

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ OLUŞUMUNDA ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ: BEĞENDİK A.Ş. ÖRNEĞİ

Sema Yıldırım Becerikli*

ÖZET

Küreselleşmenin ekonomik ve toplumsal yaşam üzerindeki etkilerinin örgütlerin üretim ve yönetim süreçlerine yansımından bu yana halkla ilişkiler faaliyetleri etkinliğini ve önemini koruyarak süregelmektedir. Bu çalışmada, örgütlerin giderek büyüyen rekabet ortamında varolabilmeleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelen örgüt içi iletişim ve iç halkla ilişkiler faaliyetlerinin örgüt kültürü üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Çizilen bu genel çerçeveden sonra örgüt kültürü , örgüt içi iletişim ve kurum içi halkla ilişkiler kavramları ele alınarak, bu kavramlar arasındaki ilişkiler sorgulanmış ve iç halkla ilişkiler uygulamalarının örgüt kültürü üzerindeki rolü tartışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise; kuramsal çerçevede öne sürülen varsayımların test edilmesi için, Ankara Kocatepe Beğendik Şubesi'nde yöneticiler ve çalışanlar üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt kültürü, örgüt içi iletişim, kurum içi halkla ilişkiler

THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION OF ORGANIZATION AND INTERNAL PUBLIC RELATIONS IN THE FORMING OF ORGANIZATIONAL CULTURE: A CASE STUDY; BEĞENDİK A.Ş.

ABSTRACT

The public relations' activities continue by conserving their effectiveness and importance since the effects of globalisation on economic and social life had influenced the organisational and administrative processes. In this study, the influences of internal communication of the organization and internal public relations' activities that become an essential factor for the existence of the organisations within the enlarging competitive world were tried to be understood. After a general framework, the concepts of "organizational culture", "internal communication of organizations", "internal public relations" and the relations between these concepts were questioned and the influences of the applications of public relations on the organizational culture were discussed.

In the last part of the study, a questionnaire was applied to the employees and directors of Beğendik Kocatepe Branch to test the thesis in the theoretical framework.

Key words: Organizational Culture, internal communication of organizations, internal public relations of organizations

GİRİŞ

Her örgüt farklı değerleri, inançları, tutumları ve amaçları olan alt kültürlerden oluşmaktadır. Eğer örgüt yönetimi, örgüt içi halkla ilişkiler uygulamalarından biri olan örgüt içi iletişim faaliyetlerini; çalışanlar arasındaki işbirliğini ve güveni geliştirmek, çalışanların kendi inisiyatiflerini ortaya koyabilecekleri bir hoşgörü ortamı oluşturmak, ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarını herkese eşit şartlar içinde uygulayarak çalışanlarını motive etmek ve performanslarını artırmak alanlarında etkin

bir biçimde kullanabilirse, söz konusu alt kültürleri uyumlaştırarak ortak bir örgüt kültürü yaratılmasına yardımcı olabilir. Bu araştırmanın önemi; örgüt içi iletişim biçimleri ve iç halkla ilişkiler uygulamaları ile örgüt kültürü arasındaki diyalektik ilişkiyi ortaya koyma çabısından kaynaklanmaktadır.

Günümüz dünyasında örgütlerin iletişim olgusunu; yalnızca dış çevreye yönelik olarak oluşturulan bir imaj olarak ele almalarına karşın, bu araştırma iletişim olgusunu önce örgütün iç bünyesinde başlaması gereken bir süreç olarak

*Arş. Gör. G.Ü. İletişim Fakültesi

görmektedir. Çünkü kendini tanımayan ve çalışanlarına tanıtamayan bir örgütün, kendini çevreye tanıtmaması ve çevreyle sağlıklı bir iletişim kurması beklenemez. Bu nedenle araştırma; örgütsel iletişimin bir parçası olan örgüt içi iletişim ve iç halkla ilişkiler alanında yoğunlaşmıştır.

Çalışmada örgüt içi iletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulması ve etkin bir biçimde işletilmesinin, örgüte yeni katılan çalışanların; örgüt içi iletişim yoluyla örgüt hakkında bilgilendirilmelerini sağladığını, çalışanların örgütteki görevlerine ve iş arkadaşlarına uyum sağlamalarını kolaylaştırdığını, örgütün kültürel değer ve inançlarının çalışanlara aktarılmasının, örgütün kültürel değerlerinin benimsenmesini kolaylaştırmakta olduğu varsayılmaktadır. Çalışanları tarafından da benimsenen bir örgüt kültürünü yerleştirmek isteyen kuruluşlar, hem içinde buldukları ve yoğun olarak besledikleri toplumsal kültürdeki değişimleri izlemek hem de örgütü oluşturan çalışanların duygu, istek ve amaçlarına saygı gösterip örgüt içi faktörleri ve alt kültürleri de göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Örgütler ancak böylelikle rekabet içinde buldukları diğer örgütler içinde önemli bir avantaj yakalamış olurlar.

Örgüt kültürünün; örgütte çalışan insanların mutluluğunu ve verimliliğini en üst düzeye çıkarabilecek biçimde oluşmasında, örgüt içi iletişimi en etkin hale dönüştürecek olan halkla ilişkiler uzmanlarına da önemli görevler düşmektedir. Saydığımız tüm bu nedenler yüzünden, halkla ilişkiler alanında çalışan herkesin örgütü dış çevreye tanıtmamasından önce, örgütü tanıması, anlaması ve çözümlemesi gerektiği kanısındayız. Örgütü anlama sürecinde kültürel göstergelerin bizlere önemli ipuçları sunacağını düşünerek, örgüt kültürü ve örgüt içi iletişim arasındaki diyalektik ilişkiyi ortaya koymaya çalışacak bir araştırmanın; hem yönetim bilimi hem de halkla ilişkiler alanlarına katkıda bulunacağı inancındayız.

I. KURAMSAL ÇERÇEVE

I.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ ANALİZİ VE TEMEL UNSURLARI

"Bakmak", "yetiştirmek" anlamına gelen Latin fiillerinden colere veya cultura'dan geldiği kabul edilen kültür, örgüt yönetimi açısından, "kuruluşun çalışma şeklini veya faaliyetlerinin

sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarıca oluşturulan inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı" şeklinde tanımlanmaktadır. Kültür üzerine yapılan tüm tanımlamaların ortak yönü ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütünüleyici bir eğilim taşımasıdır (Çeçen 1985, Akıncı 1998).

Schein (1984) örgüt kültürünü; "belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği; geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyeler sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünü" olarak tanımlamaktadır. Schein (1975), sözünü ettiği yeni üyeler için bir sosyalizasyon aracı olan örgüt kültürü değerlerinin aktarımını; ancak yeni üyelerin yeni değer, tutum ve normları kendi kişiliğinde birleştirmesine yardım ederek, bunların yalnız sözde kalmasını önleyip, o kişinin bir parçası olmasının sağlanmasıyla mümkün olacağı görüşündedir.

Hellriegel ve Slocum ise örgüt kültürünü; "örgütteki çalışanların çoğu ya da hepsi tarafından paylaşılan ve örgütte ilerlemek ve çalışmak isteyen yeni üyeler tarafından öğrenilebilen, örgütün kişiliği" olarak tanımlamışlardır. Bu tanım örgüt kültürünün üç önemli noktasına vurgu yapmaktadır: Örgüt kültürü öğrenilebilir, paylaşılabılır ve aktarılabilir bir olgudur (Slocum, Hellriegel 1992). Örgüt kültürü zaman zaman, "bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge (sembol), seramoni ve mitolojilerin bütünü" olarak da tanımlanmaktadır (Varol 1993).

Bir başka bakış açısından da kültür; davranışlara ve toplumsal ilişkilere rehberlik eden ve bu ilişkilerin kurulmasını kolaylaştıran bir çerçeve işlevi gördüğü gibi, insanları var olan egemen düşünceye boyun eğdirmek, onların düşüncelerini, inançlarını ve öngörülerini bastırmak, toplumsal gerçekliği olduğu gibi korumaya eğilimli olma gibi sınırlılık ve tutuculuk unsurlarını da içerir.

1960'lı yıllarda örgüt kuramcıları; Batı ülkelerini içlerine girdikleri ekonomik ve örgütsel çıkmazlardan kurtarabilmek için yeni arayışlar içine girerek, örgütsel değişimi gerçekleştire-

bilmenin, kültürel faktörleri dikkate almaya bağlı olduğunu vurguladılar. Bu durum, özellikle Taylorcu bakış açısından türetilen modellerin yetersizliğini vurgulamaktaydı. Söylemek istedikleri daha açık bir deyişle, örgütlerin ekonomik ve sosyal boyutunun, örgütsel stratejide eşit ağırlıkta yer almadıkça güçlü bir sosyal alt yapının yaratılamayacağı ve bu durumun çevresel değişimlere karşı örgütün zayıflığını oluştururken, doğal olarak ekonomik başarısını da baltalayacağıydı. Uzun bir süre bu gerçeği ihmal ettiklerini düşünen örgütler, giderek kültürlerini irdeleme ve her alanda mükemmelliği yakalamaya yönelik olarak kültürlerini güçlendirme zorunluluğu ile karşı karşıya kaldılar. Örgütlerdeki norm ve sembollerin birer kültür ögesi olarak Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalarda yer alması, bu alanda yapılan ilk çalışmalara bir örnek teşkil edebilir (Louis 1985, Erdem 1996). Aslında bu alana ilişkin çalışmalar bir bakıma örgütsel yaşamın daha çok biçimsel olmayan, sosyal ve sembolik yönü üzerinde yapılan çalışmalar olmaktadır (Şişman 1994). Bu konu üzerine yapılan çalışmalardan bir kısmı kültürün yönetilemeyen, kontrol edilemeyen daha karmaşık görünümlerini anlamaya yönelirken pek çok araştırmada bu kavram daha yönetim merkezli olarak ve faydacı bir bakış açısından incelenmiştir (Alvesson ve Billing 1997). Bu bakış açısıyla öngörülen, verimsiz bir üretim süreci içinde olan etkisiz bir örgütün eğer "sağlıklı" ve "verimli" bir biçime dönüştürülmesi isteniyorsa; yapılması gereken bireylerin ya da grupların çıkar çatışmalarını ya da örgütteki yapılanmış otorite, iktidar ve kontrol odaklarını gözardı ederek ya da onlara rağmen bireylerin davranış, değer ve normlarını değiştirmeye çalışmaktır (Meek 1988). Buradaki sorun; örgüt kültürüyle ilgili çalışmaların, örgüt kültürünü, örgütsel verimliliği artırmak için, yaratılabilen, ölçülebilen, yönlendirilebilen bir olgu olarak ele almalarıdır. Oysa örgütteki aktörler kişilik, statü ve liderlik rollerine bağlı olarak, prefabrik bir gerçekliğin edilgin alıcıları değildirler. Yine de örgütte süregelen durumla uyum içindeymiş gibi davranmaya çalışırlar. Aktörlerin anlamlandırma ve paylaşımları dolayısıyla örgüt kültürü, zaman içinde aktörler arası etkileşimlere paralel olarak değişebilme ya da evrilebilme özelliğine sahiptirler (Allaire ve Firsirotu 1984).

