

“ÖRGÜT KÜLTÜRÜ” VE “İLETİŞİM DOYUMU” İLE BİREYSEL ÖZELLİKLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Erhan Erođlu* - Gülden Özkan**

ÖZET

Güçlü örgüt kültürünün ve yüksek iletişim doyum düzeyinin örgütler üzerindeki olumlu etkileri çok sayıda ancak ayrı ayrı araştırmalarda ortaya konulmuştur. Ancak bu iki önemli unsurun bireysel özelliklerle ve birbirleriyle olan ilişkisi konusunda bilgi sıkıntısı yaşanmaktadır. Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü yöneticilerinin ve personelinin katılımı ile yapılan bu çalışma bahsi geçen unsurlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Anahtar sözcükler: Örgüt kültürü, iletişim doyum, bireysel özellikler

THE EVALUATION OF RELATIONSHIP BETWEEN “ORGANIZATIONAL CULTURE”, “COMMUNICATION SATISFACTION” PERSONAL CHARACTERISTICS AND “ORGANIZATIONAL CULTURE”: AN APPLICATION

ABSTRACT

The positive effects of strong organizational culture and high level of communication satisfaction on organizations are examined in various research studies. However, the research studies that aim to explain the correlation between the two factors, and personal characteristics are even more limited. The aim of this research which was administrated of Eskisehir Administration of Regional Woodlands staff and the administrators, aims to describe the relationship between all these factors.

Keywords: Organizational culture, communication satisfaction, personal characteristics

GİRİŞ

Bir örgütün ya da işbirliği içindeki bir grup insanın kendi özel amaçlarını gerçekleştirme niyeti taşıyan bireyler topluluğundan daha fazla değer yaratan bir topluluk haline gelmesi için verilen uğraşlar, örgüt kültürü adı verilen kavram ile açıklanmaktadır. Her örgütün, örgütsel bütünleşmeyi sağlayabilmek için örgüte katılan üyelerini ortak bir kültür içinde yeniden sosyalleşmesi gereklidir (Şişman 2007: 71). Örgüt üyelerinin tatmini ve mutluluğu; aitlik duygusunun gelişmesine, ortak değer ve inançların benimsenmesine, kolektif normlar dâhilinde davranılmasına, çalışanların birbirlerine güven duymasına, bir anlayış ortaklığı yaratılmasına, kısacası örgüt kültürüne dayanmaktadır. Kültür ve iletişim karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Kültür, dil ile iletilerek bireylerin sosyalleşmesini sağlamaktadır (Durğun 2006: 123). Örgüt kültürünün aktarımı, işleyişi, değişimi, yeni koşullara uyumlaştırılması ve en önemlisi örgüt üyelerinin örgüt kültürünü benimsemele-ri, örgütsel iletişim ile mümkün olmaktadır.

Örgüt kültürünün benimsendiği, içselleştirildiği örgütlerde ortak hedefe yoğunlaşmış, yüksek motivasyon sahibi çalışanlar örgüte büyük yarar sağlamaktadır. Yapılan araştırmalarda güçlü kültüre sahip kurumların diğerlerine göre daha yüksek performans gösterdikleri kanıtlanmıştır. Öte yandan örgütsel iletişim sahasında yüksek düzeyde iletişim doyumunu sağlayan çalışanların verimlilikleri, performansları, örgüte bağlılıkları ve örgüte olan inançları da yüksek düzeyde bulunmuştur.

Bir örgütün temel unsuru; örgüt kültürü ile birbirlerine bağlanmış, örgütsel iletişim kanallarıyla ilişkilerini yürüten bireylerdir. Kurum çalışanları yaş, cinsiyet, eğitim, görev süresi ve görev türü gibi demografik özelliklerle birbirlerinden farklılık gösterirler. Yapılan araştırmada, çalışanların demografik özelliklerinin kurum kültürünü algılama derecelerini ve kurum içi iletişiminden edindikleri doyum düzeylerini etkileyip etkilemediği sorusuna yanıt aranmıştır.

* Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi

** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim ABD Yüksek Lisans öğrencisi

Çalışmada ayrıca üzerinde demografik özelliklerin etkisinin incelendiği kavramlar olan örgüt kültürü algısı ve iletişim doyum düzeyi arasındaki ilişki ve boyut da ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü konusunda ilk kapsamlı çalışmalar, 1980’li yılların başından itibaren gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Çalışmalar ulusal kültürlerin örgütler üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmakla kalmamış aynı zamanda örgütlerin de kendine özgü kültürlerinin olduğunu göstermiştir. Geçen yirmi beş yılı aşkın süre içinde örgüt ve yönetim ile ilgili olarak hiçbir konudan ve kavramdan kültür ve örgüt kültürü kavramlarından daha çok söz edilmemiştir (Şişman 2007: 73).

Örgütsel yaşamın ihmal edilen informal, irrasyonel, öznel ve sembolik yönüne dikkat çekilmiştir (Şişman 2007: 75). Toplumsal yaşamda gözlenen kültürel parçalanma ve kimlik krizi, bireyin aidiyet duygusunda doyumsuzluğu gündeme getirmiştir. Çalışanların sosyal yaşamda doyum sağlayamadıkları bazı konularda örgütlerin sorumluluk üstlenmeleri gereği anlaşılmıştır. Toplumsal yaşamda meydana gelen bazı sorunlar işletmelere de yansımış, bu durum örgütlerin, çalışanların sahip olduğu değerler ile ilgili bazı sistemli çalışmaların yapılması gereğini doğurmuştur (Alvesson 1990: 35). Uzak doğu ülkelerinin başarısı incelendiğinde kalkınmanın temel dinamiğinin kültür olduğu anlaşılmıştır.

Bireylerin sadece ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmadıkları, varlıkları ile işe ve işyerine bir anlam katmanın da bireyler için önemli bir ihtiyaç olduğu üzerine fikir birliğine varılmıştır. Değişen çalışma koşulları ile katı bürokratik örgütlenmeden, esnek yapılara, çoklu ortamlara ve belirsiz iş saatlerine doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Böylesi örgütlerde kültür; bir kontrol ve örgütlenme aracı olarak görülmektedir.

