerjik olarak artırması ve kurumsal amaçlara

---

[25] COŞKUN, İpek; **19. Yüzyıldan 21. Yüzyıla İletişim, Kültür ve Medya'da Tarihsel Süreç**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s. 162.

[26] ÖZÜPEK, M. Nejat; **Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2004, ss. 223- 224.

[27] SEVİMLİ, Ömür Gözde; **Kurumsal İletişimde "Blog" Kavramına Yöneltilen Eleştiriler**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s. 118.

ulaşmak için katalizör rolü üstlenmektedir. Kurum imajı bir kurumun misyonunu, vizyonunu, amaçlarını, politikalarını uzak veya yakın çevreye bakış açısını hedef kitlelere iletmektedir. Kurum imajı, müşterilerle, çalışanlarla, rakiplerle ve diğer hedef kitlelerle ilişki kurulmasında kuruma kolaylıklar sağlamaktadır. Bir kurum için imaj oldukça büyük önem taşımaktadır.[28]

Bozbay, Bilişim Teknolojilerinin İşletmelerde İletişim ve Karar Alma Faaliyetlerine Etkileri: Kütahya İlinde Faaliyet Gösteren Banka Şubelerinde Bir Uygulama adlı Yüksek Lisans Tezinde iletişimle ilgili şu sonuca değinmiştir: Bilgi teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla geleneksel karar alma süreçleri terk edilmeye ve bilgi teknolojileri ile yapılandırılmış karar destek sistemleri kullanılmaya başlanmıştır. Böylece yöneticilerin örgütsel faaliyetlere ve amaçlara ilişkin daha etkin kararlar almaları mümkün hale gelmiştir. Ayrıca, bu yeni teknolojiler örgüt içinde iletişimin önünde engel oluşturan etkenlerin de ortadan kaldırılmasını sağlayarak, bütün örgütsel düzeyler arasında etkin bir iletişimin gerçekleştirilmesini mümkün kılmıştır.[29]

Yalçınkaya, Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama adlı Yüksek Lisans Tezinde yöneticiyle iletişim arasındaki ilişkide şu sonuca varmıştır: İletişim, işletmelerde yöneticilerin doğru ve etkin karar almalarına yardımcı olan temel unsurlardan biridir. Yöneticilerin alacağı kararlar işletmenin geleceğini doğrudan etkileyebilecek kararlar olduğundan bilgi alış verişinin etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bu nedenle işletmelerin başarıya ulaşmalarında etkili olan en önemli etkenlerden biri iletişimdir denilebilir. Etkili bir iletişim ağını oluşturmak görevi ise yöneticiye düşmektedir.[30]

---

[28] ÖĞÜT, Nesrin; **Kurum İmajının Oluşum Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2008, s. 4.

[29] BOZBAY, Sevil; **Bilişim Teknolojilerinin İşletmelerde İletişim ve Karar Alma Faaliyetlerine Etkileri: Kütahya İlinde Faaliyet Gösteren Banka Şubelerinde Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007, s. 76.

[30] YALÇINKAYA, Mustafa; **Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007, s. 83.

Bilgiç, Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama adlı Yüksek Lisans Tezinde iletişimle ilgili şu sonuca varmıştır: İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi ve etkin bir yönetim sergilemesi her şeyden önce, iletişimin örgüt için öneminin farkına varmaları ve bu konu üzerine ciddi bir şekilde eğilmeleri gerekmektedir. Yöneticiler kendi başarıları da demek olan, yönettikleri işletmelerin başarısı için, işletmelerinde örgütsel iletişimin etkin bir şekilde oluşturulmasını sağlamalıdır.[31]

Eronat, İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama adlı Yüksek Lisans Tezinde iletişimin iş tatminine etkisiyle ilgili şu sonuca varmıştır: Her ne kadar günümüz koşullarında özellikle Türkiye'de başka faktörler (ekonomik koşullar gibi) ön plana geçse de yöneticilerin çalışanlarının insan olduklarını unutmaması gerekir. İşinden tatmin olamayan insanlar demek mutsuz insanlar, mutsuz bir toplum demektir. Bu yüzden yöneticilerin iş tatminine ve iletişime gereken önemi vermeleri gerekmektedir.[32]

Geçimli, Örgütsel Davranış Biçimi Olarak İletişim adlı Yüksek Lisans Tezinde örgütsel iletişimle ilgili şu sonuca varmıştır: Hayatın her aşamasında iletişimin mevcut olduğu düşünüldüğünde iletişim olmadan yaşamanın mümkün olmadığı kesindir. Bu nedenle iyi bir iletişimin her yönüyle bilinmesi, bireysel ve örgütsel yaşamda bire bir uygulanması iyi bir yaşam için gerekli en önemli unsurdur.[33]

Katran, Intranetin Örgütsel İletişime Etkileri ve Intranetin Bir Alt Sistemi Olarak Datashare Teknoloji LTD. ŞTİ. Uygulaması adlı Yüksek Lisans Tezinde iletişimle ilgili şu sonuca varmıştır: Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri için örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağının doğru olarak bilinmesi gerekir. Bu bilgileri çalışanlara ulaştırmak veya çalışanlardan gerekli bilgileri almak iletişimle mümkündür. Çalışanlar arasında

---

[31] BİLGİÇ, Ali Serkan; **Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2006, s. 105.
[32] ERONAT, Zeynep; **İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004, s. 155.
[33] GEÇİMLİ, Adem; **Örgütsel Davranış Biçimi Olarak İletişim**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2007, s. 338.

etkileşimi sağlamak da iletişimi gerektirir. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun, görevleri yürütecek işgörenler arasında iletişim olmadan koordinasyon sağlamak ve örgütün amaçlarına ulaşmak mümkün olmaz.[34]

Erol, Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama (Ankara Örneği) adlı Yüksek Lisans Tezinde örgütsel iletişimle ilgili vardığı sonuç: Örgütsel iletişim bilgiyi paylaşmada, gelişme ve büyüme de gerekli ve etkin bir araçtır. Etkili iletişim yoruma yer vermeyecek şekilde açık, net, hızlı ve zamanında olmalıdır.[35]

Bostan, Sanal Gerçeklikte Etkileşim adlı Doktora Tezinde iletişimle ilgili vardığı sonuç: İletişim çalışmalarında daha çok geribildirim terimiyle, sanal gerçeklik uygulamalarında ise birkaç bileşen ile açıklanmaya çalışılan etkileşim kavramı, mevcut araştırmaların ortaya koyduğundan çok daha karmaşık ve kapsamlı bir yapıya sahiptir. İletişim yönünün çift yönlü veya tek yönlü olmasının yanı sıra, mesajlar üzerinde alıcıların sahip olduğu kontrol seviyesi de etkileşim seviyesini belirleyen niteliklerdendir.[36]

Gülnar, Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması adlı Doktora Tezinde iletişim faktörlerinin iş tatmini üzerindeki etkilerinde şu sonuca varmıştır: Örgütsel algı, yatay iletişim ve üst iletişimi faktörlerinin sırasıyla iş tatmini modelinin anlamlı belirleyicileridir. Diğer bir ifadeyle kurumun hedefleri, politikaları, başarıları, başarısızlıkları hakkında sahip olunan bilgi, eşit düzey çalışanlar arası ilişkiler ve üstle kurulan iletişim çalışanın iş tatmini düzeyinde oldukça etkilidir. Burada dikkat çekici

---

[34] KARTAN, Nesrin; **Intranetin Örgütsel İletişime Etkileri ve Intranetin Bir Alt Sistemi Olarak Datashare Teknoloji LTD. ŞTİ. Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2007, s. 58.

[35] EROL, Nilüfer; **Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama (Ankara Örneği)**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2006, s. 125.

[36] BOSTAN, Barbaros; **Sanal Gerçeklikte Etkileşim**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2007, s. 225.

olan nokta, bireyler arası sağlıklı kurulan iletişimin (yatay iletişim ve üst iletişimi) çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisidir.[37]

Uysal, Örgütsel İletişimde Nöro Linguistik Programlama (NLP) ve Bir Uygulama adlı Doktora Tezinde iletişimle (NLP) arasındaki ilişkide şu sonuca varmıştır: Etkili bir iletişim için kişiler arasındaki farklılıkların belirlenmesi ve bu farklılıklardan yola çıkarak uyum sağlanması gerekir. İletişim sırasında insanlar kendi farklılıkları konusunda, bilinçsiz bir şekilde ipuçları verirler. Kişiler bu ipuçlarını sözlü olabileceği gibi, sözsüz bir şekilde beden dillerini kullanarak da gösterebilirler. NLP teknikleri iletişimde kişiler arası farklılıkların belirlenebilmesi konusunda yardımcı olur. Kişisel iletişim değişkenlerinden elde edilen sonuçlar da bu önermeleri destekler niteliktedir.[38]

Tatar, Siyasal Pazarlama Açısından Siyaset Kurumu İmajının Seçmenler Tarafından Algılanmasına İlişkin Bir Uygulama adlı Doktora Tezinde imajla ilgili şu sonuca varmıştır: İmaj, bir insanın bir obje ile ilgili olarak ilk intibasında ve devam eden süreçte edindiği inançlar topluluğudur. Bu noktadan hareketle olumlu imajın yaratılması için bilinçli bir faaliyetler zincirinin uygulanması ve sürekli güncel tutulması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendiliğinden oluşan bir imajın başarılı olma şansı azdır. Bu nedenle istenen imajın oluşturulması için planlı bir çabaya ihtiyaç duyulur.[39]

Örer, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Çalışması adlı Yüksek Lisans Tezinde kurumsal imajın üniversite üzerindeki etkisiyle ilgili şu sonuca varmıştır: Kurumsal İmaj, üniversiteler için çok önemlidir. Güçlü bir kurumsal imajı olan üniversitelerin arz ettiği sorumluluk ve hizmetlere karşı talep daha fazla olacaktır. Kurumsal İmajı sağlamak, üniversitelerin rekabete açık hale gelmelerini zorunlu hale

---

[37] GÜLNAR, Birol; **Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2007, s. 304.
[38] UYSAL, Fatma Gül; **Örgütsel İletişimde Nöro Linguistik Programlama (NLP) ve Bir Uygulama**, Uludağ Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ, 2007, s. 2.
[39] TATAR, Ali; **Siyasal Pazarlama Açısından Siyaset Kurumu İmajının Seçmenler Tarafından Algılanmasına İlişkin Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2007, s. 180.

getirmiştir. Artan rekabet ortamında, kalite, hizmet ve memnuniyet büyük önem taşımaktadır.[40]

Bayramoğlu, Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Zonguldak Örneği adlı Yüksek Lisans Tezinde kurumsal imajla ilgili şu sonuca varmıştır: İşletmelerin hedef kitle tanımlamasını, pazara sundukları ürün, hizmet kalite belirlemelerini, tüketicilerin motivasyonunu işletme çalışanlarının motivasyon ve koordinasyonlarını, hissedarların ilgilerini, işletmelerin rakiplerinden ayırt edilebilmesini sağlamakta kullanılan önemli araçlardan birisidir. Bu nedenle kurumsal imaj artık işletmelerde tepe yönetimler tarafından ciddi anlamda stratejik planlaması yapılarak yönetilmesi gereken bir yönetim aracıdır.[41]

Polat, Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama adlı Doktora Tezinde iç imajla şu sonuca varmıştır: kendi içerisinde olumlu bir imaj oluşturamayan bir işletmenin, dış hedef kitlesinde olumlu bir imaj gerçekleştirebilmesi oldukça güçtür. Olumlu bir imaja sahip olan işgörenler gerek işlerini yaparken gerekse iş dışında bu imajı, dış hedef kitleye yansıtacaklardır.[42]

Kırdar, Kurumsallaşan Spor Kulüplerinde Pazarlama İletişimi Faaliyetlerin, Spor Pazarlaması Sürecinde, Kurum İmajı Üzerine Etkisi; Fenerbahçe Spor Kulübünde Bir Uygulama Örneği adlı Doktora Tezinde imajı şöyle ele almıştır: Kurumlar arzuladıkları imaja ulaşabilmek için, ifade edilmiş bir felsefeye dayanan kurumsal dizayn, iletişim ve davranışı uyumlu bir biçimde kullanmalıdır. Başarılı bir imaj oluşturulduğunda, kurum kimliği çabaları onu koruyarak, geliştirmek için yeniden devreye girmelidir.[43]

---

[40] ÖRER, Lale; **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Çalışması**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2006, s. 69.

[41] BAYRAMOĞLU, Vecdi; **Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Zonguldak Örneği**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, 2007, s. 113.

[42] BOLAT, Oya İnci; **Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir, 2006, s. 256.

[43] KIRDAR, Yalçın; **Kurumsallaşan Spor Kulüplerinde Pazarlama İletişimi Faaliyetlerin, Spor Pazarlaması Sürecinde, Kurum İmajı Üzerine Etkisi; Fenerbahçe Spor Kulübünde Bir Uygulama Örneği**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2006, s. XXVIII.

Doğan, Yeni Reklam Araçları ve Kurum İmajı Oluşturma Sürecine Katkıları adlı Yüksek Lisans Tezinde imajı şu boyutuyla incelenmiştir: Değişen yaşam biçimleri tüketicinin tercih alışkanlığını değiştirmiş pazarda ayanı çeşitten onlarca markayla karşılaşan tüketici karar verme sürecine müdahaleye açık bir hale gelmiştir. Reklamın tüketiciyi doğrudan karar verme mekanizmasını çalıştırarak etkileme misyonu olduğu gibi dolaylı olarak kurum imajını olumlu yönde etkileyerek de tüketicinin karar vermesini sağlama özeliği vardır.[44]

Esener, Kurum Kimliği ve İmajının Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma adlı Yüksek Lisans Tezinde imajla kurum kimliğinin ilişkisine değinmiş ve imajı şöyle ele almıştır: İmaj kurum kimliğinin sonucu olarak tüketicilerin zihinlerinde oluşan kurum ile ilgili düşünceleri, görüşleri ve algılarıdır. Dolayısıyla birbirine bağlı olan, birbirini tamamlayan, bütünleyen kurum kimliği ve imajı ile kurumun adını taşıyan her ürün için güven yaratılabilmekte, kurumun sunacağı her yeni ürünün pazardaki kabullenirliği kolaylaşabilmekte, rekabet gücü yükselebilmektedir.[45]

Korucu, Kurum Felsefesinin Yerleştirilmesinde Halkla İlişkilerin Etkisi ve İston Örneği adlı Yüksek Lisans Tezinde iletişimin halkla ilişkiler üzerindeki etkisini şu boyutuyla ele almıştır: Kurumun hedef kitleye iletmek istediği mesajlar, halkla ilişkilerin dürüstlük, açıklık ve tutarlılık ilkeleri çerçevesinde kodlanarak etkili bir iletişim modeli oluşturulabilir. İyi kurgulanmış bir iletişim modeli içerisinde hedef kitlenin beklentileri karşılanabilir. Bütün bunların neticesinde de hizmet ettiği kitleler tarafından doğru algılanan ve desteklenen sağlam bir kurumsal yapı olaşacaktır. Elde edilecek olan bu netice kurumların devamlılığı için hayati önem taşımaktadır.[46]

Pirnejad, Bal ve Berg, Building An İnter-Organizational Communication Network And Challenges For Preserving İnteroperability adlı makalelerinde sağlık hizmetlerindeki örgüt içi iletişiminde, Inter-Organizational Communication (IOC),

---

[44] DOĞAN, Tarık; **Yeni Reklam Araçları ve Kurum İmajı Oluşturma Sürecine Katkıları**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006, s. 1.
[45] ESENER, Burcu; **Kurum Kimliği ve İmajının Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. 129.
[46] KORUCU, Emine Hilal; **Kurum Felsefesinin Yerleştirilmesinde Halkla İlişkilerin Etkisi ve İston Örneği**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s. II.

iletişimi şu boyutuyla işlemişlerdir: ICT sisteminin geliştirilmesinin muhtemel bir nedeni iletişimi özellikle sağlık alanlarında daha iyi hale getirmek suretiyle sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmaktır. ICT için bunu sağlamak doğrultusundaki ideal senaryo, sağlık görevlileri arasındaki iletişim ve işbirliği eksikliklerini gidererek tüm görevlilerin aynı verilerden faydalanmalarını sağlamaktır.[47]

Duxbury ve Neufeld, An Emperical of The Impacts of Telecommuting on Intra- Organizational Communication adlı makalelerinde iletişimde yüz yüze iletişim boyutunu şu şekilde incelenmiştir: Farklı fikirlere açık olabilme yetenekleri, feedback ve bireysel bakış açılarına bağlı olarak medya hem informasyonel zenginlik açısından hem de sosyal mevcudiyet açısından hiyerarşik bir skalada sınıflandırılmışlardır. Yüz yüze iletişim sosyal mevcudiyet açısından en zengin iletişim şekli sayılmaktadır; direkt iletişim imkanı sağlamakta, bir mesajın duygusal ifadesini de içermektedir. Grup görüşmelerinin birebir yüz yüze iletişimden daha zengin içerikli olduğunu belirtmişlerdir. Buna gerekçe olarak da daha fazla sayıda görüş açısının varlığını, daha fazla seçenek bulunmasını ve ortak mana ve inanışların gelişimini göstermişlerdir.[48]

Paulraj, Lado ve Chen, Inter-Organizational Communication As A Relation Competency: Antecedents And Performance Outcomes in Collaborative Buyer-Supplier Relationships adlı makalelerinde iletişimi ilişkisel yetkinlik boyutuyla ele almış ve şu sonuca varmışlardır: İlişkisel yetkinlik olarak, tedarik zinciri içerisindeki iletişim organizasyonlar arası öğrenmeyi kuvvetlendirebilir ki bu da rekabetçi başarı için oldukça önemlidir. Organizasyonlar sık sık diğer organizasyonlarla işbirliği ve paylaşım sonucunda öğrenirler. Bu değer-değişimi ilişkilerinin sağlanmasında net ve sık iletişim gereksinimi kaçınılmazdır. Böylesi bir iletişim, bilgi gelişimini destekler ve daha karmaşık olan tedarik zinciri iletişiminin daha da net anlaşılabilmesini sağlayabilir. Böylesi organizasyonlar arası iletişim sayesinde davranışsal açıklıklar artar ve enformasyon asimetrisi azalır. Böylece işlem maliyetleri düşer ve işlem

---

[47] PIRNEJAD, H., R. BAL ve M. BERG; "Building an Inter-Organizational Communication Network and Challenges for Preserving Interoperability", **International Journal of Medical Informatics**, Vol: 77, Iss: 12, December 2008, ss. 818- 819.

[48] DUXBURY, Linda ve Derrick NEUFELD; "An Empiricial of The Impacts of Telecommuting on Intra-Organizational Communication", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol: 16, Iss: 1, March 1999, s. 5.

değerleri artar. Bu yüzden, ilişkisel yetkinlik olarak organizasyonlar arası iletişim "ilişkisel kazançlar" sağlayabilir.[49]

[49] PAULRAJ, Antony, Augustine A. LADO ve Injazz J. CHEN; "Inter-Organizational Communication As A Relation Competency: Antecedents And Performance Outcomes in Collaborative Buyer-Supplier Relationships", **Journal of Operations Management**, Vol: 26, Iss: 1, January 2008, s. 46.

# BİRİNCİ BÖLÜM
# ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

## 1.1. İLETİŞİM KAVRAMI

İnsanlar sürekli olarak birbiriyle etkileşim içindedirler. Bu nedenle insan davranışları bir bakıma toplumsal davranış olarak görülebilir. İşte insanlar arasındaki etkileşimi sağlayan araç iletişimdir. Böylelikle kişiler algılarını, isteklerini, duygu ve değerlerini, tutumlarını ve ihtiyaçlarını açığa vurabilirler. Bu gibi davranışsal özellikler insan eylemlerini yoluyla diğerlerine iletilmektedir.[50] İletişim, tarafların bilgi/sembol üreterek birbirlerine iletme, bu iletileri anlama ve yorumlama sürecidir. Bu süreçte iki sistem arasında duygu, düşünce ve bilgi alışverişi gerçekleşir. Alışveriş sözünden anlaşılacağı gibi, iki taraf da bu süreçte aktif olmalıdır.[51] Söz konusu süreç kişiler arası ilişkinin her türünü, örgütleri ve toplumları yaratıp bir arada tutan bir harç işlevi görmektedir.[52]

Klasik yaklaşım iletişimi insanın türsel özelliği olan toplumsallığının bir yansıması olarak görür. İletişim sözcüğü Latince' deki *communis* sözcüğünden türetilmiş *communication* kavramın karşılığı olarak kullanılmaktadır. Kolayca anlaşılacağı gibi Türkçedeki karşılığı Latin kökenli dillerdeki anlamının en önemli kısmını içermemektedir. Oysa Latincedeki anlamı, commune, de communis, communicare gibi sözcüklerin içerdiği, bir ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı, birlikteliği, iştirak haline gelmiş olmayı kapsamaktadır.[53] İletişim, bilgilerin, duyguların, düşünce ve tutumların simgeler aracılığıyla kişiler gruplar veya toplumlar arasında değiş-tokuş edildiği dinamik süreç olarak da tanımlanabilmektedir.[54] İletişim bilgilendirir, yönlendirir, eğitir, denetler, eğlendirir, uyarır, sorun çözer, birleştirir, bütünleştirir. Tüm bu ve benzeri işlevleri yerine getirirken hem bireysel hem de toplumsal bir güç ve denge yaratır. Bireysel anlamda,

---

[50] CAN, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s. 271.
[51] BALTAŞ, Acar, İlhan ÜRKMEZ ve İdil SEVİL; **Satışta İletişim ve Beden Dili**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007, s. 22.
[52] DURĞUN, Serpil; "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_III/aralik/s_culha_03.doc**, Erişim: 23.03.2008.
[53] İNCEOĞLU, Metin; **Tutum Algı İletişim**, İmaj Yayınevi, 3. Baskı, Ankara, 2000, s. 132.
[54] PİRA, GÖZTAŞ Aylin ve E. Pelin BAYTEKİN; "Veri Tabanlı Pazarlama Halkla İlişkiler Odaklı Bir Çalışma", **http://www.cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130849570.pdf**, Erişim: 20.06.2008.

düşünce, duygu, tepki ve deneyimlerin simgelerle paylaşılmasıdır. Kaynak ile hedefin ortak simgelerde buluşması ve etkileşim içinde olmasıdır.[55] Etkileşimin olduğu her yerde iletişim ve iletişimin olduğu her yerde etkileşim vardır. Bu iki olgu birbirinin vazgeçilmez parçalarıdır. [56]

Sağlıklı iletişim kurabilmenin en önemli yollarından bir tanesi ve belki de en önemlisi, kişinin empati yeteneğine sahip olmasıdır. Empati yeteneği, insanın kendisini, karşısındakinin yerine koyması ve iletişimine bu yönde devam etmesidir. Empati yeteneği, empatik dinleme yeteneğine sahip olmayı da gerektirir. Empatik dinleme, ön yargısız ve gerçek anlamda kişinin kendisini karşı tarafa vererek dinlemesidir. İletişimde galiba en önemli unsur iyi bir dinleyici olmayı başarabilmektir. Zaten hayatımızdaki en önemli sorunlar, birbirimizi dinlemediğimiz ya da birbirimizin sorunlarına karşı çok kayıtsız kalmaktan kaynaklanmaktadır. İletişimde önemli olan konulardan bir diğeri de, dili en iyi şekilde kullanabilmektir. İfade yeteneği, ne anlatmak istediğini bilmek ve bunu en iyi şekilde ifade etmek, iletişimde başarının anahtarı sayılabilir.[57]

Toplumsal açıdan ise iletişim, toplumdaki bireyleri etkileyen, kültürel ve toplumsal değerlerin öğrenilmesi ve sürdürülmesi yolunda etkileşimler yaratan ve çevreyi denetleyen işlevler yüklenmektedir. Günümüz iletişim çağında iletişim; gerek bireysel anlamda kişilerin kendilerini tanımaları, değerlendirmeleri, geliştirmeleri gerekse toplumsal anlamda toplumu yönlendirmek, tepki göstermek, ikna etmek, güdülemek, bireysel ve toplumsal amaçları desteklemek, eğitmek ve farklı topluluklara ulaşabilmek gibi önemli rolleri üstlenmek olarak

---

[55] GÜRÜZ, Demet, Ed. Demet GÜRÜZ ve Ayşen TEMEL; **İletişime Yeni Yaklaşımlar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s. 3.
[56] BAYRAKTAROĞLU, Serkan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2003, s. 247.
[57] TAŞÇI, Deniz ve Erhan EROĞLU; "Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi", **http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2007/17/DTASCI-EEROGLU.pdf**, Erişim: 15.03.2008.

değerlendirilmelidir.[58] Bu bakımdan iletişim olgusu, bireyden başlayarak, uluslar arası topluma kadar uzanan çok geniş bir yol çizmektedir.[59]

Genel anlamda, iletişimin gerçekleşmesi için iki sistem gereklidir. Bu sistemler iki insan, iki hayvan, iki makine ya da bir insan ile bir hayvan, bir insan ile bir makine (örneğin bir bilgisayar) olabilir. Seçenekleri artırmak mümkündür. Nitelikleri ne olursa olsun, iki sistem arasındaki bilgi alışverişini "iletişim" kabul edebiliriz.[60] Gerçekte iletişim yöntem ve tekniklerinin en temel işlevi, bireyi grup içinde tutarak toplumsal bağı güçlendirmektir. İnsanlık tarihine baktığımızda özellikle, savaş ve devrim süreçlerinde, iletişim olgusunun toplumsal düzlemde bütünleyici, birleştirici bir amaç üstlendiği görülmektedir.[61] Örgütlerin çevreleriyle kurdukları iletişim; onların varoluşları ve yaşamlarını sürdürmelerinde, başarılarında ve amaçlarına ulaşmalarında önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir.[62]

Burada iki nokta önem taşır; mesajın dili ve mesajın içeriği. Mesajın dili, alıcı tarafından zorlanmaksızın anlaşılabilir, açık, net ve kesin nitelik taşımasını ifade eder. Mesajın içeriği ise, iletilmek istenen bilgi ve düşüncenin ele alınış biçimidir. Bu bilgi ve düşüncelerin hiçbir yanlış yoruma yol açmayacak sistematik bir şekilde aktarılması gerekir.[63] İletişim, insanların belirli ilişkileri sürdürmeleri ve belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlamak için gerekli olan köprüdür. Bütün bunlara bakarak, kişiler arası iletişimin, bir kimseden diğerine, bilgilerin, fikirlerin, duyguların, tutumların, olayların ve kanaatlerin sözlü veya sözsüz olarak aktarılması şeklinde tanımlanması mümkündür.[64]

---

[58] GÜRÜZ; **a.g.e.**, s. 3.
[59] YORULMAZ, Alper; "Halkla İlişkilerde Kullanılan Kitle İletişim Araçları", **http://www.sporder.net/makaleler/halkla_iliskilerde_kullanilan_kitle_iletisim_araclari.doc**, Erişim:22.04.2008.
[60] DÖKMEN, Üstün; **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, 35. Baskı, İstanbul, 2006, s. 19.
[61] BIÇAKCI, İlker; **İletişim Dünyamız İnsan Odaklı Toplumsal Bir Bakış**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2001, s. 41.
[62] GÜRÜZ, Demet ve Gaye ÖZDEMİR YAYLACI; **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Kitapları, 2. Baskı, İstanbul, 2005, s. 53.
[63] SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ; **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, 3. Baskı, Bursa, 2001, s. 68.
[64] EROĞLU, Feyzullah; **Davranış Bilimleri**, Beta Yayım Basım, 5. Baskı, İstanbul, 2000, s. 206.

Geniş anlamıyla iletişim, kurumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, organizasyonel anlamda sistemin koordineli işleyişini sağlayan bir araç ve kişisel tutum ve davranışları görüntüleyen ve yönlendiren bir teknik olarak da tanımlanmaktadır. Bu görüntüsüyle iletişim, kurumun sistem yaklaşımı çerçevesinde bir bütün olarak sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur.[65]

İletişim, bir kişiden diğerine anlamların iletilmesidir. Anlam iletme bir ihtiyaçtan kaynaklanır. Davranışları ortaya çıkaran ihtiyaçlardır. İnsanlar gizlemeye çalışsalar da, onların davranışlarından, karşılamaya çalıştıkları ihtiyaçlarını anlamak zor değildir. Davranışla ihtiyaç arasındaki söz konusu ilişki nedeniyle, iletişim kurma biçimimizi, içinde bulunduğumuz toplumun değer yargıları belirler. Bu yönüyle, temel ihtiyaçlar bakımından iletişim kurma biçimimizi kültürel ve kişilik özelliklerimiz belirler. Böylece, içinde bulunduğumuz toplumda iletişim kurmadaki temel amacımız, kendimiz ile içinde bulunduğumuz toplumsal çevre arasında uyumlu bir ilişki kurmaktır.[66] İletişim, insanın türsel özelliği olan toplumsallaşırlığının bir yansımasıdır. [67]

Yukarıda verilen iletişim tanımları incelendiğinde, hepsinde ortak olan nokta belirli bir etkileşimin varlığıdır. Yani, birden fazla kişi iletişimde taraf olan alıcıda iletişim sonucunda belirli bir anlayışın ve davranışın oluşmasını sağlamaktadır. İletişim kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan ziyade, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya dönük bilginin, bir kişiden başka bir kişiye bilinçli olarak aktarılmasıdır.[68] Aynı zamanda gönderenle alan arasındaki ilişkisel içeriğe dikkat eder ki bu taraflar daha büyük sosyal/organizasyonel/kültürel içeriklerdir. Kelimeleri içeriği temsil eden objeler olarak görür. Mead ve Blumer iletişimi bireyin kendi ve diğerleriyle ilgili düşüncelerini sembollerle paylaştıkları bir olgu olarak görürler. Kişiler arası iletişimi kısmi olarak ele almaktansa bir bütün olarak ele almak tercih edilir. Analizin amacı söylev modelleriyle sosyal ilişki modelleri arasında bağlantı

---

[65] KINGIR, Said; **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Türkmen Yayınevi, İstanbul, 2006, s. 133.
[66] TUTAR, Hasan; **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 43.
[67] OSKAY, Ünsal; **XIX. Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişimin Kültürel İşlevleri Kuramsal Bir Yaklaşım**, Der Yayınları, İstanbul,1993, s. 310.
[68] BUDAK, Gönül ve Gülay BUDAK; **Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım,** İzmir, 1998, s. 83.

kurmaktır. Arayışın amacı sosyal ilişkilerin konuşmalara aktarılışının yaratılış ve uygulanış şeklini bulmaktır.[69]

## 1.2. İLETİŞİM SÜRECİNİN TEMEL ÖĞELERİ

Örgütlerde iletişim, önemli ve kompleks bir olgudur. Birçok yönetim uzmanı örgütsel bir süreç olarak örgütsel iletişimin önemini vurgulayarak, örgütsel iletişimi "örgütleri tesis etmede kullanılan ve örgütsel bağlan devamlı olarak bir arada tutmaya yarayan yapıştırıcı olarak" görmektedirler. Ayrıca, örgüt yönetimi farkına varmalıdır ki, örgüt üyeleri örgütteki çalışmalar ve kendi isleri hakkında bilgilenmiş olmak isterler. Böylece örgütteki kişiler, kendilerinin ve diğerlerinin ne yaptıklarını, niçin yaptıklarını bilerek daha iyi bir performansla görevlerini yerine getireceklerdir.[70] İletişim süreci, bilgi akımının gerçekleştirildiği ve davranışta değişiklik yaratan bir süreçtir. Başka bir anlatımla iletişim süreci, iletişim düzeninin yapısı içinde karşılıklı ilişkilerin kurulma biçimini anlatır.[71] İletişim süreci etkili bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi, örgütün amacını da daha iyi kavramış olacaktır. Örneğin ekip çalışmasını olanaklı hale getirmesi, karar süreçlerinin desteklenmesi, bölümler arası engellerin ortadan kaldırılması gibi alanlarda destek verilebilmektedir.[72] İletişim daima değişir ve değişimi etkileme kabiliyetine sahiptir.