Kısaca özetlemek gerekirse; örgüt kültürü üzerine özellikle 1980'lerden sonra ortaya çıkan ilginin nedenini, deneycilik (ampirizm), olgucu-

luk (pozitivizm), akılcılık (rasyonalizm) gibi geleneksel yöntemler üzerinde meydana gelen çeşitli tartışmalar çerçevesinde, örgüt kuramıyla ilgili olarak da geçmişte ortaya konan görüşlerin yeterince tatmin edici bulunmamasına ve örgütsel yaşamın rasyonel olmayan, kültürel, sembolik yönünün giderek önem kazanmasına bağlayabiliriz. Ayrıca sosyal bilimlerin diğer bazı alanlarında (bilim felsefesi, sosyoloji, psikoloji) olduğu gibi örgütsel bilimlerde de giderek evrensellikten durumsal ilişki ve ilkelere; nesnellikten öznelliğe doğru bir eğilimin geliştiğini söyleyebiliriz.

Böylelikle örgütün geçmişte bir organizma ya da bir makine olarak düşünülmesine alternatif olarak yakın geçmişte örgütü tanımlama ve çözümlemede düşünce sistemleri, anlam sistemleri, kültürler gibi yeni metaforlar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir (Gibson ve Hodgetts 1986, Cavaleri ve Obloj 1993, Stewart 1985). Kültür metaforunun örgüt üzerine yeni bir düşünme tarzı getirdiğini söyleyebiliriz (Morgan, 1998). Bu bize, yeni örgütlenme ve yönetim biçimleri oluşturmanın büyük ölçüde kültürel bir değişim gerçekleştirmek anlamına geldiğini göstermektedir. Mevcut örgüt gerçekliğini besleyen zihniyetleri, vizyonları, paradigmaları, imgeleleri, metaforları, inançları ve ortak anlamları değiştirmek ve arzulanen yeni gerçekliğin yaşanan günlük bir olgu haline gelmesini sağlayacak, ayrıntılı bir dil ve davranış kuralları yaratmak demek olduğunu gösteriyor. Örgütü bu şekilde değerlendirdiğimizde belli bir örgüt kültürü yaratılmasının, sadece yeni sloganlar bulmak ya da lider değiştirmek olmadığını görüyoruz. Yeni bir örgüt kültürü; yeni bir yaşam tarzı ve bu yaşam tarzının örgütün tüm birimlerine kabul görmesi anlamına gelmektedir. Bir örgütün her kademesince benimsenen, içselleştirilen ve paylaşılan anlam simgelerinin yaratılması ise gerçekten güç bir iştir. İşte halkla ilişkiler disiplini içinde yer alan iç halkla ilişkiler uygulamalarının amaçlarından biri de; örgütün her kademesinin içselleştirebileceği ve aslında onların bir parçası olabilen bir kültür yaratımı sürecinde rol oynamaktır.

Örgüt kültürü üzerine çalışan araştırmacılar, örgüt kültürünü "soyut bir çerçeve" olarak görmekte ve kültürün boyutlarını kesin olarak tanımlamakta güçlük çekmektedirler. Elbette kültürün öğelerinin kesin sınırlarla tanımlanması ve ölçülmesi güçtür. Ancak örgüt kültürü kavramının analiz edilmesinde bazı unsurları-

nın vurgulanması yerinde olacaktır (Akıncı 1998, Erdem 1996):

(i) Üye Kimliği: Çalışanların kimliklerini işin niteliği ya da profesyonel uzmanlık alanları ile değil, örgütün kendisi ile tanımlama dereceleri-
dir.

(ii) Bireysel İnsiyatif: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesidir.

(iii) Bütünleşme Vurgusu: Örgüt bünyesindeki ünitelerin, ne kadar bir arada ve eşgüdümle bir şekilde çalışmaya teşvik edildiklerini ölçmeye yöneliktir.

(iv) İnsana Odaklık: Yönetim kararlarının örgütteki kişiler üzerindeki etkilerinin dikkate alınma derecesidir.

(v) Yön: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesidir.

(vi) Kontrol: Kuralların, düzenlemelerin veya doğrudan gözlemlerin çalışanların davranışlarını kontrol etme veya izlemede kullanılma derecesidir. Başka bir deyişle örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısıyla, işçi davranışlarını takip ve kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarıdır.

(vii) Risk Toleransı: Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere veya risk almaya ne kadar teşvik edildiklerini gösterir.

(viii) Ödül Kriterleri: Çalışanların performanslarının ücret artışı ve terfi gibi ödüllerle uyumlaştırılma derecesidir. Kıdem süresi, kayırma ve performans faktörü sayılamayacak diğer faktörlerin ödül kriterleri olarak kullanılmamasını içerir.

(ix) Çatışma Toleransı: Çalışanların çatışma ortamına veya açık eleştiriye teşvik edilme derecesidir. Örgüt çalışanlarının fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının hoşgörülüğünü ölçmeye yöneliktir.

(x) İletişim Modelleri: Örgütsel iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığının derecesidir

1.2. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE GENEL AMAÇLARI

Kimileri iletişimi " göndericiden alıcıya; gerek gönderici gerekse alıcı tarafından anlaşılır bir şekilde bilginin aktarılması" olarak tanımlarken, kimileri de " simgeler aracılığıyla bir kişiden ya da gruptan diğerine bilginin, fikirlerin, tutumların veya duyguların iletimi" olarak tanımlamaktadır (Koontz, O'Donnel, Weihrich

1988, Mutlu 1995). Bir başka tanım da şöyledir: " İletişim kısaca ileti alışverişi ise de ileti, malların üretimi ve dağıtımı, paranın dolaşımı, pazar ilişkileri aynı zamanda düşüncenin ve deneyimin üretimi, dağıtımı ve alışverişi, iletişim demektir" (Erdoğan ve Alemdar 1990). Tüm bu farklı tanımlara rağmen; ortak bir amaç gerçekleştirilmeye yönelik olarak biraraya gelen bütün bireyler veya örgütler için, iletişim kurmanın vazgeçilmez bir unsur olduğunu söyleyebiliriz.

Her örgüt devamlılığını sürdürebilmek için çevresiyle iletişim halindedir. Örgütler sürdürdükleri etkinliklerin niteliğine uygun olarak, çevrelerinden insangücü, hammadde, bilgi ve teknoloji gibi bir takım girdiler alırlar. Ancak bu girdilerin herbiri zamanla kendi içlerinde değişim gösterirler. Örgüt, gereksinimlerine en uygun girdileri alabilmek için, çevreyle devamlı bir iletişim içinde olmak zorundadır. Ayrıca çevreden girdilere ilişkin bilgileri derleyip, değerlendirmek ve girdi seçimini, öteki unsurların yanında, çevre ile gerçekleştirdiği bu iletişime dayandırmak zorundadır (Polatoğlu, 1982).

Etkilerini günümüze kadar sürdüren klasik kuram anlayışıyla kendini yapılandıran örgütlerde işbölümünün artması, örgüt üyelerinin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olmaları sonucunu doğurmaktadır. Bireyler arasındaki bu bağımlılık ise eşgüdüm dahilinde birarada çalışma zorunluluğunu yani örgüt içi iletişim uygulamalarını beraberinde getirmektedir. Çünkü iletişim olmadan, örgüt üyelerinin belirli bir amaç ya da amaçlara yönelik olarak, birarada çalışmalarını mümkün gözükmemektedir. Bir örgütün çatısı altında bir araya gelen insanların güç birliği yaparak, örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini sağlamaya dönük olarak, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılarıdaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılması gerekmektedir.

Örgütlerin 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 (Akıncı, 1998). Kısaca, örgütsel iletişimi; gerek örgütün

işleyişini sürdürmek, gerek örgütü hedeflerine ulaştırmak, gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi alışverişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlayabiliriz (Özgen, 1996).

Örgütler içinde kurulan iletişim ağı, öngörülen stratejilerin uygulanması ve alınan kararların gerçekleştirilmesi sürecinde çalışanlara bilgi vermek amacı taşıırken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını örgüt amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yönlendirmek, hedeflenen amaçların gerçekleştirileceğine ilişkin inanç sağlamak ve çalışanları belirlenen hedefler doğrultusunda güdülemek gibi çok yönlü yararlar sağlamaktadır.

Örgüt içindeki iletişim kanallarının daimi olarak açık tutulması ve çalışanlara bu kanallar aracılığıyla düzenli olarak bilgi verilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanlar örgütü ve çevresini tanımak için kayda değer bir çaba harcarlar. Örgütlerde iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya işleyen dikey ve yatay iletişim kanallarının örgütlerin amaçlarına da uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına özen gösterilmelidir.

Bir örgütün örgüt içi iletişim politikasının genel amaçlarını arasında (Varol 1993, Gürsoy 1994): örgütün amaçlarının, hedeflerinin ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak, örgütteki değişiklikleri anında eğitim uygulamaları ile çalışanlara aktarmak, çalışanlara iş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak, örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunları ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar konusunda bilgilendirmek, yenilik ve yaratıcılığı özendirme, yönetim ve çalışanlar arasında bilgi akışını düzenlemek, geri bildirimini sağlamak, örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar konusunda aydınlatmak, yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü karşılıklı iletişimi özendirme ve geliştirmek, çalışanların iş sırasında ve iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek, işte ilerleme olanakları, çalışanlarla ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler v.b. konularda çalışanları bilgilendirmek veya aydınlatmak, bütün bunlar

ve diğer iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmak sayılabilir.