Yaşanan bu değişimler, her örgüte uygulanabilecek kuralları ve şemaları geride bırakmış, her örgütün tıpkı her birey gibi kendine özgü ve tek olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. 1979 yılında Pettigrew’ un “örgüt kültürü” kavramını

ilk dile getirdiği makalesinden (Yahyagil 2004: 56) bu yana, kavramın tanımı, üzerinde çalışanların ilgilendikleri alana göre çeşitlenmiştir.

Alanda henüz ortak bir tanım üzerinde fikir birliğine varılmamış olsa da, yapılan tanımların kesiştiği noktalar şöyle özetlenebilir: Örgüt kültürü, tıpkı kültür kavramı gibi grup üyeleri tarafından yaratılmış, benimsenmiş ve doğruluğu kabul edilmiş normlar, inançlar ve değerler bütünüdür. Örgüt kültürü, diğerlerinden farklılaştırıcı, ayırıcı özellikler taşımaktadır. Örgüt kültürünün, kültüre ait bireyler arasında bağlayıcı görevi görmesi beklenmektedir.

Schein’in yaptığı tanıma göre örgüt kültürü; bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, sayıtlı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, her hangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme (sosyalleşme) süreci içinde geliştirmiş olduğu sayıtlılar örüntüsüdür (Schein 1984: 7).

Gagliardi örgüt kültürünü, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi olarak tanımlarken (Gagliardi 1986: 114), Deal ve Peterson, örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar, değerler örüntüsüne örgüt kültürü adını vermişlerdir.

Örgütleri, bireyler arasında paylaşılan değerler sistemi olan kültür açısından inceleme fikri oldukça yeni bir kavramdır. Bundan 15–20 yıl öncesine kadar birçoğumuz örgütleri, mantıksal anlamda bir grup insanın kontrol ve koordine edildikleri yer olarak düşünmekteydik. Departmanları, otoriter ilişkileri ve benzeri dikey yapıları vardı. Fakat bugün örgütler, hepimize bundan daha fazlasını ifade etmektedir. Örgütlerin de tıpkı bireyler gibi kişilikleri vardır ve tıpkı bireyler gibi örgütler de katı veya esnek, uzak veya destekleyici, tutucu veya yeniliklere açık olabilirler. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. İşte örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makina veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde, yeni bir boyut kazandırmıştır (Vural 2005: 41).

Örgüt kültürü, çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentilerinin zihinsel oluşumunu ve bunların sembolik gerçekliklerini ifade eder. Bu sembolik gerçeklikler, iletişim yoluyla oluşur, değişir, aktarılır ve öğretilir. Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün yaşama alanıdır.

Örgütsel iletişim, bir örgütün çeşitli birimleri ve çalışanları arasında bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım paylaşımını, bu paylaşma sürecindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj şeklini içermektedir (Gürgen 1997: 65). Örgütsel iletişim, örgütün dış çevre ile olan iletişimini ve örgüt içinde bireyler arası ve gruplar arası iletişimini anlatmaktadır.

Günümüzün değişen koşullarının yarattığı yeni örgüt tanımına uygun olarak yalnızca işlerin beklenildiği gibi yürümesi için değil, informal, öznel iletişimi de içeren bir örgütsel iletişim, bireyin çalışma ortamında maruz kaldığı her türlü iletişim ortam, araç ve içeriğinden tatmin olması anlamına gelen “iletişim doyumu” kavramını da beraberinde getirmektedir.

İLETİŞİM DOYUMU

Örgütsel iletişim; örgütte olan, örgütle ilgili ve örgütün yaptığı iletişim demektir. Örgütte olan iletişim anlamında, örgütsel iletişim örgüt içi ilişkileri ima eder. Örgütün yaptığı iletişim anlamında ise birim olarak örgütün dışla yaptığı iletişimi, planlı ilişkiyi, örneğin örgütün belli amaçlarla yaptığı propaganda ve halkla ilişkileri içerir. Örgütle ilgili iletişim örgütü kapsayan her türlü iletişimi içerir (Erdoğan 2005:260).

Örgütteki bireyler arasında olması gereken uygun etkileşimi sağlayan öge örgütsel iletişimidir. Çevresinden etkilenen ve aynı zamanda çevresini etkileyen karmaşık bir açık sistem oluşturan örgütsel iletişim, iletilerin akışını, amacını, yönünü ve araçlarını aynı zamanda insanları, onların tutumlarını, duygularını, ilişkilerini ve becerilerini de içermektedir (Vural 2005:140).

Örgütsel iletişim kurumu bir arada tutan bir “yapıştırıcı”, örgütsel fonksiyonları pürüzsüzleştirilen bir “yağ”, sistemi birbirine bağlayan bir “ip”, kurumun her tarafına yayılan bir “güç” olarak nitelendirilmektedir (Goldhaber 1990, aktaran Gülnar 2007: 43).

Redding (Redding 1972, aktaran Downs ve Hazen 1977: 64) iletişim doyumunu, bir çalışanın toplam iletişim çevresinden algıladığı tüm doyum derecesi olarak tanımlamaktadır. Downs ve Hazen iletişim doyumunun içinde, kişinin biriyle başarılı bir iletişim kurması ya da kendisiyle birinin başarılı bir iletişim kurması ile oluşan demografik bir doyum barındırdığını dile getirirler (Downs ve Hazen 1977: 64). İletişim doyumu bir örgütte, örgüt içi iletişimin ne kadar etkin, ne kadar verimli ve ne kadar kaliteli kullanıldığına örgüt üyelerinin bu sistemden ne kadar tatmin olduklarına bağlıdır.

Bir birey tarafından iletişim doyum düzeyi bireyin becerileri değerlendirmesine ve diğer iletişim öğelerinin performansına bağlıdır. İletişim doyumu, bireyin iletişim süreci beklentileri tarafından da etkilenir. Beklentiler karşılandığında yüksek bireysel iletişim doyumu ortaya çıkarken, beklentiler karşılanmadığında ise düşük iletişim doyum düzeyi ortaya çıkmaktadır (Purviss 1997, aktaran Gülnar 2007: 94).