İletişim sürecinde iletişim sürekli bir olgu olarak ele alındığında, iletişim ilişkilerimizde ve iletişim gayretlerimizde süreklilik sağlar. Dolayısıyla, iletişim temel bir sosyal süreçtir. Her kültürel kalıp, her sosyal davranış açık veya örtülü bir şekilde iletişim içerir.[73] Etkili iletişim iki yönlü bir süreçtir; bir verici ile bir alıcı arasındaki düşünce alış-verişidir. Yaşamın kendisi gibi iletişim de bir süreçtir. Bunun

---

[69] BAKER, Kathryn A.; "Organizational Communication", **http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf**, Erişim: 11.04.2008.
[70] YILMAZ, Ali; **Kurumlarda Öfke İfade Biçiminin Örgütsel İletişim Kalitesine Etkisinin Değerlendirilmesi ve Eskişehir Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde Bir Uygulama Örneği**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2007, s. 82.
[71] BUDAK SOLAKOĞLU, Gönül ve BUDAK Gülay; **Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1992, s. 44.
[72] ADA, Nesrin; "Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları", **http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2005Temmuz/10_ATAK.pdf**, Erişim: 10.06.2008.
[73] ERDOĞAN, İrfan; **İletişimi Anlamak**, Pozitif Matbaacılık, 2. Baskı, Ankara, 2005, s. 46.

anlamı, iletişimin dinamik bir süreç olduğudur. Sürekli değişir ve bu değişim, kesintisiz biçimde devam eder.[74] Bu süreç içerisinde yaşanan hareketlilikle paylaşım ve değişim sağlanmış olur. Değişim ise beraberinde yeni oluşumları, yeni yapılanmaları, kaliteyi, ilerlemeyi getirir. Hayatın devamında iletişim unsuru ve farkı göz ardı edilemez.[75]

### 1.2.1. Kaynak (Gönderici)

İletişim sürecinin belli bir epizotunda etki eden, kaynaklanan, bilgi veren tarafı olan kaynağın sahip olduğu bazı nitelikler; mesaja yükleyebileceği anlamlar ve alıcı üzerindeki etkinliği açısından önemlidir. İletişim akışının sağlıklı işbirliği ve sürecinin sağlıklı gelişimi, kaynağın bazı temel özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda güvenirlik, sosyo demografik özellikler, görünüş, iletişim kompetanlığı ve kodlama yeteneği ile empati becerisi gibi niteliklerden söz edilmektedir.[76] Kaynak; mesajların bilgi, beceri, duygu, tutum, niyet düşünce, eylem ve güdü olarak oluşturduğu ve alıcıya gönderilmek üzere seçildiği bölümdür. Kaynak iletiyi gönderen birimdir. Kaynak kendisinde oluşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri geliştirir ve bunları sembollere dönüştürerek belirli kanaldan iletiyi alıcıya gönderir. Bir bakıma kaynak; merkezdeki iletiyi, sözlü ya da sözsüz işaretler haline dönüştürüp kanala bırakan öğedir.[77] Kaynak, mesajı ileten kişi veya mesajın çıkış noktası olarak tanımlanabilir. İyi bir iletişim için kaynağın taşıması gereken bazı özellikler vardır; bu özellikler kısaca şu şekilde belirtebiliriz:[78]

**a. Kaynak bilgili olmalıdır:** Kaynak göndereceği mesaj konusunda bilgili olmalıdır. Kaynak, bilgisi oranında kodlama, mesajı gönderme gücüne sahiptir. Kaynak göndereceği mesajın oluşturacağı davranış hakkında bilgi sahibi olmalı, mesajın kodlarının etkisi konusunda bilgili olmalıdır. Kaynağın bilgili olması iletişimin sürekliliğini de etkiler. Eğer kaynak gerekli bilgiye sahip olursa, alıcının

---

[74] TUTAR; **a.g.e.**, s. 46
[75] BALCI, Fatih; "İletişim", **http://www.caginpolisi.com.tr/20/47-49.htm**, Erişim: 14.02.2009
[76] GÜRÜZ ve GÜREL; **a.g.e.**, s. 336
[77] YALÇINKAYA; **a.g.e.**, s. 6
[78] TUTAR; **a.g.e.**, ss. 49- 50

istediği bilgileri saklayabilir, aksi takdirde, kaynak bir aktarıcı olmaktan öteye geçemez.

**b. Kaynak kodlama özelliğine sahip olmalıdır:** Kaynak, alıcıya göndereceği mesajın nasıl kodlanacağını, sözlerin ve işaretlerin anlamının ne olduğunu bilmelidir. Yanlış veya yetersiz biçimde kodlanan bir mesaj, etkin olmayacağı gibi, istenilenin dışında bir davranışı da yaratabilir. Kaynağın kodlama özelliği, alıcı ile kültür bağı kurmuş olmasına da bağlıdır. Eğer kaynak alıcıyla benzer kültür düzleminde ise, mesajı daha kolay kodlayabilecektir.

**c. Kaynak düzlem ve rolüne uygun davranmalıdır:** Kaynak bulunduğu düzleme uygun davranmalı, göndereceği mesaj ile statüsü ve rolü arasında ilişki olmalıdır. Kaynağın, davranışını gerçekleştirdiği statü ve role uygun düşmeyen bir mesajı göndermesi halinde, mesaj ya alıcılara işleme konmaz veya olumsuz etkileşime neden olur.

**d. Kaynak tanınmalıdır:** Etkin bir iletişimin sağlanması için, alıcılar kaynağı tanımak ister. Daha doğru bir deyimle, alıcı aldığı mesajı değerlerken, kaynağın özelliğine göre değerler. Kaynak, alıcı tarafından ne ölçüde tanınıyorsa ve bu tanıma ne ölçüde olumlu ise, gerçekleşen iletişim o ölçüde etkin olur. Tanınmayan veya olumsuz tanınan kaynağın gönderdiği mesajlar, alıcılar üzerinde gerekli etkiyi oluşturmaz.

### 1.2.2. Mesaj (İleti)

Düşünce, duyu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir duygu ya da bilginin kaynak tarafından kodlanmış biçimi olarak tanımlanan mesaj, bir duygu veya düşünceyi aktarmayı isteyen kaynağın ürettiği sözel, görsel ve işitsel simgelerden oluşan somut bir üründür. Mesaj, göndericinin alıcıya gönderdiği veri iletileridir. Mesaj bir konuşma ise, duyulan bir mesaj, yazılı sözcükler ise, okunan bir mesaj, jest ise, görülen ve hissedilen bir mesajdır. Mesaj özel anlamı olan kodlanmış sembollerdir. Mesajı gönderen kişi, gönderdiği mesaja özel bir anlam verir. Orijinal mesaj ve algılanan mesaj arasında fark ne kadar büyürse, kişiler arası iletişim o kadar zayıflar; mesajın anlamında o

ölçüde sapma olur. Etkin bir iletişim için, gönderici ve alıcı, aynı anlamı paylaşmalıdırlar.[79]

Mesaj konusu ve içeriği, alıcı için bireysel bir anlam/önem ifade ettiğinde, kaynağın güvenirliliğinin önemi yoktur. Birey inanmaya açık durumdadır.[80]İletişim 'mesajlar aracılığıyla toplumsal etkileşim' olarak tanımlanabilir. Mesajlar; bir kültürde paylaşılan bir anlama sahip biçimsel olarak kodlanmış, simgesel veya temsili olaylar olup bunlar anlam yaratmak amacıyla üretilirler.[81] Mesajın özelliğine göre iletişim çeşitlenir. Söz konusu olan çeşitliliğe göre mesajın taşıması gereken özellikler vardır:[82]

a. **Mesaj anlaşılır olmalıdır:** Mesajlar, anlaşılır olmalıdır; anlaşılırlık, hem şekil, hem de içerik açısından olmalıdır.
b. **Mesaj açık olmalıdır:** Açıklık, özellikle istenilen ve beğenilen davranış açısından önemlidir.
c. **Mesaj doğru zamanda iletilmelidir:** Her iletişim etkinliğinin bir yeri ve zamanı vardır; veya iletişim, mesajın içeriğine uygun zamanda etkin olur.
d. **Mesaj uygun kanalı izlemelidir:** İletişimin gerçekleştiği ortamda düzenlenmiş olan, bir iletişim ağı vardır. Mesaj bu yolu izleyerek alıcıya gitmeli, gerekiyorsa vardığı her noktada istenilen biçimde tamamlamalı ve alıcıya ulaşmalıdır.
e. **Mesaj, kaynak ve alıcı arasında kalmalıdır:** Mesaj, kaynaktan alıcıya ulaşıncaya kadar, değişik kişi ve kademelerden geçebilir. Mesajın kaynaktan alıcıya ulaşması sırasında aktarıcılar mesajın içeriğini gerektiği gibi kavramadan veya etkilendikleri biçimde bir ek kaynak durumuna geçip, alıcıya ilave mesajlar gönderebilir.

---

[79] TUTAR; **a.g.e.**, ss. 50- 51.
[80] İNCEOĞLU; **a.g.e.**, s. 142.
[81] GERBNER, George; Kitle İletişim Araçları ve İletişim Kuramı ,Erol Mutlu (der), **Kitle İletişim Kuramları**, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2005, s.79.
[82] TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve Hasan TUTAR; **Çağdaş Büro Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 2003, ss. 207- 208.

### 1.2.3. Kanal

Kanallar, göndericinin düzenlediği mesajları alıcıya ulaştıran nesnel araçlardır. Buna göre, yüz yüze olan karşılıklı bir konuşmada, seslerin ulaşmasını sağlayan hava bir iletişim kanalı sayılır. Bundan başka, mektup, telefon, telgraf, telsiz ve faks gibi telekomünikasyon araçları; gazete, dergi, kitap, broşür ve bildiri gibi basılı yayınlar; sinema ve tiyatro gibi görsel sanatlar; radyo ve televizyon gibi elektronik kitle iletişim araçları, günümüzün en yaygın iletişim kanallarını meydana getirmektedirler.[83]

Marshall McLuhan' ın "araç mesajın kendisidir" - "medium is the message"- ifadesi, mesajın iletişim aracının kendisi olduğuna dikkat çekmektedir. İletişime konu olan insan eylemlerinin biçim ve ölçeğini şekillendiren ve denetleyen iletişim aracıdır. Uygun sistemleştirme ve kodlama yolu ile mesajın, farklı kalıplara girerek en iyi etkiyi yaratabileceğini unutmamak gerekmektedir. Bu bağlamda semboller biçime dönüşmüş mesajların, kaynak ve alıcı arasında dolaşımını olanaklı kılan iletişim ortamı olarak tanımlayabileceğimiz kanalın seçiminde hız, maliyet ve etkililik gibi faktörler göz önüne alınmalıdır.[84]

İletişim kanalları formel (resmi) ve informel (resmi olmayan) olmak üzere iki gruba ayrılır. Formel iletişim kanalları, yönetim tarafından belirlenen ve kabul edilen iletişim kanallarıdır. Örgütsel iletişim bu kanallarla yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru akar. Formel iletişim kanalları, yöneticiler tarafından planlanır. Yöneticiler, sorumluluklarını yerine getirirken, formel iletişim kanallarına ihtiyaç duyarlar; fakat hiçbir yönetici, örgütsel ve yönetsel faaliyetleri yerine getirirken, sadece formel iletişim kanallarını kullanmaz. Formel iletişimin yanında, informel iletişim kanallarını da kullanır.[85]

### 1.2.4. Hedef (Alıcı)

Alıcı veya hedef kavramı ile gönderilen mesajı algılayan ve bunun anlamını bildiğini göstermek suretiyle iletişimsel eylemin genel amacı olan anlamların ortak paylaşılmasını gerçekleştirmeye çalışan kimse ifade edilmektedir. Alıcı; insan, örgüt

---

[83] EROĞLU; **a.g.e.**, s. 214.
[84] GÜRÜZ ve GÜREL; **a.g.e.**, s. 338.
[85] TUTAR; **a.g.e.**, s. 57.

veya toplum olabilir.[86] Alıcı, mesajı algılayabilen, bilgili, seçici, geri bildirime önem veren, iletişime açık bir yapıya sahip olmalıdır. Alıcı tarafından olaya baktığımızda en önemli konu algılanmanın sağlanabilmesidir. Mesaj, tüm özelliklere uygun olarak kaynak tarafından düzenlendiğinde geriye kalan en önemli konu alıcının bunu tam anlamıyla algılayabilmesi, anlayabilmesidir.[87]

İletişimi başlatanlar, genellikle mesajı göndermenin iletişim için yeterli olduğunu düşünürler ama alıcıların mesajı anlayıp anlamadığını düşünmezler. Fakat gönderilen mesaj, kaynağın anladığı gibi alıcı tarafından da anlaşılmadıkça iletişimin gerçekleşmesi söz konusu değildir. Kaynak ve alıcının ortak noktaları ne kadar fazla olursa iletişim o derece sürekli ve etkili olur. Ortak noktaların başında, kullanılan dil gelmektedir. Kullanılan dil ortak ise, iletişim için en büyük engel ortadan kalkmış demektir.[88]

### 1.2.5. Geri Besleme (Bildirim)

İletişim sürecinin dayandığı temel unsurlardan bir diğeri de, hiç kuşkusuz kullanılan geri besleme "feedback" mekanizmasıdır. Göndericiden alıcıya mesajın ulaşmasını ve bu mesajda yüklü olan anlamların değerlendirilmesi sonucunda bu defa alıcı bir gönderici olarak, önceki kaynak da alıcı olarak, iletişim sürecinin tersine işlemesiyle, ilk göndericinin mesajlarının ilk alıcı üzerindeki etki derecesi kedini ortaya koyar. Alıcının, almış olduğu mesaj ile ilgili tepkisini, olumlu veya olumsuz, ilk göndericiye yansıtması olayına iletişimin geri beslemesi denilmektedir. Mesela, "karşıdakinin tepkisini görünceye veya işitinceye kadar, ne dediğimi asla bilemem" şeklindeki bir ifadede, böyle bir geri besleme unsurunun önemi anlatılmaktadır. Başka bir deyiş ile karşıdaki alıcıdan belirli bir tepki veya geri besleme gelinceye kadar, gerçekleştirilen iletişimin gerçek boyutları tam olarak bilinemez.[89]

---

[86] UYGUR, Akyar ve Ramazan Göral; **Büro Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s. 167.
[87] ÖZGEN, Ebru; "İletişim ve Liderlik", **http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/OZGEN.pdf**, Erişim: 18.08.2008.
[88] BEDUR, Selçuk; **Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerle İletişimleri**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007, s. 11.
[89] EROĞLU; **a.g.e.**, ss. 215- 216.

Yüz yüze iletişim sürecinde geri bildirim soru sorma, cevap verme, mesajın tekrarını isteme ya da beden dili aracılığıyla verilebilmektedir. Kitle iletişim sürecinde ise geri bildirim tepkisi, yüz yüze iletişim sürecine göre çok daha zayıf olup hemen alınamadığı gibi, hiç alınamaması da söz konusu olabilmektedir. Ancak gerek teknolojik ilerlemeler gerekse de örgütlü toplum olmanın getirdiği avantajlar, iletişim sürecinin bu önemli öğesini hayata geçirebilmektedir. Kitle iletişim sürecinde tepki ve beğeniler deneme yayınları; izleyici araştırmaları; satış oranları; bireysel başvurular; şikayet ya da teşekkür mektupları ile telefon, faks ve e-mesajlar ile iletilerek geri bildirim sağlanabilmektedir. Bununla birlikte kitle iletişim sürecinde geri bildirim doğrudan üst yöneticilerden, meslektaşlardan, arkadaş ve diğer kişisel ilişkilerden kaynaklanan tepkiler şekline de bürünebilir.[90]

Geribildirim, göndericiye kendi mesajının alınıp alınmadığını ve doğru bir şekilde yorumlanıp yorumlanmadığını öğrenme olasılığı sağlar. Geribildirim olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu geribildirim, göndericinin amaçlamış olduğu etkiye ulaştığını bildirir. Olumsuz geribildirim ise, göndericinin alıcı üzerinde istenilen etkiyi ve buna bağlı olarak davranışı yaratmadığını gösterir.[91]

## 1.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

Örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim, bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder. Örgütler, bireylerin amaçlarına ulaşmak için, karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal süreçlerdir. Söz konusu süreci yönetici işletir. Örgütte meydana gelen olaylar, karşılıklı (interaktif) olarak birbirine bağımlıdır. Örgütsel yapı, koordine edilmiş ve bağımlı davranışlar düzenini ifade eder.[92]

Örgüt demek görevsel insan beraberliği demektir; bu beraberliğin olması ve yürütülmesinin zorunlu koşullarından biri de iletişim olduğu için, örgüt iletişimle gerçekleşen yerdir. Örgütün varlığı ve faaliyetlerle sürdürülebilirliği için iletişim zorunlu bir nedenselliktir. İşte asıl bağ budur. Asıl bağ "etkili iletişim, iletişim

---

[90] GÜRÜZ ve GÜREL; **a.g.e.**, s. 340.
[91] BUDAK Gönül ve Gülay BUDAK; **Halkla İlişkiler (Davranışsal Yaklaşım)**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995, s. 60.
[92] TUTAR; **a.g.e.**, s. 115.

becerisi ve başarısı" gibi, iletişimi yönetimsel amaçlar için bir araç olarak görme değildir. Örgüt ve örgütlenme insan girişimidir, insan etkinliğiyle olur. İnsan örgütlü yaşam içinde varlığını korumak, amaçlarını gerçekleştirmek, sürdürmek ve gerçekleştirmek için günlük etkinlikler ve ilişkilerde bulunmak zorundadır.[93]

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse örgüt ile ilgili çevre arasında girişilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Kısaca örgütsel iletişimi, örgütlerde bilginin bir bireyden diğerine taşınması olarak tanımlamak mümkündür.[94] Örgütsel iletişim, örgüt ile örgütün çevresi arasında vuku bulan bir iletişim ve etkileşim ortamıdır. Sürecin tarafları, örgüt yönetimi ile örgütsel çevreyi oluşturan tüm dinamiklerdir. Bu anlamıyla örgütsel iletişim, örgüt yönetimlerinin örgüt ile ilgili iletileri iletişim kanallarını kullanarak örgütün iç ve dış çevresine iletmeleri olarak tanımlanabilmektedir.[95]

Örgütler iletişim olmaksızın varlıklarını sürdüremezler. Eğer iletişim olmazsa çalışanlar birlikte çalıştıkları kişilerin ne yaptıklarını bilemezler, yöneticiler gerekli bilgileri alamazlar, şefler talimatları veremezler. İşin koordinasyonu mümkün olmaz ve iletişim yoksunluğundan örgüt yıkılır gider. İşbirliği imkansız hale gelir, çünkü insanlar ihtiyaçları ve duyguları ile ilgili diğer kişilerle iletişemezler. İletişimin örgütü herhangi bir yolla etkilediğini rahatlıkla söyleyebiliriz. İletişim, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için yönetimin temel fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur.[96]

Örgütsel iletişim örgütün sürekli değişen toplumsal ve teknolojik çevresiyle arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve bilgi alış verişini sağlayarak gerekli değişikliklere zamanında uyabilmesine ve böylece varlığını sürdürebilmesine imkan sağlayan bir sistemdir. Bir örgütün toplum içindeki yerinin büyüklüğü iletişim

---

[93] ERDOĞAN; **a.g.e.**, s. 265.
[94] DEMİR, Kamile; "Örgütlerde İletişim Yönetimi", **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar** (Ed. Cevat Elma, Kamile Demir), Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2003, s. 136.
[95] GÜRÜZ, Demet ve Emet GÜREL; **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s. 348.
[96] ATAK, Metin; "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", **http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2005Temmuz/10_ATAK.pdf**, Erişim: 20.06.2008.

yapabildiği alanla sınırlıdır.[97] Örgütsel iletişim örgüt içinde ve dışında gerçekleşen iletişimdir.[98] İletişim işgörenler için de önemlidir. İşgörenler kendilerine düşen görevleri etkili yapabilmek için gerekenleri bilmek zorundadırlar. İşgörenler kendilerine gerekli bilgi beceri ve tutumları iletişim yoluyla öğrenirler. Buna göre iletişim eğitimin en etkili aracıdır.[99]

Örgütsel iletişim, gerek işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve öğeler ile gerekse örgüt ile çevresi arasındaki girişilen sürekli bir bilgi ve düşünce alış verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir.[100] Örgüt iletişimini ele alan egemen yaklaşımlarda iletişim, "yapılan" ve özellikle pozitif anlam yüklenerek "başarılan" bir şey olarak anlamlandırılır. Dolayısıyla, örgüt iletişimi yönetimsel becerilerin geliştirilmesi, çeşitli iletişim araçlarının etkinliğinin artırılması ve "iletişimin başarısızlığının" nedenlerini bulma isteminden çıkıp gelmiştir.[101]

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve unsurlar, gerekse örgüt ile çevresi arasında girişilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. İletişim arzulanan düzeyde gerçekleşmediği zaman, amaçlardaki isabetlilik oranı ve etkin işbölümü ve uzmanlaşma ne kadar iyi olursa olsun, koordinasyon ve etkileşimden beklenen sonuç elde edilemeyecektir.[102]

Bir örgütün çatısı altında bir araya gelen insanların güç birliği yaparak, örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken iş birliğini sağlamaya dönük olarak, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılması gerekmektedir. Örgütlerin

---

[97] UYGUR ve GÖRAL; **a.g.e.**, s. 175.
[98] EROĞLU Erhan ve Bilge İSPİR; "Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme: Örnek Olay İncelemesi", **http://www.if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/07-Erhan_Eroglu_y.pdf**, Erişim: 26.02.2009.
[99] UYGUR ve GÖRAL; **a.g.e.**, s. 175.
[100] AŞIKOĞLU, Meral; **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe- Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1986, s. 22.
[101] ERDOĞAN; **a.g.e.**, s. 263.
[102] KINGIR; **a.g.e.**, ss. 133- 134.

amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için, planlama, örgütleme, yürütme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümünden sorumlu olan örgüt yönetimi, bu faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için etkili iletişim kurmak zorundadır.[103]

## 1.4. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN AMACI

Günümüzde giderek büyüyen ve karmaşıklaşan örgütlerde, örgüt içi iletişim ağını etkin ve verimli bir biçimde işletmek kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Çünkü örgütlerde; her birim kendi faaliyetlerini diğer birimlerdeki kaynaklardan gelen bilgiye dayandırmak zorundadır. Örgütü bir bütün olarak düşündüğümüzde her birimin onun başarısı ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir rolü olduğunu söyleyebiliriz. Eğer örgüt, amaçlarına ulaşmak istiyorsa, hem yönetim-işgören uyumu, hem de birimlerin kendi aralarında uyumunu sağlamak zorundadır. Bu nedenle küçük ya da büyük her örgütte var olan örgüt içi iletişimin, etkin ve kesintisiz bir biçimde işlemesini sağlamak gerekmektedir.[104]

Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağının doğru olarak bilinmesi örgütün işlemesi için gereklidir. Bir örgütte görevler, iş tanımları ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin çalışanlar arasında iletişim olmadan örgütün amaçlarına yönelik etkileşim olmaz. Yöneticiler ancak, örgütte etkin bir örgütsel iletişim sistemi kurabildiğinde örgütte neler yapıldığını anlayabilir ve bu bilgilere dayanarak sağlam ve geçerli kararlar verebilirler.[105]

Örgütteki kişiler arasında olması gereken "uyum", ancak iletişim ile sağlanabilir. Bu yüzden, örgütteki uyumun sağlanarak, örgütün güçlü bir bütün olabilmesi, var olan iletişimin etkinliğine bağlıdır. Örgütsel iletişimin etkinliği arttığı ölçüde –doğallıkla- uyum artar, azaldığı ölçüde de uyum azalır. Uyumun artması, örgüt üyelerine fiziksel, düşünsel ve dolayısıyla zaman kaybı yaratmadan, örgüt amaçları ile kişisel amaçlarına ulaşmalarını sağlar.[106] Örgütlerde, işgörenlerin

---

[103] CANSU; a.g.e., s. 31.
[104] CANSU; **a.g.e.**, s. 34.
[105] SARIKAMIŞ; **a.g.e.**, s. 41.
[106] YILMAZ; **a.g.e.**, s. 78.

görevlerini yapabilmeleri için "bilgiye" gereksinimleri vardır. Örgütsel iletişim, belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulur. Örgütsel iletişimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.[107]

**a.** Örgütsel politika ve kararların işgörenlere duyurulması ve anlatılması, örgütün çalışma düzeni, kısa ve uzun dönemli hedefleri, ücret sistemi, ödül ve ceza sistemi, yükselme olanakları, sosyal haklar gibi konulara ilişkin bilgi vermek,

**b.** Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin işgörenlere ve ilgili diğer kişilere duyurulması,

**c.** Örgütlerin yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışlarına ilişkin, işgörenlere ve sendikaya yönelik tanıtım yapmak ve bilgilendirmek,

**d.** Örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini artırmak,

**e.** Örgütsel bilgi düzeyi yüksek işgörenler yoluyla, örgütün dış çevrede tanıtılmasını sağlamak,

**f.** Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konuda olası hataları önlemek.

İletişimsiz örgütlerin yaşaması imkânsızdır. İletişim olmadan ne çalışanlar üstlerinin ne yaptığını bilebilir, ne yönetim bilgi alabilir, ne de amirler çalışanlarına bilgi verebilirler. İletişimsiz iş koordinasyonu sağlanamayacağından, örgütlerde dağılacaktır. Aynı zamanda bireyler duygu ve ihtiyaçlarını duyuramadıklarından, çalışanlar arasında işbirliği sağlamak da zorlaşmaktadır. Bu nedenle örgütlerin amaçlarını gerçekleştirip, örgütsel hedeflerini başarmalarında iletişim çok önemli bir yere sahiptir Örgütlerde etkin bir iletişim olduğunda, örgütte daha iyi performans ve iş tatminliğini gerçekleşmektedir.[108]

## 1.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN FONKSİYONLARI

Örgütsel iletişim, örgütteki bireylerin ve grupların, örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülebilmesi,

---

[107] BAŞYİĞİT; **a.g.e.**, s. 19- 20.
[108] EROL; **a.g.e.**, s. 67.

ortaya çıkan sorunların yaratıcı fikirler dahilinde çözülebilmesi, etkin bir örgütsel iletişim yoluyla gerçekleştirilebilir. Örgütsel iletişim, örgütün çevresiyle arasında da sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre koşulları karşısında, örgütün bu değişimlere ayak uydurabilmesi ve ayakta kalabilmesi de yine örgütsel iletişim yoluyla sağlanabilir.[109]

Örgütsel iletişimin önemli fonksiyonları vardır. Örgüt içi iletişim fonksiyonları; bilgi sağlama, ikna etme ve etkileme, emredici ve öğretici iletişim kurma ve birleştirme olmak üzere dört grupta toplanabilir.[110]

a. **İletişimin bilgi sağlama işlevi.** Bilgi alış verişi, iletişim en temel işlevi olarak kabul edilir. Diğer yandan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için, işgörenlerin; neyi, nasıl ve neden yapacaklarını bilmeleri için de bilgiye gereksinim duyarlar.
b. **İletişimin ikna etme ve etkileme işlevi.** İkna etme, insanın karşısındaki kişi ve kişilerin davranış, düşünce ve tutumlarını istenen biçimde etkileme ve değiştirme sürecidir. Etkileme ise, kişilerin tutum ve davranışlarını, onların istek ve amaçların ters düşmeyecek şekilde, daha uzun sürede değiştirme girişimi olarak tanımlanabilir. İkna etmeye ilişkin iletişimin amacı açıkça ortaya konmasına karşın, etkileme, daha gizli ve uzun dönemde iletişim stratejisi izler.
c. **Emredici ve öğretici iletişim kurma.** Örgütlerde yöneticiler, astlarıyla yalnızca bilgi vermek için değil; neyi, nasıl yapacaklarını söylemek ve onlara yön vermek veya davranışlarını yönlendirmek amacıyla da iletişim kurarlar.
d. **İletişimin birleştirme ve eşgüdüm sağlama işlevi.** Kültürel olarak bir toplumsal sistem içinde yer alan kişilerin, karşılıklı ilişki ve bağlılığını sürdürülebilmeleri, iletişim ile mümkündür. Bireylerin örgütsel amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan iletişim, aynı zamanda bireylerin psikolojik bütünlüğünü ve dengesini korumada da önemli bir işleve sahiptir.