Örgütü bir bütün olarak düşündüğümüzde her birimin başarısının ya da başarısızlığının bütünüün başarısı ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir rolü olduğunu söyleyebiliriz (Hicks 1974). Bu nedenle eğer örgüt, amaçlarına ulaşmak istiyorsa, hem yönetimçalışan uyumunu, hem de birimlerin kendi aralarında uyumunu sağlamak zorundadır. Dolayısıyla, küçük ya da büyük her örgütte var olan örgüt içi iletişimin etkin ve kesintisiz bir biçimde işlemesini sağlamak gerekmektedir.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜR OLUŞUMUNDA ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMİN VE KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ

Bir örgütte, örgüt içi iletişimin varlığı her zaman söz konusudur. Örgüt içindeki çalışanlar hem birbirleriyle hem de yöneticileriyle gerek formel gerekse informal yollardan iletişim kurarlar. Bir örgütün hiyerarşik olarak örgütlenişi ise; çalışanlar arasında belirgin bir biçimde ayrılmış ilişki yapılarına yol açmaktadır. Söz konusu ayrışma çoğu zaman birimler içinde ve arasında gerçekleşen iletişim sürecini yavaşlatmaktadır. İletişim hızının yavaşlaması ve birimlerin giderek uzmanlaşmaları sonucu, birimler arasındaki iletişim bağlarının kopması ve çatışmaların artması ise örgütteki iklimi ve kültürü olumsuz yönde etkilemekte, bu durum da örgütün verimliliğinin düşmesine yol açmaktadır. İşte halkla ilişkiler biriminin faaliyetleri bu noktada devreye girmektedir. Halkla ilişkiler uzmanları; örgüt içi iletişimin yavaşladığı ve etkinliğini kaybetmeye başladığı durumlarda, örgüt içi iletişime yeniden hız kazandırmak, zaman kaybını önlemek ve sağlıklı bir iletişim yapısının yeniden kurulması için çalışmalar gerçekleştirmek durumunda kalmaktadırlar. Peki neden halkla ilişkilere kriz anlarında ya da örgütte tedavi gerektiren bir hastalık olduğunda ihtiyaç duyulur?

Pek çok örgütte; hem örgütün yöneticileri ve çalışanları hem de halkla ilişkiler uzmanları örgüt içi iletişimle ilgilenirler. Diğer çalışanların ve halkla ilişkiler uzmanlarının farklı görüş açıları ise zaman zaman karışıklığa yol açmaktadır. Kriz dönemlerinde ise; iki uzmanlık rolünün koordinasyonu ciddi çatışmalara yol açabilmektedir. Kriz dönemlerinde, örgütün ileti-

şim politikaları ve stratejilerinin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkmaktadır. Daha büyük örgütlerde ise, örgüt içi iletişimde kimlerin nelerden sorumlu oldukları, yani diğer çalışanların ve halkla ilişkiler uzmanlarının görev tanımları daha net bir biçimde bellidir. Büyük örgütlerde görev paylaşımıyla ilgili olasılıklardan biri; çalışanlarca oluşturulan birimlerin örgüt içi iletişim üzerinde belirleyici ve karar verici bir rol üstlenmeleri ve halkla ilişkiler birimlerinin de önerilerde bulunduğu ve teknik destek sağladığı bir olasılıktır. Bir başka olasılık ise; çalışanların oluşturdukları birimlerin sorumlularının, halkla ilişkiler uzmanlarının örgütsel amaçların başarılmasına ilişkin olarak öngördükleri stratejileri benimsemeleri ve bir işbirliği içinde bu hizmetlerin yürütülmesidir (White 1991).

Örgüt içi iletişimin işlerliği ya da örgütle ilgili diğer alanlarda, örgüt içindeki farklı birimler kendilerinin ürettikleri çözümlerin uygulamaya girmesi konusunda bir çatışmaya girmektedirler. Günümüzde genellikle, halkla ilişkilerin önemi yeni yeni anlaşıldığı için, bir yönetim fonksiyonu olan halkla ilişkiler alanı, bu çatışma içinde geri plana itilmekte ve halkla ilişkiler uzmanlarına örgütün en üst noktasında bulunan örgütün liderini etkileyerek kararlara müdahale etmekten başka şans tanınmamaktadır. Kriz anlarında ise; örgütteki diğer birimler ve yöneticiler bu işi özel uzmanlık bilgisi gerektirdiği için halkla ilişkiler birimlerine bırakmaktadırlar. Ancak örgüt içi iletişimin sağlıklı bir yapı gösterebilmesi için süreklilik arz etmesi şarttır. Yalnızca kriz dönemlerinde sağlanan geçici tedaviler varolan bir rahatsızlığı tam olarak önleyemez.

Bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilen halkla ilişkilerin görevi; yöneticilere örgütün içsel ve dışsal gelişimine yönelik, örgütün kamularıyla ilişkilerini düzenleyici önerilerde bulunmak, yönetimin karşılaştığı ya da karşılaşıcağı sorunlar konusunda araştırmalar yapmak ve yönetim ve kamuları arasında aracılık görevi üstlenerek, herhangi bir şekilde örgütün ilişkilerini etkileyebilecek durumları araştırarak yönetime rapor etmek, planlamalarda ve yönetsel fonksiyonlarda eylemde bulunmaktır (Oxley 1987).

Örgütler çalışanlarıyla ve yönetimleriyle bir bütündür. Halkla ilişkilerin de hem çalışanların hem de örgütün amaçlarına hizmet eden bir birim olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Dolayısıyla

halkla ilişkiler uzmanları yönetimin kendisine destek vermesini sağlarken, bir yandan da diğer birimlerin ve çalışanların desteğini de kazanmak zorundadır. Ancak böylelikle örgütün amaçlarını çalışanlara, çalışanların amaçlarını, düşüncelerini ve yönetime ilişkin eleştirilerini yöneticilere iletebilir.

İç Halkla ilişkilerin örgüt içi iletişim yoluyla üstlendiği en önemli işlevlerinden biri de; örgütsel değerlerin, sembollerin ve uygulamaların çalışanlara aktarılmasıdır. Örgüt kültürünün temel değerleri, ancak çalışanlar tarafından kabul gördükçe yerleşiklik kazanırlar. Gerek formal iletişim biçimlerinin (dikey, yatay, çapraz) gerekse informal iletişim biçimlerinin (söylenti ve dedikodu mekanizması) kullanılması ve yeniden üretilmesiyle birlikte, örgüt kültürleri de güç kazanırlar. Bir örgütün sahip olduğu kültür, ancak iletişim sağlanmasıyla anlam kazanabilir. Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. Ancak iletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir" (Çelik 1993).

Günümüzde iç halkla ilişkilerin bir örgüt için ne anlama geldiği giderek daha yaygın bir biçimde anlaşılmaktadır. Aynı alanda çalışan yüzlerce örgüt birbirleriyle kıyasıya rekabet etmek durumunda kaldıkları bu ortamda, örgütler kendilerini topluma tanıtmaya ve kabul ettirmeye çabası içinde halkla ilişkileri bir kurtuluş ümidi olarak görmekteydiler. Elbette halkla ilişkilerin önemini farketmiş ve onu gerçek anlamıyla uygulamaya hazır olan örgütler için, halkla ilişkiler gerçek bir ümit ışığı olmaya doğru yol almaktadır. Ancak örgütlerin halkla ilişkiler aracılığıyla kendilerini topluma tanıtmadan önce, tanıtacakları ürünü yani öncelikle kendilerini anlamaları gerekmektedir. Kendi dinamiklerinin farkında olmayan, ileriye dönük hedefler ve planlar hazırlarken çalışanların düşünceleri ve duygularını hesaba katmayan, çalışanlara rağmen, yönetim ve onun çıkarları dahilinde bir örgüt kültürü oluşturup bu ürünü topluma tanıtmaya çalışan örgütler, hem kendilerini yanlış anlamış ve anlatmış olacaklar hem de uzun ömürlü olmayacaklardır. İşte bu yüzden iletişim sözcüğünün de içinde barındırdığı anlamdaki gibi çift taraflı bir anlama ve anlatma çabası, yönetimin hem kendi çalışanlarıyla hem de toplumla girmesi gereken bir iletişim biçimidir.

Bireylerin, grupların ve tüm örgüt çalışanlarının birlikte oluşturdukları ve benimsedikleri örgüt kültürünün değerlerini, hem örgüte yeni katılan çalışanlara hem de farklı toplum kesimlerine iletecek olanlar ise halkla ilişkiler uzmanlarıdır. Örgüt içi iletişimde kullanılan gazete, dergi vs. gibi yazılı araçlar, radyo, televizyon, film gibi görsel iletişim araçları, festivaler, yarışmalar, sergiler, toplantılar, törenler (Kazancı 1997), konferanslar, haberleşme tahtaları, afişler, mektuplar, slaytlar gibi pek çok araç, halkla ilişkiler bölümlerince kullanılan temel araçlar arasında sayılabilir. Halkla ilişkilerci bu araçlar yoluyla, yönetimden çalışanlara olduğu kadar, çalışanlardan yönetime doğru bir iletişim akışını başlatmada da öncü rolünü üstlenmelidirler. Çünkü halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olarak nitelendirilmesi, bazen yönetici fonksiyonu olarak algılanmasına neden olabilmektedir. Oysa örgüt içi iletişim üç boyutludur. Yukardan aşağı iletişimle hiyerarşik bir düzenleme içinde bilgilerin aktarımını sağlanırken, aşağıdan yukarı iletişimle demokratik ve daha katılımcı bir örgüt yönetimi modelinin de kapısını aralanabilir. Genellikle ihmal edilen ya da farklı birimler üzerinde iktidar kurma amaçlı olarak kullanılan çapraz iletişimde; çalışanların aynı örgütün ortak amaçlarına hizmet etmeleri gerektiğini hatırlatması ve eşgüdüm dahilinde bir çalışma yürütülmesini kolaylaştırması açısından oldukça önemli bir rol üstlenmektedir.