İletişim doyumu, iletişim araştırmalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Çalışanların iletişim açısından tatmin oldukları örgütlerde performans, verimlilik, karlılık ve müşteri odaklı çalışma alanlarında olumlu veriler kaydedilmiştir. Öte yandan stres, iş bırakma ve işe gelme oranlarında azalmalar görülmüştür.

İletişim doyumu, üç ana başlık içermektedir; bireyler arası iletişimde doyum, grup iletişiminde doyum ve örgütsel iletişimde doyum (Hecht 1978: 350). Bu ana alanların detaylarında, iç içe geçen başka birçok faktörün yer aldığı konusunda araştırmacıların görüş birliği bulunmaktadır. Çalışanın aldığı bilgi miktarı, örgütsel iletişim iklimi, dikey iletişimin şeffaflığı, çalışanların etkileşim sıklığı bu faktörler arasında sayılabilir (Konning ve DeJong 2007: 263).

İletişim doyumu kurumun bilgi alış verişinin kalitesini ölçer. Kurum içi iletişim doyumu etkili bilgi paylaşımına erişebilmek için bir ön koşuldur (McLaughlin 1994, aktaran Gülnar 2007: 94). Araştırmalar örgütlerde kaliteli bilgi akışının yani yararlı, doğru, güvenilir ve zamanında bilginin örgüt ve çalışan verimliliği ile doğrudan bağlantıları olduğunu ortaya koymuş-

tur (Byrne ve LeMay 2006: 150). Çalışanlar ve yöneticiler kurum iletişiminden doyum sağladıklarında daha verimli olma eğilimindedirler. İletişim doyumunu bilgi akışını, bilginin niceliği ve niteliğini, içerik ve örgütsel etkililiğini değerlendiren ölçülebilir bir yapıdır (Harcourt 1991, aktaran Gülnar 2007: 95). Bu çalışmada iletişim doyumunu, örgütsel iletişimin etkililiğinin ölçümü yaklaşımıyla ele alınmaktadır.

AMAÇ

Bu çalışmanın genel amacı, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü’ndeki (EOBM) yönetici ve çalışanların demografik özellikleri -yaş, cinsiyet, eğitim, görev süresi ve görev türü- ile algıladıkları örgüt kültürü ve iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Ayrıca örgüt kültürü ve iletişim doyum düzeyi arasındaki ilişki de değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- 1- Çalışanların yaşları örgüt kültürü algılarında bir fark yaratmakta mıdır?
- 2- Çalışanların yaşları iletişim doyum düzeylerinde bir fark yaratmakta mıdır?
- 3- Çalışanların cinsiyetleri örgüt kültürü algılarında bir fark yaratmakta mıdır?
- 4- Çalışanların cinsiyetleri iletişim doyum düzeylerinde bir fark yaratmakta mıdır?
- 5- Çalışanların eğitimi ile örgüt kültürü algıları arasında bir fark var mı?
- 6- Çalışanların eğitimi ile iletişim doyum düzeyleri arasında bir fark var mı?
- 7- Çalışanların görev süreleri örgüt kültürü algılarında bir fark yaratmakta mıdır?
- 8- Çalışanların görev süreleri iletişim doyum düzeyleri arasında bir fark yaratmakta mıdır?
- 9- Çalışanların görevleri (idareci/idareci olmayan) örgüt kültürü algılarında bir fark yaratmakta mıdır?
- 10- Çalışanların görevleri (idareci/idareci olmayan) iletişim doyum düzeyleri arasında bir fark yaratmakta mıdır?
- 11- Örgüt kültürü ile iletişim doyumunu arasında bir ilişki var mıdır?

ÖNEM

Bu araştırmayla toplanan bilgiler, birçok kişi ya da kuruluş açısından önem taşımaktadır. Araştırma öncelikle iletişim doyum kavramının ülkemizde daha derinlemesine anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca iletişim doyumunu, örgütün bilgi alışveriş kalitesini ölçtüğü için Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü’ndeki çalışanların iletişim doyumunu ve bilgi paylaşım kalitesi ile ilgili düşüncelerinin ne olduğu belirlenecektir. Örgüt kültürü algısının ve iletişim doyum düzeyinin yaş, cinsiyet, eğitim vb. demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya koyulacaktır. Sonuçların büyük ve orta ölçekli işletmelerin yöneticilerine, insan kaynakları uzmanlarına, yönetim danışmanlarına ve bu alanda bilimsel çalışma yapan araştırmacılara yararlı olacağı ümit edilmektedir.

VARSAYIM

Bu araştırmada şu görüşlerin doğruluğu test etmeye gerek görülmeden olduğu gibi kabul edilmiştir:

- Belirtilen koşullar altında oluşturulan örneklem, evreni temsil yeterliğine sahiptir.
- Araştırmada görüşlerine başvuru ya da anketi yanıtlayan kişiler geçerli ve güvenilir bilgiler vermiştir.
- Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü bir örgüt kültürüne sahiptir.
- Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü’nde yerleşmiş bir örgütsel iletişim ağı bulunmaktadır.

SINIRLILIKLAR

Bu araştırmada elde edilen bulguların şu kısıtlamalar altında toplandığı ve bunlar dikkate alınarak yorumlanması gerektiği baştan kabul edilmiştir:

1. Araştırmanın konusu örgütsel iletişimin işlevlerinin tümünü değil, sadece iletişim doyumunu kapsamaktadır.
2. Bulgular, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü çalışanlarının görüşlerinden toplanmıştır.

3. Çalışmanın örneklemini EOBM’ndeki tüm çalışanlardan değil, memur ve idari personelden oluşmaktadır.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu araştırma genel tarama modelinde yürütülmüştür. Genel tarama modelindeki araştırmalar, genellikle var olan durumu olduğu gibi betimler ve olgusal ya da yargısal verileri kullanır. Bu araştırma, EOBM’ndeki çalışanların örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile ilgili algılamalarını olduğu biçimiyle ortaya koymayı amaçladığı için genel tarama modeli uygun bulunmuştur.