---

[109] CANSU; **a.g.e.**, s. 32
[110] TUTAR; **a.g.e.**, ss. 120- 121

## 1.6. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM AKIŞI VE TÜRLERİ

Örgüt içi iletişim, yöneticiler ve örgüt çalışanları arasında vuku bulan bir iletişim ve etkileşim ortamı olarak tanımlanabilmektedir. Örgütün iç çevresi dahilinde gerçekleşen örgüt içi iletişim sürecinin tarafları, örgüt bünyesinde faaliyet gösteren tüm yöneticiler ve çalışanlardır.[111]

Çalışanlar, üstlerinin kendilerinden ne beklediğini, nasıl yapması gerektiğini, hangi iyinin iyi olduğunu, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleri ile ilgili olarak hangi gelişmelerin olduğunu bilmek isterler. Araştırmalar; belirsizliğin söylenti için uygun zemini hazırlayan ve çalışanların işlerinde başarısız olmalarına neden olan en önemli etken olduğunu ve bu durumun çalışanlarda gruplaşma ve spekülasyonlara yol açtığını ayrıca, örgüt hakkında çalışanların iyi duygulara sahip olmamasının, örgüt içinde karmaşanın ve örgütsel etkinliğin sağlanamamasının örgüt içindeki iletişim becerilerinin yetersizliğinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bunu önlemenin yolu; çalışanları bilgilendirmek ile başlayan ve önerilerini dikkate almaya kadar uzanan geniş bir sürece sahip olan; örgütsel iletişimi yeterli hale getirmektir.[112]

### 1.6.1. Biçimsel İletişim

Örgütlerdeki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan biçimsel iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgütle çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir. Karar verme, eşgüdüm ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması isteniyorsa; bu kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek bir biçimde, açık ve belirgin olması gerekir.[113] Biçimsel iletişim, örgüt genelinde iletişimin örgütsel amaçlara uygun olarak ve planlı-programlı bir şekilde işlemesi anlamına gelmektedir. Böylelikle iletişim akışı, örgüt yönetimi tarafından kontrol altına alınmakta ve tesadüfilikten çıkarılarak legal bir statüye kavuşmaktadır. Kendiliğinden işleyen bir

---

[111] Gürüz ve Gürel; **a.g.e.,** s. 350.
[112] ÇETİN Canan, Mehmet TİKİCİ ve Selma KARATEPE; "Aile İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bir Araştırma", Editör Tamer KOÇEL, **3. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2008, s. 123.
[113] DEMİR, Kamile; **a.g.e.,** s. 144.

süreç olmaktan kurtulması ve resmiyet kazanması, biçimsel iletişimin etkili bir yönetsel araç olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır.[114]

Örgütlerde iletişim dendiği zaman pek çok kişinin düşündüğü, biçimsel iletişimdir. Biçimsel iletişim, örgütteki her tür resmi bildirileri, talimatları, raporlama biçimlerini kapsar. Biçimsel iletişimin amacı, grup için gerekli bilgi ve anlayışı sağlamak, çalışanların işten tatmin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve ilgililere gerektiğinde bilgi üretmektir.[115] Biçimsel iletişim, örgütsel yapı doğrultusunda oluşan haberleşme sistemidir. Biçimsel iletişim, bir işletmedeki her türlü resmi bildirileri, talimatları, raporlama biçimini ve dilek iletme şeklini kapsar. Burada amaç, örgüt için gerekli bilgi akışı ile sorumlulukların eksiksiz yerine getirilmesini sağlamak, çalışanların işten tatmin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve işleyişin devamlılığı için bilgi üretmektir.[116]

**1.6.1.1. Dikey İletişim:** Dikey haberleşme çerçevesinde ortaya çıkan yukarıdan aşağıya doğru haberleşmede üstler astlara; işle ilgili açıklamalar, emir ve talimatlar örgütsel süreç uygulamalarla ilgili bilgi, performansları hakkında bilgi ve örgütsel amaçlarla ile ilgili bilgi verecektir. Astlar ise kendileriyle, iş arkadaşları, örgütsel uygulamalar, ihtiyaçları, yaptıkları işlerle ilgili bilgileri, şikayet ve önerilerini aşağıdan yukarıya doğru ileteceklerdir. Buradan da anlaşılacağı gibi üstler emir, talimat, uyarı ve kontrol niteliğinde astlar ise açıklama ve bilgilendirme niteliğinde mesajlar iletmektedir.[117]

Lawler, Porter ve Tennenbaum'un araştırmasında, yöneticilerin kendi üstleri ile giriştikleri iletişime daha çok önem verdikleri saptanmıştır. Bunun temel nedeninin de yöneticilerin kendi üstleri ile daha az etkileşime girmeleri olduğu ileri sürülmüştür. Bu araştırmaların da ortaya koyduğu üzere; dikey iletişim olarak da adlandırılan ast ve üst arasındaki iletişime, yöneticilerin büyük zaman ayırdıkları söylenebilir. Ancak ast ve üst arasındaki iletişimde, yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim, astların üstleriyle kurdukları iletişime nazaran daha yaygın olarak

---

[114] GÜRÜZ ve GÜREL; **a.g.e.**, s. 351.
[115] TUTAR; **a.g.e.**, ss. 124- 125.
[116] ALTINIŞIK; **a.g.e.**, s. 18.
[117] ATAMAN, Göksel; **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 423.

kullanılmaktadır. Özellikle büyük örgüt yapılarında, hiyerarşik basamakların fazlalığı nedeniyle astlarla üstler arasında dikey iletişim yoluyla kurulan bilgi alış verişinin hızında ve etkinliğinde bir düşüş gözlenmektedir. Dikey iletişim aracılığı ile iletilen bilgiler işgörenler arasından doğal bir süzgeçten geçmektedirler. Hiyerarşinin her basamağı iletileri kendi işine gelen biçimde belirli şekillerde yorumlamakta, bu arada iletinin yapısında da bazı değişimlere neden olmaktadır.[118]

Dikey iletişimin temel problemi, aşağıya doğru iletişimde yönetici astlarınına mesajı ilettiği zaman, mesajın içeriğinin astlar tarafından bozulması ve onun akışının durdurulmasıdır. Bu durum dikey iletişin kısmen hatalı ve eksik olarak kurulmasına neden olabilir. Bu durumda geri bildirim gibi kontrol yöntemlerinin devreye sokulması, üst düzey yöneticilerin sadece ara düzey yöneticilerle görüşmekle yetinmeyip alt düzey çalışanlardan da bilgi alması; mesajın doğru iletilip iletilmediğinin kontrolü açısından faydalı olacaktır.[119]

**1.6.1.1.1. Yukarıdan Aşağıya İletişim:** Dikey iletişimin hiyerarşi basamağının üst kademesinden başlayarak alt kademelere doğru işleyen boyutu, yukarıdan aşağıya doğru iletişim olarak adlandırılmaktadır. Daha açık bir ifadeyle yukarıdan aşağıya doğru iletişim, üstten asta doğru işleyen bir iletişim akışıdır. Kaynak ve alıcı açısından konuya bakıldığında yukarıdan aşağıya doğru iletişim; kaynağın yönetici, alıcının ise çalışanlar olduğu bir süreci tanımlamaktadır. Dolayısıyla yukarıdan aşağıya iletişim, örgüt hiyerarşisini ve yetki ilişkilerini temel alan bir niteliğe sahiptir.[120]

Örgütte bütünlüğün, yöneltme ve denetimin sağlanması her şeyden önce yukarıdan aşağıya gelişen otorite ilişiklerinin iyi düzenlenmesini gerekli kılar. Otoritenin gerçekleşmesi için örgütün itici güce ve bu güçten çeşitli organlara yayılan düzenli ve uyumlu mesaj akımına gereksinme duyulur. İtici güç, işletmenin üst yönetiminden, mesaj akımı ise ilgili tüm organlara iletilen buyruklarla biçimlenen otoriteden doğar. Burada otorite kavramı buyruk verme yetkisi, bir diğer deyişle

---

[118] CANSU; **a.g.e.**, s. 35.
[119] ÇETİNKAYA; **a.g.e.**, s. 21.
[120] Gürüz ve Gürel; **a.g.e.**, s. 352.

karar verme, düzenleme ve buyrukların yerine getirilip getirilmediğini denetleme olarak anlaşılmalıdır.[121]

Örgüt yapısı ve organizasyon şeması yukarıdan aşağıya iletişimi kolaylaştırıcı bir rol oynamakta ve mesajlar emir komuta zincirini takip ederek kolaylıkla hayata geçmektedir. Bu yönüyle yukarıdan aşağıya iletişim, çalışanların örgüte ilişkin tüm politika, karar, uygulama, amaç, kural ve sınırlamaları öğrenmeleri ve geri bildirim sağlayabilmeleri açısından belirleyici niteliktedir.[122] Bu iletişimde; işletmenin politikaları, kuralları, emirler ve bilgi talepleri iletimde rol oynuyor. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim genellikle, yalın bir dille, anlaşılır, yoruma yer vermeyecek biçimde yazılı olmalıdır.[123]

Aşağıya doğru iletişim örgütsel görevlerini yerine getirmede çalışanların performansını yönlendirmede son derece önemli bir işletim aygıtıdır. Aşağıya doğru iletişim mesajları örgütsel yaşamda aşağıya doğru iletişimin etkili kullanımını belirtmemektedir. Aşağıya doğru iletişim, etkinliği belirlemek için yönetimin geri beslemesinin ilk kaynağını oluşturmaktadır.[124]

**1.6.1.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim:** Aşağıdan yukarıya doğru iletişim; astların yaptıkları iş ya da istek ve beklentileri hakkındaki düşüncelerini üst yönetime, örgüt hiyerarşisini izleyerek iletmeleri sürecidir. Bu anlamıyla astların, üst yönetimin talep ve beklentilerine ilişkin mesajlarına yanıt ya da diğer bir ifadeyle tepki vermeleridir. Dolayısıyla aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yukarıdan aşağıdan yukarıya doğru iletişime ilişkin bir geri bildirim olarak nitelenebilmektedir. Çalışanlardan gelen bilgilerin üst yönetime, örgütün günlük faaliyetleri, başarı ve başarısızlıkları ile ilgili potansiyel problemleri hakkında görüş vermesi nedeniyle aşağıdan yukarıya doğru iletişim örgütsel yaşam döngüsünün sürekliliğini sağlamaktadır.[125]

---

[121] SABUNCOĞLU ve TÜZ; **a.g.e.**, s. 76.
[122] GÜRÜZ ve GÜREL; **a.g.e.**, s. 354.
[123] FİLİZ, Atilla; "Yönetimde İletişim",
**http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=548**, Erişim: 27.02.2009.
[124] EROL; **a.g.e.**, s. 59.
[125] GÜRÜZ ve GÜREL; **a.g.e.**, s. 355.

Genel olarak işgörenlere verilen işler ve kendilerinden beklenen görevler yöneticiler tarafından izlenir. Bunun sağlanması için de yukarıya dönük iletişim kanallarından yararlanır: Bu kanallar aracılığı ile yapılan işlere ilişkin bilgi ve raporlar üst organlara iletilir. Böylelikle işlerin amaçlara ve buyruklara uygun biçimde gerçekleştirilme oranı saptanır. Uygulama yetersiz görülürse denetim sıklaşır, buyruklar verilerek gerekli önlemler alınır.[126]

Tecrübeler ve araştırmalar, işletmelerde bu ikinci iletişim kanalının birinciye kıyasla daha ağır işlendiğini göstermiştir. Bununla beraber bu kanalın, çalışanların tatmin edilmesi, yönetimde olup bitenden haberdar olması bakımından ağırda olsa muhakkak açık tutulması ve işlemesi ve her iki taraf içinde şarttır. Ancak çalışanların çoğu yönetim takımına veri sunmaktan genelde misilleme ihtimaline karşı korkarlar. Eğer çalışanlar kendi fikirlerine üst yönetimin duyarlı olduğu insanlarsa bu tür iletişim gerçekleşir. Bu yüzden korkuyu gideren ve açıklığı öneren bir kültürün yaratılması çok önemlidir.[127]

Günümüzün otoriter, büyük ve karmaşık örgütleri aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışını engellemektedir. Bu engellerin başında, örgütsel yapının dayandırıldığı hiyerarşi ve otoritenin, astlarla üstler arasındaki ilişkilerin formel olmasını gerektirmesi, otoriter ve formel bir yapı içerisinde ise astların problemlerini üstleriyle açıkça görüşmekten çekinmeleri hususu gelmektedir. İkinci olarak modern örgütlerin gerek üye sayısı gerekse yayıldığı alan bakımından çok büyük ve çok sayıda hiyerarşik basamaktan oluşmuş olmasının yüz yüze ilişkilere imkan vermemesi ve bunun da aşağıdan yukarıya iletişimi zorlaştırması gelmektedir.[128]

**1.6.1.2. Yatay İletişim:** Etkin işlerliğe sahip yatay iletişim akışı; işgörenler arasında eşgüdüm sağlama ve problem çözme, dayanışma ve takım ruhu yaratma konularında hizmet vermektedir. Yatay iletişim içgörülerin, yöntemlerin ve sorunların paylaşılmasını kolaylaştırarak örgütün bazı sorunlarla karşılaşmaktan kurtulmasını ve diğer sorunların da daha kolaylıkla çözümünü sağlamaktadır. Yatay

---

[126] SABUNCOĞLU ve TÜZ; **a.g.e.**, s. 79.
[127] BİLGİÇ; **a.g.e.**, s. 38.
[128] YATKIN, Ahmet; **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003, s. 78.

iletişim ayrıca çalışanların doyum duygusunu artırmakta ve gönül gücünü artırmaktadır.[129]

Yatay kanalların iletişimde en önemli işlevi örgütteki eylemlerin eşgüdümlenmesini sağlamaktır. Özellikle çağdaş ve büyük örgütlerde aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma birimler arası eşgüdümüm önemini arttırmaktadır.[130] Yatay iletişimin en önemli rolü, aynı düzeyde çeşitli fonksiyonları yüklenmiş organları, zaman zaman bir araya getirerek, işletme için son derece gerekli bulunan eşgüdümün sağlanmasın yardımcı olmasıdır. Yatay iletişim aksıyorsa, eşgüdüm işlevinde aksaklıkların çıkmasını doğal karşılamak gerekir. İşletmenin sosyal ve ekonomik yapısı geliştikçe ve genişledikçe, yetkilerin giderek yayılması sonucu, yönetimin ortak amaç doğrultusundan sapma tehlikesi de büyüyecektir. Katı bir merkezi yönetim geçerliliğini her geçen gün biraz daha yitirirken, yatay organlar arasında kurulan ilişkiler amaç ve işbirliğini sağlamada daha etkili olmaktadır.[131]

Aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimdir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin eşgüdümlenmesini sağlamaktır. Özellikle modern ve büyük örgütlerde aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası eşgüdümün önemini arttırmaktadır.[132]

**1.6.1.3. Çapraz İletişim:** Çapraz haberleşme farklı birimler ve hiyerarşik seviyelerde bulunan kişilerin ve birimlerin birbirleriyle haberleşmesine verilen addır. Çapraz haberleşme fonksiyonel yetki ilişkilerinin sonucunda ortaya çıkar. Bir örgütün üretiminden sorumlu genel müdür yardımcısının yeni alınan ve henüz test aşamasında olan bir makinenin teknik özelliklerini öğrenmesi için normal koşullarda emir-komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir ki bu oldukça zaman

---

[129] GÜRÜZ ve GÜREL; **a.g.e.**, s. 356.
[130] YILDIZ; **a.g.e.**; s. 36.
[131] SABUNCOĞLU ve TÜZ; **a.g.e.**, s. 94.
[132] TİKİCİ Mehmet ve Selma KARATEPE; "İnönü Üniversitesinde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Aşamasında Etkin İletişimin Yeterliliği", **Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kalite Kongresi, TODAİE/ KAL-DER**, Ankara, 1999, s. 5.

alır. Yöneticinin zaman kaybını engellemek amacıyla doğrudan o projede çalışan mühendisin bilgisine başvurması çapraz haberleşmeye örnektir.[133]

Örgütü farklı birimlerden oluşan bir bütün olarak değerlendirdiğimizde, farklı birimler arasındaki eşgüdüm sağlamak için çapraz iletişim kurulmasının yararlı olduğunu söylenebilir. Bu eşgüdümü sağlamak için kurulan iletişimde hiyerarşik ve formel bir ast üst ilişkisi olmadığından, informel iletişimin varlığından söz edilebilir. Farklı birimler arasında kurulan çapraz iletişimde, bu birimlerde işgören ve diğer birimlerle iletişime geçen işgörenler, örgütün bütünü ve işleyişi hakkında önemli bilgilere sahip olabilirler. Bu durum da onları bilgiyi iletme ve süzme gücüne sahip kılar.[134]

Çapraz iletişim kanalları bazen olağan durumlarda da kullanılır. Eğer, sadece belirli konularda bilgi alış-verişi amacını taşıyorsa bunun sakıncalı yönü yoktur. Fazla zaman alıcı boyutlara varmadıkça çapraz iletişimin etkin bir karar almaya yardımcı olacağı bile kabul edilebilir. Ancak bilgi alış-verişi dışında bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan işgörenlere emir vermesi şekline dönüşürse ya da gereksiz yere görüşülürse, örgütsel düzen yerini örgütsel düzensizliğe bırakmak zorunda kalır. Bu nedenle işletmelerde zorunlu olmadıkça, ilke olarak çapraz iletişime gitmekten kaçınmak gerekir.[135] Yapışmasının kaçınılmaz olduğu durumlarda da, iş görenlerin önceden üstünden izin almak ve çapraz iletişim bağlantısının sonuçlarından üstünü haberdar etmek suretiyle, örgütlerde huzursuzluk ve kuşkuyu ortadan kaldırmanın gereği üzerinde durulmalıdır. Kısaca, ancak etkili bir şekilde kullanılan çapraz iletişimin yöneticiler için önemli bir bilgi kaynağı olduğu unutulmamalıdır.[136]

### 1.6.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Örgütsel iletişimin bir diğer boyutu, biçimsel olmayan iletişim olarak adlandırılmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim; literatürde "informel iletişim" ya da "doğal iletişim" olarak da kullanılmaktadır. Kişilerarası ilişkilerin ve insani

---

[133] ATAMAN; **a.g.e.**, s. 424.
[134] CANSU;**a.g.e.**, s. 42.
[135] SABUNCOĞLU ve TÜZ; **a.g.e.**, s. 83.
[136] YATKIN; **a.g.e.**, s. 80.

gereksinimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan biçimsel olmayan iletişim; belirli bir program ve amaç olmaksızın, kendiliğinden gerçekleşmektedir.[137]

Biçimsel olmayan iletişimin bir yönünü oluşturan ve yaygın olan biçimleri dedikodu ve söylentidir. Söylentiler; önemli olan belirsizliğin olduğu ve kaygı uyandıran durumlara bir tepki olarak ortay çıkar. Çalışma ortamında bu üç koşulun sıkça bulunması örgütlerde söylentilerin oluşmasının nedenini açıklamaktadır. Özellikle büyük örgütlerde yeni yöneticilerin atanması yerlerinin değişmesi görevlerin yeniden paylaştırılması gibi konularda görülen gizlilik ve rekabet söylentilerin kulaktan kulağa yayılmasını özendiren bir ortam yaratır.[138] Doğal iletişim olarak da adlandırılan bu iletişim türü, zaman zaman formal iletişimi destekleyerek örgüt amaçlarına hizmet eden yararlar sağlamaktadır. Hatta günümüzde bazı firma yönetimleri, örgüt içinde çabuk yayılmasını istedikleri mesajlar ve duyurular için bu iletişim kanalını tercih etmektedir.[139]

Biçimsel olmayan iletişim iyi yönetilmediği ve kontrol altında tutulmadığı takdirde, örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmak yerine örgütsel amaçlara ket de vurabilmektedir. Bu nedenle örgüt yönetimleri, doğal ve kendiliğinden bir niteliğe sahip olan bu iletişim akışını; dikkatle takip etmeli, denetim altına almalı ve biçimsel iletişimi destekleyici bir şekilde kullanmalıdırlar. Aksi takdirde iletişim yapıcı değil, yıkıcı bir araç olmaktadır.[140]

İletişim psiko-sosyal bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın engellenmesi ya da sınırlandırılması durumunda, doğal iletişim kanalları kendiliğinden oluşur. Doğal iletişim, örgütün önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleşmeyen, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişimdir. Formel (resmi, biçimsel) iletişim ne kadar mükemmel işlerse işlesin, kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinde doğal iletişimin oldukça önemli bir yeri vardır. Bunun yanı sıra, formel iletişim kanallarının iyi işlemediği ya da yeterli olmadığı zamanlarda, doğal iletişim hızla oluşur ve genişler.[141] Örgütlerde iletişimin iki amacı vardır.

---

[137] GÜRÜZ ve GÜREL; **a.g.e.**, s. 357.
[138] UYGUR ve GÖRAL; **a.g.e.**, s. 181.
[139] TANRIKULU, Bekir; "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim Rolü", **http://www.caginpolisi.com.tr/10/10-11-12-13.htm**, Erişim: 15.05.2008.
[140] GÜRÜZ ve GÜREL; **a.g.e.**, s. 358.
[141] TUTAR; **a.g.e.**, s. 133.

Birincisi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin eşgüdümlenmesi ve görevin ilgili personele, kişiye iletilmesidir. İkinci amaç ise, örgütün üyelerinin iletişim yoluyla örgütsel planları istekli ve şevkli biçimde başarmak için canlandırılmasıdır. [142]

## 1.7. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ VE ARAÇLARI

### 1.7.1. Sözlü İletişim Araçları

Konuşurken, dinlerken, düşünürken, yazarken, görsel iletileri anlamlandırırken sürekli dili, çoğunlukla da anadilimizi kullanıyoruz. Düşlerimiz bile dil' siz değildir. Kültür ve dünya görüşü ile ilişkileri bağlamında dil, yalnızca belli dilbilgisi kurallarına göre düzenlenmiş sözcük dağarcık ile istek, duygu ve düşünceleri aktaran bir kod, bir araç değil, aynı zamanda bireyin duygu ve düşüncelerini birleşime ulaştıran bir program ve rehber sağlar.[143]

**1.7.1.1. Görüşme:** Görüşme en kısa anlatımla, en az iki kişi arasında karşılıklı konuşma, soru sorma, diyalog kurma olarak tanımlanabilir. Bir çalışanın çalışma hayatında zaman zaman yöneticisiyle karşılıklı görüşmesini buna örnek olarak verebiliriz. Güdülen amaca göre görüşme çeşitleri şunlardır:[144]

a. **Tartışma görüşmeleri:** Yetkili kimselerden bilgi edinmek için yapılır.
b. **Teşhis görüşmeleri:** Görüşülen kimsenin problemlerini ve bunların nedenlerini ortaya çıkarmaya yarar.
c. **Tedavi görüşmeleri:** Görüşülen kimsenin kendini daha iyi anlamasını, işbirliğinde bulunmasını sağlar.
d. **Danışma görüşmeleri:** Çalışanların yeteneklerini tanımaya ve ilgililerden bilgi alarak uygulanabilir plan ve program yapmaya yardımcı olur.

**1.7.1.2. Toplantılar:** Bir amaç doğrultusunda insanların bir araya gelerek iletişim kurmalarıdır. Toplantının başlama ve bitiş saati önceden belirlenmeli, gündem

---

[142] TİKİCİ ve KARATEPE; **a.g.e.** s. 7.
[143] GEÇİMLİ; **a.g.e.**, s. 177.
[144] ERONAT; **a.g.e.**, s. 42.

açıklanmalı, toplantı yeri düzenli olmalı ve diğer iletişim araçlarıyla desteklenmeli ve konuşmalar özgür bir ortam içinde demokratik biçimde yönetilmelidir[145]

**1.7.1.3. Konferanslar:** Tek yönlü bir iletişim aracı olarak konferans, belirli bir süre içinde oldukça geniş bir kitleye değişik görüşlerin iletilmesini sağlar. Konferans sayesinde, yazılı olarak veya teker teker karşılıklı ilişki yoluyla çok zaman kaybını gerektirecek bir iletişim olayı sadece bir kaç saat içine sığdırılabilmektedir. Buna karşılık konferansın tek yönlü olması geribildirimi engeller ve eğer konferans konusu yeterince ilgi çekmiyorsa beklenen etkinliği sağlamayabilir. İyi bir konferanstan söz edebilmek için katılanların önceden konu üzerinde bilgilendirilmeleri, konuşmacının toplum psikolojisini iyi bilmesi ve ilgiyi sürekli olarak konu üzerine çekme yeteneğine sahip bulunması gerekir.[146]

### 1.7.2. Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim, sözcük ve sembollerin yazılı bir biçimde iletilmesini ifade eder. Sözlü iletişimden farklı olarak yazılı iletişimde, alıcıya mesajın sunduğu anlam üzerinde düşünme, yargılama, analiz etme ve inceleme imkanı verir. Bunun yanında yazılı iletişim göndericiye mesaja koyduğu düşüncelerini yeniden gözden geçirme, okuyucuya ise boş zamanlarında veya ek bilgiler elde ettiğinde, mesajı inceleme ve yeniden okuma fırsatı verir. Özellikle kalıcı olması istenen mesajlar, yazılı iletişimle gerçekleştirilmelidir.[147]

**1.7.2.1. İşletme Gazetesi:** Gazeteler gerek işletme içinde dağıtılan gerekse çalışanların ikametgahlarına gönderilen işletmedeki faaliyetler hakkında bilgi verilerek ilişkiyi canlı tutma araçlarıdır. İşletme gazetelerinin iki önemli rolü olduğu söylenebilir: birincisi, işletme çalışanlarını çeşitli konularda aydınlatmak, ikincisi ise boş zamanlarını değerlendirmek ve eğlendirmektir. Genellikle ücretsiz dağıtılır.

---

[145] GEÇİMLİ; **a.g.e.**, s. 177.
[146] YORULMAZ; **a.g.m.**, http://www.sporder.net/makaleler/halkla_iliskilerde_kullanilan_kitle_iletisim_araclari.doc, Erişim:22.04.2008.
[147] KARTAN; **a.g.e.**, s. 20.

İşveren ve yöneticilerin propagandasını yapmayan ve çalışanların iletişim ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde hazırlanmış bir işletme gazetesi, iletişim politikasının etkili olmasında rol oynar[148]

**1.7.2.2. Afiş, Broşür ve El Kitapları:** Afişler belirli sloganlar ve çizgilerle kişilerin ilgi ve dikkatini belirli konulara çekmek amacıyla düzenlenirler. Ancak iletilmek istenen mesaj ile kullanılan sözler ve resimler arasında her zaman tam bir uyum sağlandığı söylenemez. Kısa fakat etkileyici sözcüklerden oluşan, anlatımı kolaylaştırıcı çizgileri yansıtan afişlerin düzenlenmesi ayrı bir beceri ve sanat işidir.[149]

Broşür; genellikle az sayfalı, ufak bir dergi boyutunda basılan bir tanıtma aracıdır. Genel ve özel amaçlı olarak tasarlanabilir. Genel amaçlı broşür, örgüt için olumlu imaj yaratmak amacıyla, örgütün vizyonu, misyonu, değerleri ve tarihçesi gibi konuları ele alır. Özel amaçlı broşürler ise belirlenmiş bir hedef kitleye yönelik olarak örgütün ihracat hacmi, üretim teknolojisi, yeni ürün çeşitleri gibi daha özel konulara ilişkin bilgi vermeyi amaçlar.[150]

Bir diğer yazılı iletişim yolu olan el kitapları daha çok işletme hakkında ya da işletmenin yeni uygulamaya koyduğu bir yöntem/yaklaşım için oluşturulan basılı yayınlardır. İşletmeler yeni yaklaşım ve uygulamaları departmanlar ve çalışanlar arasında yaygınlaştırmaya çalışırken bu yaklaşım ve uygulamaları işletmeye uyarlayarak el kitabı oluşturabilirler. Ülkemizde de birçok işletmede kullanılan toplam kalite yönetimi uygulaması esnasında işletmeye özgü "Toplam Kalite El Kitapları" oluşturulmakta ve işletme içerisinde yayılımı sağlanmaktadır.[151]

**1.7.2.3. Mektup:** Örgütlerin diğer örgütlerle veya örgüt üyeleri ile iletişimini sağlayan yazılı belgeler de iş mektupları sınıfına girmektedir.[152] Mektuplar, diğer

---

[148] ERONAT; **a.g.e.**, ss. 45- 46.
[149] YORULMAZ; **a.g.m.**, http://www.sporder.net/makaleler/halkla_iliskilerde_kullanilan_kitle_iletisim_araclari.doc, Erişim:22.04.2008.
[150] BAŞYİĞİT; **a.g.e.**, s. 30.
[151] ÇETİNKAYA; **a.g.e.**, s. 34.
[152] ALTINIŞIK; **a.g.e.**, s. 37.

iletişim araçlarından farklı olarak toplumsal değil kişisel bir araçtır. İyi yazıldığında hedef kitleyi bizzat ziyaret etmek kadar etkili olabilirler. Bir olayla ilgili bilginin sunulması ve bilgi istenmesi, bir davet veya bir yeniliğin duyurulması gibi amaçlarla yazılabilir. Ancak mektubun etkili olması için inandırıcı, samimi, açık, anlaşılır ve ikna edici nitelikte olması gerekir.[153]

### 1.7.3. Elektronik İletişim Araçları

Elektronik teknolojileri, bilgisayar teknolojisiyle birleşince, çok sayıda iletişim aracı ve bu araçların sunduğu iletişim ortamları günlük hayatımıza girmiştir. Elektronik iletişimin yüksek hızla mesaj alışverişini sağlaması, mesajı tam olarak ilave edebilmesi, farklı ve dağınık yerlerdeki mesajın insanlara aynı anda ve aynı biçimde gönderilebilmesi ve interaktif iletişime olanak sağlaması gibi avantajları vardır. Elektronik ortam ve araçlardan bazıları şunlardır; video konferans, elektronik veri ağı, elektronik posta, internet ve intranet.[154]İşletmeler, internette oluşturulacak web sayfalarıyla çalışanların işletme hakkında, yaptıkları iş hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayabilirler. Çalışanlara E-mail yoluyla çalışanların ilgilendiği işe ilişkin düzenlemeler veya kendilerini etkileyecek iş dışı konular hakkında bilgi verebilirler.[155]

### 1.7.4. Görsel-İşitsel İletişim Araçları

Görsel-İşitsel teknikler iletişim ve eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan ses ve resim prodüksiyonlarını içerir. Bu yöntem, işitsel iletişim tekniği (radyo, pikap) veya işitmeli ve konuşmalı (teyp), sadece görsel (sessiz film), diyapozitif sesli ve resimli .(sesli film, televizyon) ya da odio-matris denilen öğrenme makineleri gibi çeşitli tekniklerle uygulanmaktadır. Bunların dışında plan,

---

[153] YORULMAZ; **a.g.m.**, http://www.sporder.net/makaleler/halkla_iliskilerde_kullanilan_kitle_iletisim_araclari.doc, Erişim:22.04.2008.
[154] SARIKAMIŞ; **a.g.e.**, s. 50.
[155] ERONAT; **a.g.e.**, ss. 49- 50.

kroki, maket, fotoğraf, model ve grafik gibi teknikler de görsel-işitsel yöntemler içinde düşünülebilir.[156]

## 1.8. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur.[157] İletişim sorunlarının genellikle büyük boyutlu işletmelerin tekelinde olduğu düşünülmektedir. Bu doğru değildir: İç iletişim boyutlarından bağımsız olarak, işletmelerin tümünde bulunmaktadır. Genel olarak işletmelerin iç çatışmalarını iletişimin doğurduğu sanılmaktadır. İnsan ilişkilerini en iyi yapıya oturtmak için gerilimin yükselmesine göz yummak çelişkili bir biçimde zayıflıktır. Çünkü insan ilişkilerinin ağını düzenlemiş ve genişletmiş olan tüm işletmeler bilirler ki, elde edilmek istenen sonuçların düzeltilmiş olması da en az üretim düzeyi kadar ciddiye alınması gereken bir sorundur.[158]Önemli bir yönetsel fonksiyon olan iletişim faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için, iletişimde olası engellerin ortadan kaldırılması gerekir. Cok' a göre iletişim engelleri aşağıdaki gibidir:[159]

a. Bireyler okudukları ve duydukları konusunda peşin hükümlü ve seçicidirler, duymak istediklerini duyar, görmek istediklerini görürüler.
b. Korku ve diğer duygusal durumlar, mesajın iletimini zorlaştırılabilir.
c. Güven eksikliği, etkili iletişimin önemli bir engeldir.
d. Şifahi zorluklar, anlaşılmazlığın ve karışıklığın kaynağı durumundadır.
e. İletişimin diğer bir önemli bir engeli (mektuplar, kısa notlar, raporlar ve telefon mesajları gibi) aşırı bilgi yükü ve iletişim becerisindeki eksikliktir.