Yönetim; örgüt içi iletişimi yalnızca yukardan aşağı bilgi aktarımı olarak görmeye başladığında, onu uyaracak olan yine halkla ilişkiler birimi olmalıdır. Örgüt çalışanları, örgütün geleceğe yönelik planlarını, bu planların kendi kişisel planlarıyla uyup uymayacağını, personelle ve insan kaynaklarıyla ilgili politika ve uygulamaları, işle ilgili ve işi geliştirmeye yönelik bilgi ve imkanları, işin ve kendisinin örgüt içindeki önemini, örgütün sosyal durumunu, rekabet koşullarını ve performans değerlendirilmesini, örgütün güncel konular karşısındaki tutumunu, örgütün karımı nasıl kullandığını, halkla ilişkiler planlarını, finansal sonuçları, çevresel koşulların örgüt üzerindeki etkisini ve verimlilik ölçülerini bilme ihtiyacı içindedir (Cutlip, Centre, Broom, 1985). Genellikle bilmek istedikleri konularla ilgili bilgiler, yönetimin kendiri korumak için, gerek çalışanlarına gerekse topluma karşı içe kapanık bir tavır sergilemesinden ötürü formel kanallardan aktarılmaz. Ancak neredeyse insanlık tarihi kadar eski olan

söylenti ve dedikodu mekanizması bu bilgi boşluğunu doldurmakta gecikmez. Daha önce sözünü ettiğimiz gibi dedikodu ve söylenti mekanizmaları eksik ve yanlış bilgiler taşıma risklerinden ötürü örgütlerde hoş karşılanmazlar. Oysa bu tür mekanizmalar, kişilerarası yaklaşmayı artırması, bilgiyi çok hızlı bir biçimde iletmesi ve örgüt içinde ya da yönetimle ilgili rahatsızlıkları ortaya çıkarması açısından oldukça önemlidir. Bu yüzden de yok edilmesi değil, dikkatle izlenmesi gereken mekanizmalardır. Şüphesiz eksik ve yanlış bilgi iletmesi riskini taşıması açısından zararlı yönleri de vardır. Ancak özellikle halkla ilişkiler uzmanları bu mekanizmanın nasıl kurulduğunu ve çalışanlar arasındaki hangi rahatsızlıkları dile getirdiğine kulak verecek olursa, örgüt yönetimini çalışanları tarafından benimsenmeyen kararlar almaktan vazgeçirebilir.

Kısaca gerek formel gerekse informal iletişim araçları, örgütsel iletişimin ve örgüt kültürünün önemli parçalarıdır. Örgüt kültürünün oluşumunda halkla ilişkiler birimleri; örgütün temel eylemleri, problemleri, hedefleri konusunda bilinirlik yaratma, örgütü ve çalışanları etkileyecek önemli gelişmeler hakkında tüm ilgili gruplara bilgi verme, her düzeydeki çalışanı örgütün gönüllü elçisi durumuna getirme, eylemleri geliştirmede çalışanları teşvik etme ve çalışanları sürekli bilgilendirme ve çalışanların örgüt yönetimine katılmalarını sağlama gibi amaçları gerçekleştirmeye çalışmalıdırlar (Akinç, 1998). Bu süreç içerisinde kültürel değerlerin açığa çıkarılması, bunların çalışanlara benimsetilerek ortak bir örgüt ruhunun yaratılması, katılım, bağlılık ve motivasyonu artırarak güçlü bir kültürün oluşturulması, gerek örgütlerin rekabet avantajları açısından gerekse de örgütsel verimlilikleri açısından halkla ilişkiler departmanlarına daha fazla sorumluluk yüklenmektedir.

Kendall tarafından halkla ilişkiler birimi; örgüt kültürünün savunucusu olarak ilan edilmiştir. Halkla ilişkiler uzmanlarının örgüt kültürünün kurucusu olarak nitelendirilmesi ise iki nedenden ötürüdür. Birincisi; özellikle kar amaçlı olarak kurulan örgütler; bütünleşik, kaynaşmış bir kültürün, başarının anahtarı olduğunu keşfettiler. İkincisi; 'bütünleşik bir kimlik' yaratılmasında halkla ilişkilerin sorumluluğu demek, halkla ilişkilerin örgüt kültürü oluşumunun biçimlendirilmesine ve korunmasına yardımcı olması demektir. Deal ve Kennedy kaynaşmış bir

kültür yaratılmasında halkla ilişkiler uzmanlarının değerlendirecekleri unsurlar arasında değerler, kahramanlar, ritüeller ve iletişim ağlarını saymaktadırlar (Kendall 1992).

Önemli örgüt fonksiyonlarından biri olan halkla ilişkiler, örgüt ve onun grupları arasında karşılıklı anlayış, işbirliği ve güvenin sağlanması ve örgütsel amaçların başarılması amacıyla örgüt içindeki ve dışındaki tüm planlı iletişim çabalarını ifade etmektedir. Halkla ilişkiler yöneticileri, örgütün dış çevresiyle olan iletişiminin sorumlu olduğu kadar çalışanlar arasındaki iletişim ve ilişkilerin pozitif yönde ilerlemesinden de sorumludur. Bu açıdan bakıldığında, halkla ilişkiler uzmanları için, örgütün dış hedef kitlesi kadar, iç hedef kitlesi yani çalışanları da önemli bir hedef kitledir. Günümüzde halkla ilişkiler uzmanlarının sorumluluğu ise; planlanmış faaliyetlerle çift yönlü bir iletişim süreci başlatarak, tatmin düzeyi yüksek personel ilişkilerini bir güven ortamı içinde geliştirmektir.

Bu bağlamda örgüte yeni katılanları örgütle tanıştırmak, örgütün kültürünü ve temel değerlerini bir oryantasyon süreci içinde vererek yeni bireylerin örgütsel sosyalizasyonlarını sağlamak dolayısıyla yöneticilerle, diğer çalışanlarla bütünleşmelerine katkıda bulunmak, tüm çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim programlarının düzenlenmesini sağlamak, kişisel ve psikolojik ihtiyaçlardan hareketle çalışanların motivasyonlarını artırıcı faaliyetler düzenlemek (Akıncı, 1997), tüm bunlar sonucunda da biraraya gelen bu insan topluluğunun örgüt yönetimine aktif katılımını sağlamak, halkla ilişkiler yöneticilerinin görevleri arasında sayılabilir.

İletişim çağından sözedilen bir ortamda, iletişim olgusunun toplumun tüm birimlerinde yoğun olarak var olduğu bir ortamda, herhangi bir örgütte çalışanların örgütleriyle ilgili haberleri öğrenmek istemeleri doğaldır. Örgütler tıpkı dünya gibi hem çok büyük hem de çok küçük varlıklardır. Örgütün büyüklüğü ne olursa olsun, örgüte ilişkin hiçbir bilgi sır olarak kalmaz. Hatta örgüte ilişkin her türlü bilginin bir sır olarak saklanmaya çalışılması çalışanlar arasında yönetime karşı bir güvensizlik yaratır.

Saydam bir yönetimin gereği, örgütte olup bitenleri bütün açıklığı ile örgüt çalışanlarına aktarmaktır. Çalışanlar herhangi bir eleştirileri ya

da sorunları olduğunda işten atılma korkusu taşımadan bunu dile getirebilmelidirler. Dolayısıyla iç halkla ilişkiler çabaları, örgüt yönetiminin amaç, beklenti, politika, strateji ve planlarını çalışanlara, çalışanların amaçlarını, beklentilerini ve sorunlarını da yönetime iletebilen bir örgüt içi iletişim ağının kurulması için çalışmalıdır. Yönetimde açıklık ve şeffaflık ilkeleri, olumlu bir iletişim biçiminin temel dayanaklarıdır. Çalışanların örgüte bağlılık ve sadakat duyması tek başına ücret politikalarıyla sağlanamaz. Bugün başarılı pek çok örgütün çalışanlarına diğer örgütlerden yüksek ücretli teklifler götürülse de çalışanların örgütlerini bırakmak istemedikleri görülmektedir. Çünkü insan rasyonel olduğu kadar duygusal bir varlıktır ve sevdiği, alıştığı, inandığı bir örgütü bırakmayı kolay kolay istemez. Örgüt içinde etkili bir iletişimin sağlanması, karşılıklı sevgi, saygı ve işbirliğinin gelişmesine yol açacaktır (Kazancı 1997).

"İyi halkla ilişkiler örgütün içinde başlar" sözüne hak vermemek mümkün değildir. Kendi içinde iyi ilişkileri olan örgütün, çevre ile de iyi ilişkiler içinde olacağı varsayılr. Örgütün müşterisi yalnızca dışardaki tüketiciler değildir. Örgüt içinde karşılıklı bağımlılık esasında işleyen birimler de birbirlerinin iç müşterisi olma durumundadırlar. Bir birimin bilgi, madde ya da enerji olarak çıktısı, bir başka birimin girdisi olabilmektedir. Dolayısıyla iç müşterilere de en azından dışardaki tüketiciler kadar değer verilmeli ve bu onlara hissettirilmelidir. Kendi içindeki birimlerinin eşgüdüm içinde çalışmadığı örgütlerin, çevrelerine ilişkin olarak tasarladığı halkla ilişkiler faaliyetlerinin de başarıyla yürüyemeyeceğini söyleyebiliriz.

II DEPARTMANLI MAĞAZACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM VE İÇ HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜ SAPTAMAYA YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI : BEĞENDİK A.Ş. ÖRNEĞİ

III. YÖNTEM

(I) VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Bu araştırmada anket yöntemi kullanılarak, birincil veriler elde edilmiştir. Araştırmanın uygulamalı kısmının ana nüfusunu; Türkiye'deki

Beğendik Departmanlı Mağazalar Grubu'nun çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmamız, Türkiye'deki departmanlı mağazacılık sektöründe örgüt içi iletişim ve iç halkla ilişkiler uygulamalarının örgüt kültürü üzerindeki rolünü saptama amacı taşımaktadır. Türkiye'deki departmanlı mağazalar yelpazesine göz attığımızda; Beğendik A.Ş.'nin ortaklarının tümü Türk olan ve en büyük departmanlı mağaza olma özelliğini koruyan tek örnek olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla Beğendik Mağazalar Grubu, Türkiye'deki kültür profilinin örgütlere yansımalarını gözlemleyebileceğimiz tek departmanlı mağaza örneği olma niteliğini taşımaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise; Türkiye'deki Beğendik Mağazalar Zinciri'nin yüzölçümü, çalışan sayısı ve departman çeşitliliği açısından en büyük mağazası olan Kocatepe Beğendik Mağazası oluşturmaktadır. Oluşturulan soru kağıdı, Kocatepe Beğendik Mağazası'nda izinli ve raporlu olmayan tüm çalışanlara ve yöneticilere uygulanmıştır. 1999 yılı Nisan ayı itibarıyla Ankara Kocatepe Beğendik şubesindeki beşyüz çalışan ve yöneticiye dağıtılan anketten üçyüzonaltı tanesi (%60.3'ü) yanıtlanarak geri dönmüştür. Yirmisekiz önermenin yer aldığı bu anket formlarının 271'i çalışanlar, kırkbeşi yöneticiler tarafından doldurulmuştur.