Çalışma Kümesi

Çalışmada Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü çalışanlarının görüş ve düşüncelerine başvurulmuştur. Kurumda idari personel (memur, mühendis, yönetici) konumunda çalışan kişi sayısı 114’tür. Araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanan anket formu 114 kişinin tamamına ulaştırılmıştır. Geri dönen anket sayısı ise 68’dir. Diğer bir deyişle, evrenin yaklaşık %60’ına ulaşılmıştır. 68 kişinin evreni temsil etme yeterliliğine ve büyüklüğüne sahip olduğu söylenebilir. Ankete cevap veren 68 kişinin yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi ve kurumdaki görevleri itibarıyla dağılımları tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 1. Ankete Katılan Kişilerin Tanımlayıcı Sorular Bazında Dağılımı

Kişisel Özellikler		Yüzde (%)
Yaş	26-30 Yaş Arası	2,9
	31-35 Yaş Arası	8,8
	36-40 Yaş Arası	14,7
	41 ve üstü	73,5
Cinsiyet	Kadın	20,6
	Erkek	79,4
Eğitim Durumu	İlkokul-Ortaokul	10,3
	Lise	26,5
	Üniversite	60,3
	Lisansüstü	2,9
Kurumda Bulunma Süresi	1 Yıldan Az	2,9
	1-3 Yıl Arası	4,4
	4-6 Yıl Arası	5,9
	7-9 Yıl Arası	5,9
	10 ve Üstü	80,9
Yöneticilik Durumu	İdareci	20,6
	İdareci Değil	79,4

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan EOBM çalışanlarının büyük çoğunluğunun 41 ve üstü yaşta, erkek, üniversite mezunu olduğu ve 10 yıldan fazla süredir EOBM’nde memur kadrosunda çalıştıkları görülmektedir. Yine aynı tablodan ulaşılabilecek bir diğer çıkarım ise, çalışanların büyük kısmının uzun yıllardır aynı kurumda görev yaptıklarıdır

Verilerin Toplanması

Çalışma başladığında, araştırmacılar birlikte hareket ederek genel çerçeveyi belirlemişler ve hangi konularda veri toplanması gerektiğini kararlaştırmışlardır. Daha sonra, araştırmacılar tarafından kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu tarama sırasında, ağırlık kaynak bolluğu olan örgüt kültürü konusuna değil çalışmanın diğer değişkeni olan ve kaynak sıkıntısı yaşanan iletişim doyumuna verilmiştir. Örgüt kültürü ve özellikle iletişim doyumuna ilişkin Türkçe ve İngilizce kaynaklardan yararlanılmıştır. Ayrıca, konunun hem evrensel, hem de ulusal boyutları irdelenmiştir. Kuramsal açıklamaların yanı sıra, uygulamada karşılaşılan sorunlar ve araştırma sonuçları gözden geçirilmiştir.

Literatür taramasından sonra, bilgi toplama anketinin ilk taslağı geliştirilmiştir. Bu taslağın geliştirilmesi aşamasında iki ölçekten yararlanılmıştır. Bu ölçeklerden birincisi örgüt kültürünü değerlendirmek için “Denison Örgüt Kültürü Anketi” ve diğeri de iletişim doyumunu değerlendirmek için Downs ve Hazen’in geliştirdiği “İletişim Doyumu” ölçeğidir.

Denison ve Mishra tarafından 1995 yılında “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness” adlı makalede tanıtılan Denison Örgütsel Kültür Modeli ve bu model baz alınarak yine Denison tarafından geliştirilmiş “Denison Örgüt Kültürü Anketi” bir çok ülkede 1.000’den fazla şirkette 40.000’den fazla kişiye uygulanmıştır. Denison Örgüt Kültürü Anketi, birçok yönüyle diğer örgüt kültürü ölçeklerinden ayrılmaktadır. Öncelikle anket, örgüt kültürünün örgütsel performansı nasıl etkilediği sorusunu temel alarak kültürel özelliklerin işletme performansı konusunda verdiği ipuçları üzerine odaklanmıştır. Örgüt kültürünü tek bir tanım altında toplamak isteyen birçok çalışmanın aksine bu model, değer-

ler kademesindeki genellemeleri karşılaştırmaktadır (Gökşen 2001: 46). Model; etkin örgütlerin dayandığı 4 temel özellik üzerine konumlandırılmıştır. Bu özellikler şu şekilde açıklanabilir (Denison ve Fey 2000: 7): Katılım, tutarlılık, uyum ve görevdir (Yahyagil 2004: 63). Aşağıdaki şekil Denison Modeli'nin temel ve alt kavramsal boyutlarını göstermektedir.

Tablo 2. Denison Modeli'nin Temel ve Alt Kavramsal Boyutları

Temel Kavramsal Boyutlar	Alt-Kavramsal Boyutlar
KATILIM	Yetkilendirme Takım Çalışması Yetenek Geliştirme
TUTARLILIK	Temel Değerler Uzlaşma Koordinasyon
UYUM	Değişim Müşteri Odaklılık Örgütsel Öğrenme
GÖREV	Stratejik Yönetim Örgüt Amaçları Vizyon

Anket 2004 yılında Yeditepe Üniversitesi öğretim üyelerinden Doç. Dr. Mehmet Yahyagil tarafından dilimize kazandırılmıştır. Anketin Türkçe versiyonu 36 adet örgüt kültürüne ilişkin sorudan oluşmaktadır.