İletişimde bozulma, mesajın kapsamının bilinçli veya bilinçsizce değiştirilerek transfer edilmesidir. Bilginin gönderilirken kaybolması veya zarar görmesi, yanlış anlama ile değiştirilmesi veya yeniden düzenlenmesi, yanlış yere

---

[156] GÜRSEL Musa, Hüseyin IZGAR vd., **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** (Ed. Hüseyin IZGAR), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2003, s. 48.
[157] BAKAN İsmail ve Tuba BÜYÜKBEŞE; "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf**, Erişim: 26.02.2009.
[158] LAZAR, Judith; **İletişim Bilimi** (Çev. Cengiz Anık), Vadi Yayınları, Ankara, 2001, s. 59.
[159] TUTAR, Hasan; **Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Büro Yönetimi Teknikleri**, Aktif Yayınevi, 2000, s. 231.

gönderilmesi, gecikmesi ve alıcı tarafından anlaşılmaması ve benzeri kontrol edilebilen veya edilemeyen etkenlerden kaynaklanan problemler etkin iletişimi engeller.[160]

### 1.8.1. Fiziksel Engeller

Bu faktörler daha çok iletişim kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullarla ilgilidir. Gürültü sözlü haberleşmeyi etkileyen önemli bir engeldir. Aynı şekilde çeşitli konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklar da fiziksel faktörlere örnektir.[161] Bu türden faktörler, genellikle haberleşme kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullarla ilgilidir. Haberleşme kanalı gönderici ile alıcı arasında iletişim sağlandığı frekans ve mesajların karşılıklı gönderildiği ortamdır. Bu ortamda çevresel imkanlardan doğabilecek bazı sorunlar, iletişimin sağlıklı ilerleyememesi sonucunu doğurmaktadır. Örneğin, haberleşme kanalı içinde iletişimi engelleyebilecek bir düzeyde gürültünün olması, iletişimi önemli ölçüde etkileyebilecek faktörlerin başında gelmektedir.[162]

### 1.8.2. Kişisel Engeller

Bu tür engeller, yargılar, duygular, kişisel amaçlar ve insanların toplumsal değerlerinden kaynaklanır. Alıcının, herhangi bir mesajı değerlendirmesi, önceki deneyimi, yaşantısı ve inanç sistemine bağlıdır. Özellikle yoruma açık olan, soyut simgelerden oluşmuş mesajların algılanmasında kişiselliğin payı oldukça yüksektir. Böyle bir birey, duyduğunu değerlendirmek yerine, duymak istediği algılama eğilimindedir.[163]

İletişim sürecinin iki aktörü olarak kabul edebileceğimiz alıcı ve gönderici aynı zamanda etkin bir biçimde uygulanabilecek iletişimi engelleyici rol de oynamaktadırlar. Alıcının ya da göndericinin kişisel amaçlarındaki farklılıklar, iletişim sürecindeki hissel unsurlar, duygular, değerler, yargılar ya da alışkanlıklar bir yandan iletişimin önemli unsurlarından biri olan mesajı doğru aktarmayı

---

[160] ALTINIŞIK; **a.g.e.**, ss. 29- 30.
[161] BOZBAY; **a.g.e.**, s. 4.
[162] EROL; **a.g.e.**, s. 69.
[163] BUDAK ve BUDAK; **a.g.e.**, s. 61.

engellerken, öte yandan da karşı taraftan gelecek mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tavır takınmaya neden olabilmektedir. Diğer bir ifade ile alıcının göndericiye karşı olan tavrı, güveni ve inancı göndericiden gelebilecek mesajların farklı şekillerde değerlendirilmesi sonucunu meydana getirmektedir.[164]

**1.8.2.1. Gürültü:** Gürültü, alma sürecinde mesajın duyulmasını engelleyen bir titreşimdir, dalgalanmadır. Gürültü radyo sinyalinde, gönderme sırasında dışarıdan eklenen fiziksel bozucudur. Göndericinin iletişim kanalına koymadığıdır. Gürültü bir diyalogda araya giren bir diğer kişi tarafından iletişime katılabilir. Fakat her "gürültü" iletişimde negatif olarak araya giren değildir; gürültü iletişime zenginlik katan bir öğede olabilir.[165]

İletişimin başarısı, mesajın tam olarak alınmasıyla yani kaynağın (gönderici) ulaştırmak istediği anlam içerisinde algılanmasıyla mümkün olabilir. Bunun dışında gerçekleşen mesaj iletisi sonucunda (parazit/gürültü nedeniyle) iletişimde bir çökme yaşanacaktır. Dolayısıyla, iletişimin çökmesi, mesajı anlamamayla ya da yanlış anlamayla direkt olarak ilgilidir.[166] Psikolojik gürültü, fiziki gürültüye nazaran daha etkili ve daha uzun bir giderme süresi gerektiren sorundur. Kırgınlık, dargınlık, anlaşmazlık, yanlış anlama ve yorumlama, önyargı, inanç ve değer yargıları ve görüş farklılıklarının iletişimde doğurduğu aksaklıkları aşmak, konuşmayı ya da dinlemeyi engelleyen bir radyoyu veya televizyonu kapatmak kadar kolay değildir.[167]

**1.8.2.2. Algılama Engelleri:** Algılama, duyu organları ile edindiğimiz verilere, daha önceki deneyimlerin, edinilen bilgilerin ve beklentilerin etkisiyle anlam verilmesidir. Algılama süreci; kişilerin sahip oldukları değer yargıları, amaç ve hedefleri, ihtiyaçları, içinde yetiştikleri kültürel ortam, edindikleri bilgileri, duygu ve hisleri, tecrübeleri ve hatta fiziksel özellikleri gibi faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu nedenle aynı uyarı farklı kişiler tarafından farklı şekilde algılanabilmektedir. Kişiler arası iletişimde mesaj, gönderici ve alıcının algılama

---

[164] EROL; **a.g.e.**, ss. 69- 70.
[165] ERDOĞAN; **a.g.e.**, s. 102.
[166] ÖZGEN; **a.g.m.**, http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/OZGEN.pdf, Erişim: 18.08.2008.
[167] YATKIN; **a.g.e.**, ss. 106- 107.

yeteneğinin bir sonucudur. İki insan birbiri ile iletişim içindeyken, mesajlarını algılarının benzerliği oranında algılayıp anlamlandırabilir. Dolayısıyla kişiler arası iletişimde algılama bir filtre görevi yapmaktadır.[168] Bireyler aynı durumları farklı algılayabilmektedirler. Bu algılama farklılığına neden olabilecek eğilimler klişeleşme, kendine yontma, hale etkisi, öngörme, seçici algılama, algısal karşı koyma şeklinde altı başlık halinde toplanmaktadır:[169]

a. **Klişeleştirme:** Klişeleştirme, bir kişinin davranışlarının, ait olduğu grubu baz alınarak değerlendirilmesi anlamına gelmektedir.
b. **Kendine Yontma:** İyi ve olumlu davranışları birey kendisine mal edinirken, kötü ve olumsuz davranışların sorumluluğunu almaktan uzak durur. Bu davranış kendine yontma olarak nitelendirilir.
c. **Hale Etkisi:** Bir bireyin bir veya birkaç özelliği hakkındaki izlenimine dayanarak, bireyin tüm özellikleri hakkında yargıya varmak hale etkisi olarak adlandırılır.
d. **Öngörme:** Öngörme; bireyin, başka bir bireyin kendisiyle aynı düşünceleri, duyguları ve karakter özelliklerini paylaştığını farz etmesi durumudur. Örneğin; bir yöneticinin bazı zor görevleri çalışanlara vermesi ile onları motive edebileceğini düşünürken, çalışanlar sürekli olarak verilen görevlerden tedirginlik duyabilir, hatta kendini cezalandırılmış bile hissedebilir.
e. **Seçici Algılama:** Bu husus bazı mesajların bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin; kişiler klişeleştirme ve öngörme eğilimine sahipse, belirli kaynaklardan gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacak ya da göndericinin amacından farklı bir şekilde algılayacaktır.
f. **Algısal Karşı Koyma:** Bir insanın inançlarına ters düştüğü veya tehdit edici bulduğu bilgileri bloke etmesi veya değiştirmesidir.

---

[168] KAZU İbrahim Yaşar ve Cabir YEŞİLTAŞ; "Toplum Destekli Polislik Anlayışında İletişim Yeterliliklerinin Önemi", **http://www.caginpolisi.com.tr/53/15-16-17-18-19.htm**, Erişim: 18.03.2008.
[169] KINGIR; **a.g.e.**, ss. 150- 151.

**1.8.2.5. Güven ve İnanırlılık Konusundaki Eksiklikler:** İletişimin etkinliğinde ve kalitesinde rol oynayan etmenlerden birisi de kaynağın güvenilir ve mesajın inanılır olmasıdır. Bu durumda inanırlığı etkileyen en önemli kavramlardan biri saygınlık derecesidir. Saygınlık derecesi ne kadar fazlaysa iletişimin kalitesi ve inanırlılığı da o kadar yüksek olacak ve sonuçta iletişimin etkililiği de o oranda yükselecektir. Tersi durumda inanılmayan ve güvenilmeyen kaynak kaliteli iletişime en büyük engel olacaktır.[170]

**1.8.2.6. Dil:** Dil, iletişimin temel unsurudur. Dil karmaşık bir biçimde kullanılırsa, iletişim engeline yol açar. Bu nedenle iletişimde basit, yalın ve açıklayıcı bir dil kullanılmalıdır. Konuşmacı mümkün olduğu kadar dinleyicinin diliyle konuşmalıdır. [171] Genelde kısa cümleler, günlük, anlaşılır konuşma dili kullanılması ve mesajın doğru kanallara verilmesi önemlidir.[172]

İkinci önemli dil engeli, alıcının kendisine gelen mesajdaki kelime ve sembollere kaynağın niyetlendiğinden daha farklı anlamlar verdiğinde ortaya çıkacaktır. Semantik anlam bozukluğu olarak ifade edilen bu engel, kelimelerin herkes için aynı anlama sahip olmadığı ve kelimelerin anlamının kendi içinde değil, kişinin kafasının içinde olduğu gerçeğine işaret etmektedir. Aynı şeylerin farklı kişiler için farklı anlamlar ifade etmesi önemli bir iletişim engelidir. Dili simgeleyen duygu ve fikirleri ifade eden sembollerin kötü seçimi ve onlardaki anlam karışıklıkları bu engelin yaratılmasına ve iletişimin bozulmasına temel neden oluşturmaktadır.[173]

**1.8.2.7. Stres:** Stres, kendimizi keşfetmenin, potansiyelimizi kullanmanın ve geliştirmenin bir parçasıdır. Hiç strese girmeden ne çalışmak ne aile kurmak ne de çocuk yetiştirmek mümkündür. Her birimizin en rahat çalıştığımız ve en verimli olduğumuz bir olumlu stres düzeyimiz vardır. Stresle başa çıkmanın en temel koşulu,

---

[170] YATKIN; **a.g.e.**, s. 109.
[171] TUTAR; **a.g.e.**, s. 92.
[172] GÖRAL, Ramazan; **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Mikro Yayınları, Ankara, 2002, s. 137.
[173] YATKIN; **a.g.e.**, s. 110.

bu olumlu düzeyin üstüne çıktığımız ya da altına indiğimiz anları ve durumları fark etmektir. Stres düzeyindeki belli artışlar, performansta ve yeterlilikte artışa yol açmaktadır. Bu sınırlar artı ya da eksi yönde aşılırsa, performans ve yeterlilikte azalmalar başlar.[174]

**1.8.2.8. Geri Beslemenin Kalitesi:** İletişimde geri besleme göndericinin mesajına karşılık alıcının tepkisidir. Geri besleme, bireyin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece amaçlarına kolaylıkla ulaşmasını sağlar. Dolayısıyla geri beslemenin zamanında, doğru ve tekin bir biçimde sağlanmaması iletişimi engelleyecektir.[175]

### 1.8.3. Örgütsel Engeller:

Örgüt yapısı başlangıçta görev ve mevkilerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren bir tablodur. Örgütsel yapıyı geliştirme ve onu yeni stratejilere uygunlaştırmanın önemli nedenlerinden biri de, birbirinden ayrı olan ve farklı görev ve işlevler yüklenmiş bulunan örgütün bölümleri arasında uygun bir iletişim sistemi oluşturma konusudur[176]

**1.8.3.1. Statü:** Örgütlerde aralarında statü farkı bulunan bireylerin ilişkilerinin formel kanallara bağlı olması, iletişim akışını engeller. Yetki ve inisiyatif sahibi bireylerin, örgütsel iletişimi resmi kanallara bağlaması, yönetimin çeşitli kademelerindeki bireyler arasında "sosyal mesafe"yi açar. Aralarında sosyal mesafeler bulunan insanlar arasında doğal iletişim akışı engellenir[177]

**1.8.3.2. Zamanlama:** Zaman faktörü, haberleşmenin etkinliğini şu ya da bu yönde etkileyebilen önemli bir unsurdur. Genellikle telefonla yapılan haberleşmelerde, kendisine mesaj iletilecek olan kişinin (alıcının) bulunamaması durumunda zaman darlığı dikkate alınarak alıcıya ulaştırılmak istenen mesaj başka birine bırakılabilir.

---

[174] ÖZGEN; **a.g.m.**, http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/OZGEN.pdf, Erişim: 18.08.2008.
[175] ALTINIŞIK; **a.g.e.**, s. 33.
[176] BAŞYİĞİT; **a.g.e.**, s. 34.
[177] UYSAL; **a.g.e.**, s. 16.

Bırakılan mesajı kendisine göre algılayan bu kişi asıl alıcıya aktarırken bunun niteliğini değiştirebilecek şekilde ifade edebilir.[178]

Örgütlerde zaman baskısı varsa mesaj asıl alıcıya belirli kademelerden ve formal yollardan ulaşmak yerine, informal ve kısa yollar seçilebilir. Bu durum normal olarak haberleşme süreci içine girecek bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara yol açacaktır. Yöneticilerin zamanlarının kıt olması, bazı konuları çok özet olarak söylemelerine yol açmaktadır.[179]

**1.8.3.3. Üst ve Ast'ların Davranışları:** Yöneticilerin gösterdiği anlayış ve yakınlık, ilişkilerin gelişmesine, iletişimin kolaylaşmasına ve bütün bunlara bağlı olarak da personelin işletmeyle bütünleşmesine neden olmaktadır. Her örgütte yönetici kademesi o örgütün iletişim atmosferini etkiler. Bu atmosfer de, çeşidine göre iletişimi ya kolaylaştırır ya da engel olur. Eğer yönetici anlayışlı, hoşgörü sahibi, saygılı bir kişiliğe sahipse iletişim kolaylaşmaktadır. Tersine, sinirli, dengesiz ve taraflı bir görünüm taşıyorsa, ast' ların kendisine yakınlaşması ve sorunlarını iletmesi son derece güçleşmektedir. Yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları ya da bilgisizlikleri nedeniyle çoğu kez ast-üst ilişkilerinin düzensiz, gelişigüzel bir nitelik taşıdığı ve biçimsel kanalların gerektiği gibi işlemediği görülmektedir.[180]

Yöneticilik sıklıkla işi tanımlama, gerekli personeli tedarik etme, onları eğitme, performanslarına göre çalışanları gruplandırma, kariyerlerini geliştirme konusunda onlara yardımcı olma ve onları işten atma boyutlarıyla tanımlanır. Lakin etkin bir yöneticilik için gerekli birkaç temel ve düzenli aktivite vardır. Bu temeller herkesin ortak bir amaç için beraber çalışmasını sağlar. Bunun yararı kişilerin birlikte çalıştıklarını hissetmeleridir.[181]

---

[178] ŞİMŞEK, Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, 7. Baskı, Konya, 2002, s. 202.
[179] EKİNCİ; **a.g.e.,** s. 25.
[180] KINGIR; **a.g.e.,** s. 152.
[181] NAMARA, Carter Mc; "Basics in Internal Organizational Communications", **http://www.managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm#anchor465736**, Erişim: 04.11. 2007.

# İKİNCİ BÖLÜM
# İÇ İMAJ

## 2.1. İMAJ KAVRAMI

Günümüzde kurumların özellikle ticari ilişkiler içinde varlıklarını sürdürebilmeleri, ne yalnızca yöneticilerin yetenek ve kapasitesine ne de tamamen kurumun finansal gücüne bağlanabilir. İyi ve vasıflı yöneticilerle, gelişmiş makine ve donanımlarla en ekonomik şekilde, en kaliteli ürünü pazara sunmak mümkün olabilir. Ancak hedef tüketici ile iyi ve doğru bir iletişim kurulamamışsa, üreticinin seslendiği pazar dilimindeki tüketiciler ticari alanda ise ilişki içinde bulundukları kurumu desteklemiyorlarsa, kurum kendi çalışanları tarafından benimsenmemiş ise işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi mümkün olmayacaktır.[182]

İmaj kavramı, ilk kez 1955 yılında Sidney Levy tarafından ortaya konmuştur. Sidney Levy imajı, "kişi ve grupların belli objeler hakkındaki inanç, tutum ve izlenimlerinin toplamı" olarak tanımlamıştır.[183] İmaj, kişilerin sahip olduğu en önemli ve etkili pazarlama aracıdır.[184] Güzel bir imaj, sürekli bir tavsiye mektubudur.[185] İmaj, son yıllarda farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar yüklenerek kullanılan kavramlardan birisi olmuştur. İmajı, imgeleme yoluyla zihinde canlandırılan nesne kavram ve semboller şeklinde tanımlamak da mümkündür. Bu nesne, kavram ve semboller, bir kişiye, duruma veya kurulaşa ilişkin olabilir. İmajı genel bir tanımlamayla, herhangi bir kişi, kuruluş ya da durum hakkındaki görüşlerin toplamı biçiminde ele almak da mümkündür.[186]

İnsanlar birçok farklı varlıklar (ürünler, markalar, organizasyonlar) hakkında imaj şekillendirebilirler. İmaj bu varlıklar hakkında insanların düşünmelerine yardım eder ve o varlığa karşı insanların hareketlerini etkiler. Dolaysıyla imaj; etkileyici faktörlerin listesinden sonra çizilen resim veya bir objenin bilinmesini sağlayan

---

[182] KIRDAR; **a.g.e.**, s. 71.
[183] KURTULDU Hüseyin ve H.Dilara KESKİN, Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri, **7.Ulusal Pazarlama Kongresi**, Haziran 2002, s. 334.
[184] "İmajın Gücü" Hermes Yönetim Danışmanlar ve Eğitim Merkezi, **http://www.marketingturkiye.com/BilgiBankasi/Detay/?no=178**, Erişim: 06.10.2006.
[185] AKGÜNDÜZ, Abdülkadir; **Meşhur İşadamlarının 100 Ortak Prensibi**, Genç Beyin Yayınları, İstanbul, 1998, s. 74.
[186] BAKAN, Ömer; **Kurumsal İmaj**, Tablet Yayınevi, Konya, 2005, s.1.

araçların bir setidir. Bu bilinme ise; insanların tarifi, hatırlaması ve ilgilenmesiyle olur.[187] İmaj, bireyin; reklâmlar, doğal ilişkiler, içinde yaşanılan kültürel ortam ve sahip olunan önyargılar gibi kanallar vasıtasıyla elde ettiği verilere ilişkin değerlendirmesi, yorumu ya da her bireyin zihninde yavaş yavaş ve birikimsel olarak biçimlenen imgeler bütünü" şeklinde de tanımlanmaktadır.[188] Bir ürünün teknik özellikleri ne olursa olsun, sembolik anlamı, teknik özelliklerinin nasıl algılandığını ve rakipleri arasındaki tercihleri etkiler.[189]

"Bir kişi veya kurumun diğer kişi veya kurumların zihinlerinde isteyerek veya istemeyerek bırakmış olduğu, hizmetle ilgili personel, kullanılan araç-gereçler ve çevresi hakkındaki fikirler, anlayış ve değerler"[190] şeklinde ifade edilen imaj, günümüzde medyanın etkin olarak kullanıldığı medya kurallarına uygun görüntü oluşturulması ile başlayan davranış ve düşünce biçiminin yerleştirilmesiyle tamamlanan bir süreç olarak da görülmektedir. Bireyler ve kurumlar ister istemez, insanlar üzerinde belli bir imaj bırakırlar. Bu bakımdan imajın, bir şeyin nasıl bilindiği ve insanlar tarafından nasıl açıklanıp hatırlandığı ve kendisiyle nasıl bağ kurulduğuyla ilgili olduğu söylenebilir. [191]

David Finn ve Doug Newson, "imajın" direk olarak yönetilecek bir kavram olmadığına fakat her yerde ve her zaman olduklarına, firmaların ve kişilerin davranışlarının global bir sonucu olduğuna işaret ederler. Birilerinin imaj yönetimine teşebbüs etmesi, onların kendi popülaritesini idare etmeye uğraşmasına benzetilebilir.[192] İmaj kavramının ne anlama geldiği, imajın nasıl oluştuğu konuları, kurumsal imajı kavrama noktasında yol gösterici olacağından, irdelenmesi gereken konular olarak görülmektedir.

---

[187] LEMMIK Jos, Annelien SCHUJIF and Sandra STREUKENS; "The Role of Corporate İmage and Company Employment İmage in Explaning Application İntentions", **Journal of Economic Psychology,** Vol: 24, Iss: 1, February 2003, ss. 1- 15.
[188] BAKAN, **a.g.e.**, ss. 11- 12.
[189] BİLJALİ, Şener; **Makedonya Eğitim Kurumlarında Okutulan Tarih Kitaplarında Osmanlı İmajı**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, s. 15.
[190] GÜMÜŞ, Mustafa; **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar,** Alfa Yayınları, İstanbul, 1995, s. 124.
[191] TAŞKIN Ercan ve Semih DÖNMEZ; "Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması", **Akademik Bakış Uluslararası Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı: 12, 2007, ss. 2.
[192] PANITZ, Eric; "Ditributor İmage and Marketing Strategy", **Industrial Marketing Management,** Vol: 17, Iss: 4, November 1988, ss. 315- 323.

## 2.2. İMAJ ÇEŞİTLERİ

İmaj çeşitleri farklı kaynaklarda farklı sayıda açıklanmaktadır. Peltekoğlu Kurt Huber' den yaptığı alıntıda imaj çeşitlerini, imaj kavramlarını ortaya koymaya çalışmıştır. Bu kavramlara bazı eklemeler yapmak mümkündür. Fakat burada esas konu baz alınarak önemli olanlara değinilecektir.[193]

**2.2.1. Kurum İmajı:** Kuruluş veya firmanın dışa yansıyan görüntüsü olarak adlandırılabilir. İşletmenin kamuoyu ile olan ilişkilerinde önemli bir yer tutan kurum imajı marka imajını da etkileyen önemli bir unsurdur.

**2.2.2. Ürün İmajı:** Bir ürünün sahip olduğu imajdır. Bazen ürünün imajı onu üreten/ satan kurumdan daha olumlu olabilir. Bunun tersi durumlara rastlamak da mümkündür. Bu firmaların marka/ ürün stratejilerine göre değişkenlik gösterir.

**2.2.3. Marka İmajı:** Yaygın bir imaj türü olduğu söylenebilir. Özellikle pazarlama alanında yaşanan değişimler marka imajını diğerlerinin önüne geçirmiştir. Markaların ömrünün uzunluğunu büyük ölçüde onun pazardaki ve tüketicilerin zihnindeki imajıyla ilişkilendirilebilir.

**2.2.4. İçerden Dışarı Doğru İmaj:** Kurumun kendi çalışanları ve organik kuruluşunda bulunan diğerleri tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Son yıllarda oldukça önem kazanmaya başlayan bir imaj çeşididir. Bazı kaynaklarda "kendi imajı", "kuruluşun kendi algıladığı imaj" vs. şeklinde kullanılmaktadır. Çalışan sayısı fazla olan organizasyonlar için daha önemli olduğundan bahsedilebilir.

**2.2.5. Dışarıdan İçeriye Doğru İmaj:** Kuruluşun kendi çalışanları dışındaki bireyler tarafından algılanışıdır. Kuruluşla doğrudan ilgisi bulunmayanların sahip olduğu imajdır. Kuruluşun yaşaması ve varlığını sürdürmesi ile doğrudan ilgilidir. Zira hedef kitlesinin gözünden imajı zarar görmüş bir kuruluşun varlığını sürdürmesi oldukça zordur.

---

[193] TATAR; **a.g.e.**, s. 110- 112.

**2.2.6. Olumlu İmaj:** Bir kısmı kuruluşların kontrolü dahilinde bir kısmı da kontrol edilemeyen değişkenlerin etkisiyle hedef kitle üzerinde kuruluşa ilişkin olumlu izlenimler bırakılması neticesinde ortaya çıkan imaj türüdür. Özellikle halkla ilişkiler faaliyetlerin odak noktasında kuruluşla ilgili olumlu bir imajın yaratılması ve sürdürülmesi ana amaç olarak ön plana çıkmaktadır.

**2.2.7. Olumsuz İmaj:** Kuruluşun faaliyet gösterdiği alanda yapmış olduğu tanıtım, halkla ilişkiler ve diğer etkinliklerinin başarısız olması neticesinde oluşan imajdır. Bu kuruluşun doğrudan yapmış olduğu bir hatadan kaynaklanmış olabileceği gibi kontrol dışında gelişmiş bir olay sonucunda da oluşabilir. Her ne şekilde oluşursa oluşsun hiçbir kuruluş tarafından arzu edilmeyen bir durumdur. Olumsuz imaja sahip organizasyonlar veya kurumlar rakiplerine göre her zaman dezavantajlı durumdadırlar.

## 2.3. KURUM İMAJININ TANIMI

İş yaşamında etkili ilişkiler kurabilmek ve başarılı sonuçlar alabilmek için yararlanılacak kişisel güç unsurlarından biri de başkaları üzerinde bıraktığınız izlenim, yarattığınız etki ve kazandığınız saygınlıktır. Tüm bunlar, bir anlamda çeşitli araç ve yöntemlerle ve belirli bir süre içinde oluşturacağınız imajı ifade eder.[194] Bireyler ve kurumlar imaj oluşturma ile oluşturmama arasında bir seçim yapamazlar. Sadece şans eseri bir imaj oluşturmakla, bunu tasarlayarak oluşturmak arasında bir seçim yapabilirler. Her kurum planlanmış olsun ya da olmasın bir imaja sahiptir ve imaj kurumun başarısına katkı sağlayan ve elle tutulmayan soyut unsurların başında gelir.[195]

Önceleri imaj kavramından, "kişi ya da kurumun ya da nesnelerin diğerlerinden ayırt edilmesi" anlaşılmaktaydı. Bilgi teknolojileri ve küreselleşme gibi etmenler, kurumları imaj kavramına daha farklı bakmaya zorlamışlardır. Bu bağlamda kurum imajı; çeşitli kuruluşlar hakkında insanların kafalarında oluşan

---

[194] BARUTÇUGİL, İsmet; **İş Hayatında Kadın Yönetici,** Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 61.
[195] YILMAZ, Gözde; "Çok Uluslu İşletmelerde İzlenim Yönetimi ve Kurumsal İmaj Oluşumuna Katkısı", **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim,** Editör: Pınar ERASLAN YAYINOĞLU, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 11, İstanbul, 2005, s. 132.

düşünsel resimler anlamına gelmektedir.[196] Kurum imajının oluşmasında büyük etkiye sahip olan kurum misyonu, yöneticileri amaçlar konusunda bir birliğe götürür ve iç dış katılımcılar da uzlaşmayı sağlar ve böylece kurumun hem iç hem de dış imajını etkiler.[197]

Bir organizasyon teorisi olarak kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil, kurumsal nitelikli baskılar bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiği söylenebilir. Örneğin sosyal bekleyişler, devletin kurumdan beklentileri ve yönlendirmeleri, endüstri dalında hakim olan iş yapma usulleri organizasyonlar üzerinde baskı yapan kurumsal nitelikli baskılardır. Dolayısıyla kurumsallaşma, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki bir benzeşme ve paralellik öngörmektedir. Kurumsallaşma olayının dış çevre ile bu kadar yakın ve sıkı bir ilişki içerisinde bulunmasında dolayı, kurumların çevrede olan izlenimleri yani imajları kurum imajını belirleyen, belli işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda belirlilik sağlamak açısından önemlidir.[198]

Olumlu imaja sahip bir kurumda çalışmak sosyal prestiji yükseltir. Sosyal imkânları artırır, insanlarla etkileşimi kolaylaştırır, saygınlığı kazandırır. Kurumun imajının zedelenmemesi hem şirket için hem de çalışanlar açısından faydalıdır. İnsanlar kendi haklarında olumlu sözler duymak istedikleri gibi çalıştıkları kurumları içinde olumlu sözler söylenmesini arzularlar.[199] Hangi sektörde yer alırsa alsın, her işletme mevcut konumunu korumak ya da daha iyi bir konuma gelebilmek için sürekli olarak olumlu bir imaj oluşturma çabası içerisine girmektedir.[200]

---

[196] KÜÇÜK, Ferit; **İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2003, s. 3.
[197] KLEMN Mary, Stuart SANDERSON and George LUFFMAN; "Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees", **Range Planning**, Vol: 24, Iss: 3, June 1991, ss. 73- 78.
[198] ÖRER; **a.g.e.**, s. 11.
[199] YILDIRIM; **a.g.e.**, s. 5.
[200] DEMİR, Ebru; **Kurumsal Marka İmajının Oluşumunda Reklam Stratejilerinin Etkisi: World of Wonders Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s. 17.

