

О НЕКОТОРЫХ ПУТЯХ ИНТЕГРАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ В МЕЖДУНАРОДНУЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ СИСТЕМУ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

М.М. Абдулкадыров, канд. экономич. наук, доцент, юрист,
Институт интеграции международных образовательных программ,
КНУ им. Ж. Баласагына

SOME WAYS OF INTEGRATION OF EDUCATION OF THE KYRGYZ REPUBLIC INTO INTERNATIONAL EDUCATIONAL SYSTEM IN GLOBALIZATION

M.M. Abdulkadyrov, Ph.D. (Econom.), associate professor, lawyer, Institute for Integration of International Educational Programs, KNU, after J.Balasagyn, maxkam@elcat.kg

Abstract

In this article the author on the basis of research of the relationship and interdependence of education and human development index, of the analysis of the education system in the Kyrgyz Republic by offering specific recommendations for the integration of education of Kyrgyzstan into the world education system

Ключевые слова: образование, индекс человеческого развития, ВВП, индустрия образования, Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся, государственные расходы на образование, социальная норма отдачи образования.

Key words: education, human development index, GDP, industry of education, Programme for International Student Assessment, public spending on education, social rate of return of education.

Научные успехи в области фундаментальных и прикладных наук, экономические, технические и технологические достижения индустриально-развитых стран, а также стран со стремительно развивающейся экономикой наглядно демонстрируют огромную роль сферы образования и внимание государств к этой сфере, с одной стороны, и, как следствие, благотворное влияние системы образования на развитие этих государств - с другой.

Исследования А.В. Корицкого и других авторов [1] показывают, что уровень образования населения, занятого в народном хозяйстве и социальной сфере, оказывает заметное положительное и статистически значимое влияние на уровень производства. Так, по расчетам А.В. Корицкого, вклад данной переменной в ВВП регионов России (в расчете на одного занятого) в 1999-2006 гг. колебался от 40 до 65%. Социальная норма отдачи образования довольно высока, она колеблется от 36

до 79%, что существенно выше частных норм отдачи (от 6 до 12%), рассчитанных для разных стран исследователями G.Psacharopoulos и H.Patrinou [2].

Высокий уровень среднего и высшего образования в бывшем СССР был известен всем. Падение уровня образования во всех без исключения странах бывшего СССР после его развала также явилось одним из факторов медленного развития этих республик после обретения суверенитета и независимости. По самым осторожным оценкам ЦРУ США, валовой внутренний продукт (ВВП) СССР в 1990 г. составлял 2 трлн. 659 млрд. долл. США, что равняется 51% от ВВП США на тот период. В 2010 г. суммарный ВВП всех бывших 15 республик СССР составил не более 14% (точнее 13,8%) от ВВП США [3, с.65]. После 20 лет независимости этот показатель в странах бывшего СССР достиг не более 2 трлн. 21 млн. долл. США, то есть 76%

от ВВП Советского Союза. Такой медленный рост экономики стран бывшего СССР, на наш взгляд, наряду со многими причинами, в некоторой степени обусловлен также падением уровня образования.

В таблице приведены данные взаимосвязи и взаимозависимости индекса развития челове-

ческого потенциала (ИРЧП) и государственных расходов на образование на душу населения от ВВП стран. Расчеты проведены исходя из паритета покупательной способности (ППС) стран.

Сравнительная таблица ИРЧП и государственных расходов на образование на душу населения от ВВП по ППС (данные на 2010 г.)

№ пп	Страна	Рейтинг стран по ИРЧП	ВВП млрд. долл. США	ВВП на душу населения, тыс. долл. США	Госрасходы на образование (в % к ВВП) по ППС	Население, млн. чел.	Расходы на образование, млн. долл. США)	Госрасходы на образование на душу населения, долл. США по ППС
1.	Норвегия	1	413,511	98,46	6,59	4,2	27,25	6,49
2.	Австралия	2	1219,722	56,73	5,16	21,5	62,94	2,93
3.	Новая Зеландия	3	138,033	32,10	6,33	4,3	8,74	2,03
4.	США	4	14624,18	46,05	5,69	317,6	832,12	2,62
5.	Ирландия	5	204,144	44,38	4,91	4,6	10,02	2,18
6.	Лихтенштейн	6	Нет дан.	Нет дан.	Нет дан.	Нет дан.	Нет дан.	Нет дан.
7.	Нидерланды	7	770,312	46,13	8,26	16,7	63,63	3,81
8.	Канада	8	1563,664	46,13	4,93	33,9	77,09	2,27
9.	Швеция	9	444,585	47,80	5,62	9,3	24,99	2,69
10.	Германия	10	3305,898	40,27	4,44	82,1	146,78	1,79
11.	Япония	11	5390,897	42,45	3,48	127	187,60	1,48
12.	Китай	89	5745,133	4,24	1,91	1354,1	109,73	0,08
13.	Россия	65	1476,912	10,39	4,1	142,20	60,55	0,43
14.	Украина	69	136,561	2,98	5,37	45,78	7,33	0,16
15.	Беларусь	61	52,887	5,58	5,21	9,48	2,76	0,29
16.	Узбекистан	102	37,724	1,35	8,4	28,00	3,17	0,11
17.	Казахстан	66	129,757	8,09	2,86	16,04	3,71	0,23
18.	Грузия	74	11,234	2,40	2,7	4,68	0,30	0,06
19.	Азербайджан	67	52,166	5,81	2,56	8,98	1,34	0,15
20.	Литва	44	35,734	10,83	4,89	3,30	1,75	0,53
21.	Молдова	99	5,357	1,50	8,31	3,56	0,45	0,12
22.	Латвия	48	23,385	10,45	5,07	2,24	1,19	0,53
23.	Кыргызстан	109	4,444	0,82	5,27	5,42	0,23	0,04
24.	Таджикистан	112	5,578	0,74	3,42	7,53	0,19	0,03
25.	Армения	76	8,83	2,72	2,8	3,25	0,25	0,08
26.	Туркмения	87	21,07	3,12		6,75	0,00	0,00
27.	Эстония	34	19,22	14,34	4,87	1,34	0,94	0,70