Araştırma boyunca araştırmanın niteliğine en uygun olarak bulunan Likert'in beşli ölçekleme tekniği kullanılmıştır. Varsayımların test edildiği aşamada iki ordinal ölçeğin karşılaştırılması söz konusu olduğundan, araştırmanın örnekleminde en uygun test olan, Kendall taub testi kullanılmıştır.

(ii) Varsayımlar

Çalışma boyunca test edilen varsayımlar şöyledir:

1. Örgüte yeni katılan çalışanların, örgüt içi iletişim yoluyla örgüt hakkında bilgilendirilmeleri, çalışanların örgütteki görevlerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır.

H1= Örgüte yeni katılan çalışanları örgüt hakkında bilgilendirilmeleri ile çalışanların görevlerine uyum sağlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0= Örgüte yeni katılan çalışanları örgüt konusunda hakkında bilgilendirilmeleri ile çalış-

şanların görevlerine uyum sağlaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2. Örgüte yeni katılan çalışanların, örgüt içi iletişim yoluyla örgüt hakkında bilgilendirilmeleri, çalışanların örgütteki iş arkadaşlarına uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır.

H1= Örgüte yeni katılan çalışanların örgüt içi iletişim yoluyla örgüt hakkında bilgilendirilmeleri ile çalışanların örgütteki iş arkadaşlarına uyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0= Örgüte yeni katılan çalışanların örgüt içi iletişim yoluyla örgüt hakkında bilgilendirilmeleri ile çalışanların örgütteki iş arkadaşlarına uyum sağlamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

3. Örgütün değer, amaç, inanç ve faaliyetleri gibi kültürel değerlerinin çalışanlara örgüt içi iletişim yoluyla aktarılması, çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerini kolaylaştırmaktadır.

H1= Örgüt kültürünün çalışanlara örgüt içi iletişim yoluyla aktarılması ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0= Örgüt kültürünün çalışanlara örgüt içi iletişim yoluyla aktarılması ile çalışanların örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

II.2. BULGULAR

II.2.1. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM AKIŞINA İLİŞKİN BULGULAR

Ankete yer alan ilk dokuz yargı çalışanların ve yöneticilerin örgüt içi iletişim akışına yönelik algı ve tutumlarını ölçmeye yöneliktir. Sözkonusu dokuz önermenin tek tek ele alınması yöneticilerin ve çalışanların örgüt içi iletişime yönelik algı ve tutumlarının saptanmasını sağlayacaktır. Sonuçların değerlendirilmesi bakımından kolaylık sağlaması ve daha doğru bilgilere ulaşılması açısından, "Tamamen Katılıyorum" ve "Katılıyorum" seçenekleriyle, "Hiç Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" seçeneklerinin sonuçları birleştirilmiştir.

1. Önerme: Yukardan aşağı iletişim yönünü

ölçmeye yönelik, "Çalışanlarıma işlerini nasıl ve hangi zaman programı içinde yapmaları gerektiğini bildiririm" önermesine, yöneticilerin yüzde 88.9'u bu önermeye katıldıklarını, yüzde 8.9'u çekimser kaldıklarını, yüzde 2.2.'si de katılmadıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların yüzde 66.1'i bu önermeye katıldıklarını, yüzde 10.3'ü çekimser kaldıklarını ve yüzde 4.8.'i de katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

2. Önerme: "Çalışanlarımızı ilgilendiren yasalarda, tüzüklerde, sözleşmelerde ya da yönetmeliklerde herhangi bir değişiklik olduğu zaman onlara bu konuda bilgi veririm" önermesine yöneticilerin yüzde 95.6'sı, çalışanların da yüzde 70.5'i katıldıklarını ifade etmişlerdir.

3. Önerme: "Çalışanlarımıza işyeri içindeki yetki ve sorumluluklarının neleri kapsadığını açıkça bildiririm" önermesine yöneticilerin yüzde 86.8'i, çalışanların da 68.3'ü katıldıklarını ifade etmişlerdir.

4. Önerme: " Çalışanlarımıza işle ilgili bilgi ve emirler verdiğimizde, bu bilgi ve emirleri açıklayıcı sorular sormalarına izin veririm" önermesine yöneticilerin yüzde 93.3'ü, çalışanların da 77.5'i katıldıklarını belirtmişlerdir.

5. Önerme: " Çalışanlarımız kendi sorumlulukları altındaki işlerin gelişimiyle ilgili düzenli olarak bilgi verirler" önermesine yöneticilerin yüzde 82.2'si katıldıklarını belirtirken, çalışanların yüzde 74.1'i de aynı yanıtı vermişlerdir.

6. Önerme: " Çalışanlarımız iş arkadaşlarıyla ya da müşterilerle yaşadıkları sorunlarla ilgili görüşlerini rahatlıkla söyleyebilirler" önermesine yöneticilerin yüzde 84.5'i, çalışanların da yüzde 63.9'u katıldıklarını ifade etmişlerdir.

7. Önerme: " İşyerimizde çalışanlar gerekli olan durumlarda birimlerinin faaliyetleri hakkında diğer birimlerdeki çalışma arkadaşlarını bilgilendirirler" önermesine yöneticilerin yüzde 37.8'i "Katılıyorum" şikkını işaretleyerek yanıt verirken, yüzde 33.3'ü de "Tamamen Katılıyorum" yüzde 17.8'i de "Kısmen Katılıyorum" şikkını işaretlemişlerdir. Çalışanların yüzde 33.2'si "Katılıyorum" yanıtını verirken, yüzde 11.8'i "Tamamen Katılıyorum" şikkını işaretlemişler, yüzde 29.5'i de "Kısmen Katılıyorum" şikkını işaretlemişlerdir. Kısaca; yöneticilerin yüzde 71.1'i bu önermeye katıldıklarını ifade ederken, yüzde 17.8'i çekimser kaldığını belirt-

miş, çalışanların da yüzde 45'i katıldıklarını söylerken, yüzde 29.5'i çekimser kalmıştır.

8.Önerme: " İşyerimizde farklı işlerle uğraşan (gıda, tekstil, ev eşyaları vs.) birimlerin çalışanları arasında da bilgi alışverişi mevcuttur" önermesine yöneticilerin yüzde yöneticilerin yüzde 31.1'i katılmadıklarını ifade ederken, yüzde 33.3'ü kararsız kalmış, yüzde 35.5'i de katıldıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların ise yüzde 43.5'i bu önermeye katılmadıklarını ifade ederken, yüzde 25.5'i kararsız kalmış, yüzde 31'i ise katıldıklarını ifade etmişlerdir.

9. Önerme: " İşyerimizde her türlü uygulamanın açık ve şeffaf bir biçimde yürütülmesi, dedikodu ve söylentilerin azalmasına yol açmaktadır" önermesine ise; yöneticilerin yüzde 48.9'u bu önermeye katıldıklarını ifade ederken, yüzde 15.6'sı kararsız kalmış, yüzde 22.3'ü katılmadıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların ise yüzde 32.1'i bu önermeye katılmadıklarını, yüzde 20.3'ü kararsız kaldıklarını, yüzde 47.6'sı katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Örgüt içi iletişim akışını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış bu önermelere verilen yanıtlara göre ;yöneticilerin ve çalışanların algı ve tutumları şöyle özetlenebilir:

Yöneticilerin ve çalışanların çoğunluğu yukarıdan aşağı iletişim akışının düzenli olarak işlediğini belirtmişlerdir. Aşağıdan yukarı doğru iletişim akışını ölçmeye yönelik önermelere verilen yanıtlar arasında da bir paralellik söz konusudur. Hem yöneticilerin hem de çalışanların çoğunluğu aşağıdan yukarı iletişim akışının düzenli ve kesintisiz olarak işlediğini ifade etmektedirler. Yine yönetici ve çalışanların çoğunluğu aynı düzeydeki çalışanların arasındaki yatay iletişimin varlığını belirtmektedirler. Ancak yöneticiler ve çalışanlar farklı birimler arasındaki çapraz iletişimin varlığı konusunda birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Yöneticiler çapraz iletişimin örgütte varolduğundan söz ederken, çalışanların çoğunluğu örgütte çapraz iletişimin gerçekleşmediğini ifade etmişlerdir. İnförmel iletişimin varlığına yönelik olarak ise; yöneticilerin çoğunluğu örgütlerinde införmel iletişimin görölmediğini söylerken, çalışanlar da införmel iletişimin olmadığını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçlarından görölldüğü üzere yöneticiler ve çalışanlar yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı, yatay iletişimin varlığı konusunda hemfikirken, yöneticiler örgütte çapraz iletişimin varolduğunu ancak çalışanlar da varolma-

dığını düşünmektedirler. Hem yöneticiler hem de çalışanlar örgüt yönetiminin uygulamalarının açık ve şeffaf olduğunu belirterek, örgütte informal iletişimin azaldığını söylemektedirler.

II.2.2 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN BULGULAR

Örgüt kültürünün boyutlarını analiz etmeye yönelik olarak on önerme yer almaktadır. Bu önermelerden her biri sırasıyla üye kimliğini, bireysel inisiyatifi, bütünleşme vurgusunu, insana odaklılığı, yönü, kontrolü, risk toleransını, ödül kriterlerini, çatışma toleransını ve örgüt içindeki mitlerin ve hikayelerin varlığını saptamaya yöneliktir.