## 2.4. KURUM İMAJININ GELİŞİMİ

İşletmelerde kurum imajı oluşturma çabalarının ilk olarak 1907' de bir mimar olan Peter Behrens' in, Berlin'deki büyük AEG Şirketinin binalarının, ürünlerinin ve tanıtım materyallerinin tasarımından sorumlu olarak işe alınmasıyla başladığı söylenmektedir. AEG o yıllarda Almanya'nın endüstriyel gücünün sembolüdür ve dünya çapında 70.000 kişiyi istihdam etmektedir. Behrens ve yaratıcı ekibi; çalışanların lojmanlarından, fabrika binalarına, elektrikli çaydanlık gibi tüketici ürünlerinden, kataloglara ve fuarlara kadar her fırsatta AEG' nin görsel açıdan tanınması için, güçlü bir kurum kimliği ve bu yolla da kurum imajı yaratmaya çalışmışlardır. 1907' lerde ilk olarak AEG ile başlayan kurum kimliği yoluyla kurum imajı oluşturma çabaları, İtalya' da Olivetti, Britanya' da Londan Transport, Amerika'da IMB ile devam etmiştir.[201]

1960 ile 1980 yılları arasında kurum kimliği buna bağlı kurum imajı oluşturma çabaları yetenekli grafik dizaynıcıları tarafından yürütülen firmalar aracılığıyla oluşturulmaya çalışılıyordu. Dizayn kalitesine bağlı olarak da kurumun imajı oluşuyordu. 1990' larda bu firmaların çoğu dizayn konusunda daha az nitelikli daha az hevesli olan reklam ajanslarına satıldı. Daha sonraları reklam ajansları konularında uzmanlaşarak kurum imajını daha iyi bir yere getirdiler. [202] Kurum markası, kurum kimliği, kurum imajında yeterli bir seviyeye gelmek için planlama ve dizaynın mükemmelleşmesi, birinci sınıf bir kalitede uzmanlık, liderlerin dikkatini bu yöne çekmek, zaman ve para harcamak gerekmektedir.

Zamanla kurum imajı kavramı işletmenin niçin var olduğundan, amaçlarının ortaya konulmasına kadar uzanan işletmeyle ilgili her konuyu içerir hale geldi Bu nedenle işletmenin yapısında, yönetim anlayışında, insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilecek bütün değişimlerin kurum imajı ile çok yakın bir ilişkisi olduğu açıktır. Kurum imajı, geçmişte dizayn olarak görselliğe önem verip bu açıdan insanlara hitap etme yolunu seçmişken bugün artık kurum imajı kişilerin kafalarında

---

[201] GÜZELCİK, Ebru; **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı,** Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, ss. 144- 145.
[202] SPAETH, Tony; "Brand Rene Wals: Some Creative Leaps and A Few Head Scrathers", **Business Search Premier**, Vol: 44, Iss: 2, April 2007, ss. 14- 4083.

yapılan ve yapılmayan davranışlar sonucunda oluşan düşüncelerdir. Kurum imajı örgütün karakteri felsefesi ve davranış biçimidir.

## 2.5. KURUM İÇ İMAJININ TANIMI VE ÖNEMİ

Günümüzde, "çalışılmak istenen firma" olma arzusu, giderek artan bir şekilde iş dünyasının gündemine yerleşmektedir. Dolayısıyla nitelikli kişileri çekmek isteyen şirketler öncelikle güvenilir, saygın ve çalışanına değer veren bir portre çizmek durumundadır. Çalışanınıza değer verdiğinizin önemli bir göstergesi de insana duyduğunuz saygı ve insan kaynakları uygulamanız da sergilediğiniz profesyonelliktir.[203]

Kurum imajını yaratmada iyi bir ortak olarak ve dürüstlük anlayışıyla iletişim kuran çalışanlar, kurumun dış hedef kitlelere karşı iyi birer elçisi olacaklardır. Bu noktada önemli olan, çalışanların da tıpkı müşteriler gibi görülmesidir. Bunun anlamı ise, çalışanların iç müşteri olarak kabul edilmesi ve işletme ile ilgili ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması yoluna gidilmesidir (İşe giren bir kişi, ortaya koymuş olduğu emeğinin karşılığı olarak bir takım maddi (para, mal vb.) ve manevi (statü, saygı görme, kendine gerçekleştirme vb.) kazançlar elde etmeyi umar. Bu tür beklentileri karşılanmış bir işgören de, çalıştığı işletmeye karşı olumlu bir iç imaj oluşur. Oluşan bu olumlu iç imajın, çalışan tarafından dış hedef kitlelere yansıtılması da, kurum imajını olumlu yönde etkileyecektir.[204]

Kurumun uyguladığı davranış ve kurallar, çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanırsa kurum çalışanlarından bir takım faydalar elde edecektir. Bunlar, kurumda daha fazla çalışma, kurumu koruma ve kurumla bütünleşme olarak kendini gösterecektir. Çalışanların kurumlarını olumlu algılamaları için gerekli olan unsurları şöyle sıralayabiliriz:[205]

---

[203] YALÇIN, Müge; "İnsan Kaynakları Uygulamaları Kurumların İmajını Nasıl Etkiliyor", **http://www.insankaynaklari.com/CN/Index002.asp?AuthorID=6&ShowAbs=ON**, Erişim:23.10.2006.
[204] BOLAT, Oya İnci; "Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Çalışmaları", **http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s15/makale/c9s15m6.pdf**, Erişim: 05.06.2008.
[205] KÜÇÜK Ferit ve Nedim BAYUK; "Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak, Çalışanların Kurum İmajı", **http://joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/Kriz.pdf**, Erişim: 05.06.2008.

a. Eşitlik,

b. Hiyerarşik kademelerin azaltılması,

c. İnsan haklarına saygılı bir kurum,

d. Temiz bir çevre için yapılan kurumsal çalışmalar,

e. Kurum çalışanlarının hayat tarzlarını geliştirmeye katkısı,

f. Yaratıcılığın geliştirilmesinin desteklenmesi,

g. Gönüllü ve esnek çalışma ortamının sağlanması,

h. Deneysel eğitime destek vermesi ve hayat boyu eğitim.

İşletmeler, dış imaj aracılığıyla müşterilerin işletmeye olan bağlılığını artırmaya çalışırken, iç imaj oluşturma çabaları ile de çalışanlarının işletmeye olan bağlılığını artırmaya çalışırlar. Olumlu bir dış imaj, yine olumlu bir iç imajla desteklenmediği sürece istenen faydayı sağlamayacaktır. Bu, özellikle üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği ve temel ürünün hizmet olduğu konaklama işletmeleri için daha da önemlidir. Her çalışan, müşterilere, topluma, ortaklara ve diğer taraflara karşı işletmenin elçisi gibidir. Bu nedenle, istenilen kurum imajını yaratmada, iyi bir ortak olarak çalışan ve dürüstlük anlayışıyla iletişim kuran çalışanlar, kurumun dış hedef kitlelere karşı iyi birer elçisi olacaklardır.[206]

Regenthal'e göre kurumsal imajın oluşumu, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef kitleler (müşteriler, hissedarlar) ve kamuoyu üzerindeki oluşturduğu izlenimlerin ve algılamaların bütünüdür. Bu yaklaşıma göre kurumsal imajın oluşumu dört ana baslıkta irdelenebilir; bunlardan birincisi, "kurum hakkındaki düşünceler", ikincisi, "kurumun bilinirliği", üçüncüsü, "kurumun prestiji", dördüncüsü ise "kurumun rakipleriyle karşılaştırılabilirliği" dir. Yani bir diğer deyişle kurumsal imaj, kurum kimliği oluşturma çalışmalarının sonucunda meydana gelmektedir. Kurumsal imaj kavramı ile imaj kavramında anlatılanlar kuruma yönlendirilmektedir. Kurum imajı şirketin ürettiklerini, sunmuş olduğu hizmetlerini, yönetim sekli ve anlayışını, reklam ve iletişim çabalarını ve bulunduğu toplum ile etkileşiminin bütününü destekler.[207]

---

[206] BOLAT; **a.g.e.**, s. 24.
[207] BAYRAMOĞLU; **a.g.e.**, ss. 19- 20.

## 2.6. KURUM İÇ İMAJINI YAPILANDIRAN FAKTÖRLER

Hem kuruluş içinde hem de kuruluş dışında oluşturulacak imajın, tek ve inandırıcı olabilmesi için tüm unsurlarıyla uyumlu olması gerekmektedir. Kurumsal görünüm kapsamında ele alınan kurum logosu, yazı karakterleri, kuruluş renkleri, basılı materyal, ambalaj satış geliştirme, ilanlar, sergiler ve tüm iletişim araçlarının uyumu ile ortak bir görünüm yaratılmalı, kurum iç ve dış bütün iletişim kurum uygulamalarını anlatan hedef kitleye kuruluşun sosyal ve ekonomik anlamını netleştiren mesajlar iletilmelidir. Kurumsal davranış da bir taraftan çalışanların kuruluşla bütünleşmesini sağlama çabalarını içermektedir. Kurum iç imajını yapılandıran faktörleri aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

### 2.6.1. Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi kurum imajını oluşturacak olan kurumsal karakterlerin toplamıdır. Bu karakterler entelektüel ve davranışsal karakterlerdir (sunulan ürünler, inançlar, teoriler, kültürel değerler v.b.).Sosyal kültürel, akademik felsefeler topluma moral, entelektüel ve kültürel bakımdan katkıda bulunur.[208] Kurum felsefesini oluştururken bu konulara dikkat edilmesi gerekir.

### 2.6.2. Kurumsal Davranış

Mevcut kurum imajının korunması için yönetim; tüm insanların odaklanmış olduğu etiksel boyuta dikkat etmelidirler. Aynı zamanda personelin etik davranması sağlanmalıdır. Sakat personel çalıştırılıyorsa bunlara mutlaka kolaylıklar sağlanmalıdır. Personele karşı olan davranışlarda eşit ve adil olunmalıdır.[209]

### 2.6.3. Kurumsal Politikalar

Politika, "Bugünkü ve gelecekteki kararları, veri koşullar altında belirlemek ve bu kararlara yön vermek için birçok seçenek arasından seçilen belirli bir yol veya

---

[208] BORGMANN, Albert; "Does Philosophy Matter?", **Technology in Society**, Vol: 17, Iss: 3, ss.295-309.

[209] ROSS, Glenn F.; "Ethics,Trust and Expectations Regarding the Treatment of Disabled Staff Within A Tourism/Hospitality İndustry Context", **International Journal of Hospitality Management,** Vol: 23, Iss: 5 December 2004, ss. 523- 544.

hareket yöntemi" veya "genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan yüksek seviyeli bir plan" olarak tanımlanabilir.[210] İşletme Yönetimi alanında politika, "yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi" anlamına gelir. Bu ilkeler yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur.[211] Kurum imajının şekillendirilmesi sürecinde kurumun formel politikaları önemli bir yer tutmaktadır. Bir bütün olarak kurum stratejisi, insan kaynakları politikaları, müşteri oryantasyonu, kurum yönetim tarzı bu süreçte önemlidir.[212]

### 2.6.4. Kurumsal Görünüm

Kurumsal görünüm kavramı bir kuruluşun görünümünün kurum kimliği hedefine uygun olarak birbirleriyle uyumlu olan tüm görülebilen unsurlarının tasarımı ve yönetilmesini kapsar. Kuruluşun genel görüntüsü ve yarattığı izlenim kurumsal imajı doğrudan etkilemektedir. Bu noktada kurumsal görünümü kuruluşun kendisini görsel olarak ifade etmesi olarak tanımlayabiliriz. Kurumsal görünüm bir başka açıdan görsel iletişimdir. Kurumlar görsel iletişimi kullanarak hedef kitleleri ile daha rahat iletişime geçebilir ve akılda daha kalıcı olabilir.[213]

### 2.6.5. Kurumsal İletişim

İletişim belli bir bağlamda, belirli bir fiziki ortamda ve sosyal ilişkiler ağı içinde gerçekleşir. Bağlam, etkileşim sürecine katılan insanların iletişim davranışlarını belirler. Duruş, oturuşundan kullanılan dile, konuşma üslubuna kadar iletişimin bütün bileşenleri sürecin gerçekleştiği bağlama göre değişir.[214]

Kurumlar, iletişim kurmadan faaliyetlerini yerine getiremezler. Örgüt çalışanları birbirlerinin ihtiyaçlarından haberdar olmadıkları zaman, işbirliği mümkün olmaz. İletişimle ilgili her eylem, örgütlere etkide bulunur. İletişim

---

[210] ERGİN, Esin; **İşletme Politikası,** Der Yayınları, İstanbul, 1992, s. 9.
[211] DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s. 14.
[212] KÜÇÜK, Ferit; "İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj" ,**Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, Elazığ, 2005, s. 256.
[213] TATAR; **a.g.e.**, s. 124.
[214] SUSAR, Filiz; "Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri", **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim,** Editör**:** Pınar ERASLAN YAYINOĞLU, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 11, İstanbul, 2005, s. 15.

planlama, örgütleme ve kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarının başarılmasına yardımcı olur. Bu sayede örgütler görevlerini gerçekleştirebilirler. İş gören açısından bakıldığında, etkin iletişimin performans geliştirmeye ve iş doyumuna katkı sağladığı görülür. Etkin bir iletişim sayesinde çalışanın işine bağlılığı artar.[215]

### 2.6.6. Kurumsal Kalite

Kalite, artık bir işlev değil stratejidir. Stratejik yaklaşıma göre, müşteriler, işletmelerin stratejik önem taşıyan çıkar gruplarıdır. Buna göre bir işletmenin ürettiği mal ya da hizmet müşterilerin gereksinmelerini ve beklentilerini karşıladığı zaman, kalitelidir.[216] İstenilen şartlara, ilk defada, tam zamanında ve her defasında uymak şeklinde tanımlanan kalite, bir organizasyonun başarısının ölçütüdür.[217]

### 2.6.7. Kurumun İnsan Kaynakları Politikaları

Olumlu bir kurum imajı için, insan kaynakları birimi işgörenlerinin dış kaynaklardan işgören ihtiyacını karşılarken dikkat etmeleri gereken önemli nokta, hangi şekilde olursa olsun elemanın bulunması değil, uygun işgörenlerin kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmasıdır. Arzulanmayan yöntemlerle işgören ihtiyacını gidermenin, kurumun bir işgören kazanmasını sağlamakla birlikte, bu durumun kurumun imajını zedeleyebileceği gerçeği unutulmamalıdır. Ayrıca, insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi konusundaki çalışmaların, kurumlar arasındaki rekabet anlayışına uygun olmasına dikkat edilmelidir. Dolayısıyla, insan kaynakları konusundaki kurum içi uygulamalar kadar, kurumlar arası ilişkilerde de özellikle ahlâkî ilkelere uygun davranmak kurum imajı açısından önemlidir.[218]

**2.6.7.1. Kurum İklimi:** Toplumsal sistemler olarak kurumlar, çok yönlü ve karmaşık yapılara sahiptirler. Belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulan kurumlar çevreleri ile çok yönlü ilişkiler içerisindedir. Kurumun çevresi ile olan ilişkileri,

---

[215] TUTAR; **a.g.e.**, s. 116.
[216] UYGUÇ, Nermin; **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi,** Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998, s. 1.
[217] DERELİ Türkay ve Adil BAYKASOĞLU, **Kalite ve Hayata İz Düşümleri,** Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003, ss. 3- 4.
[218] BOLAT; **a.g.e.**, s. 185.

kendi iç unsurları kadar, yapısında ve işleyişinde de etkili olmaktadır. Kurum iklimi derken, örgütlerin bireysel, kurumsal ve çevresel nitelikleriyle örgütlerdeki insan davranışlarının oluşturduğu bir ortam anlatılmaktadır İnanılırlık, güvenilirlik, açıklık, içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yoğun olduğu kurum iklimini ideal kurum iklimi olarak nitelendirmek mümkündür.[219]

**2.6.7.2.Personel Planlaması:** Genel bir bakış açısından değerlendirme yapılacak olursa; personel planlamasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.[220]

a. İşletmenin gelişme planları doğrultusunda personel gereksinimin saptanması,
b. Karlılık üzerinde etkili olan personel maliyetinin kontrolü ,
c. Personelin etkin ve verimli kullanımının sağlanması,
d. Personelin işletmede tutunabilmesi ve doyumlu olabilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanması, fiziksel ve moral koşullarının iyileştirilmesi,
e. Ücret normlarının tespiti, tarafsız kriterlere göre iş değerlendirmesi yapılarak ücret kademelerinin belirlenmesi,
f. Personele ilişkin ihtiyaçlarla bütün işletme faaliyeti arasında bağlantı kurulması.

**2.6.7.3. Kurum Kültürü:** Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Kurum kültürü belirli davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder bu da kurum kültürünün koordinasyon fonksiyonunu oluşturur ve bu noktada kurum kültürünün motive edici etkisi belirginleşir. Çünkü güçlü bir kurum kültürü

[219] PARILTI Nurettin ve Metehan TOLON; "Yerel Yönetimlerde İmaj Kavramı Ve Olası Sonuçları", **w3.gazi.edu.tr/web/metehan/1.pdf,** Erişim: 05.06.2008.
[220] http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/175-personel-planlamasi.html - 44k, Erişim: 06.06.2008.

çalışanların genel ruh halini etkilemekle kalmaz özellikle çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirilmesinde de katkıda bulunur.[221]

Kurum kültürü birçok boyut ile karakterize edilen karmaşık bir fenomendir. Kurum kültürü ile ilgili araştırmalar 3'e ayrılırlar: Birinci grup; sadece kültürü tanımlayan bilimsel çalışmalar. İkinci grup, kurum kültürünü boyutlandıran çalışmalar ve üçüncü grup ise ilk iki grup çalışmaların teorik veya ampirik geçerliliğini araştıran çalışmalardır. Kurum kültürü analizi yapan bilim insanları farklı sayılarda boyut sunmaktadırlar. Kurum kültürü boyutları şöyle sıralanabilir: İletişim, yönetim tarzı, ödüllendirme ve özendirme sistemi, , karar alma, strateji ve amaçlar, işbirliği ve dayanışma, koordinasyon ve bütünleşme, yenilik, adaptasyon, öğrenme, normlar, kurallar ve değerler, organizasyon yapısı, dış çevre ile ilgili konularda davranış, örgütsel iklim, kontrol mekanizması, ilgi, bilgi aktarımı, çalışanlara ilgi, uzlaşma, çalışanların sorumluluk ve özgürlük dereceleri, çalışanları güçlendirme, çalışanları seçme sistemi, vizyon, misyon ve politik yatırımlar olarak sayılabilir. [222] Tüm boyutlarıyla kurum kültürü kurum iç imajını yapılandırmaktadır.

**2.6.7.4. Kurum Misyonu ve Vizyonu:** Kurumda çalışan kişilerin çalıştıkları kurumlarıyla ilgili gelecekteki misyonun, vizyonun hedeflerinin amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Misyon, kurumun insani amaçlarla var olmasının temel nedeninin kısa bir şekilde ifade edilmesidir. Misyon üç temel sorunun karşılığını verir. Bunlar: "Kurum ne yapacak? Kimin için yapacak? Niçin yapacak?" sorularının karşılığını içerir.[223]

Misyon, bir işletmenin varlığının temel amacıdır. Gelecekte olmak istediği yer, şu andaki durumu, toplumdaki imajı ve yöneticilerinin dünya görüşüdür

---

[221] GEMLİK Nilay ve Ünal SIĞRI; "Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediyede Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Yıl: 6, Sayı: 11, Bahar 2007/2, ss. 267- 282.

[222] KAYALAR Murat ve Metin ÖZMUTAF; "Gelişme Yönelimli bir Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C. 12, Sayı: 3, 2007, ss. 163-176.

[223] ABELL, Derek F.; "The Future of Strategy is Leadership", **Journal of Business Research,** Vol: 59, Iss: 3, March 2006, ss. 310- 314.

diyebiliriz.[224] Misyon açıklaması işletmelerin toplumdaki imajını belirlemektedir. Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm personeli neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, insiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerini işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir. Misyon açıklandığı ve özellikle üst kademe yönetim tarafından benimsendiği durumlarda işletmelerin gereksiz büyümeleri ve ilgisiz sektörlere girmeleri önlenmektedir. Misyon açıklamaları, motivasyon ve ekip çalışmasına ortam hazırlar. Bir misyonun en önemli fonksiyonu işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir. Kurum herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır? Faaliyete geçildikten on veya yirmi yıl sonra, geriye bakıldığı zaman, üyelerde en büyük doyumu sağlayacak değer nedir? Gibi sorulara cevap verilerek ortaya konulacak ve gurur kaynağı olacak bir değer, örgütün misyonunu oluşturur. Hizmet yönelişi olmak, üretim yönelişi olmak, maliyet yönelişi olmak, kalite yönelişi olmak vs birer misyon alanlarıdır. Misyon alanları içinde ele alınabilecek bazı değerler şunlardır; İnsanların insan olarak önemli olma inancı, en iyi olma inancı, işin en iyi şekilde yapılabilmesi için ayrıntılarında önemli olduğu inancıdır.[225] Vizyon ulaşıldığında değişebilir iken; Misyon şirketin varlık nedeni değişmediği sürece aynı kalır.[226]

Vizyon, bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir. Vizyon gelecekle ilgilidir. İşletmenin veya herhangi bir topluluğun gelecekte bu günden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi ama erişilemeyecek gibi görünen yükseklikte olmasını amaçlayan bir süreçtir. [227]

Vizyon somut bir gelecek görüntüsüdür. Gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın ancak bir gerçek yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar uzaktır.

---

[224]**http://www.toygarborekciilkogretim.k12.tr/cms/images/stories/OTMG/misyon%20ve%20vizyon.ppt**, Erişim: 05.06.2008.
[225] **http://www.pcforumlari.com/archive/t-75843.html**, Erişim: 05.06.2008.
[226]**http://www.uydukurdu.com/forum/archive/index.php/index.php/organizasyon_kulturu_ve_vizyon_misyon_degerler-t57382.html**, Erişim: 08.06.2008 .
[227]**http://www.toygarborekciilkogretim.k12.tr/cms/images/stories/OTMG/misyon%20ve%20vizyon.ppt**, Erişim: 05.06.2008.

Vizyon bugün ile yarını birbirine bağlayan entelektüel bir öngörüdür. Vizyon insanlara bulundukları yere ilişkin görüş sahasını kaybetmeden ve kenara atılmışlık duygusuna kapılmadan gittikleri yeri gösterir. Gerçekleştirilmek istenen amaçlar için gerekli amaç ve kaynakları belirtmeksizin, işletmenin gelecekteki fotoğrafını tasvir eder. Mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakıştır. Asla bireysel bir fantezi değildir. Dönüm noktası her şeyden kaçmak değil bunun yerine ne istiyoruz sorusunun cevabını verebilmektir. Bilinçli bir felsefi temel oluşturup örgüt için bir seçim, yaşam biçimi oluşturma, firmanın gelecekteki durumunu ve başarısının bir fotoğraf aracılığı ile bugüne aktarmaktır. [228]

**2.6.7.5. Kurum Dışında Oluşan İmaj:** İşletmeler, dış imaj aracılığıyla müşterilerin işletmeye olan bağlılığını artırmaya çalışırken, iç imaj oluşturma çabaları ile de çalışanlarının işletmeye olan bağlılığını artırmaya çalışırlar. Olumlu bir dış imaj, yine olumlu bir iç imajla desteklenmediği sürece istenen faydayı sağlamayacaktır.[229] Kurumun sergilemiş olduğu karakterler hem iç hem de dış izleyiciler tarafından belirli şekillerde algılanır. Sergilenen bu karakterlere göre hem iç müşteri hem de dış müşteri tatmini gerçekleşebilir.[230] Bir çalışmaya göre, çalışanlar estetik bir iş ortamı talep ederler. Böyle estetik bir ortam varlığı, çalışanların, kurumlarını algılamalarını farklılaştıracaktır.[231] Buradan anlaşılacağı üzere kurumun somut imajı çalışanların kurumlarını algılama tarzlarını da etkilemektedir.

---

[228] **http://www.pcforumlari.com/archive/t-75843.html**, Erişim: 05.06.2008.
[229] BOLAT; **ag.m.,** http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s15/makale/c9s15m6.pdf, Erişim:05.06.2008.
[230] CHUN, Rosa; "The Influence of Corporate Character Customers of Employees: Exploraty Similarities and Differences", **Journal of The Academy of Marketing Science,** Vol: 34, No: 2, 2006 ss. 138- 146.
[231] WARHUST Chris and Dennis NICKSON; "Employee Experience of Aesthetic Retail and Hospitality", **Work Employment Society",** Vol: 21, No: 1, 2007, ss. 103- 120.

## 2.7. KURUM İÇ İMAJININ OLUMLU SONUÇLARI

### 2.7.1. Kurum İç İmajı ve Örgütsel Bağlılık

Küreselleşmenin belirlediği bu rota üzerinde uluslararası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan şirketlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde; "insan unsurunun artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı" görülmektedir.[232] Endüstri psikolojisinin önemli konuları arasında yer alan ve genellikle örgütsel davranış alanında sıklıkla karşılaşılan tutumlardan birisi olan "örgütsel bağlılık", personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte genişlemeye başlayan, "insan odaklı yönetim" anlayışının ilgilendiği önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim bilgi stokuna girmeye başlayan "örgütsel bağlılık" konusuna, örgütsel davranış, endüstri psikolojisi, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu kavramının çok sayıda tanımının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Literatürdeki tanımlardan birinde örgütsel bağlılık, "çalışanın bir organizasyonla tanınması, değer ve amaçlarının bu organizasyonla kesişmesi ve organizasyonda kendi menfaati yönünde gönüllü olarak bir çaba göstermesi"[233] şeklinde ele alınmaktadır. Yani örgüte bağlılık; sadakat ve örgütle onur duymak anlamına da gelir. Bağlılık, "organizasyonla duygusal birleşme" şeklinde de ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık; bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde çaba sarf etme isteği ya da organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü ifade eder.

Bir işgörenin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerine inancını ve bu organizasyonda çalışmaya devam etme isteğini belirtmek için de kullanılan "örgütsel bağlılık", çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütte faal olarak yer almayı devam ettirme isteğinin derecesi olarak da tanımlanır.[234] Porters örgütsel bağlılığı; bireyin

---

[232] SELAMOĞLU, Ahmet; **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İstanbul, 1998, s. 52.
[233] GRIFFIN Marie L. and J. R. HEPBURN; "Side-Best and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers", **Journal of Criminal Justice**, Vol: 33, Iss: 6, November- December, 2005, s. 613.
[234] İBİCİOĞLU, Hasan; "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 15, Sayı:1, Yıl: 2000, s. 13- 22.

örgütsel amaçları başarmak için gönüllü olarak çaba harcaması, örgütsel üyeliği sürdürmeye güçlü bir istek duyması" olarak tanımlamaktadır[235].

### 2.7.2. Kurum İç İmajı ve Personel Devir Oranı

İnsan vücut ısısını ölçen bir doktora, derecedeki yükselme insan organizmasında bir şeylerin yanlış gittiği sinyallerini verdiği gibi, personel devir oranının yüksek düzeyde seyretmesi de yöneticiye örgütün işleyişinde bazı şeylerin yanlış gittiği sinyallerini verir. Yüksek ısının organizmada neyin yanlış işlediğini göstermeyip sadece bir şeyin yanlış olduğunu belirtmesi gibi, personel devir oranı da, teşhis etmek yerine sadece uyarıda bulunur. Yüksek ısı zatürre, kabakulak veya kızamık nedeniyle olabilirken, yüksek personel devir oranı personel etkinliğinin azlığından, yönetici etkinliğinin azlığından veya şirket politikalarının zayıflığından "kaynaklanabilir. Ayrıca normalin altındaki ısının organizma için tehlike sinyalleri verdiği gibi, düşük oranlı personel devrinin de tehlike arz edeceğini unutmamak gerekir. Personel devri, insan gücü planlamacılarının büyük dikkatini çeken bir konudur. Çünkü personel devir oranı, yöneticileri teşhisi ve kontrolü zor olan ve birbiriyle bağıntılı pek çok personel sorunuyla karşı karşıya bırakır. Personel devri, organizasyon üzerinde dolaylı bir etkiye ve aday toplama, eğitim ve terfi gibi personel stratejileri üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir.[236] Personel devri, işyerinde ve özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü işten ayrılan her tecrübeli personelin kuruluş için yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hataların bir maliyeti vardır.[237]

### 2.7.3. Kurum İç İmajı ve Devamsızlık

Günümüz işletme ve yöneticilik sorunlarının başta gelen önemli olgularından birisi de devamsızlıktır. Kısaca tanımlamak gerekirse, işe gelmesi planlanmış olan

---

[235] ÇAKIR, Özlem; **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler,** Seçkin Yayınları, Ankara, 2001, s. 50.
[236] PRATT K. S. ve S. G. BENNETT; **Elements of Personal Management**, Van Mastrand, Reinhold, U.K., 1986, s. 108.
[237] EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000, s. 259.

bir bireyin işe gelmeme durumudur.[238] Devamsızlık, işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır. Sosyo-psikolojik bir olgu olarak devamsızlık, ortak iş görme arzu ve ihtiyacının başladığı ilk günden beri hissedilmektedir.[239] Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş, ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmekler. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, personel devri, gibi çok önemli yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır.[240]

### 2.7.4. Kurum İç İmajı ve Motivasyon

Genel olarak motivasyon; "bir veya birden fazla insanı belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı"[241] olarak tanımlanabilir. Örgütsel açıdan ise motivasyon; "örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmayı devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü"[242] anlamını taşımaktadır. İşletmelerde yönetimin en önemli hedeflerinden birisi, ileri düzeyde motive olmuş işgörenlerle etkili bir organizasyon oluşturmaktır. Bu da örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerle sağlanabilir. Yani işgörenlerin her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya ne derece istekli olursa yönetsel faaliyetlerden o ölçüde sonuç almak mümkün olacaktır.