EOBM'deki çalışanların iletişim doyumlarını ölçmek amacıyla da Downs ve Hazen tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu kişiler iletişim doyumunu kişinin kurumundaki iletişimin çeşitli yönleriyle elde ettiği bireysel doyum olarak tanımlarlar ve iletişim doyumunu oluşturan yapının bireysel geribildirim, araç (medya) kalitesi, kurum bilgisi (örgütsel algılama, kurumla ilgili bilgi), kurumsal bütünleşme, üst ile iletişim, yatay ve biçimsel olmayan iletişim, ast ile iletişim, iletişim iklimi gibi 8 temel boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir (Gülner 2007: 99). Araştırmacılar bu çalışmada “ast ile iletişim” boyutunu uygulamaya dâhil etmemişlerdir. Ölçekte yer alan sekiz alt boyut şöyle açıklanabilir (Downs ve Hazen 1977: 66-68):

İletişim İklimi: İletişim iklimi boyutu, hem örgütsel hem de bireysel düzeydeki iletişimi ifade etmektedir. Boyut, iletişimin çalışanları motive etme derecesi, çalışanları örgüt amaçlarıyla bütünleştirilmesi ve çalışanların sağlıklı iletişim tutumları hakkındaki soruları içermektedir.

Üstle İletişim: Üstle iletişim, hem yukarı doğru hem de aşağı doğru iletişimi içermektedir. Ayrıca çalışanların üstleri tarafından ne kadar dikkatle dinlendikleri, üstlerin açık görüşlülükleri ve işle ilgili konularda rehberlik edebilme yetkinlikleri bu başlık altında sorulan sorular ile ölçülmektedir.

Kurumsal Bütünleşme: Bu boyut, çalışanın çalışma çevresinden ve kurumla ilgili bilgilerden haberdar olmasıyla gelen bireysel iletişim tatminini içerir. Bölüm kuralları ve planları, çalışanın işi ile ilgili gereksinim duyduğu bilgiler ve bazı bireysel haberler de bu başlık altında değerlendirilir.

Araç Kalitesi: Araç kalitesi, kurumda toplantıların iyi organize edilip edilmediğine, yazılı bilgilerin net ve açık olup olmadığına, kurumsal bildirimlerin yön gösterme düzeylerine odaklanmıştır.

Yatay İletişim: Bu boyut, yatay ve resmi olmayan iletişimi birlikte ifade etmektedir. İletişimin eksiksiz ve özgür yönelimli olmasına odaklanmıştır.

Kurum Bilgisi: Kurum hakkındaki bilginin en geniş hali ele alınmaktadır. Kurumsal değerler hakkındaki bilgiler, finansal durum, kurumun politika ve hedefleri hakkındaki bilgileri bu madde içerir.

Bireysel Geribildirim: Çalışanların bireysel olarak kendileri ve sergiledikleri performansları hakkında bilgi edinme ihtiyacı ile ilgilenmektedir.

Astla İletişim: Sadece yöneticiler tarafından yanıtlanan bu bölüm, üstlerin astlarla gerçekleştirdiği yukarı veya aşağı doğru iletişim alanını içermektedir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan bu iki ölçekten hareketle çalışmada kullanılan bilgi toplama

anketi hazırlanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm deneklerin demografik özelliklerini ortaya koymayı amaçlayan sorulardan oluşmuştur. İkinci bölüm deneklerin EOBM' nün örgüt kültürünü nasıl algıladıklarını ölçmeyi amaçlayan 36 sorudan oluşmuştur. Üçüncü bölüm ise aynı deneklerin kurumları ile ilgili iletişim doyumlarının ne olduğunu belirlemeyi amaçlayan 35 sorudan hazırlanmıştır.

Anket formu katılımcılara uygulanmadan önce 3 uzman görüşü alınarak geçerlilik testine tabi tutulmuştur. Daha sonrasında da 20 kişilik bir gruba ön deneme yapılmış ve güvenilirlik katsayısı ölçülmüştür. Bu ölçüme göre örgüt kültürü anketinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's alpha) 0,93 ve iletişim doyumu anketinin güvenilirlik katsayısı ise 0,92 gibi yüksek bir oranda olduğu gözlemlenmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ankette yer alan sorulara verilen yanıtların istatistiksel çözümlenmeleri sonucunda oluşturulan tablolar ve amaçlar doğrultusunda yapılan yorumlar yer almaktadır. Yapılan istatistiksel testlerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır. Tablo 3 ankete katılanların yaşları ile kurum kültürleri arasında bir fark olup olmadığına yönelik yapılan ANOVA testi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, cevaplayıcıların yaşları kurum kültürü algılarında fark yaratan bir etken değildir. Aynı şekilde katılanların yaşlarının iletişim doyum düzeylerinde de farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 4 bu testin sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3. Ankete Katılanların Yaşları ile Kurum Kültürü Algıları Arasında Fark Olup Olmadığına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>	<i>KT</i>	<i>sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Katılım	.139	3	.046	.157	.925
Tutarlılık	.125	3	.042	.207	.891
Uyum	.907	3	.302	1.186	.322
Görev	.561	3	.187	.858	.467

Çalışmanın bir diğer amacı olan; farklı cinsiyetlerdeki çalışanların farklı kurum kültürü algısı ve iletişim doyum düzeyleri olup olmadığının sorgulandığı test ve sonuçları ise Tablo 5 ve Tablo 6'da yer almaktadır. Yapılan t-testi sonuçları cinsiyet ile üzerinde çalışılan unsurlar

arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymuştur.

Tablo 4. Ankete Katılanların Yaşları ile İletişim Doyum Düzeyleri Arasında Fark Olup Olmadığına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>	<i>KT</i>	<i>sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Kurum bilgisi	.245	3	.082	.267	.849
Kurumsal bütünleşme	.480	3	.160	.584	.627
Bireysel geri bildirim	.434	3	.145	.503	.682
Üst ile iletişim	.335	3	.112	.322	.809
Yatay iletişim	.605	3	.202	1.528	.216
Araç kalitesi	.495	3	.165	.527	.665
İletişim iklimi	.217	3	.072	.199	.896

Tablo 5. Ankete Katılanların Cinsiyetleri ile Kurum Kültürü Algıları Arasında Fark Olup Olmadığına Yönelik t - Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ort</i>	<i>t-testi</i>	<i>Sig.</i>
Katılım	Erkek	54	2.13	.361	.719
	Kadın	14	2.07		
Tutarlılık	Erkek	54	2.15	1.121	.266
	Kadın	14	2.00		
Uyum	Erkek	54	2.20	1.348	.182
	Kadın	14	2.00		
Görev	Erkek	54	2.17	-.851	.389
	Kadın	14	2.29		