10. Önerme: Üye kimliğinin ne denli geliştiğini ölçmeye yönelik olan "Çalışanlarımız kendilerini Beğendik ailesinin bir parçası olarak görürler" önermesine yöneticilerin yüzde 15.6'sı katılmadıklarını, yüzde 51.1'i kısmen katıldıklarını, yüzde 33.3'ü de katıldıklarını yanıtını verirken, çalışanların yüzde 12.9'u katılmadıklarını, yüzde 22.5'i kısmen katıldıklarını, yüzde 64.6'sı katıldıklarını ifade etmişlerdir. Kısaca, yöneticilerin çalışanların üye kimliğinin ne denli geliştiğine dair konuda kararsız kalırken, çalışanların çoğu kendilerini Beğendik ailesinin bir parçası olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

11. Önerme: Bireysel inisiyatifi ölçmeye yönelik ; "Çalışanlarımızın yapacakları işlerin genel hatlarını belirlerler ve bu genel çerçeve içinde işlerin istedikleri gibi yapma özgürlüğü tanırım" önermesine yöneticilerin yüzde 68.9'u katıldıklarını belirtirken, yüzde 24.5'i kısmen katıldıklarını belirtmiş, yüzde 6.6'sı ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların ise yüzde 51.7'si bu önermeye katıldıklarını, yüzde 27.3'ü kısmen katıldıklarını, yüzde 21'i ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kısaca; yöneticilerin ve çalışanların çoğunluğu işyerinde çalışanların bireysel inisiyatiflerinin kullanılmasına ve geliştirilmesine olanak tanıdığını ifade etmektedirler.

12. Önerme: Bütünleşme vurgusunu ölçmeye yönelik " İşyerimizde aynı işin bir parçası olan tüm birimler işbirliği içinde çalışırlar" önermesine yöneticilerin yüzde 13.3'ü katılmadığını, yüzde 33.3'ü kısmen katıldığını, yüzde 53.4'ü de katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların yüzde 21.4'ü bu önermeye katılmadıklarını be-

lirtirken, yüzde 29.1'i kısmen katıldıklarını, yüzde 49.5'i ise katıldıklarını belirtmişlerdir. Kısaca; yöneticilerin ve çalışanların çoğunluğu, işyerinde aynı işi yapan birimlerin işbirliği içinde davrandığını ifade etmişlerdir.

13.Önerme: İnsana odaklılığı ölçmeyi amaçlayan "İşyerimizle ilgili kararlar alınırken, bu kararların çalışanlar üzerindeki etkilerini de dikkate alırım" önermesine yöneticilerin yüzde 4.4'ü katılmadıklarını, yüzde 17.8'i kısmen katıldıklarını, yüzde 77.8'i katıldıklarını ifade ederken, çalışanların yüzde 32.9'u bu önermeye katılmadıklarını, yüzde 30.2'si kısmen katıldıklarını, yüzde 36.9'u katıldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin çoğunluğu, işle ilgili kararlar alınırken, bu kararların çalışanlar üzerindeki etkilerini de dikkate aldıklarını belirtirken, çalışanlar bu konuda yöneticilere göre daha tereddütlü kalmakta ancak yine de bu önermeye tamamen ya da kısmen katıldıklarını belirtmektedirler.

14.Önerme: "Çalışanlarımdan beklediğim verimlilik düzeyini onlara açıkça ifade ederim" önermesine yöneticilerin yüzde 2.2'si katılmadıklarını, yüzde 8.9'u kısmen katıldıklarını, yüzde 88.9'u katıldıklarını belirtirken, çalışanların yüzde 11'i bu önermeye katılmadıklarını, yüzde 20.7'si kısmen katıldıklarını, yüzde 68.3'ü ise katıldıklarını belirtmişlerdir. Kısaca; yöneticilerin ve çalışanların çoğunluğu, örgüt içinde çalışanlardan yana beklentilerin ve verimlilik düzeyinin açıkça ifade edildiğini belirtmektedirler.

15.Önerme: İşyerindeki kontrol düzeyini ölçmeye yönelik olan "İşyerimizde çalışanların işle ilgili verimliliklerini ölçen ve değerlendiren, kurallar, düzenlemeler ve gözlemler mevcuttur" önermesine yöneticilerin yüzde 26.6'sı katılmadıklarını, yüzde 26.7'si kısmen katıldıklarını, yüzde 46.7'si ise katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların ise; 16.6'sı bu önermeye katılmadıklarını, yüzde 19.5'i kısmen katıldıklarını, yüzde 63.9'u katıldıklarını belirtmişlerdir. Kısaca; Yöneticilerin ve çalışanların çoğunluğu, işyerlerinde işle ilgili çalışanların verimliliklerini ölçen ve değerlendiren, kuralların, düzenlemelerin ve gözlemlerin olduğunu belirtmektedirler.

16.Önerme: İşyerindeki risk toleransını ölçmeye yönelik olan "İşyerimizde çalışanlarımızı girişimciliğe ve yeniliklere ayak uydurmaya

teşvik ederiz" önermesine yöneticilerin yüzde 8.8'i katılmadıklarını, yüzde 22.3'ü kısmen katıldıklarını, yüzde 68.9'u katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların ise; yüzde 18.1'i bu önermeye katılmadıklarını, yüzde 26.6'sı kısmen katıldıklarını, yüzde 55.3'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin ve çalışanların büyük çoğunluğu, çalışanların işyerlerinde girişimciliğe ve yeniliklere ayak uydurmaya teşvik edildiğini belirtmektedirler.

17.Önerme: Ödüllendirme kriterlerini ölçmeye yönelik olan; "İşyerimizde başarılı olan her çalışan maddi, manevi eşit biçimde ödüllendirilir" önermesine yöneticilerin yüzde 44.5'i katılmadıklarını, yüzde 35.5'i kısmen katıldıklarını, yüzde 20'si katıldıklarını, çalışanların ise yüzde 54.3'ü bu önermeye katılmadıklarını, 24.3'ü kısmen katıldıklarını, yüzde 21.4'ü ise katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin ve çalışanların büyük çoğunluğu işyerlerinde başarılı olan her çalışanın maddi ve manevi eşit biçimde ödüllendirilmediğini belirtmektedirler.

18.Önerme: Çatışma toleransını ölçmeye yönelik olan; "İşyerimizde çalışanlar arasındaki çatışmaları hoşgörü çerçevesi içinde çözüme kavuşturmaya çalışırım" önermesine yöneticilerin yüzde 4.4'ü katılmadıklarını, yüzde 8.9'u kısmen katıldıklarını, yüzde 86.7'si katıldıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların ise; yüzde 27.3'ü bu önermeye katılmadıklarını, yüzde 29.2'si kısmen katıldıklarını, yüzde 43.5'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin ve çalışanların çoğunluğu işyerinde çalışanlar arasındaki çatışmaların hoşgörü içinde çözüme kavuşturulduğunu ifade etmektedirler.

19. Önerme: Hikayeler ve mitleri saptamaya yönelik olan; "İşyerimizde bizler ya da şirketimizi kuranlar hakkında çalışanları teşvik eden hikayeler anlatılır" önermesine yöneticilerin yüzde 42.3'ü katılmadıklarını, yüzde 35.5'i kararsız kaldıklarını, yüzde 22.2'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların ise; yüzde 49.5'i bu önermeye katılmadıklarını, yüzde 25.4'ü kararsız kaldıklarını, yüzde 25.1'i ise katıldıklarını ifade etmişlerdir. Kısaca; örgüt yöneticilerinin ve çalışanların çoğunluğu örgütte mitlerin ve hikayelerin olmadığını ya da kısmen olduğunu düşünmektedirler.

Kocatepe Beğendik Mağazası'ndaki örgüt kültürüyle ilgili genel bir değerlendirmeye gidecek olursak; örgütte üye kimliği gelişmiş, çalı-

şanlara bireysel inisiyatifin tanındığı, birimler arasında bir bütünleşme olduğunu, çalışanlardan beklentilerin açıkça ifade edildiği, çalışanların verimliliklerini ölçen kuralların, düzenlemelerin ve gözlemlerin olduğunu, çalışanların girişimciliğe teşvik edildiği, örgüt içi çatışmaların hoşgörü içinde çözümlendiğini söyleyebiliriz. Ancak örgüt içinde çalışanlar yöneticilerin aksine işle ilgili kararların, kendileri üzerindeki etkilerinin önceden dikkate alındığı konusunda tereddütlüdürler. Ağırlıklı olarak örgüt yöneticilerinin kararlar alırken kendilerini de düşündüklerini belirtmeler de bu konuda kararsız kalanların ya da böyle olduğunu düşünmeyenlerin oranı da birbirine çok yakındır. Ayrıca hem yöneticiler hem de çalışanlar örgütteki başarılı çalışanların maddi ya da manevi olarak eşit biçimde ödüllendirme sisteminden yararlanmadığı kanısındadırlar. Örgütteki yöneticiler ve çalışanlar örgüt içinde kendilerini teşvik eden hikaye ve mitlerin varolmadığı kanısını taşımaktadırlar.

II.2.3. KURUM İÇİ HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINA YÖNELİK BULGULAR

Ankette yer alan dört önermesi ise; örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetleri hakkında bilgi edinmeye yöneliktir.

20. Önerme: "İşyerimizde iş dışında çalışanların da katıldığı sosyal faaliyetler (piknikler, yemekler, spor müsabakaları, emeklilik törenleri, terfi veya doğum günü kutlamaları vs.) düzenleriz" önermesine yöneticilerin yüzde 55.5'i katılmadığını ifade ederken, yüzde 24.3'ü kısmen katıldığını, yüzde 20'si ise katıldığını belirtmiştir. Çalışanların yüzde 46.1'i bu önermeye katılmadığını, yüzde 25.1'i kısmen katıldığını, yüzde 28.8'i katıldığını ifade etmiştir. Kısaca; yöneticilerin ve çalışanların çoğunluğu işyerlerinde iş dışında çalışanların da katıldığı sosyal faaliyetlerin düzenlenmediğini belirtmişlerdir.

21. Önerme: "İşyerimizde çalışanlar yönetimle ilgili kararlara doğrudan ya da dolaylı olarak katılırlar" önermesine yöneticilerin yüzde 37.8'i katılmadığını, yüzde 37.8'i kısmen katıldığını, yüzde 24.4'ü katıldığını belirtirken, çalışanların yüzde 46.1'i bu önermeye katılmadıklarını, yüzde 26.2'si kısmen katıldıklarını, yüzde 27.7'si katıldıklarını ifade etmiştir. Kısaca; yöneticilerin ve çalışanların çoğunluğu bu önermeye net bir yanıt verememiş, her iki gru-

bunda üyelerinin çoğu işyerindeki yönetimle ilgili kararlara doğrudan ya da dolaylı olarak katılıp katılmadıklarının konusunda kararsız kalmışlardır. Ancak yine yöneticilerin ve çalışanların yanıtların üç grupta toplayarak incelediğimizde, bu önermeye katılmama oranının diğerlerinden daha fazla olduğunu görüyoruz.