Motivasyonun bir yönetsel araç olarak önemi, örgütte insan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır. Bireylerin arzu ve ihtiyaçlarının yönetimin sunduğu özendirme araçları sayesinde tatmin edilebileceği ve onun iş yapma arzusunun bu tür motivasyon sayesinde

---

[238] KAYNAK, Tuğray vd.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No. 276, İstanbul, 1998, s. 28.
[239] Eren, **a.g.e.**, s.251.
[240] EBY L. T. and D. M. FREEMAN; "Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment: A Partial Test Of An Integrative Theoretical Model", **Journal of Occupational & Organizational Psychology,** Vol: 72, lss: 4, 1999, s. 463.
[241] TEVRÜZ, Suna; **Davranışlarımızdan Seçmeler,** Emek Ofset Matbaası, İstanbul, 1989, s. 59
[242] ÖZALP, İnan; **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Bayteş Yayıncılık, Ankara, 1994, s. 440.

artacağı düşünülebilecektir.[243] Süreç teorilerinden birisi olan Vroom'un Bekleyiş teorisine göre motivasyon, kişinin önemsediği değerleri arzulama derecesinin bekleyiş ile çarpımına eşittir.[244] Bireyin örgütsel bağlılığının yüksek olması onun önemsediği değerleri arzulama derecesini yükseltecek ve böylece motivasyonu artacaktır. Beyley ve Czajka' nın yaptığı bir araştırmanın sonucuna göre; bağlılık çok güçlü bir motivasyon kaynağıdır ve çalışanın enerjisini artırarak aşırı stres altında bile iyi çalışmasını sağlayabilir.[245]

### 2.7.5. Kurum İç İmajı ve İş Tatmini

İş tatmini; "bir bireyin beklediği veya arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı beslediği duygusal tepki"[246] olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini, dışsal ve içsel tatmin olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dışsal tatmin; ücret, ekonomik ödüller, ücret güvencesi gibi çalışmanın karşılığında elde edilen tatmini; içsel tatmin ise, başarma duygusu, kaliteyle ilgili amaçları gerçekleştirme, yeni çalışma yöntemlerine uyum gibi çalışma esnasında hissedilen tatmini ifade etmektedir.

## 2.8. HASTANELERDE KURUM İÇ İMAJI

Hastaneler, Kurum İmajı ile ilgili çalışmaların en fazla ihmal edildiği işletmelerdir. Toplumun beklentilerinin değişmesi ve hastanelerin bir hizmet kuruluşunun ötesinde işletme olarak algılanmasının getirisi olarak kurum imajı çalışmalarında önem kazanmıştır.[247] Sağlık hizmetlerinde hizmeti sunanların bakış açısından uzaklaşarak hastaların beklentilerine odaklanan bir yönelimin yaygınlaşması sağlık kurumlarını yeni arayışlara sürüklemektedir. Değişen hasta

---

[243] ŞİMŞEK Şerif, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış,** Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, Ankara, 2000, s. 116.
[244] DAVIS, Keith; **İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış,** Çeviren: Kemal Tosun vd., 5. Baskı, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 199, İstanbul, 1988, s. 78.
[245] IUN Joyce and Xu HUANG; "How To Motivate Older Employees To Excel? The Impact of Commitment on Older Employees' Performance In The Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management**, 2006, s. 341.
[246] MINER, J. B.; **Industrial Organizational Psychology,** Mc.Graw Hill Book Com., New York, 1992, s. 116.
[247] SARP Nilgün ve Emine ÖZDOĞAN, **"Özel Bir Hastane İçin Yapılan İmaj Araştırması (Keçiören Hastanesi),** 4.Ulusal Sağlık Hastane Yönetimi Sempozyumu Bildiri Kitabı, İstanbul, 27-28 Eylül 2001, s. 227.

beklentilerinin zamanında belirlenmesi ve sistemin bu doğrultuda gelişmesini esas alan sürekli iyileştirme süreci, sağlıklı ölçüm ve değerlendirme işletilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda toplumsal imaj, kurumun ve verilen hizmetin nasıl algılandığını, sağlık hizmetlerinin değerlendirilmesinde önemli ölçütler haline getirmiştir.[248]

Hastane imajının oluşumuna etki eden faktörler:Hizmetin gerçek kalitesi; Fiyat imaj açısından önemlidir ancak tek başına yüksek fiyat hizmete lüks olma özelliği kazandırmaz; hastanenin ismi amacına uygun ve istenen hedefe yönelik nitelikte olması; Kurumsal değerler ve öncelikler, çalışanların bakış açıları , davranış normları kurumun hedef kitlesine etki eder; Logo, ofis mimarisi, cephe düzenlemesi ve çalışanların görüntüleri, binanın yapısı, temizliği ve düzeni gibi görsel kimlik önemlidir; Müşteri ve toplumun hassasiyetlerine uygun hizmet ağı oluşturmak. Hizmette süreklilik, herkese eşit ve erişilebilir sağlık hizmeti sunumu; Hizmetlerdeki şeffaflık ve uluslar arası normlara uygunluk derecesi; Hizmetin verildiği ortam ve hastanenin hizmet kapasitesi. Hastanenin tıbbi teknolojik yapısı ve çevreye tanıtımı; Hastanede çalışan uzman ve akademisyen sayısı[249] Ultrason, laboratuar ünitesindeki cihazların güvenilirliği[250] vb olarak sıralanabilir.

## 2.9. KURUM İÇ İMAJININ ÖRGÜTSEL İLETİŞİMLE İLİŞKİSİ

Geçmişte kurum imajı çalışmaları, sadece müşterilere, yani dış hedef kitlelere yönelik olarak planlanmaktaydı. İyi bir imaj oluşturmak için, görsel açıdan bir kurum kimliği yaratmak ve bunu müşterilere tanıtmak yeterliydi. Ancak küreselleşmeyle birlikte işletmelerde yaşanan değişimler, insanın birey olarak değerini artırdığı gibi işletme açısından da "çalışan" olarak da değerinin anlaşılmasına yol açmıştır. Böylece dış hedef kitlenin yanında, birde çalışanlardan oluşan iç hedef kitle anlayışı ortaya çıkmıştır. Çalışanların iç hedef kitle olarak öneminin artmasıyla birlikte,

---

[248] SARP ve ÖZDOĞAN, **a.g.e.**, s. 227.
[249] **http://www.medikalteknik.com.tr/web/devam_yazi.asp?idyazi=47**, "Hastanelerde Kurumsal Kimlik Çalışmaları", Erişim: Ocak 2008.
[250]YANMAZ, Ömer; "Hastane İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi" **Ahmet Yesevi Üniversitesi Bitirme Proje Ödevi**, Mayıs 2005, s. 7.

kurum imajı çalışmalarında dış hedef kitlenin yanı sıra iç hedef kitleyi de göz önüne alarak düzenlemeler yapılmıştır.[251]

Her çalışan işletmeye bir imaj kazandırmaktadır. Çalışanlar istenilen kurum imajının oluşturulması için çok önemli bir role sahiptirler. Bu nedenle güçlü bir iç imaj yaratabilmek için; çalışanların gerekli olan ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir.[252] İşletme içindeki en önemli ihtiyaçlardan birisi çalışanlar arasında ve çalışanlarla yönetim arasında etkili ve iyi bir iletişim sistemi kurmaktır. Çalışanlar işletme ile ilgili konularda bilgilendirildikleri takdirde yönetim tarafından kendilerine güvenildiği ve değer verildiği hissine kapılacaklardır. Böyle hissetmeleri de onların işletmeye olan duygularını olumlu yönde geliştirecektir.[253]

[251] ÖĞÜT; **a.g.e.**, s. 26.
[252] ŞENEL; **a.g.e.**; s. 54.
[253] ÖZÜPEK; **a.g.e.**, s. 163.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
# UYGULAMA

## 3.1. YÖNTEM

### 3.1.1.Alanın Tanıtımı

Özel Hastaneler müteşebbisin kar amacı ile kurup işlettikleri hastanelerdir.[254] Sağlık hizmetlerinin niteliğinden kaynaklanan deontolojik kuralları göz ardı etmeksizin hastane yönetiminde ekonomik ilkeleri de göz önünde bulundurmak zorunluluğu vardır. Bu, hastanelerin esasen bir hizmet işletmesi olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yönetim biliminin yöntemleri hastane işletmeciliği için de geçerlidir. Bilhassa kar amacı ile kurulup işletilen sağlık kuruluşları olan özel hastanelerin piyasada varlıklarını devam ettirebilmeleri büyük ölçüde karlılıklarına bağlıdır. Sağlık piyasasında kar elde edebilmek ise, doğru yerde istenilen nitelik ve türde, beklenen kalitede sağlık hizmetinin sunulabilmesine bağlıdır.[255] Böyle bir sağlık hizmetini sunabilmek yalın yönetimle mümkün olabilecektir.

Dünyada, özelikle sağlık hizmetlerinde liberal pazar ekonomisi anlayışıyla hareket edilen ülkelerde sağlık alanındaki hizmet arzındaki açıkların kapatılmasına yönelik olarak kamu (birinci sektör) ve özel (ikinci sektör) teşvik edilmektedir.[256] 24 Ocak 1980 yılı ekonomik politikalarının bir gereği olarak, sağlık hizmetlerinin bir devlet görevi olduğu düşüncesinden vazgeçilmiştir. Kamu kaynaklarından sağlığa ayrılan paylar giderek azaltılırken, özelleştirme teşvik edilmiştir. 1982 Anayasasında Cumhuriyet tarihinde ilk defa sağlık alanında özel sektörden söz edilmiştir. 1983 Hükümet Programında sağlık alanında ki en önemli hedef olarak, özel sağlık

---

[254] KURTULMUŞ, Sevgi; **Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi**, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998, s. 245.
[255] KURTULMUŞ, **a.g.e.**, s. 233.
[256] KURTULMUŞ, **a.g.e.**, s. 233.

kuruluşlarının teşvik edilmesi ve sağlık alanında genel olarak rekabetin sağlanması gösterilmiştir.[257]

Bu politikalar doğrultusunda ülkemizde özel hastane sayısında önemli artışlar görülmektedir. Türkiye'de özel hastane sayısında kısa süre içinde önemli artış olmuştur.1993 yılında 129 olan özel hastane sayısı 2000 yılında 261'e ulaşmıştır.[258] 2007 yılında ise Sağlık Bakanlığı verilerine göre faaliyette olan özel hastane sayısı 352'yi bulmuştur.[259] Türkiye'deki özel hastanelerde 80–100 bin insan çalışmaktadır.[260]

Çağımızın çok hızlı bir değişim ve gelişim süreci yaşandığı günümüzde, Malatya bu gelişime en çok ayak uyduran illerimizden birisi durumundadır. Daha önceleri bir tarım kenti olan ve 2008 yılı itibariyle nüfusu 733.789 kişiye ulaşan Malatya sosyal, kültürel, eğitim ve sanayi ve ticari hayatın yanında; sağlık hizmetleri alanında da büyük atılımlar yapmıştır.

### 3.1.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi yaklaşık 500 kişiden oluşmaktadır. Zaman ve maliyet gibi kısıtlayıcı faktörler nedeniyle örneklem üzerinde çalışılması zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen 60 kişiye anket uygulanmış ancak bu anket formlarından beş tanesi çeşitli eksiklikler nedeniyle elenmiştir. Dolayısıyla 55 anket formu değerlemeye alınmıştır.

### 3.1.3.Veri Toplama ve Değerleme Tekniği

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketler eğitilmiş anketörler tarafından yüz yüze görüşmeler sonucunda doldurulmuştur. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, demografik niteliklere ilişkin 6 sorudan

---

[257] ATEŞ Metin ve Diğerleri; **"Türkiye'deki Özel Hastanelerin Değerlendirilmesi"** 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetim Sempozyum Kitabı, Editör: Erol Göktürk, Adnan Şahin, Yaşar Odacıoğlu, T.C.Osman Gazi Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 16-19 Ekim 2002.
[258] ATEŞ ve Diğerleri, **a.g.e.**, s. 293.
[259] ÇETİNER, Saynur; "Hastane Yatırımlarında Yeni Yaklaşımlar", **http://www.ozelhastaneler.org.tr/default.asp?aid=31&id=159**, Erişim: Ocak 2008.
[260] **http://www.ntvmsnbc.com/news/256634.asp**, Erişim: Ocak 2008.

oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan, "kurum imajı ölçeği" 8 sorudan, "örgütsel iletişim ölçeği" 9 sorudan oluşmaktadır.

Anket uygulamasına geçilmeden önce pilot çalışma yapılmış ve formlar yeniden düzenlenmiştir. Böylece anketin yüzeysel geçerliliği sağlanmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde yararlanılan istatistiksel yöntemler sırasıyla Güvenirlik Analizi, Frekans Analizi, olup burada bu yöntemler kısaca özetlenmektedir.

**3.1.3.1.Güvenirlik Analizi:** Bir olgunun yapısal ve fonksiyonel özelliklerini ortaya koymak için ölçme işleminin gerçekçi bir biçimde yapılması gerekir. Anketle bir konu araştırılırken cevap aranan sorunu tam olarak ölçecek sayıda soru sorulmalı, her bir sorunun seçenekli hale getirilen bilgiyi ölçmeye uygun detayda olmalı, nihayet denek sayısı da ölçmeyi anlamlı kılacak sayıda olmalıdır. Özellikle davranış bilimlerinde yapılan araştırmalarda bu anlamda ölçmenin yeterli güvenilir olup olmadığı bir ön analiz olarak araştırılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen bir takım istatistiksel araçlar mevcuttur. Bir anket incelenen olgunun gerçek durumunu ortaya çıkarmak için birbiriyle tutarlı, ilişkili ve yeterli sayıda soru (madde) içermelidir. Uygulanan bir anket iki özelliği yerine getirmelidir. Geçerlilik ve güvenirlik.[261]

Güvenirlik, bir ölçme aracında bütün soruların birbiriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini (homojenlik) ortaya koyan bir kavramdır. [262] Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için geliştirilmiş yöntemlerle Güvenirlik Analizi yapılırken, her bir soru için de Soru Analizi yapılır. Güvenirlik analizinde güvenirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bu amaçla pek çok yöntem geliştirilmiş olmakla birlikte sıklıkla kullanılan bir yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Cronbach Alfa katsayısının istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından genel güvenirlik yapısını en iyi yansıtan katsayıdır.[263] Bununla birlikte bu katsayının zayıf yönleri de vardır.

---

[261] ALPAR, Reha; **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1**, 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara, 2003, s. 375.
[262] ÖZDAMAR, Kazım (a); **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1, SPSS- MINITAB**, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002, s. 662.
[263] ÖZDAMAR (a); **a.g.e.**, s. 663.

Cronbach Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Katsayı 0 ile 1 arasında değişir. Sorular standartlaştırılmış ise katsayı, soruların ortalama korelâsyonuna veya kovaryansına dayanarak da hesaplanabilir. Sorular arasında negatif korelasyon varsa Alfa katsayısı da negatif çıkar. Ölçeğin toplanabilirlik varsayımı ihlal edildiği için güvenirlik analizi bozulmuş olur. Alfa katsayısı şu şekilde değerlendirilir. 0-0.4 güvenir değil, 0.4-0.6 düşük güvenirlik, 0.6-0.8 oldukça güvenilir, 0.8-1.0 yüksek güvenirlik.[264]

Araştırmanın anket formundaki kurum imajına ilişkin soruların Crombach Alfa katsayısı 0,8896; örgütsel iletişime soruların Crombach Alfa katsayısı 0,8936; olarak bulunmuştur. Her ikisinin toplamına ilişkin Crombach Alfa katsayısı ise 0,9239'dur. Dolaysıyla güvenilirlik düzeyi oldukça yüksektir.

**Güvenirlik İstatistiği**

| Cronbach Alfa | Standartlaştırılmış Maddelere (Sorulara) Dayalı Cronbach Alfa | Madde (Soru) Sayısı |
|---|---|---|
| | 0,9239 | 17 |
| | 0,8896 | 8 |
| | 0,8936 | 9 |

**3.1.3.2.Frekans Analizi:** Verilerin anlaşılabilirliği için bunların frekans dağılım tablosu veya çapraz tablolar biçiminde gösterilmesi gerekir. Frekans tablosu veri setinde yer alan benzer değerlerin sınıflandırılarak tablo halinde her bir değerin tekrar sayıların verilmesinden ibarettir. Bunun için veriler küçükten büyüğe doğru sıralanır. Belirli aralıklarla sınıflanır veya gruplanır. Her sınıfa veya gruba düşen gözlem sayısı o sınıfın veya grubun frekansını oluşturur. Her sınıf veya grup için değişken değeri ile frekanslarının oluşturduğu tablo frekans tablosu veya serisi adını alır[265]. Değişkenin her değeri ayrı bir sınıf olarak değerlendirilirse sınıflanmış seri, değişkenin değişim aralığı gruplara bölünerek her gruba düşen frekanslar sayılıyorsa gruplanmış seri ortaya çıkar.

---

[264] ALPAR; **a.g.e.**, s. 382.
[265] ÖZDAMAR, Kazım (b); **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2, (Çok Değişkenli Analizler),** 4. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002, s. 253.

Toplam frekansın n>30 olması arzu edilir. Frekans tablosundan sınıfların ya da grupların genel dağılım ve yayılım biçimi sezgilenmeye çalışılır. Seçilen grup genişliği ile serinin alt ve üst sınır değerleri arasındaki fark frekans dağılımının şeklini etkileyecektir. Nicel verilerde sınıf sayısı 5-16 arasında uygun olurken nitel verilerde her şık (kategori) bir sınıf oluşturmaktadır.

**3.1.3.3. Ağırlıklı Aritmetik Ortalama:** Aritmetik ortalama, serideki değerlerin toplamının toplam gözlem sayısına (toplam frekansa) bölünmesi suretiyle elde edilen değerdir. Aritmetik ortalamanın serideki aşırı değerlerden kolay etkilenmek gibi bir sakıncası bulunmaktadır.[266] Bu nedenle araştırmada ağırlıklı aritmetik ortalama kullanılmıştır. Çünkü ağırlıklı aritmetik ortalama, işleme giren bütün değerlerin öneminin farklı olabileceği durumlarda aritmetik ortalamanın sakıncasını ortadan kaldırmaktadır.

**3.1.3.4. Korelâsyon:** Aralarında bir bağıntı bulunan iki veya daha fazla değişkenin bağıntı derecesinin ölçülmesi, bağıntıdan nasıl bir avantaj sağlanacağının belirtilmesi bakımından önemli bir analizdir. Bağıntı derecesi yükseldikçe aynı sayıda gözlemle yapılan tahminlerin standart hataları daha küçük olur. Bağıntı derecesi değeri -1 ile 1 arasında değişen katsayı ile ölçülür.[267]

## 3.2. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

### 3.2.1.Frekans Analizleri

**1. Çalışanların Görevlerine Göre Dağılım:** Anketi cevaplayanların görev dağılımları tablo 3.1'de gösterildiği şekildedir.

---

[266]KÖKSAL ALOBA; Bilge, **İstatistik Analiz Metotları,** Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1977, s. 27

[267] İŞÇİL; Necati , **İstatistik Metotları ve Uygulamaları,** A.İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1973, s. 265

**Tablo 3.1.** Çalışanların Görevlerine Göre Dağılım

| Görevler | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| Yönetici | 03 | 05 |
| Büro Elemanı | 12 | 18 |
| Hemşire | 08 | 12 |
| Ebe | 05 | 08 |
| Sağlık Teknisyeni | 11 | 17 |
| Sekreter | 17 | 26 |
| Yardımcı Hizmetler | 09 | 14 |
| Toplam | 65 | 100,0 |

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların görevler açısından önemli bir farklılık görülmemektedir. Bu dağılımda dikkat çeken husus kendilerine anket formu dağıtılmasına rağmen hekimlerin ankete cevap vermemiş olmasıdır. Yönetici grubunda; servis sorumlusu ve halkla ilişkiler müdürü yer alırken, büro elemanı başlığı altında; muhasebe, kayıt kabul ve bilgi işlem elemanları yer almaktadır. Yardımcı hizmetler sınıfında ise; temizlik ve güvenlik görevlisi ile terzi gibi elemanlar yer almaktadır.

**2. Çalışanların Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılım:** Anketi cevaplayanların meslekteki hizmet sürelerine göre oluşan dağılım tablo 3.2'de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.2.** Meslekteki Hizmet Sürelerine Göre Dağılım

| Hizmet Süresi | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| 10 yıldan az | 61 | 98 |
| 11-20 yıl arası | 02 | 01 |
| 21 yıldan fazla | 02 | 01 |
| Toplam | 65 | 100,0 |

Tabloya dikkat edildiğinde çalışanların çok önemli bir kısmının 10 yıldan daha az bir sürelik meslek tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Yapılan bazı çalışmalar; işgörenlerin meslekteki toplam hizmet süreleri arttıkça uyumun da arttığını daha genç yaştakilerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı bekleyişlere sahip olduklarını göstermektedir. Bu açıdan tablodaki dağılımın kısmen dezavantaj oluşturduğu söylenebilir.

**3. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılım:** Anketi cevaplayanların kurumdaki hizmet sürelerine göre oluşan dağılım tablo 3.3'de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.3.** Kurumdaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılım

| Hizmet Süresi | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| 5 yıldan az | 64 | 98.46 |
| 6-10 yıl arası | 01 | 01.54 |
| 11 yıldan fazla | 00 | 00 |
| Toplam | 65 | 100,0 |

Tabloya dikkat edildiğinde çalışanların çok önemli bir kısmının 5 yıldan daha az bir süredir kurumunda çalışmakta olduğu görülmektedir. Malatya'da özel hastane tarihçesinin çok yeni olduğu göz önüne alındığında bu dağılımı doğal karşılamak gerekmektedir.

**4. Çalışanların Yaşı:** Anketi cevaplayanların yaşlarına göre oluşan dağılım tablo 3.4'de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.4.** Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılım

| Hizmet Süresi | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| 25 ve aşağısı | 40 | 61.50 |
| 26-40 arası | 23 | 35.38 |
| 41 ve yukarısı | 02 | 03.12 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

Tabloya dikkat edildiğinde çalışanların önemli bir kısmının genç yaş grubunda olduğu ve ileri yaş grubunda çalışanların çok düşük oranda bulunduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda "45–65 yaş arası çalışan grubun en hızlı büyüyen grup" olduğu; şeklindeki bilgilere bakıldığında araştırma kapsamındaki işletmelerde sonucun daha farklı olduğu görülmektedir. Genç işgörenlerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı bekleyişlere sahip olmaları nedeniyle, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyüktür. Çünkü daha genç işçiler

organizasyona tam olarak adapte olamadıkları için daha az motive olmaktadırlar. Bu açıdan tablodaki dağılımın kısmen dezavantaj oluşturduğu söylenebilir. Orta yaşlı çalışanlar iş ortamını tanımış ve işe belli oranda alışmış kişilerdir. Orta yaşlı bazı kimseler kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip olduklarından ve iş değiştirme imkânları azalmış olduğundan bulundukları ortama ilişkin daha iyimser psikolojik iklim algıları sergilemektedirler. Bu açıdan tablodaki dağılım değerlendirildiğinde orta yaş grubundaki yığılmayı olumlu bir sonuç olarak değerlendirmek mümkündür.

**5. Çalışanların Cinsiyeti:** Anketi cevaplayanların cinsiyetlerine göre oluşan dağılım tablo 3.5'de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.5.** Cinsiyete Göre Dağılım

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| Kadın | 50 | 76.90 |
| Erkek | 15 | 23.10 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

Tabloya dikkat edildiğinde çalışanların önemli bir kısmının kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Nitekim sağlık sektörü için bu dağılım olağandır. Ayrıca bu sonucun diğer bir sebebi de anketi cevaplayanların önemli bir kısmının daha çok bayanların istihdam edildiği alanlarda çalışıyor olmalarıdır. Bu meslekler arasında; sekreterler, yardımcı hizmetler ve hemşireler yer almaktadır.

**6.Çalışanların Eğitim Düzeyi:** Anketi cevaplayanların eğitim düzeylerine göre oluşan dağılım tablo 3.6'da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.6.** Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

| Eğitim Düzeyi | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| İlköğretim | 04 | 16.92 |
| Lise | 30 | 35.38 |
| Yüksek öğrenim | 31 | 47.70 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların eğitim düzeyinin düşük olmadığı görülmektedir. Bu dağılımın araştırma kapsamındaki işletmeler için avantaj olduğu söylenebilir. Özellikle anketi cevaplayanlar arasında hekimlerin bulunmamış olması firma açısından bu sonucu daha da önemli hale getirmektedir.

**7. Kurumun Saygınlığına İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların kurumun saygınlığı hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.7'de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.7.** Çalışanların Kurumun Saygınlığına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Saygınlık İyi Düzeydedir** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 02 | 3.1 |
| Hayır | 01 | 1.5 |
| Fikrim Yok | 11 | 16.9 |
| Evet | 21 | 32.3 |
| Kesinlikle Evet | 30 | 46.2 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.=**0.72

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların önemli bir kısmı (%78,5) kurumun saygınlığının "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan çok küçük orandaki personel ise kurumun saygınlığının "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Kurumun saygınlığın ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması da iyi sayılabilecek düzeydedir.

İş yaşamında etkili ilişkiler kurabilmek ve başarılı sonuçlar alabilmek için yararlanılacak güç unsurlarından biri de başkaları üzerinde bırakılan izlenim ve kazanılan saygınlıktır. Bu açıdan bakıldığında araştırma alanını oluşturan kurumların iş yaşamında etkili ilişkiler kurabilmek ve başarılı sonuçlar alabilmek açısından avantajlı konumda oldukları söylenebilir. Ayrıca saygınlık derecesi inanırlığı etkileyen en önemli kavramlardan birisidir. Saygınlık derecesi ne kadar fazlaysa iletişimin kalitesi ve inanırlılığı da o kadar yüksek olacak ve sonuçta iletişimin

etkililiği de o oranda yükselecektir. Tersi durumda inanılmayan ve güvenilmeyen kaynak kaliteli iletişime en büyük engel olacaktır. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

**8.Kurumun Çağdaşlığına ve Modernliğine İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların kurumun çağdaşlığı ve modernliği hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.8'de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.8.** Çalışanların Kurumun Çağdaşlığı ve Modernliğine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Çağdaşlık ve modernlik İyi Düzeydedir** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 00 | 00 |
| Hayır | 06 | 9.2 |
| Fikrim Yok | 16 | 24.6 |
| Evet | 21 | 32.4 |
| Kesinlikle Evet | 22 | 33.8 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.=**0.62

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 66.2) kurumun çağdaşlığı ve modernliğinin "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan küçük orandaki personel ise kurumun çağdaşlığı ve modernliğinin "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Ancak kurumun çağdaşlığı ve modernliği hakkında fikir beyan etmeyenlerin oranı da çok düşük görülmemektedir. Kurumun çağdaşlığı ve modernliğine ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması iyi sayılabilecek düzeyde değildir.

Çevreyle olan ilişkilerini ve bunun yanında çalışanlarıyla da olan ilişkilerini sürekli ve düzenli olarak gerçekleştirebilmesi, kullandıkları teknolojilerini en iyi biçimde değerlendirmesi, yönetmesi o işletmenin çağdaşlığı ve modernliğini yansıtma göstergesidir. Bu açıdan araştırma alanını oluşturan kurumların çağdaşlık

ve modernlik yüksek olması sebebiyle, kurumların imajlarının olumlu ve avantajlı konumda olduklarını göstermektedir.

**9. Kurumun Topluma Karşı Sorumluluklarını Yeteri Kadar Yerine Getirmesine İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların kurumun topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmesi hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.9' da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.9.** Kurumun Topluma Karşı Sorumluluklarını Yeteri Kadar Yerine Getirmesine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Kurum Topluma Karşı Sorumluluklarını Yeteri Kadar Yerine Getirmektedir.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 00 | 00 |
| Hayır | 06 | 9.2 |
| Fikrim Yok | 07 | 10.8 |
| Evet | 17 | 26.2 |
| Kesinlikle Evet | 35 | 53.8 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.78

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 80) kurumun topluma karşı sorumluluklarını yeteri kadar yerine getirmesinin "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan küçük orandaki personel ise topluma karşı sorumluluklarını yeteri kadar yerine getirmesinin "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Kurumun topluma karşı sorumluluklarını yeteri kadar yerine getirdiğine ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması iyi düzeydedir.

Kurumun topluma karşı sosyal sorumluluğu, hem çalışanlarına hem de içinde bulunduğu çevredeki insanlara karşı fayda sağlamasının yanında değer üretebilmesi sorumluluğudur. Böylece kurumun topluma karşı sorumluluğunu yerine getirmesi hem imajını artırmasında hem de müşterinin sadakatini sağlamada en etkin yollardan

birisi olmaktadır. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

**10. Kurumun Kaliteli Hizmet Vermesine İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların kurumun kaliteli hizmet vermesi hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.10' da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.10.** Kurumun Kaliteli Hizmet Vermesine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Kurum Kaliteli Hizmet Vermektedir.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 01 | 1.5 |
| Hayır | 03 | 4.6 |
| Fikrim Yok | 13 | 20.0 |
| Evet | 17 | 26.2 |
| Kesinlikle Evet | 31 | 47.7 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.=**0.70

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 73.9) kurumun kaliteli hizmet vermesinin "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan küçük orandaki personel ise kurumun kaliteli hizmet vermesini yeteri kadar yerine getirmesinin "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Ancak kurumun kaliteli hizmet vermesi hususunda fikir beyan etmeyenlerin oranı da çok düşük görülmemektedir. Kurumun kaliteli hizmet vermesi ne ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması iyi sayılabilecek düzeydedir.