Tablo 6. Ankete Katılanların Cinsiyetleri ile İletişim Doyum Düzeyleri Arasında Fark Olup Olmadığına Yönelik t - Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>Ort.</i>	<i>t-testi</i>	<i>Sig.</i>
Kurum bilgisi	Erkek	54	1.98	1.206	.232
	Kadın	14	1.79		
Kurumsal bütünleşme	Erkek	54	2.00	.000	1.00
	Kadın	14	2.00		
Bireysel geri bildirim	Erkek	54	1.93	-.913	.365
	Kadın	14	2.07		
Üst ile iletişim	Erkek	54	2.15	-1.206	.232
	Kadın	14	2.36		
Yatay iletişim	Erkek	54	2.09	-1.105	.273
	Kadın	14	2.21		
Araç kalitesi	Erkek	54	2.17	-.715	.477
	Kadın	14	2.29		
İletişim iklimi	Erkek	54	2.06	-.893	.375
	Kadın	14	2.21		

Katılımcılardan eğitim düzeylerine yönelik olarak ilk-ortaokul, lise, üniversite ve yüksek lisans-doktora seçeneklerinin bulunduğu soruyu cevaplamaları istenmiştir. Katılımcıların % 10,3'ünün ilk-ortaokul, %26,5'inin lise, %60,3'ünün üniversite, %2,9'unun ise yüksek lisans-doktora eğitim derecelerine sahip olduğu elde edilen sonuçlar arasındadır. Bu eğitim düzeylerine sahip bireylerin kurum kültürü

algılarında ve iletişim doymu düzeylerinde bir farklılık olup olmadığına yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 7 ve Tablo 8’de yer almaktadır. Sonuçlara göre eğitim düzeyi ile kurum kültürü algısı ve eğitim düzeyi ile iletişim doymu düzeyi arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Tablo 7. Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri ile Kurum Kültürü Algıları Arasında Fark Olup Olmadığına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>	KT	sd	KO	F	Sig.
Katılım	1.020	3	.340	1.207	.314
Tutarlılık	1.258	3	.419	2.274	.088
Uyum	.209	3	.070	.263	.852
Görev	.581	3	.194	.889	.452

Tablo 8. Ankete Katılanların Eğitim Düzeyleri ile İletişim Doymu Düzeyleri Arasında Fark Olup Olmadığına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>	KT	sd	KO	F	Sig.
Kurum bilgisi	.711	3	.237	.795	.501
Kurumsal bütünleşme	.556	3	.185	.679	.568
Bireysel geri bildirim	.286	3	.095	.328	.805
Üst ile iletişim	.107	3	.036	.102	.958
Yatay iletişim	.976	3	.325	2.576	.061
Araç kalitesi	.664	3	.221	.714	.541
İletişim iklimi	.317	3	.106	.292	.831

Benzer durum katılımcıların kurumda çalışma süreleri için de geçerlidir. Tablo 9 ve Tablo 10 yapılan ANOVA testi sonuçlarını içermektedir. Test sonuçlarına göre kurumda çalışma süresi ile kurum kültürü ve kurumda çalışma süresi ile iletişim doymu düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 9. Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri ile Kurum Kültürü Algıları Arasında Fark Olup Olmadığına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>	KT	sd	KO	F	Sig.
Katılım	.782	4	.195	.673	.613
Tutarlılık	.297	4	.074	.366	.832
Uyum	1.027	4	.257	.999	.415
Görev	.298	4	.075	.330	.857

Tablo 10. Ankete Katılanların Kurumda Çalışma Süreleri ile İletişim Doymu Düzeyleri Arasında Fark Olup Olmadığına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

<i>Faktörler</i>	KT	sd	KO	F	Sig.
Kurum bilgisi	.178	4	.045	.143	.965
Kurumsal bütünleşme	.268	4	.067	.238	.916
Bireysel geri bildirim	.615	4	.154	.530	.714
Üst ile iletişim	.548	4	.137	.393	.813
Yatay iletişim	.200	4	.050	.355	.840
Araç kalitesi	.298	4	.075	.323	.919
İletişim iklimi	.595	4	.149	.410	.801

Araştırmanın önemli sorularından ikisi olan; çalışanların görev pozisyonları yani idareci olup olmamalarına göre kurum kültürü algılarında ve yine görev pozisyonlarına göre iletişim doymu düzeylerinde bir farklılık olup olmadığı Tablo 11 ve Tablo 12’de sonuçları görülen t-testi ile sınanmıştır.

Kurumda yönetici olanlar ile olmayanların kurum kültürü algıları arasında ($p < 0.05$) anlamlı bir fark bulunmuştur. Kullanılan kurum kültürü değerlendirme ölçeğinde sağlıklı bir kurum kültürü için 4 temel nitelik belirlenmiştir. Bunlar; katılım, tutarlılık, uyum ve görevdir. Anlamlı farka bu niteliklerden görev boyutunda rastlanmıştır. Görev boyutunda idareci olan çalışanların ortalamaları 2.50 iken, idareci olmayanların ortalamaları 2.11’dir. Kurum kültürünün görev boyutu; stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyon alt boyutlarını içermektedir. Buna göre kurumda idareci pozisyonunda çalışanlar kurumun amaçları, gelecek ile ilgili planlar, uygulanan yönetim stratejileri gibi konular hakkında daha çok bilgiye sahip ve kurum kültürünün bu boyutunun gerektirdiklerini benimsemiş olarak değerlendirilebilirler.

Öte yandan kurum kültürünü oluşturan boyutların tümünde ortalamalara bakıldığında idareci olanların ortalamalarının idareci olmayanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç, genel olarak kurum kültürünün idareci olanlar tarafından daha fazla benimsendiğini göstermektedir.