22. Önerme: "İşyerimizde çalışanların sorunlarıyla ilgilenen kişi ya da merciler vardır" önermesine yöneticilerin yüzde 33.3'ü katılmadıklarını, yüzde 28.9'u kısmen katıldıklarını, yüzde 37.8'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların ise yüzde 39.5'i bu önermeye katılmadıklarını, yüzde 20.3'ü kısmen katıldıklarını, yüzde 40.2'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Kısaca; yöneticilerin büyük çoğunluğu örgütte çalışanların sorunlarıyla ilgili kişi ya da mercilerin ya kısmen ya da tamamen var olduğunu düşünmektedirler. Çalışanların çoğunluğu ise yöneticilerle aynı düşünceyi paylaşmaktadırlar.

23. Önerme: "İşyerimizde yeterli düzeyde işletme içi iletişim ağını sağlayan şikayet kutuları, panolar, bültenler ve dergiler vs. gibi uygulamalar vardır" önermesine yöneticilerin yüzde 48.8'i katılmadıklarını, yüzde 22.2'si kısmen katıldıklarını, yüzde 28.9'u katıldığını ifade etmektedir. Çalışanların ise yüzde 61.6'sı bu önermeye katılmadıklarını, yüzde 19.9'u kısmen katıldıklarını, yüzde 28.4'ü de katıldıklarını belirtmişlerdir. Kısaca; yöneticilerin büyük çoğunluğu iç halkla ilişkiler uygulamalarının örgütte yeterince gerçekleştirilemediğini ya da kısmen gerçekleştirildiğini ifade ederken, çalışanların büyük çoğunluğu da yöneticilerle aynı düşünceyi paylaşmaktadırlar.

Görüldüğü gibi Kocatepe Beğendik Mağazası'nda iç halkla ilişkiler uygulamalarına yeterince önem verilmemektedir.

II.2.4. VARSAYIMLARIN ANALİZİ SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR

Çalışma boyunca geçerlilikleri test edilen varsayımlarla ilgili ankette beş önerme yer almıştır. Bu önermeler ordinal ölçü olduklarından Kendall taub testi uygulanmıştır. Yöneticilere yönelik olarak uygulanan ankette; varsayımları

test etmeye yönelik önermeler ankette yer aldıkları dizilişleri ve numaralarıyla şunlardır:

24. İşyerimize yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi veririz.

25. İşyerimize yeni katılan elemanlar görevlerine kısa sürede uyum gösterirler.

26. İşyerimize yeni katılan elemanlar diğer çalışma arkadaşlarına kısa sürede uyum gösterirler.

27. İşyerimizdeki tüm çalışanlar zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilirler.

28. Çalışanlarımız işyerimizin değerlerini, amaçlarını, inançlarını ve faaliyetlerini tümüyle benimsemektedirler.

Yöneticilere ilişkin olarak birinci varsayımın test edilmesinde "İşyerimize yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi veririz" önermesi ile "İşyerimize yeni katılan elemanlar görevlerine kısa sürede uyum gösterirler" önermesi arasındaki ilişkiyi saptayabilmek için, bu iki önerme Kendall taub testine tabi tutulmuştur. Elde edilen istatistikî veriler sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani yöneticilere göre; örgüte yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi verilmesi onların görevlerine kısa sürede uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır.

Yöneticilere ilişkin olarak ikinci varsayımın test edilmesinde, "İşyerimize yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi veririz" önermesi ile "İşyerimize yeni katılan elemanlar diğer çalışma arkadaşlarına kısa sürede uyum gösterirler" önermeleri arasındaki ilişkiyi saptayabilmek için, bu iki önerme Kendall taub testine tabi tutulmuştur.

Elde edilen istatistikî veriler sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yöneticilere göre; örgüte yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi verilmesi, onların iş arkadaşlarına kısa sürede

Tablo 1- Örgüt Hakkında Bilgilendirme ve Göreve Uyum Arasındaki İlişki (Yöneticiler)

	Değer	P	N
Ordinal Ölçüler Kendall's tau-b	,294	,034	45

uyum sağlamlarını kolaylaştırıcı bir değişken değildir.

Yöneticilere ilişkin olarak üçüncü varsayımın test edilmesinde, "İşyerimizdeki tüm çalışanlar zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilirler" ile "İşyerimin değerlerini, amaçlarını, inançlarını ve faaliyetlerini tümüyle benimsemişim" önermeleri arasındaki ilişkiyi saptayabilmek için, bu iki önerme Kendall taub testine tabi tutulmuştur. Elde edilen istatistikî veriler sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilere göre; örgütteki tüm çalışanların zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilmeleri, çalışanların örgütün değerlerini, amaçlarını, inançlarını ve faaliyetlerini benimsemesini kolaylaştırmaktadır.

Çalışanlara uygulanan ankette; birinci varsayımın test edilmesinde "İşyerimize yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi verilir" önermesi ile "İşyerimize yeni katılan elemanlar görevlerine kısa sürede uyum gösterirler" önermesi arasındaki ilişkiyi saptayabilmek için, bu iki önerme Kendall taub testine tabi tutulmuştur. Elde edilen istatistikî veriler sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani çalışanlara göre; örgüte yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, a-

maçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi verilmesi onların görevlerine kısa sürede uyum sağlamlarını kolaylaştırmaktadır.

Çalışanlara ilişkin olarak ikinci varsayımın test edilmesinde, "İşyerimize yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi verilir" önermesi ile "İşyerimize yeni katılan elemanlar diğer çalışma arkadaşlarına kısa sürede uyum gösterirler" önermeleri arasındaki ilişkiyi saptayabilmek için, bu iki önerme Kendall taub testine tabi tutulmuştur. Elde edilen istatistikî veriler sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlara göre; örgüte yeni katılan elemanlara örgütün değerleri, amaçları, inançları ve gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında bilgi verilmesi, onların iş arkadaşlarına kısa sürede uyum sağlamlarını kolaylaştırıcı bir değişkendir.

Çalışanlara ilişkin olarak üçüncü varsayımın test edilmesinde, "İşyerimizdeki tüm çalışanlar zaman zaman örgütün değerleri, amaçları, inançları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilirler" ile "İşyerimin değerlerini, amaçlarını, inançlarını ve faaliyetlerini tümüyle benimsemişim" önermeleri arasındaki ilişkiyi saptayabilmek için, bu iki önerme Kendall taub testine tabi tutulmuştur. Elde edilen istatistikî veriler sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanlara göre; örgütteki tüm çalışanların zaman zaman örgütün değerle-

Tablo 2- Örgüt Hakkında Bilgilendirme ile İş Arkadaşlarına Uyum Arasındaki İlişki (Yöneticiler)

	Değer	P	N
Ordinal Ölçüler Kendall's tau-b	,212	,152	45

Tablo 3- Örgüt Kültürü Hakkında Bilgilendirme ile Örgüt Kültürünü Benimseme Arasındaki İlişki

	Değer	P	N
Ordinal Ölçüler Kendall's tau-b	,451	,001	45

Tablo 4- Örgüt Hakkında Bilgilendirme ile Göreve Uyum Arasındaki İlişki (Çalışanlar)

	Değer	P	N
Ordinal Ölçüler Kendall's tau-b	,517	,000	45

Tablo 5- Örgüt Hakkında Bilgilendirme ile İş Arkadaşlarına Uyum Arasındaki İlişki (Çalışanlar)

	Değer	P	N
Ordinal Ölçüler Kendall's tau-b	,455	,000	271

Tablo 6- Örgüt Kültürü Hakkında Bilgilendirme ile Örgüt Kültürünü Benimseme Arasındaki İlişki (Çalışanlar)

	Değer	P	N
Ordinal Ölçüler Kendall's tau-b	,648	,000	271

ri, amaçları, inançları ve faaliyetleri konusunda bilgilendirilmeleri, çalışanların örgütün değerlerini, amaçlarını, inançlarını ve faaliyetlerini benimsemesini kolaylaştırmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt içi iletişimin ve iç halkla ilişkiler uygulamalarının örgüt kültürü üzerindeki rolünü saptamayı amaçlayan bu çalışma sonucunda; özellikle örgüte yeni katılan çalışanlara örgüt hakkında bilgiler vermenin, çalışanların görevlerine uyumunu kolaylaştırdığı ve örgütün kültürel değerlerinin örgüt içi iletişim yoluyla aktarılmasının onların bu kültürel değerleri benimsemelerini kolaylaştırdığı saptanmıştır. Ancak yöneticilerin anket sonuçlarına verdikleri yanıtların değerlendirilmesi aşamasında örgüte yeni katılan çalışanların örgüt hakkında bilgilendirilmeleri ile iş arkadaşlarına uyumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanlara uygulanan anket sonuçlarının değerlendirilmesi aşamasında ise; örgüte yeni katılan çalışanların örgüt hakkında bilgilendirilmeleri ile iş arkadaşlarına uyumları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Dolayısıyla bu konuda yöneticilerin ve çalışanların algıları arasında bir farklılık gözlemlenmiştir. Örgüte yeni katılan çalışanların örgüt hakkında bilgilendirilmelerinin onların iş arkadaşlarına uyum sağlama-larında belirleyici tek değişken olmadığını ancak önemli bir değişken olduğunu söyleyebiliriz.

Kocatepe Beğendik'te yönetici ve çalışanlara uygulanan anket çalışması sonucu; yöneticilerin ve çalışanların çoğunluğu yukardan aşağı iletişim akışının düzenli olarak işlediğini belirtmişlerdir. Aşağıdan yukarı doğru iletişim akışı konusunda ise, hem yöneticilerin hem de çalışanların çoğunluğu aşağıdan yukarı iletişim akışının düzenli ve kesintisiz olarak işlediğini ifade etmektedirler.