Kaliteli hizmet müşterinin beklentilerinde oluşan hizmetle karşılaştıkları hizmetlerin farkından ortaya çıkar. Bu nedenle kaliteli hizmet kurumun müşteri beklentilerini karşılayabilmesi ve verebileceği en iyi hizmeti sunmasıdır. Müşterilere sağlanan hizmetin karşılanması sonucu müşteride kalan izlenim kurumun imajına

büyük etki eder. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

**11. Kurumun İnsana Saygı Göstermesine İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların kurumun insana saygı göstermesi hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.11' de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.11.** Kurumun İnsana Saygı Göstermesine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Kurum İnsana Saygı Göstermektedir.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 00 | 0.0 |
| Hayır | 01 | 1.5 |
| Fikrim Yok | 09 | 13.8 |
| Evet | 19 | 29.2 |
| Kesinlikle Evet | 36 | 55.4 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.78

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 84.6) kurumun insana saygı göstermesinin "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan küçük orandaki personel ise kurumun insana saygı göstermesinin yeteri kadar yerine getirmesinin "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Kurumun insana saygı göstermesine ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması iyi düzeydedir.

İnsanları, kalitenin ve verimliliğin temel kaynağı olarak görmenin yanında kurumun en büyük ve yegane kaynağı olarak görmek ve benimsemek gerekir. Çünkü başarının temelinde insana saygı yatar. Bu sebeple değerlerinde insana saygı olan kurumlar hem çalışanları hem de müşterileri tarafından saygıyla ve güvenle anılırlar. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

**12. Kurumda Gönüllü ve Severek Çalışma İsteğine İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların kurumda gönüllü ve severek çalışma isteği hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.12' de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.12.** Kurumda Gönüllü ve Severek Çalışma İsteğine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Kurumda Gönüllü ve Severek Çalışma İsteği Vardır.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 08 | 12.3 |
| Hayır | 06 | 9.2 |
| Fikrim Yok | 06 | 9.2 |
| Evet | 15 | 23.1 |
| Kesinlikle Evet | 30 | 46.2 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.71

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 69.3) kurumda gönüllü ve severek çalışma isteğinin "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan küçük orandaki personel ise kurumda gönüllü ve severek çalışma isteğinin yeteri kadar yerine getirmesinin "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Kurumda gönüllü ve severek çalışma isteğine ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması iyi sayılabilecek düzeydedir.

Çağın koşullarına uyum göstererek kalite ve verimliliği sağlamak isteyen kurumlar, kendilerini yenilemenin, iyi organize olmalarının yanı sıra birlikte çalıştığı personelinin gönüllü ve işini severek yapacağı, mesleki doyuma ulaşacağı ortam ve koşulların oluşumu ile gerçekleşir. Çalışanın işini severek, huzurla çalıştıkça yaratacağı pozitif etki başarının yanında hem çalıştığı çevreye hem de müşterilere karşı artı bir imaj kazandıracaktır. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

**13. Niteliği Yüksek Personel İçin Kurumun Cazipliğine İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların niteliği yüksek personel için kurumun cazipliği hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.13' te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.13.** Niteliği Yüksek Personel İçin Kurumun Cazipliğine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Niteliği Yüksek Personel İçin Kurum Caziptir.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 03 | 4.6 |
| Hayır | 09 | 13.8 |
| Fikrim Yok | 14 | 21.5 |
| Evet | 17 | 26.2 |
| Kesinlikle Evet | 22 | 33.8 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.61

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 60.0) niteliği yüksek personel için kurumun cazipliğinin "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan küçük orandaki personel ise niteliği yüksek personel için kurumun cazipliğinin yeteri kadar yerine getirmesinin "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Ancak niteliği yüksek personel için kurumun cazipliği hususunda fikir beyan etmeyenlerin oranı da çok düşük görülmemektedir. Niteliği yüksek personel için kurumun cazipliğine ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması iyi sayılabilecek düzeyde değildir.

Niteliği yüksek olan personellerin kurumdan beklentileri de yüksek olmaktadır. Diğer yandan daha zor tatmin edilecek beklenti içinde olabileceklerinden iş tatminsizliği veya örgüte bağlılıkları düşük olabilecektir. Öte yandan personelin bilgi ve beceri düzeyi arttıkça öncelik kullanmaları, sorumluluk ve karar almaları ve uygulama olanakları da artacak ve personel daha fazla iş seçeneğine sahip olacaktır. Bu durum personelin işteki monotonluğunu azaltıp iş tatminini artırarak kurumun cazipliğini yükseltecektir. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

**14. Kurumu Bir Yakınına Çalışması İçin Tavsiye Etmesine İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların kurumu bir yakınına çalışması için tavsiye etmesi hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.14' te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.14.** Kurumu Bir Yakınına Çalışması İçin Tavsiye Etmesine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Kurumu Bir Yakınıma Çalışması İçin Tavsiye Ederim.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 06 | 9.2 |
| Hayır | 06 | 9.2 |
| Fikrim Yok | 12 | 18.5 |
| Evet | 18 | 27.7 |
| Kesinlikle Evet | 23 | 35.4 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.=**0.63

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 63.1) kurumu bir yakınına çalışması için tavsiye edilmesinin "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan küçük orandaki personel ise kurumu bir yakınına çalışması için tavsiye edilmesinin yeteri kadar yerine getirmesinin "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Ancak kurumu bir yakınına çalışması için tavsiye edilmesi hususunda fikir beyan etmeyenlerin oranı da çok düşük görülmemektedir. Kurumun bir yakınına çalışması için tavsiye edilmesine ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması iyi sayılabilecek düzeyde değildir.

Çalışanların kurumlarını yakınına tavsiye etmeleri, kurumun çalışanın gözünde oluşan imajına bağlıdır. Kurumun, personele sağladığı olanaklar, personelin beklentilerinin karşılanması ve benzeri özellikler dış imajına olumlu yansıyacaktır. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

**15. Duyuruların Zamanında Yapılmasına İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların duyuruların zamanında yapılması hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.15' de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.15.** Duyuruların Zamanında Yapılmasına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Duyurular Zamanında Yapılmaktadır.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 07 | 10.8 |
| Hayır | 06 | 9.2 |
| Fikrim Yok | 09 | 13.8 |
| Evet | 15 | 23.1 |
| Kesinlikle Evet | 28 | 43.1 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.67

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 66.2) duyuruların zamanında yapılmasının "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan küçük orandaki personel ise duyuruların zamanında yapılmasının yeteri kadar yerine getirmesinin "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Duyuruların zamanında yapılmasına ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama çok da iyi düzeyde değildir.

Kurumun iletişim sürecinde zamanın yeri ve önemi büyüktür. Bilginin yaşamsal bir ihtiyaç olarak kurum içinde paylaşılmasını sağlayan kuşkusuz iletişimdir. Ama çalışanlar bilgileri zamanında alamıyorlarsa, gereğinden az ya da fazla bir zaman kullanımı varsa bilgi önemini kaybeder ve kurumda etkin ve verimli çalışma sağlanamaz. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

**16. Duyuruların Yeterince Anlaşılır Düzeyde Olmasına İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların duyuruların yeterince anlaşılır düzeyde olması hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.16' da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.16.** Duyuruların Yeterince Anlaşılır Düzeyde Olmasına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Duyurular Yeterince Anlaşılır Düzeydedir.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 04 | 6.2 |
| Hayır | 06 | 9.2 |
| Fikrim Yok | 12 | 18.5 |
| Evet | 16 | 24.6 |
| Kesinlikle Evet | 27 | 41.5 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.66

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 66.1) duyuruların yeterince anlaşılır düzeyde olmasının "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan küçük orandaki personel ise duyuruların yeterince anlaşılır düzeyde olmasının yeteri kadar yerine getirmesinin "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Ancak duyuruların yeterince anlaşılır düzeyde olması hususunda fikir beyan etmeyenlerin oranı çok düşük görülmemektedir. Duyuruların yeterince anlaşılır düzeyde olmasına ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması iyi sayılabilecek düzeyde değildir.

Kurumda dikey iletişimde meydana gelen problemlerden en önemlisi yöneticilerin çalışanlarına bilgi ilettiğinde, mesaj içeriğinin anlaşılmaması ya da yanlış yorumlamalardır. Bilgi ve fikirlerinin doğru ve geri dönüş oranının yüksek olmasından dolayı; bütün ilgililer tarafından anlaşılır, yoruma yer vermeyecek şekilde, açık bir şekilde ve alıcının niteliklerine uygun olarak en kolay ve anlaşılır hale getirilmelidir. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

**17. Çalışanlarla Periyodik Toplantılar Yeterince Yapılmasına İlişkin Görüşler:**

Anketi cevaplayanların çalışanlarla periyodik toplantılar yeterince yapılması hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.17' da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.17.** Çalışanlarla Periyodik Toplantılar Yeterince Yapılmasına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Çalışanlarla Periyodik Toplantılar Yeterince Yapılmaktadır.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 03 | 4.6 |
| Hayır | 00 | 0.0 |
| Fikrim Yok | 09 | 13.8 |
| Evet | 22 | 33.8 |
| Kesinlikle Evet | 31 | 47.7 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.74

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 81.5) çalışanlarla periyodik toplantıların yeterince yapılmasının "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan küçük orandaki personel ise çalışanlarla periyodik toplantıların yeterince yapılmasının "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Çalışanlarla periyodik toplantıların yeterince yapılmasına ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması iyi sayılabilecek düzeydedir.

Periyodik toplantılar çalışanlar ile yöneticiler arasında amacına uygun ve her hafta ya da her ay, haber paylaşımının yanı sıra kuruma ilerleme kaydettirmek için yapılır. Periyodik toplantılarının bir diğer önemi çalışanlar ile yöneticiler arsında hem üstten alta hem de alttan üste doğru iletişim akışının sağlanmasıdır. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

**18. Çalışanlara Görüşlerini Bildirmeleri İçin Cesaret Verilmesine İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların çalışanlara görüşlerini bildirmeleri için cesaret verilmesi hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.18' de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.18.** Çalışanlara Görüşlerini Bildirmeleri İçin Cesaret Verilmesine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Çalışanlara Görüşlerini Bildirmeleri İçin Cesaret Verilmektedir.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 11 | 16.9 |
| Hayır | 11 | 16.9 |
| Fikrim Yok | 16 | 24.6 |
| Evet | 13 | 20.0 |
| Kesinlikle Evet | 14 | 21.5 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.49

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından daha az bir kısmı (% 41.5) çalışanların görüşlerini bildirmede cesaretlendirilmelerinin "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan orandaki personel ise çalışanların görüşlerini bildirmede cesaretlendirilmelerinin "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Ancak çalışanların görüşlerini bildirmede cesaretlendirilmeleri hususunda fikir beyan etmeyenlerin oranı çok düşük görülmemektedir. Çalışanların görüşlerini bildirmede cesaretlendirilmelerine ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması çok düşük düzeydedir.

Çalışanların çoğu kurumdaki statüden yani hiyerarşiden dolayı üstlerine veri sunmaktan ve görüşlerini bildirmekten kaçınırlar. Bu durumda da örgüt yaşamında önemli bir işlevselliğe sahip olan aşağıdan yukarıya doğru iletişimde bozulmalar görülür. Yöneticiler kurumun yönetimi için alacağı kararlarda ya da örgütsel sorun ve bilgilerin paylaşımında astlarında fikirlerini ve görüşlerini almak isterler. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarına soru sorarak, onları dinleyerek, periyodik toplantılar yaparak onları cesaretlendirebilirler. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda olmalarının yanında iyi düzeyde olmadığını düşünenlerinin çokluğu nedeniyle de dezavantajlı durumdalardır.

**19. Bildirilen Görüşler Doğrultusunda Değişiklikler Yapılmasına İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların bildirilen görüşler doğrultusunda değişiklikler yapılması hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.19' da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.19.** Bildirilen Görüşler Doğrultusunda Değişiklikler Yapılmasına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Bildirilen Görüşler Doğrultusunda Değişiklikler Yapılmaktadır.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 11 | 16.9 |
| Hayır | 11 | 16.9 |
| Fikrim Yok | 12 | 18.5 |
| Evet | 13 | 20.0 |
| Kesinlikle Evet | 18 | 27.7 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.55

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından daha az bir kısmı (% 47.7) bildirilen görüşler doğrultusunda değişiklikler yapılmasının "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan küçük orandaki personel ise bildirilen görüşler doğrultusunda değişiklikler yapılmasının "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Ancak bildirilen görüşler doğrultusunda değişiklikler yapılması hususunda fikir beyan etmeyenlerin oranı çok düşük görülmemektedir. Bildirilen görüşler doğrultusunda değişiklikler yapılmasına ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması düşük düzeydedir.

Kurumda çalışanların bildikleri görüşleri doğrultusunda değişiklikler yapılması, yöneticilerin açık ve dürüst olarak aşağıdan yukarıya doğru iletişim sürecine duyarlılık göstermesinin bir kanıtıdır. Kurum içinde görüşlerin sunulması ve sonucunda değişiklikler yapılması personeli düşünmeye, işini ve kurumunu benimsemelerine, morallerinin yükselmesiyle psikolojik doyuma yol açacaktır. Bunun sonucu olarak personelin kurumuna bakışı, onun gözünde imajını yükseltecektir. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı

konumda olmalarının yanında iyi düzeyde olmadığını düşünenlerinin çokluğu nedeniyle de dezavantajlı durumdadırlar.

**20. Çalışanların Yöneticilerine Ulaşabilmelerine İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların çalışanların yöneticilerine ulaşabilmeleri hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.20' da gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.20.** Çalışanların Yöneticilerine Ulaşabilmelerine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Çalışanlar Yöneticilerine Ulaşabilmektedir.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 01 | 1.5 |
| Hayır | 03 | 4.6 |
| Fikrim Yok | 11 | 16.9 |
| Evet | 17 | 26.2 |
| Kesinlikle Evet | 33 | 50.8 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.69

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 77.0) çalışanların yöneticilerine ulaşabilme imkanlarının "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan orandaki personel ise bildirilen görüşler doğrultusunda değişiklikler yapılmasının "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Çalışanların yöneticilerine ulaşabilme imkânlarına ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama düşük sayılmayacak bir düzeydedir.

Yine aşağıdan yukarıya doğru iletişimle doğru orantılı olan bu soruya dayanarak eğer yönetici periyodik olarak yapacakları toplantılar ile çalışanlarla bir araya gelerek, işgörenlerle ilgili sorunları, ihtiyaçları ya da yönetimde uygulanan iyi veya eksik politikalarla ilgili görüşlerini paylaşabileceklerdir. Böylece çalışanların yöneticilerine ulaşabilmeleri sağlanabilecektir. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

**21. Çalışanların Başvurularına Zamanında Cevap Verilmesine İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların çalışanların başvurularına zamanında cevap verilmesi hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.21' de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.21.** Çalışanların Başvurularına Zamanında Cevap Verilmesine İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Çalışanların Başvurularına Zamanında Cevap Verilmektedir.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 07 | 10.8 |
| Hayır | 04 | 6.2 |
| Fikrim Yok | 17 | 26.2 |
| Evet | 10 | 15.4 |
| Kesinlikle Evet | 27 | 41.5 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.59

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların yarısından biraz fazlası (% 56.9) çalışanların başvurularına zamanında cevap verilmesinin "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan orandaki personel ise çalışanların başvurularına zamanında cevap verilmesinin "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Ancak çalışanların başvurularına zamanında cevap verilmesi hususunda fikir beyan etmeyenlerin oranı çok düşük görülmemektedir. çalışanların başvurularına zamanında cevap verilmesine ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması yüksek görülmese de düşük de sayılmayacak bir düzeydedir.

Başvurulara zamanında cevap verilmemesi örgüt içinde yaşanan iletişimdeki eksikliğin göstergesidir. Zamanında alınamayan cevaplarla bilgi önemini kaybedecek, işgörenleri huzursuz ederek kurumda etkin ve verimli çalışma sağlanamayacaktır. Zamanında cevap verilmesi durumunda kuruma olan güven artacak, personelin isteklerine verilen önemi göstergesi olacaktır. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

**22. Çalışanlara İlişkin Kayıtların Tutulmasına İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların çalışanlara ilişkin kayıtların tutulması hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.22' de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.22.** Çalışanlara İlişkin Kayıtların Tutulmasına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Çalışanlara İlişkin Kayıtların Tutulmaktadır.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 01 | 1.5 |
| Hayır | 01 | 1.5 |
| Fikrim Yok | 11 | 16.9 |
| Evet | 19 | 29.2 |
| Kesinlikle Evet | 33 | 50.8 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.70

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 80.0) çalışanlara ilişkin kayıtların tutulmasının "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan orandaki personel ise çalışanlara ilişkin kayıtların tutulmasının "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Çalışanlara ilişkin kayıtların tutulmasına ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama iyi düzeydedir.

Ancak bu sorudan çalışanların daha ziyade kendileri ile ilgili tutulması gereken SSK bildirimi gibi kayıtları anladıkları düşünülmektedir. Oysa kurum imajında kayıtlardan kastedilen; çalışanlara ilişkin veri bankasıdır.

**23. Kesintisiz İşleyen İletişim Araçlarının Bulunmasına İlişkin Görüşler:** Anketi cevaplayanların kesintisiz iletişim araçlarının bulunması hakkındaki görüşleri açısından oluşan dağılım tablo 3.23' te gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3.23.** Kesintisiz İşleyen İletişim Araçlarının Bulunmasına İlişkin Görüşleri Açısından Oluşan Dağılım

| **Kesintisiz İşleyen İletişim Araçlarının Bulunmaktadır.** | **Frekans** | **Yüzde** |
|---|---|---|
| Kesinlikle Hayır | 02 | 3.1 |
| Hayır | 06 | 9.2 |
| Fikrim Yok | 11 | 16.9 |
| Evet | 13 | 20.0 |
| Kesinlikle Evet | 33 | 50.8 |
| Toplam | 65 | 100.0 |

**A.A.O.**=0.67

Tabloya dikkat edildiğinde anketi cevaplayanların çoğunluğu (% 70.8) kesintisiz işleyen iletişim araçlarının bulunmasının "iyi düzeyde" olduğunu ifade etmektedirler. Bu konuda fikir beyan etmeyenlerin dışında kalan orandaki personel ise kesintisiz işleyen iletişim araçlarının bulunmasının "iyi düzeyde" olmadığına inanmaktadırlar. Kesintisiz işleyen iletişim araçlarının bulunmasına ilişkin ağırlıklı aritmetik ortalama düşük sayılmayacak bir düzeydedir.

Kurumda etkin iletişim, mesajın doğru kodlanmasının yanında doğru kanallar aracılığıyla gönderilmesi de büyük önem taşımaktadır. Kurumda verimi artırıcı, yapılan işlerde personelin işgücünden daha iyi yararlanmasının sonucu olarak verimi artırmada, örgüt işleyişinin daha düzenli olmasının sağlanması içinde kesintisiz işleyen iletişim araçlarının bulunmasının önemi büyüktür. Bunun sonucu olarak da iletişim kopukluğunun meydana gelmeyecek ve iletişimin kalitesi artacaktır. Bu açıdan da araştırma alanını oluşturan kurumların avantajlı konumda oldukları söylenebilir.

### 3.2.2.Korelâsyon Analizi

Kurum imajına ilişkin faktörlerle kişisel özellikler arasındaki korelasyon katsayıları tablo 3.24'de; örgütsel iletişime ilişkin faktörlerle kişisel özellikler arasındaki korelasyon katsayıları tablo 3.25'de; kurum imajına ilişkin faktörlerle

örgütsel iletişime ilişkin faktörler arasındaki korelasyon katsayıları ise tablo 3.26'da gösterilmektedir.

Tablo 3.24'e dikkat edildiğinde kurum imajına ilişkin faktörlerin kişisel özelliklere ilişkin faktörlerden 6 tanesi ile istatistiksel açıdan anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Ancak bu ilişkilerin hepsi ters yöndedir. Bunlardan en kuvvetlisi kurumun topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmesi ile mesleki deneyim arasındaki ilişkidir (r= -.378). Yani çalışanların mesleki deneyimleri arttıkça kurumun topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmesi hususundaki algısı azalmaktadır. Bu faktörler arasında ikinci derecede kuvvetli ilişki; kurumunda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteği ile anketi cevaplayanların görevleri arasında görülmektedir ( (r= -.342). Yani çalışanların mesleki statüleri yükseldikçe kurumda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteği azalmaktadır.

**Tablo 3.24:** Kurum İmajına İlişkin Faktörlerle Kişisel Özellikler Arasındaki Korelasyon

| | Görev | Meslekteki Deneyim | Kurumdaki Deneyim | Yaş | Cinsiyet | Eğitim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kurumun Saygınlığı | - | - | - | - | - | - |
| Kurumun Çağdaşlığı | -.312 | | | | | |
| Kurumun Topluma Karşı Sorumluluklarını Yerine Getirmesi | - | -.378 | - | - | - | - |
| Kurumun Kaliteli Hizmet Üretimi | - | - | - | - | - | - |
| Kurumun İnsana Saygı Göstermesi | - | -.323 | - | - | - | - |
| Kurumunda Gönüllü ve Severek Ömür Boyu Çalışma İsteği | -.342 | - | - | - | - | - |
| Niteliği Yüksek İşgücü İçin Kurumun Cazibesi | -.295 | - | - | - | - | - |
| Yakınlara Kurumda Çalışma Tavsiyesi | - | -.280 | - | - | - | - |

Tablo 3.25'e dikkat edildiğinde örgütsel iletişime ilişkin sadece bir faktörün kişisel özelliklere ilişkin faktörlerden bir tanesi ile istatistiksel açıdan anlamlı ilişkisi bulunmaktadır. Ancak bu ilişki de ters yöndedir. Çalışanların, "Kesintisiz İşleyen

İletişim Araçlarının varlığına" ilişkin algıları ile cinsiyet arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Yani erkek işgörenler "Kesintisiz İşleyen İletişim Araçlarının varlığına" daha az inanmaktadırlar.

**Tablo 3.25:** Örgütsel İletişime İlişkin Faktörlerle Kişisel Özellikler Arasındaki Korelasyon

| | Görev | Meslekteki Deneyim | Kurumdaki Deneyim | Yaş | Cinsiyet | Eğitim |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Duyuruların Zamanında Yapılması | - | - | - | - | - | - |
| Duyuruların Anlaşılır Olması | - | | | | | |
| Çalışanlarla Periyodik Toplantılar Yapılmasına Verilen önem | - | - | - | - | - | - |
| Çalışanların Görüş Bildirme Konusunda Cesaretlendirilmesi | - | - | - | - | - | - |
| Çalışanların Görüşleri Doğrultusunda Değişiklikler Yapılması | - | - | - | - | - | - |
| Çalışanların Yöneticilerine Kolayca Ulaşılabilmesi | - | - | - | - | - | - |
| Çalışanların Başvurularına Zamanında Cevap Verilmesi | - | - | - | - | - | - |
| Çalışanlara İlişkin Kayıtların Düzenli Tutulması | - | - | - | - | - | - |
| Kesintisiz İşleyen İletişim Araçlarının varlığı | - | - | - | - | -,257 | - |

**Tablo 3.26:** Kurum İmajına İlişkin Faktörlerle Örgütsel İletişime İlişkin Faktörler Arasındaki Korelasyon

| | Sayg. | Çağ. | Top. Karşı Sor. | Kalt. Hiz. Üret. | İns. Saygı | Gön. Çal. İst. | Cazibe | Yakın. Çal. Tav. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Duyuruların Zamanında Yapılması | -- | 0,345 | 0,455 | 0,295 | 0,455 | -- | 0,347 | -- |
| Duyuruların Anlaşılır Olması | 0,340 | 0,402 | 0,349 | 0,408 | 0,394 | 0,34 | 0,349 | 0,404 |
| Periyodik Toplantılara Verilen önem | -- | -- | 471 | -- | 338 | -- | 294 | -- |
| Çalışanların Görüş Bildirme Konusunda Cesaretlendirilmesi | 0,320 | 0,434 | 0,321 | 0,417 | 0,401 | 0,312 | 0,479 | 0,481 |
| Çalışanların Görüşleri Doğrultusunda Değişiklikler Yapılması | 0,240 | 0,410 | 0,567 | 0,470 | 0,558 | 0,316 | 0,565 | 0,518 |
| Çalışanların Yöneticilerine Kolayca Ulaşılabilmesi | -- | 0,342 | 0,399 | 0,336 | 0,403 | 0,371 | 0,482 | 0,376 |
| Çalışanların Başvurularına Zamanında Cevap Verilmesi | 0,360 | 0,321 | 0,301 | 0,331 | 0,372 | 0,433 | 0,443 | 0,485 |
| Çalışanlara İlişkin Kayıtların Düzenli Tutulması | 0,486 | 0,538 | 0,364 | 0,581 | 0,296 | 0,522 | 0,413 | 0,319 |
| Kesintisiz İşleyen İletişim Araçlarının varlığı | -- | 0,515 | -- | 0,344 | -- | 0,434 | 0,371 | 0,262 |

Tablo 3.26'ya dikkat edildiğinde kurum imajına ilişkin faktörlerle örgütsel iletişime ilişkin faktörler arasındaki korelasyon katsayılarının pozitif olduğu görülmektedir. Yani bu iki grup arsında doğrusal yönde bir ilişki bulunmaktadır. Aralarında ilişki bulunan değişkenleri bu ilişkilerin kuvvet derecesine göre yüksekten düşüğe doğru aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

Aralarında en güçlü ilişkinin bulunduğu değişkenler çalışanların görüşleri doğrultusunda değişiklikler yapılması (örgütsel iletişime ilişkin faktör) ile insana saygıdır (kurum imajına ilişkin faktör). Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,558'dir. Yani çalışanların görüşleri doğrultusunda değişiklikler yapılması Çalışanların bu kurumda insana saygı gösterildiğine ilişkin algılarını güçlendirmektedir.

Aralarında ikinci derecede en güçlü ilişkinin bulunduğu değişkenler çalışanlara ilişkin kayıtların düzenli tutulması (örgütsel iletişime ilişkin faktör) ile kurumun çağdaşlığı ve modernliğidir (kurum imajına ilişkin faktör). Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,538'dir. Yani çalışanlara ilişkin kayıtların düzenli tutulması çalışanların bu kurumun çağdaşlığı ve modernliğine ilişkin algılarını güçlendirmektedir.

Aralarında üçüncü derecede en güçlü ilişkinin bulunduğu değişkenler çalışanlara ilişkin kayıtların düzenli tutulması (örgütsel iletişime ilişkin faktör) ile işgörenlerin bu kurumda gönüllü çalışma isteğidir (kurum imajına ilişkin faktör). Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,522'dir. Yani çalışanlara ilişkin kayıtların düzenli tutulması personelin bu kurumda gönüllü çalışma isteğini artırmaktadır.

Aralarında dördüncü derecede en güçlü ilişkinin bulunduğu değişkenler çalışanların görüşleri doğrultusunda değişiklikler yapılması (örgütsel iletişime ilişkin faktör) ile personelin yakınlarına bu kurumda çalışmayı tavsiye etmeleridir (kurum imajına ilişkin faktör). Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,518'dir. Yani çalışanların görüşleri doğrultusunda değişiklikler yapılması personelin yakınlarına bu kurumda çalışmayı daha çok tavsiye etmelerine yol açmaktadır.

Aralarında beşinci derecede en güçlü ilişkinin bulunduğu değişkenler kesintisiz işleyen iletişim araçlarının varlığı (örgütsel iletişime ilişkin faktör) ile kurumun çağdaşlığı ve modernliğidir (kurum imajına ilişkin faktör). Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısı 0,515'dir. Yani kesintisiz işleyen iletişim araçlarının varlığı çalışanların bu kurumun çağdaşlığı ve modernliğine ilişkin algılarını güçlendirmektedir.

Aralarında pozitif ilişkinin bulunduğu diğer değişkenler korelasyon katsayılarının yüksekliğine göre şunlardır:

1.Çalışanlara ilişkin kayıtların düzenli tutulması ile kurumun saygınlığı arasındaki ilişki (r=0.486).

2. Çalışanların başvurularına zamanında cevap verilmesi ile personelin yakınlarına bu kurumda çalışmayı tavsiye etmeleri arasındaki ilişki (r=0.485).

3. Çalışanların görüş bildirme konusunda cesaretlendirilmesi ile personelin yakınlarına bu kurumda çalışmayı tavsiye etmeleri arasındaki ilişki (r=0.481).

4. Çalışanların görüş bildirme konusunda cesaretlendirilmesi ile kurumun cazibesi arasındaki ilişki (r=0.479).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma kapsamındaki işletmelerde kurum imajına ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması 0.69; örgütsel iletişime ilişkin görüşlerin ağırlıklı aritmetik ortalaması ise 0.64. Bu rakamlara dikkat edildiğinde bu iki değişken arasında bir paralellik olduğu söylenebilir. Ancak bu paralellik daha açık bir şekilde şu cümle ile ifade edilebilir: Araştırma kapsamındaki işletmelerde çalışanların örgütsel iletişime ilişkin görüşleri çok olumlu olmadığı gibi aynı şekilde çalışanlar açısından kurum imajı da pek parlak görülmemektedir. Bu sonucu; "örgütsel iletişimin yeterli düzeyde olmaması kurum imajını da olumsuz etkilemektedir" şeklinde ifade etmek de mümkündür. Diğer bir ifadeyle örgütsel iletişimin yetersizliği kurum imajının parlak olmamasındaki etkenlerden birisidir.

Kurum imajına ilişkin değişkenlerden iki faktör aynı puanla en yüksek değere sahiptir. Bunlar; "kurumun topluma karşı sorumluluklarını yeteri kadar yerine getirmesi" ve "kurumun insana saygı göstermesi" faktörleridir. Bu iki değişken en yüksek puana sahip olmalarına rağmen ulaştıkları değerin çok da yüksek olduğu söylenemez. Ancak diğerlerine nispeten yükseklik söz konusudur. Kaldı ki Özel Hastaneler müteşebbisin kar amacı ile kurup işlettikleri hastanelerdir. Sağlık hizmetlerinin niteliğinden kaynaklanan deontolojik kuralları göz ardı etmeksizin hastane yönetiminde ekonomik ilkeleri de göz önünde bulundurmak zorunluluğu vardır. Bilhassa kar amacı ile kurulup işletilen sağlık kuruluşları olan özel hastanelerin piyasada varlıklarını devam ettirebilmeleri büyük ölçüde karlılıklarına dolaysıyla topluma karşı sorumluluklarını yeteri kadar yerine getirmesine ve insana saygı göstermesi bağlıdır. Dünyada, özelikle sağlık hizmetlerinde liberal pazar ekonomisi anlayışıyla hareket edilen ülkelerde sağlık alanındaki hizmet arzındaki açıkların kapatılmasına yönelik olarak özel sektör kamunun yanında ikinci sektör olarak teşvik edilmektedir.