Tablo 11. Ankete Katılanların Görevleri (İdareci-İdareci değil) ile Kurum Kültürü Algıları Arasında Fark Olup Olmadığına Yönelik t-Testi Sonuçları

Faktörler	Görev	N	Ort	t-testi	Sig.
Katılım	İdareci	14	2.21	.758	.451
	İdareci değil	54	2.09		
Tutarlılık	İdareci	14	2.21	.918	.362
	İdareci değil	54	2.09		
Uyum	İdareci	14	2.36	1.638	.106
	İdareci değil	54	2.11		
Görev	İdareci	14	2.50	2.941	.005*
	İdareci değil	54	2.11		

*p<0.05

Tablo 12’de ise, kurumda yönetici olanlarla yönetici olmayanların iletişim doyum düzeyleri arasında bir fark olup olmadığının ölçüldüğü t-testi sonuçları bulunmaktadır. Bireyin çalıştığı kurumda tüm iletişim çevresinden elde ettiği doyum düzeyini ölçen iletişim doyum ölçeğinin 7 alt boyutu bulunmaktadır. Yapılan analizlere göre tüm alt boyutlarda idareci olanların ortalamaları idareci olmayanların ortalamalarında daha yüksektir. Genel olarak kurumda yönetici pozisyonunda çalışanların iletişim

doyum düzeyleri, diğer çalışanlara göre daha yüksek olarak bulunmuştur. Ancak anlamlı farka, “bireysel geri bildirim” ve “araç kalitesi” boyutlarında rastlanmıştır.

Tablo 12. Ankete Katılanların Görevleri (İdareci-İdareci değil) ile İletişim Doyum Düzeyleri Arasında Fark Olup Olmadığına Yönelik t-Testi Sonuçları

Faktörler	Görev	N	Ort.	t-testi	Sig.
Kurum bilgisi	İdareci	14	2.14	1.576	.120
	İdareci değil	54	1.89		
Kurumsal bütünleşme	İdareci	14	2.14	1.160	.250
	İdareci değil	54	1.96		
Bireysel geri bildirim	İdareci	14	2.21	2.096	.040*
	İdareci değil	54	1.89		
Üst ile iletişim	İdareci	14	2.29	.682	.498
	İdareci değil	54	2.17		
Yatay iletişim	İdareci	14	2.21	1.105	.273
	İdareci değil	54	2.09		
Araç kalitesi	İdareci	14	2.57	3.060	.003*
	İdareci değil	54	2.09		
İletişim iklimi	İdareci	14	2.36	1.947	.056
	İdareci değil	54	2.02		

*p<0.05

Tablo 13. Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile İletişim Doyumu Faktörleri Korelasyon Analizi

	Katılım Kültürü	Tutarlılık Kültürü	Uyum Kültürü	Görev Kültürü	Kurum Bilgisi	Kurumsal Bütünleşme	Bireysel Geri-bildirim	Üstle İletişim	Yatay İletişim	Araç Kalitesi	İletişim İklimi
Katılım Kültürü	---										
Tutarlılık Kültürü	.426**	---									
Uyum Kültürü	.431**	.454**	---								
Görev Kültürü	.440**	.668**	.622**	---							
Kurum Bilgisi	.437**	.363**	.376**	.261*	---						
Kurumsal Bütünleşme	.268*	.192	.196	.228	.424**	---					
Bireysel Geribildirim	.401**	.407**	.420**	.434**	.509**	.326**	---				
Üst ile İletişim	.209	.297*	.505**	.438**	.368**	.298*	.464**	---			
Yatay İletişim	.096	.075	.130	.064	.035	-.078	.103	.103	---		
Araç Kalitesi	.261*	.356**	.484**	.331**	.386**	.468**	.436**	.629**	.255*	---	
İletişim İklimi	.378**	.360**	.531**	.539**	.434**	.292*	.630**	.690**	.294*	.586**	---

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 14.

-	Katılım	Tutarlılık	Uyum	Görev
Kurum Bilgisi	0,437**	0,363**	0,376**	0,261*
Kurumsal Bütünleşme	0,268*	0,192	0,196	0,228
Bireysel Geribildirim	0,401**	0,407**	0,420**	0,434**
Üst ile İletişim	0,209**	0,297*	0,505**	0,438**
Yatay İletişim	0,096	0,075	0,130	0,064
Araç Kalitesi	0,261*	0,356**	0,484**	0,331**
İletişim İklimi	0,378**	0,360**	0,531**	0,539**

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tablo 13 ve Tablo 14’de görüldüğü gibi iletişim doymu ve örgüt kültürü ilişkisini ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 14’de yer alan sonuçlara göre örgüt kültürü ile iletişim doymu faktörlerinden “kurumsal bütünleşme” ve “yatay iletişim” dışında kalan tüm faktörler arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablolar bütün olarak değerlendirildiğinde örgüt kültürü ve iletişim doymu arasında orta kuvvette, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. En yüksek ilişki değeri, iletişim iklimi ve uyum (.531); iletişim iklimi ve görev (.539) kategorilerindedir. İletişimin çalışanları motive etme derecesi, çalışanları örgüt amaçlarıyla bütünleştirmesi ve çalışanların sağlıklı iletişim tutumları hakkındaki alt boyut olan iletişim iklimi ile örgüt amaçlarının tanımlandığı, kurumun gelecek planlarını ve hedeflerini içeren görev boyutunun en yüksek ilişki değerine sahip olması şaşırtıcı değildir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışanların demografik özellikleri –yaş, cinsiyet, eğitim, görev süresi, görev türü- iletişim doymu düzeyi ve örgüt kültürü algısının arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan bu araştırmada, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü personeli ile çalışılmış, hem idareciler hem de idareci olmayanlar çalışmaya dâhil edilmiştir.

Yapılan anket uygulaması ile katılımcıların demografik özellikleri, örgüt kültürü algıları ve iletişim doymu düzeyleri belirlenmiş, bu verilerin birbirleriyle olan ilişkileri incelemenin konusunu oluşturmuştur.

Ortaya çıkan en önemli sonuç çalışanların görev türü dışında kalan diğer bireysel özellik-

leri –yaş, cinsiyet, eğitim, görev süresi- ile örgüt kültürü algıları ve iletişim doymu düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamış olumasıdır.