Yatay iletişimin varlığı konusunda yöneticiler ve çalışanlar hemfikirken, çapraz iletişimin varlığı konusunda yöneticiler örgütteki farklı uzmanlık birimleri arasında bir çapraz iletişim ağının olduğundan söz ederken, çalışanlar olmadığını belirtmişlerdir. Örgüt içi iletişim bi-

çimlerinden olan informal iletişimin varlığına yönelik olarak ise; yöneticilerin ve çalışanların çoğunluğu örgütlerinde informal iletişimin olmadığını ifade etmişlerdir.

Örgüt içi iletişim ağında çapraz ve informal iletişimde aksaklıklar gözlemlenmektedir. Örgütü bir bütün olarak ele aldığımızda, tüm birimlerin eşgüdüm dahilinde çalışmasının hayati bir öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla Kocatepe Beğendik Mağazası'nda farklı hizmet birimleri arasındaki iletişimi sağlamak adına, bu hizmet birimlerinin yönetici ve çalışanlarının düzenli olarak grup toplantıları düzenlemeleri ve böylelikle birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalarının sağlanması önerilmektedir. Ayrıca yönetimin açık ve şeffaf bir uygulamalar bütünü izleyerek, örgütteki yanlış söylenti ve dedikoduların önüne geçmesi gerekmektedir. Bunların birlikte informal iletişimin örgüt içi iletişimdeki aksaklıkları ölçmek için bir barometre görevi üstlendiğini ve informal iletişimin örgütteki aksaklıkları gün yüzüne çıkaran bir işlev gördüğünü belirtmiştik. Dolayısıyla örgüt yöneticileri çalışanlarla yapacakları yüzyüze görüşmeleri artırmalı ve gerek örgütün genel olarak işleyişi gerekse çalışanların yöneticilerle ve çalışma arkadaşlarıyla iletişimlerinde ortaya çıkan aksaklıklardan haberdar olmaları gerekmektedir.

Örgüt Kültürünü saptamaya yönelik sorulara aldığımız yanıtlar, Kocatepe Beğendik Mağazası'nda üye kimliğinin gelişmiş olduğunu, çalışanlara bireysel inisiyatifin tanındığını, birimler arasında bir bütünleşme olduğunu, çalışanlardan beklentilerin açıkça ifade edildiğini, çalışanların verimliliklerini ölçen kuralların, düzenlemelerin ve gözlemlerin olduğunu, çalışanların girişimciliğe teşvik edildiği, örgüt içi çatışmaların hoşgörü içinde çözümlendiğini söyleyebiliriz. Ancak örgüt içinde çalışanlar yöneticilerin aksine işle ilgili kararların, kendileri üzerindeki etkilerinin önceden dikkate alınmadığını düşünmektedirler. Ayrıca hem yöneticiler hem de çalışanlar örgütteki başarılı çalışanların maddi ya da manevi olarak eşit biçimde ödüllendirme sisteminden yararlanmadığı kanısındadırlar. Örgütteki yöneticiler ve çalışanlar örgüt içinde kendilerini teşvik eden hikaye ve

mitlerin varolmadığı kanısını taşımaktadırlar.

Tüm bu bulgulardan hareketle; Kocatepe Beğendik Mağazası'nda adil bir ödüllendirme sisteminin olmadığını söyleyebiliriz. Başarılı olan çalışanların maddi ya da manevi olarak eşit bir biçimde ödüllendirilmemesi ve ödüllendirme kriterleri içine kayırma, kıdem v.s gibi değişkenlerin girmesi, çalışanların verimliliklerini düşürebilir, örgüt içinde kendileri için bir kariyer planı yapmalarının önüne geçirebilir. Bu nedenlerle, örgüt yöneticilerinin başarılı olan çalışanları izin günlerini artırarak, prim vererek vs. yöntemlerle teşvik etmeleri ve bu konuda çalışanlar arasında ayırım gözetmemeleri gerekmektedir. Ayrıca örgün kültürel değerlerinin aktarılmasında hikayelerin ve mitlerin taşıyıcılık özellikleri vardır. Örgüt içinde başarılı örgüt çalışanlarına ya da yöneticilerine ilişkin olarak anlatılan hikaye ve mitlerin yazılı ifadelerden daha güçlü olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle örgütün kültürel değerlerinin yazılı olarak ifade edilmesi yanında sözlü olarak da kulaktan kulağa aktarılması, çalışanların örgütleriyle gurur duymalarını sağlayacak ve kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacaktır.

Kocatepe Beğendik Mağazası'nda; örgütsel verimliliği artırmak ve çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak için örgüt içi halkla ilişkiler faaliyetlerinden yeterince yararlanılmamaktadır. Çalışanların iş dışında biraraya geldiği sosyal faaliyetler (piknikler, yemekler, spor müsabakaları, emeklilik törenleri, terfi ve doğumgünü kutlamaları vs.) yeterince düzenlenmemektedir. Oysa ki oldukça yoğun bir çalışma temposunun olduğu departmanlı mağazalarda, iş yoğunluğu çalışanların strese girmelerine ve bir süre sonra da işlerinde yüksek düzeyli performans göstermelerine engel olmakta ve eleman sirkülasyonunun artmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla farklı birimlerde çalışanların ve aynı birimde çalışıyor olsalar bile astların ve üstlerin eşit bir düzlemde biraraya geleceklere ve fikir alışverişine girecekleri ortamların oluşturulması gerekmektedir. Kocatepe Beğendik Yöneticileri bu tür ortamlar hazırlayarak örgüte üye kimliğinin gelişmesini sağlayabilir ve ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunabilirler. İç halkla ilişkiler faaliyetlerinin önemli işlevlerinden biri de; çalışanların yönetimle ilgili kararlara doğrudan ya da dolaylı olarak katılımlarını sağlamasıdır. Oysa Kocatepe Beğendik'te çalışanların örgütle ilgili kararlara doğrudan ya

da dolaylı olarak katılamamaktadırlar. Burada yöneticilere önerimiz, her birimden rotasyon usulüyle seçilecek temsilcilerin kararların alınma sürecinde toplantılara katılmalarını sağlamalarıdır. Ancak pek çok örgütte olduğu gibi bu mekanizma göstermelik olmaktan öte gerçekten de işlevsel bir hale getirilmeli ve toplantıya katılan çalışan temsilcilere söz ya da oy hakkı tanınmalıdır.

Son olarak iç halkla ilişkiler faaliyetleri açısından önemli olan ve örgüt içi iletişimi sağlamaya yönelik olarak kullanılan şikayet kutularının, panoların, kurum içi bültenlerin Kocatepe Beğendik'te sıkça kullanılmadığını söyleyebiliriz. Bu noktada önerimiz, örgütle ilgili haberlerin yer alacağı, çalışanların bireysel yetenek ve ilgileri doğrultusunda ürünlerini sergileyebileceği bir kurum içi bültenin çıkarılmasıdır. Bu bülten yalnızca Kocatepe Beğendik Mağazası çalışanlarına değil, Türkiye çapındaki sayıları giderek artan Beğendik Mağazaları çalışanlarına yönelik olarak hazırlanmalıdır. Ayrıca kurum içinde şikayet kutuları, panolar gibi uygulamalar gündeme getirilerek çalışanların görüşlerini ifade edilecek zeminler yaratılması gereklidir.

KAYNAKLAR

- Akıncı ZB (1997) İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Human Resources 1(14), 8-10.
- Akıncı ZB (1998) Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Allaire Y ME Firsirotu (1984) Theories of Organizational Culture, Organizational Studies, 5/3, 193-226.
- Alvesson M YD Billing (1997) Understanding Gender and Organizations, Sage Publications, London.
- Cavaleri S ve K Obloj (1993) Management Systems, Wadsworth Publising Company, USA.
- Cutlip SM, A Centre, GM Broom (1985) Effective Public Relations, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Çeçen A (1985) Kültür Yönetimi, Amme İdaresi Dergisi, 18(2), 113-128.
- Çelik V (1993) Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi, Verimlilik Dergisi, 1, MPM Yayınları, Ankara.
- Erdem F (1996) İşletme Kültürü, Friedrich Namann Vakfı Yayınları, Ankara.
- Erdoğan İ ve K Alemdar (1990) İletişim ve

Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü (73-89)

Toplum,; Bilgi Yayınevi, Ankara.

Gibson JW ve RM Hodgetts (1986) *Organizational Communication: A Managerial Perspective*, Academic Press, ABD.

Gürsoy G (1994) *Bankacılıkta Halkla İlişkiler*, Türkiye Halk Bankası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, Remzi Kitabevi, İstanbul

Hellriegel D, JW Slocum, R Woodman (1995) *Organizational Behavior*, West Publishing Company, ABD.

Hicks HG (1974) *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin (çev), San Matbaası, Ankara.

Kazancı M (1997) *Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*, Turhan Kitabevi, Ankara.

Kendall R(1992) *Public Relations Campaign Strategies*, HarperCollinsPublishers, USA.

Koontz H, C O'Donnel, H Weichrich (1988) *Essentials of Management*, McGraw Hill Company, New York.

Louis M (1985) *Perspectives on Organizational Culture* (eds.), *Organizational Culture*, Sage Publications, Beverly Hills.

Meek VL (1998) *Organizational Culture: Origins and Weaknesses*, *Organizational Studies*, 9/4, 453-475.

Morgan G (1998) *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Gündüz Bulut (çev), MESS Yayınları, İstanbul.

Mutlu E (1995) *İletişim Sözlüğü*, Ark Yayınları, Ankara.

Oxley H (1987) *The Principles of Public Relations*, Biddles Ltd, Guilford and King's Lynn, Great Britain.

Özgen E (1996) *Yönetim Psikolojisi ve Halkla İlişkiler*, İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi.

Polatoğlu A (1982) *Türk Kamu Yönetiminde Ast ve Üst Arasındaki İletişim Sürecine Davranışsal Bir Yaklaşım*, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Ankara.

Schein EH. (1975) *Örgütsel Sosyalizasyon ve Yönetim Mesleği*, *Amme İdaresi Dergisi*, 8(2), 167-182.

Schein EH (1984) *Coming To A New Awareness of Organizational Culture*, *Sloan Management Review*, 24 (Winter) , 3-16.

Stewart EC (1985) *Culture and Decision Making*, In Gudykunst et.al. (eds)*Communication, Culture and Organizational Processes*, Sage Publications. ABD.

Şişman M (1994) *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Varol M (1993) *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, A.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara.

White J (1991) *How to Understand and Manage Public Relations*, Business Books, London. □