Kurum imajına ilişkin değişkenlerden ikinci derecede en yüksek değere sahip olan faktör; kurumun saygınlığıdır. Bu değişken de ikinci derecede en yüksek puana sahip olmalarına rağmen ulaştıkları değerin çok da yüksek olduğu söylenemez. İş yaşamında etkili ilişkiler kurabilmek ve başarılı sonuçlar alabilmek için yararlanılacak kişisel güç unsurlarından biri de başkalarının gözünde kazanılan saygınlıktır. Saygınlık aynı zamanda inanırlığı etkileyen en önemli kavramlardan

birisidir. Saygınlık derecesi ne kadar fazlaysa iletişimin kalitesi ve inanırlılığı da o kadar yüksek olacak ve sonuçta iletişimin etkililiği de o oranda yükselecektir. Tersi durumda inanılmayan ve güvenilmeyen kaynak kaliteli iletişime en büyük engel olacaktır.

Kurum imajına ilişkin değişkenlerden en düşük değere sahip olan faktör ise niteliği yüksek personel için kurumun cazibe derecesidir. Niteliği yüksek olan personelin kurumdan beklentileri de yüksek olmaktadır. Diğer yandan daha zor tatmin edilecek beklenti içinde olabileceklerinden örgüte bağlılıkları düşük olabilecektir.

Olumlu kurum imajı oluşturabilmeleri açısından araştırma kapsamındaki işletmelere şu önerilerde bulunmak mümkündür:

1. Kuruma moral, entelektüel ve kültürel bakımdan katkıda bulunacak bir kurum felsefesi oluşturulmalıdır.

2.Tüm insanların odaklanmış olduğu etiksel boyuta dikkat edildiği bir kurumsal davranış tarzı geliştirilmelidir. Örneğin özürlü personel çalıştırılıyorsa bunlara mutlaka kolaylıklar sağlanmalıdır.

3. Bir bütün olarak kurum stratejisi, insan kaynakları politikaları, müşteri oryantasyonu, ve kurum yönetim tarzını önemseyen kurumsal politikalar oluşturulmalıdır.

4. Kurum kimliği hedefine uygun olarak birbirleriyle uyumlu olan tüm görülebilen unsurlarının tasarımı ve yönetilmesini içeren bir kurumsal görünüme firmayı kavuşturmak.

5. İstenilen şartlara, ilk defada, tam zamanında ve her defasında uyulduğu bir kurumsal kalite anlayışını benimsemek.

6. Hangi şekilde olursa olsun elemanın bulunması değil, uygun işgörenlerin kabul edilebilir yöntemlerle sağlandığı; kurumlar arasındaki rekabet anlayışına uygun bir insan kaynakları politikasının uygulanması.

7. Çalışanların genel ruh halini etkileyen, özellikle çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirilmesinde de katkıda bulunan bir kurum kültürünün oluşturulması.

Örgütsel iletişime ilişkin değişkenlerden en yüksek değere sahip olan faktör; çalışanlarla periyodik toplantıların yeterince yapılmasıdır. Bu değişken en yüksek değere sahip olmalarına rağmen ulaştıkları ortalamanın çok da yüksek olduğu söylenemez. Örgütsel iletişime ilişkin değişkenlerden ikinci derecede en yüksek değere sahip olan faktör ise çalışanlara ilişkin kayıtların tutulmasıdır.

Buna karşılık örgütsel iletişime ilişkin değişkenlerden en düşük değere sahip olan faktör; çalışanların görüşlerini bildirmede cesaretlendirilmeleridir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim olarak tanımlanan bu süreç; astların yaptıkları iş ya da istek ve beklentileri hakkındaki düşüncelerini üst yönetime, örgüt hiyerarşisini izleyerek iletmeleridir. Bu anlamıyla astların, üst yönetimin talep ve beklentilerine ilişkin mesajlarına yanıt ya da diğer bir ifadeyle tepki vermeleridir. Dolayısıyla aşağıdan yukarıya doğru iletişim, yukarıdan aşağıdan yukarıya doğru iletişime ilişkin bir geri bildirim olarak nitelenebilmektedir. Ancak tecrübeler ve araştırmalar, işletmelerde bu iletişim kanalının ağır işlediğini göstermiştir. Bununla beraber bu kanalın, çalışanların tatmin edilmesi, yönetimde olup bitenden haberdar olması bakımından ağırda olsa muhakkak açık tutulması ve işlemesi ve her iki taraf içinde şarttır. Ancak çalışanların çoğu yönetim takımına veri sunmaktan genelde misilleme ihtimaline karşı korkarlar. Eğer çalışanlar kendi fikirlerine üst yönetimin duyarlı olduğu insanlarsa bu tür iletişim gerçekleşir. Bu yüzden korkuyu gideren ve açıklığı öneren bir kültürün yaratılması çok önemlidir. Ancak araştırma kapsamındaki işletmelerde bu açıdan daha ziyade korku kültürünün hakim olduğuna dair veriler elde edilmiştir.

Günümüzün otoriter, büyük ve karmaşık örgütleri aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışını engellemektedir. Bu engellerin başında, örgütsel yapının dayandırıldığı hiyerarşi ve otoritenin, astlarla üstler arasındaki ilişkilerin formel olmasını gerektirmesi, otoriter ve formel bir yapı içerisinde ise astların problemlerini üstleriyle açıkça görüşmekten çekinmeleri hususu gelmektedir. İkinci olarak modern örgütlerin gerek üye sayısı gerekse yayıldığı alan bakımından çok büyük ve çok sayıda hiyerarşik basamaktan oluşmuş olmasının yüz yüze ilişkilere imkan vermemesi ve bunun da aşağıdan yukarıya iletişimi zorlaştırması gelmektedir.

Dolaysıyla bu konudaki sorunların aşılabilmesi için çalışanların görüşlerini bildirmede cesaretlendirildiği, korkunun giderildiği ve açıklığın önemsendiği bir kültürün yaratılması gerekmektedir. örgütsel yapının dayandırıldığı hiyerarşi ve

otoritenin, astlarla üstler arasındaki ilişkilerin formel olmasını gerektirmeyen bir temele oturtulması astların problemlerini üstleriyle açıkça görüşmek hususunda onları cesaretlendirecektir. Ayrıca hiyerarşik basamakların azaltılarak yüz yüze ilişkilere imkan verilmesi uygun olacaktır.

## KAYNAKLAR

### A.KİTAPLAR


**AKGÜNDÜZ,** Abdülkadir; **Meşhur İşadamlarının 100 Ortak Prensibi**, Genç Beyin Yayınları, İstanbul, 1998.

**ALPAR,** Reha; **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1,** 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara, 2003.

**AŞIKOĞLU,** Meral; **İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe- Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1986.

**ATAMAN,** Göksel; **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

**BAKAN,** Ömer; **Kurumsal İmaj**, Tablet Yayınevi, Konya, 2005.

**BALTAŞ,** Acar, İlhan ÜRKMEZ ve İdil SEVİL; **Satışta İletişim ve Beden Dili**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2007.

**BARUTÇUGİL,** İsmet; **İş Hayatında Kadın Yönetici,** Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

**BAYRAKTAROĞLU,** Serkan; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2003.

**BIÇAKCI,** İlker; **İletişim Dünyamız İnsan Odaklı Toplumsal Bir Bakış**, MediaCat Kitapları, İstanbul, 2001.

**BUDAK** Gönül ve Gülay BUDAK; **Halkla İlişkiler (Davranışsal Bir Yaklaşım)**, İzmir, 1998.

**BUDAK** Gönül ve Gülay BUDAK; **Halkla İlişkiler (Davranışsal Yaklaşım)**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1995.

**BUDAK** SOLAKOĞLU Gönül ve BUDAK Gülay; **Halkla İlişkiler Davranışsal Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Matbaası, İzmir, 1992.

**CAN**, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

**ÇAKIR,** Özlem; **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler,** Seçkin Yayınları, Ankara, 2001.

**DAVIS,** Keith; **İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış,** Çeviren: Kemal Tosun vd., 5. Baskı, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 199, İstanbul, 1988.

**DEMİR,** Kamile; **"Örgütlerde İletişim Yönetimi"**, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar (Ed. Cevat Elma, Kamile Demir), Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2003.

**DERELİ** Türkay ve Adil BAYKASOĞLU, **Kalite ve Hayata İz Düşümleri,** Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.

**DİNÇER,** Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.

**DÖKMEN,** Üstün; **İletişim Çatışmaları ve Empati**, Sistem Yayıncılık, 35. Baskı, İstanbul, 2006.

**EREN,** Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.

**ERGİN,** Esin; **İşletme Politikası,** Der Yayınları, İstanbul, 1992.

**EROĞLU,** Feyzullah; **Davranış Bilimleri**, Beta Yayım Basım, 5. Baskı, İstanbul, 2000.

**GERBNER,** George; "Kitle İletişim Araçları ve İletişim Kuramı" ,Erol Mutlu (Der.), **Kitle İletişim Kuramları**, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2005.

**GÖRAL,** Ramazan; **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Mikro Yayınları, Ankara, 2002.

**GÜMÜŞ,** Mustafa; **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar,** Alfa Yayınları, İstanbul, 1995.

**GÜRSEL** Musa, Hüseyin IZGAR vd., **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** (Ed. Hüseyin IZGAR), Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2003.

**GÜRÜZ,** Demet, Ed. Demet GÜRÜZ ve Ayşen TEMEL; **İletişime Yeni Yaklaşımlar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

**GÜRÜZ,** Demet ve Emet GÜREL; **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

**GÜRÜZ** Demet ve Gaye ÖZDEMİR YAYLACI; **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Kitapları, 2. Baskı, İstanbul, 2005.

**GÜZELCİK**, Ebru; **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı,** Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

**İNCEOĞLU,** Metin; **Tutum Algı İletişim**, İmaj Yayınevi, 3. Baskı, Ankara, 2000.

**İŞÇİL,** Necati; **İstatistik Metotları ve Uygulamaları,** A.İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1973.

**KAYNAK,** Tuğray vd.; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No. 276, İstanbul, 1998.

**KINGIR,** Said; **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Türkmen Yayınevi, İstanbul, 2006.

**KÖKSAL ALOBA,** Bilge; **İstatistik Analiz Metotları,** Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1977.

**KURTULMUŞ** Sevgi, **Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi**, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998.

**LAZAR;** Judith, **İletişim Bilimi** (Çev. Cengiz Anık), Vadi Yayınları, Ankara, 2001.

**MINER,** J. B.; **Industrial Organizational Psychology,** Mc.Graw Hill Book Com., New York, 1992.

**OSKAY,** Ünsal; **XIX. Yüzyıldan Günümüze Kitle İletişimin Kültürel İşlevleri Kuramsal Bir Yaklaşım**, Der Yayınları, İstanbul,1993.

**ÖZALP,** İnan; **İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Bayteş Yayıncılık, Ankara, 1994.

**ÖZDAMAR,** Kazım (a); **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi–1, SPSS-MINITAB**, 4. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002.

**ÖZDAMAR,** Kazım (b); **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2, (Çok Değişkenli Analizler),** 4. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2002.

**PRATT** K. S. ve S. G. BENNETT; **Elements of Personal Management**, Van Mastrand, Reinhold, U.K., 1986.

**SABUNCUOĞLU,** Zeyyat ve Melek TÜZ; **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, 3. Baskı, Bursa, 2001.

**SELAMOĞLU,** Ahmet; **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İstanbul, 1998.

**SUSAR,** Filiz; "Çok Kültürlü Ortamlarda Karşılaşılan İletişim ve Kültür Engelleri", **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim,** Editör**:** Pınar ERASLAN YAYINOĞLU, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 11, İstanbul, 2005.

**ŞAHİN,** Ümit; **Hastane İşletmeciliğinde Kalite**, Eskişehir, 1999.

**ŞİMŞEK** Şerif, Tahir AKGEMCİ ve Adnan ÇELİK; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış,** Nobel Basım Yayım ve Dağıtım, Ankara, 2000.

**ŞİMŞEK**, Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, 7. Baskı, Konya, 2002.

**TENGİLİMOĞLU** Dilaver ve Hasan TUTAR; **Çağdaş Büro Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 2003.

**TEVRÜZ,** Suna; **Davranışlarımızdan Seçmeler,** Emek Ofset Matbaası, İstanbul, 1989.

**TUTAR,** Hasan; **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

**TUTAR,** Hasan; Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Büro Yönetimi Teknikleri, Aktif Yayınevi, 2000.

**UYGUÇ**, Nermin; **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi,** Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998.

**UYGUR,** Akyar ve Ramazan Göral; **Büro Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

**YATKIN,** Ahmet; **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

**YILMAZ,** Gözde; "Çok Uluslu İşletmelerde İzlenim Yönetimi ve Kurumsal İmaj Oluşumuna Katkısı", **Çok Kültürlü Ortamlarda Halkla İlişkiler, Kurumsal İletişim ve Yönetim,** Editör: Pınar ERASLAN YAYINOĞLU, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 11, İstanbul, 2005.

**B.SÜRELİ YAYINLAR**

**ABELL,** Derek F.; "The Future of Strategy is Leadership", **Journal of Business Research,** Vol: 59, Iss: 3, March 2006.

**BORGMANN,** Albert; "Does Philosophy Matter?", **Technology in Society**, Vol: 17, Iss: 3.

**CHUN,** Rosa; "The Influence of Corporate Character Customers of Employees: Exploraty Similarities and Differences", **Journal of The Academy of Marketing Science,** Vol: 34, No: 2, 2006.

**ÇETİN** Canan, Mehmet TİKİCİ ve Selma KARATEPE; "Aile İşletmelerinde Örgüt İçi İletişimin Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Bir Araştırma" (Ed. Tamer KOÇEL), **3. Aile İşletmeleri Kongresi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2008.

**DUXBURY**, Linda ve Derrick NEUFELD; "An Empiricial of The Impacts of Telecommuting on Intra-Organizational Communication", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vol: 16, Iss: 1, March 1999.

**EBY** L. T. and D. M. FREEMAN; "Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment: A Partial Test Of An Integrative Theoretical Model", **Journal of Occupational & Organizational Psychology,** Vol: 72, lss: 4, 1999.

**GEMLİK** Nilay ve Ünal SIĞRI; "Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediyede Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Yıl: 6, Sayı: 11, Bahar 2007/2.

**GRIFFIN** Marie L. and J. R. HEPBURN; "Side-Best and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers", **Journal of Criminal Justice**, Vol: 33, Iss: 6, November- December, 2005.

**IUN** Joyce and Xu HUANG; "How To Motivate Older Employees To Excel? The Impact of Commitment on Older Employees' Performance In The Hospitality Industry", **International Journal of Hospitality Management**, 2006.

**İBİCİOĞLU,** Hasan; "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 15, Sayı:1, Yıl: 2000.

**KAYALAR** Murat ve Metin ÖZMUTAF; "Gelişme Yönelimli bir Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C. 12, Sayı: 3, 2007.

**KLEMN** Mary, Stuart SANDERSON and George LUFFMAN; "Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees", **Range Planning**, Vol: 24, Iss: 3, June 1991.

**KURTULDU** Hüseyin ve H.Dilara KESKİN, Değişen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Kurum İmajına Etkileri, **7.Ulusal Pazarlama Kongresi**, Haziran 2002.

**KÜÇÜK,** Ferit; "İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj" ,**Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, Elazığ, 2005.

**LEMMIK** Jos, Annelien SCHUJIF and Sandra STREUKENS; "The Role of Corporate İmage and Company Employment İmage in Explaning Application İntentions", **Journal of Economic Psychology,** Vol: 24, Iss: 1, February 2003.

**PANITZ,** Eric; "Ditributor İmage and Marketing Strategy", **Industrial Marketing Management,** Vol: 17, Iss: 4, November 1988.

**PAULRAJ,** Antony, Augustine A. LADO ve Injazz J. CHEN; "Inter-Organizational Communication As A Relation Competency: Antecedents And Performance Outcomes in Collaborative Buyer-Supplier Relationships", **Journal of Operations Management**, Vol: 26, Iss: 1, January 2008.

**PIRNEJAD,** H., R. BAL ve M. BERG; "Building an Inter-Organizational Communication Network and Challenges for Preserving Interoperability", **International Journal of Medical Informatics**, Vol: 77, Iss: 12, December 2008.

**ROSS,** Glenn F.; "Ethics,Trust and Expectations Regarding the Treatment of Disabled Staff Within A Tourism/Hospitality İndustry Context", **International Journal of Hospitality Management,** Vol: 23, Iss: 5 December 2004.

**SPAETH,** Tony; "Brand Rene Wals: Some Creative Leaps and A Few Head Scrathers", **Business Search Premier**, Vol: 44, Iss: 2, April 2007.

**TAŞKIN** Ercan ve Semih DÖNMEZ; "Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması", **Akademik Bakış Uluslararası Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı: 12, 2007.

**TİKİCİ** Mehmet ve Selma KARATEPE; "İnönü Üniversitesinde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Aşamasında Etkin İletişimin Yeterliliği", **Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kalite Kongresi, TODAİE/ KAL-DER**, Ankara, 1999.

**WARHUST** Chris and Dennis NICKSON; "Employee Experience of Aesthetic Retail and Hospitality", **Work Employment Society",** Vol: 21, No: 1, 2007.

**C. DİĞER YAYINLAR**

**ADA,** Nesrin; "Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları", **http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2005Temmuz/10_ATAK.pdf**, Erişim: 10.06.2008.

**AKBAŞ,** Bahadır; **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Afyon Karatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2008.

**AKIN,** Mahmut; **İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi**, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 1998.

**AKSOY,** İlhan; **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları (Ankara İli Örneği)**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005.

**AKSOY** Ramazan ve Vecdi BAYRAMOĞLU; "Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri", **http://iibf.karaelmas.edu.tr/sbd/makaleler/1303-9245/200804007083094.pdf**, Erişim: 12.05.2009.

**ALTINIŞIK**; Ulun, **Kurumsal İletişimin Değişen Yönü ve Bir Uygulama**, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

**ATAK,** Metin; "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", **http://www.hho.edu.tr/huten/Huten%20Dergi/2005Temmuz/10_ATAK.pdf**, Erişim: 20.06.2008.

**BAKAN** İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba; "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/dergi/Sayi07/05Bakan.pdf**, Erişim: 26.02.2009.

**BAKER,** Kathryn A.; "Organizational Communication", **http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf**, Erişim: 11.04.2008.

**BALCI,** Fatih; "İletişim", **http://www.caginpolisi.com.tr/20/47-49.htm**, Erişim: 14.02.2009.

**BAŞYİĞİT,** Aslıhan; **Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006.

**BAYRAMOĞLU**, Vecdi; **Sağlık İşletmeleri İçin Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Zonguldak Örneği**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, 2007.

**BEDUR,** Selçuk; **Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerle İletişimleri**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2007.

**BİLGİÇ,** Ali Serkan; **Örgütsel İletişim ve Bir Uygulama**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2006.

**BİLJALİ,** Şener; **Makedonya Eğitim Kurumlarında Okutulan Tarih Kitaplarında Osmanlı İmajı**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

**BOLAT,** Oya İnci; **Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerden Yansıyan Kurumsal İmajın Analizi ve Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir, 2006.

**BOLAT,** Oya İnci; "Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Çalışmaları", **http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s15/makale/c9s15m6.pdf**, Erişim: 05.06.2008.

**BOSTAN,** Barbaros; **Sanal Gerçeklikte Etkileşim**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2007.

**BOZBAY,** Sevil; **Bilişim Teknolojilerinin İşletmelerde İletişim ve Karar Alma Faaliyetlerine Etkileri: Kütahya İlinde Faaliyet Gösteren Banka Şubelerinde Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007.

**CANSU,** Onur Can; **Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

**CEYLAN,** Seher; **İşletmelerde İletişim ve İki Otel İşletmesi Üzerine Bir Uygulama**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2003.

**COŞKUN,** İpek; **19. Yüzyıldan 21. Yüzyıla İletişim, Kültür ve Medya'da Tarihsel Süreç**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

**ÇETİNER,** Saynur; "Hastane Yatırımlarında Yeni Yaklaşımlar", **http//www.ozelhastaneler.org.tr/default.asp?aid=31&id=159**, Erişim: Ocak 2008.

**ÇETİNKAYA,** Ahmet; **Kurumsal İletişim Çerçevesinde Karar Destek Sistemleri ve Portal Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

**DEMİR,** Ebru; **Kurumsal Marka İmajının Oluşumunda Reklam Stratejilerinin Etkisi: World of Wonders Otel İşletmelerinde Bir Uygul**ama, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

**DOĞAN,** Tarık; **Yeni Reklam Araçları ve Kurum İmajı Oluşturma Sürecine Katkıları**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.

**DURĞUN,** Serpil; "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_III/aralik/s_culha_03.doc**, Erişim: 23.03.2008.

**EKİNCİ,** Kadir; **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Üniversitesi, Erzurum, 2006.

**ERBAŞ,** Gökçen; **Yönetici ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

**EROĞLU** Erhan ve Bilge İSPİR**;** "Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme: Örnek Olay İncelemesi", **http://www.if.kocaeli.edu.tr/hitsempozyum2006/kitap/07-Erhan_Eroglu_y.pdf**, Erişim: 26.02.2009.

**EROL,** Nilüfer; **Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama (Ankara Örneği)**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2006.

**ERONAT,** Zeynep; **İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004.

**ESENER,** Burcu; **Kurum Kimliği ve İmajının Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

**FİLİZ,** Atilla; "Yönetimde İletişim", **http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=548**, Erişim: 27.02.2009.

**GEÇİMLİ,** Adem; **Örgütsel Davranış Biçimi Olarak İletişim**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2007.

**GÜLNAR,** Birol; **Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2007.

**http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/175-personel-planlamasi.html - 44k**, Erişim:06.06.2008.

**http://www.toygarborekciilkogretim.k12.tr/cms/images/stories/OTMG/misyon%20ve%20vizyon.ppt**, Erişim: 05.06.2008.

**http://www.pcforumlari.com/archive/t-75843.html**, Erişim: 05.06.2008.

**http://www.uydukurdu.com/forum/archive/index.php/index.php/organizasyon_kulturu_ve_vizyon_misyon_degerler-t57382.html**, Erişim: 08.06.2008.

**http://www.halklailiskiler.com.tr/HaberDetay.aspx?haberID=2845**, Erişim: 12.05.2009.

**http: //www.ntvmsnbc.com/news/256634.asp**, Erişim: Ocak 2008.

**http://www.marketingturkiye.com/BilgiBankasi/Detay/?no=178**, "İmajın Gücü" Hermes Yönetim Danışmanlar ve Eğitim Merkezi, Erişim: 06.10.2006.

**İNCE,** Nesrin; **Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi: Ekonomi Alanındaki Kurumlar**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002.

**KARTAN,** Nesrin; **Intranetin Örgütsel İletişime Etkileri ve Intranetin Bir Alt Sistemi Olarak Datashare Teknoloji LTD. ŞTİ. Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2007.

**KAZU** İbrahim Yaşar ve Cabir YEŞİLTAŞ**;** "Toplum Destekli Polislik Anlayışında İletişim Yeterliliklerinin Önemi", **http://www.caginpolisi.com.tr/53/15-16-17-18-19.htm**, Erişim: 18.03.2008.

**KIRDAR,** Yalçın; **Kurumsallaşan Spor Kulüplerinde Pazarlama İletişimi Faaliyetlerinin, Spor Pazarlaması Sürecinde, Kurum İmajı Üzerine Etkisi; Fenerbahçe Spor Kulübünde Bir Uygulama Örneği**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2006.

**KORUCU,** Emine Hilal; **Kurum Felsefesinin Yerleştirilmesinde Halkla İlişkilerin Etkisi ve İston Örneği**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

**KURT,** Türker; **Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi (Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Örneği)**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004.

**KÜÇÜK,** Ferit; **İnsan Kaynakları Açısından Kurum İmajının Performansa Etkileri**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa, 2003.

**KÜÇÜK** Ferit ve Nedim BAYUK; "Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak, Çalışanların Kurum İmajı", **http://joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/Kriz.pdf**, Erişim: 05.06.2008.

**NAMARA,** Carter Mc; "Basics in Internal Organizational Communications", **http://www.managementhelp.org/mrktng/org_cmm.htm#anchor465736**, Erişim: 04.11. 2007.

**OKKALI**, Meltem; **İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisinin Öğretmenler Tarafından Algılanması**, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

**ÖĞÜT,** Nesrin; **Kurum İmajının Oluşum Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2008.

**ÖRER,** Lale; **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nin Kurumsal İmajının Öğrenciler Açısından Ölçülmesi Üzerine Bir Alan Çalışması**, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2006.

**ÖZGEN,** Ebru; "İletişim ve Liderlik", **http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/OZGEN.pdf**, Erişim: 18.08.2008.

**ÖZÜPEK,** M. Nejat; **Kurum İmajında Sosyal Sorumluluk Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2004.

**PARILTI** Nurettin ve Metehan TOLON; "Yerel Yönetimlerde İmaj Kavramı Ve Olası Sonuçları", **w3.gazi.edu.tr/web/metehan/1.pdf,** Erişim:05.06.2008.

**PİRA** GÖZTAŞ Aylin ve E. Pelin BAYTEKİN; "Veri Tabanlı Pazarlama Halkla İlişkiler Odaklı Bir Çalışma", **http://www.cim.anadolu.edu.tr/pdf/2004/1130849570.pdf**, Erişim: 20.06.2008.

**SARIKAMIŞ,** Çiğdem; **Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.'de Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2006.

**SEÇKİN** Zeliha ve Yavuz DEMİREL; "Küresel Rekabetin Zihinsel İzdüşümü: Kavram Satmak", **http://www.e-sosder.com/dergi/28175-186.pdf**, Erişim: 11.05.2009.

**SEVİMLİ,** Ömür Gözde; **Kurumsal İletişimde "Blog" Kavramına Yöneltilen Eleştiriler**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

**ŞENEL,** Mine; **ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi Uygulamalarının İşletmelerin Kurum İmajıyla Olan İlişkisinin İncelenmesi ve Eskişehir İlinde Beyaz Eşya Üreten İşletmeler ve Tüketicileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2004.

**TANRIKULU,** Bekir; "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde İletişim Rolü", **http://www.caginpolisi.com.tr/10/10-11-12-13.htm**, Erişim: 15.05.2008.

**TAŞÇI** Deniz ve Erhan EROĞLU; "Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi", **http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2007/17/DTASCI-EEROGLU.pdf**, Erişim: 15.03.2008.

**TATAR,** Ali; **Siyasal Pazarlama Açısından Siyaset Kurumu İmajının Seçmenler Tarafından Algılanmasına İlişkin Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2007.

**UYSAL,** Fatma Gül; **Örgütsel İletişimde Nöro Linguistik Programlama (NLP) ve Bir Uygulama**, Uludağ Üniversitesi Soysa Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ, 2007.

**YALÇIN,** Müge; "İnsan Kaynakları Uygulamaları Kurumların İmajını Nasıl Etkiliyor", **http://www.insankaynaklari.com/CN/Index002.asp?AuthorID=6&ShowAbs=ON**, Erişim:23.10.2006.

**YALÇINKAYA,** Mustafa; **Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Çalışanların Yaratıcılıklarının Ortaya Çıkması, Yöneticiye Güven ve Örgütte İşbirliği Ruhunun Gelişmesine Etkisinin İncelenmesi: Kütahya Porselen ve Cam Sektöründe Bir Uygulama**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007.

**YILDIRIM,** Nevzat; **Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Kurum İmajı ve Halkla İlişkiler Çalışmaları "Malatya Örneği"**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2007.

**YILDIZ,** Yusuf; **Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama**, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2006.

**YILMAZ,** Ali; **Kurumlarda Öfke İfade Biçiminin Örgütsel İletişim Kalitesine Etkisinin Değerlendirilmesi ve Eskişehir Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde Bir Uygulama Örneği**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2007.

**YORULMAZ,** Alper; "Halkla İlişkilerde Kullanılan Kitle İletişim Araçları", **http://www.sporder.net/makaleler/halkla_iliskilerde_kullanilan_kitle_iletisim_araclari.doc**, Erişim:22.04.2008.

**EK-1: ANKET FORMU**

## ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İÇ İMAJ ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK ANKET FORMU

DEMOGRAFİK NİTELİKLERE İLİŞKİN SORULAR

1. İşyerinizdeki Göreviniz:
2. Mesleğinizdeki Toplam Hizmet Süreniz:
3. Bu Kurumdaki Hizmet Süreniz:
4. Yaşınız:
5. Cinsiyetiniz:
6. Eğitim Düzeyiniz:

| KURUM İMAJINA YÖNELİK SORULAR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- Size göre kurumunuzun saygınlığı ne düzeydedir? | | | | | |
| 2- Size göre kurumunuz ne derecede çağdaş ve moderndir? | | | | | |
| 3- Size göre kurumunuz topluma karşı sorumluluklarını ne derecede yerine getirmektedir? | | | | | |
| 4- Size göre kurumunuz ne derecede kaliteli hizmet üretmektedir? | | | | | |
| 5- Size göre kurumunuz ne derecede insana saygı göstermektedir? | | | | | |
| 6- Kurumunuzda gönüllü ve severek ömür boyu çalışma isteğiniz ne düzeydedir? | | | | | |
| 7- Niteliği yüksek iş gücü için kurumunuz ne derece caziptir? | | | | | |
| 8- Bir yakınınızın kurumunuzda çalışmasını ne derecede tavsiye edersiniz? | | | | | |

| ÖRGÜTSEL İLETİŞİME İLİŞKİN SORULAR | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- Size göre duyurular ne derece zamanında yapılmaktadır? | | | | | |
| 2- Size göre duyurular ne derece anlaşılırdır? | | | | | |
| 3- Size göre çalışanlarla periyodik toplantılar yapılmasına ne kadar önem verilmektedir? | | | | | |
| 4- Size göre çalışanların görüş bildirme konusunda cesaretlendirilmesi ne düzeydedir? | | | | | |
| 5- Size göre çalışanların görüşleri doğrultusunda değişiklikler ne ölçüde yapılmaktadır? | | | | | |
| 6- Size göre çalışanların yöneticilerine ne derecede kolayca ulaşabilmektedir? | | | | | |
| 7- Size göre çalışanların başvurularına zamanında cevap verilmesi ne düzeydedir? | | | | | |
| 8- Size göre çalışanlara ilişkin kayıtlar ne ölçüde düzenli tutulmaktadır? | | | | | |
| 9- Size göre kesintisiz işleyen iletişim araçları ne düzeyde bulunmaktadır? | | | | | |