EOBM çalışanlarından idareci görevinde olanlar, örgüt kültürü değerlendirmelerinde idareci olmayanlara oranla kurumlarında daha güçlü bir kültür algıladıklarına yönelik cevaplar vermişlerdir. Özellikle kurum kültürünü oluşturan öğelerden biri olan “görev” boyutu ve onun alt başlıkları konusunda daha çok bilgiye sahip oldukları görülmektedirler. Bu açıdan bakıldığında kurumda idareci konumunda çalışanlar kurumun amaçları, gelecek ile ilgili planlar, uygulanan yönetim stratejileri gibi konular hakkında daha detaylı görüşe sahip ve kurum kültürünün bu boyutunun gerektirdiklerini benimsemiş olarak değerlendirilebilirler.

Öte yandan iletişim doymu düzeyi de EOBM’de idareci olarak çalışanlar ve idareci olmayanlar arasında farklılık göstermektedir. Kurumda idareci olarak çalışanlar daha yüksek iletişim doymu düzeyine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Anlamlı farka ise, iletişim doymununun alt boyutlarından “araç kalitesi” ve “bireysel geri bildirim” başlıklarında rastlanmıştır.

Örgüt kültürü alt başlıkları ve iletişim doymu düzeyi alt başlıkları birlikte değerlendirildiğinde idareci görevinde çalışanların kurumsal ya da bireysel bilgiye diğer çalışanlara oranla daha kolay ulaştıkları görülmektedir.

Genel olarak örgüt kültürü algısı ve iletişim doymu düzeyinin diğer değişkenlerle olan ilişkisinin değerlendirilmeye çalışıldığı bu araştırmada, incelenen kavramların yaş, cinsiyet, eğitim ve görev süresi özelliklerine göre

farklılık göstermediği, ancak kurumda idareci olarak çalışmanın anlamlı fark yarattığı sonucuna ulaşmıştır.

Demografik değişkenlerle birlikte incelenen “örgüt kültürü” ve “iletişim doyumu” kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisi değerlendirildiğinde örgüt kültürünü oluşturan hemen hemen tüm boyutlarla iletişim doyum faktörleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. Uluslar arası literatürde sık sık birlikte incelenen iki kavram arasında bu doğrultuda bir ilişkiye rastlanması şaşırtıcı değildir.

Uygulanan ölçeklere göre elde edilen bir başka sonuç ise; kurumda hem örgüt kültürü algısının hem de iletişim doyum düzeyinin istenilen, amaçlanan düzeyde olmamasıdır. İdareci konumunda çalışanlar kurumlarının kültürü ve kurum içi iletişim düzeyleri konusunda her ne kadar idareci olmayanlara göre daha olumlu bir tutum sergilemişlerse de onların yanıtları da ortalamanın çok üstünde olmamıştır.

Çalışanların demografik özellikleri, örgüt kültürü algıları ve iletişim doyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma yukarıdaki sonuçlara ulaşmış, ayrıca şu önerilere yer vermeyi uygun görmüştür.

Kurumda örgüt kültürü algısı ve iletişim doyum düzeyinde idareci olanlar ve olmayanlar arasında anlamlı farklara rastlanmıştır. Yapılacak çeşitli uygulamalarla algılmalardaki bu farklılıkları ortadan kaldırmak mümkündür. Özellikle idareci olmayanlara yönelik olarak yapılacak uygulamalar, çalışanların hem kurum kültürü algılarını yükseltecek hem de iletişim doyum düzeylerini arttıracaktır. Alanda yapılan daha önceki çalışmalar göstermiştir ki; güçlü örgüt kültürüne sahip, iletişim doyum düzeyi yüksek çalışanların kurumlarına ve işlerine olan bağlılıkları artmaktadır.

Ayrıca idareci görevi olmayan çalışanlar edindikleri bireysel geri bildirim düzeyinden hoşnutsuzdurlar. Bu durumun giderilebilmesi için oluşturulacak bir sistem kurumdaki iletişim sorunlarının büyük kısmını çözebilir. Dahası çalışanlar, örgütsel iletişim için seçilen araç kalitesinden de tatmin olmadıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Çalışanların da karar verme mekanizmasına dâhil edildiği, onların

görüşlerinin de alınarak belirlenecek yeni iletişim ortam ve araçları hem araç kalitesi açısından hem de kararlara katılım açısından motivasyonu artırıcı ve kurumun iletişim kalitesini yükseltici etki de bulunacaktır.

KAYNAKLAR

Alvesson M (1990) On the Popularity of Organizational Culture, *Acta Sociologica*, 31–49.

Byrne Z S ve LeMay E (2006) Different Media for Organizational Communication Perceptions of Quality and Satisfaction , *Journal of Business and Psychology*, 21 (2), 149–173.

Denison D R ve Mishra A K (1995) Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6, 2, 204–223.

Denison D R ve Fey C F (2000) Organizational Culture and Effectiveness: The Case Of Foreign Firms in Russia SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, 4, 1-53

Downs C W ve Hazen M D (1977) A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction, *Journal of Business Communication*, 14 (3), 63–73.

Durğun S (2006) Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Derg*, 3, 2, 112–132.

Erdoğan İ (2005) İletişimi Anlamak, *Erk Yayınları*, Ankara.

Gagliardi P (1986) The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, *Organizational Studies*, 7, 117–134.

Gökşen U (2001) Diagnosing Organizational Culture In The Army, *Yüksek Lisans Tezi*, Bilkent Üniversitesi, Sos. Bil. Enst., Ankara.

Gülner B (2007) Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, *Literatürk Yayınları*, İstanbul.

Gürgen H (1997) Örgütlerde İletişim Kalitesi, *Der Yayınları*, İstanbul.

Hecht M L (1978) Measures of Communication Satisfaction, *Human Communication Research*, 4 (4), 350–368.

Konning K H ve De Jong M D (2007) Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communicating Audit Tool,

Management Communication Quarterly, 20 (3), 261–283.

Schein H (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture Sloan Management Review, 24 (4), 3–16.

Şişman M (2007) Örgütler ve Kültürler, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

Vural Z B (2005) Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul.

Yahyagil M (2004) Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Derg, 47, 53-76.