Источник: рассчитана на основании данных [4].

Как видно, первые 11 стран в рейтинге ИРЧП осуществляют государственные расходы на образование исходя из расчетов на душу населения, от 1,48 до 6,49 долл. США в год (строка 7). Заметим, что Норвегия как страна, занимающая в рейтинге по ИРЧП первое место, осуществляет государственные

расходы в сферу образования исходя из ВВП на душу населения по 6,49 долл. США (на каждого человека от ВВП). Это еще раз подтверждает влияние образования на все сферы человеческой деятельности, так как ИРЧП относится к интегрированным показателям развития государства. При этом многие авто-

ры, исследуя государственные расходы на образование, часто оперируют показателями расходов на образование в процентах к ВВП страны. Так как ВВП стран варьирует в больших пределах, предлагаем для реальной оценки влияния экономики на образование рассчитывать показатель государственных расходов на образование исходя из ВВП на душу населения в абсолютных выражениях по ППС.

Приведенные в таблице данные наглядно демонстрируют важность образования на примере государств бывшего СССР. Так, государство, расходующее на образование менее половины доллара, имеет достаточно скромные показатели во всех сферах деятельности, в частности, в рейтинге ИРЧП. Обратите внимание, что государственные расходы на образование Эстонии, Литвы и Латвии составляют более половины доллара, и это в какой-то мере позволило этим странам в рейтинге по ИРЧП быть на 34, 44 и 48-м месте соответственно. Следует добавить, что такие показатели идентичны и для сферы здравоохранения. К сожалению, ограниченный объем статьи не позволяет привести подобные расчеты по сфере здравоохранения.

Как видно из данных таблицы, одним из направлений ускоренного развития всех стран должно стать увеличение государственного финансирования сферы образования.

Особо хочется подчеркнуть, что сфера образования должна волновать Парламент и Правительство КР. Несмотря на то, что Кыргызстан из индустриально-аграрной превратился в аграрную страну, однако, имея качественные человеческие ресурсы, благоприятные природно-климатические и экологические условия, такие сферы человеческой деятельности, как образование и здравоохранение могли бы стать важной составляющей экономического роста и процветания Кыргызской Республики.

Ни для кого не секрет, что в настоящее время и образование, и здравоохранение при отсутствии эффективных инструментов и механизмов развития и стимулирования превратились в обычную коммерцию. Сегодня главной целью субъектов образования и здравоохранения является получение максимальной прибыли, при этом обеспечение качества образовательных, медицинских и других услуг

(например, туристических) не стоит в ряду первых приоритетов деятельности этих сфер народного хозяйства. Необходимо принять во внимание, что образование и здравоохранение являются резонансными сферами народного хозяйства, то есть от положительного или отрицательного их функционирования возникает соответствующее воздействие на все сферы человеческой деятельности, а также здоровье граждан страны. Отличие сферы образования и здравоохранения от других видов деятельности заключается в том, что, например, парикмахер или сапожник также стремятся получить индивидуальную максимальную прибыль, но сферы образования и здравоохранения - это труд многочисленных коллективов, где существует определенная технология, требующая серьезного и продуманного менеджмента. В этом главная разница между образованием, здравоохранением и другими видами услуг. Быть может, поэтому происходит перманентная борьба определенных лиц за обладание креслом руководителя в государственных образовательных и медицинских учреждениях. И целью этой борьбы, возможно, является управление финансовыми потоками и получение прибыли. Примеров для подтверждения этого тезиса предостаточно.

С целью реформирования сферы образования государственные органы прилагают определенные усилия. Не так давно Министерство образования и науки КР и Агентство профессионально-технического образования при МТЗМ КР разработали и представили на рассмотрение Жогорку Кенеша КР «Стратегию развития образования Кыргызской Республики на 2012-2020 годы». Данные усилия говорят о положительных сдвигах в развитии образования и попытке интегрировать сферу образования в мировую образовательную систему. Однако при ознакомлении с Концепцией и другими документами у нас сложилось мнение, что основные изменения касаются только формы и не затрагивают качества всего образовательного процесса. Поэтому для реформирования и перехода системы образования в новое измерение, на наш взгляд, необходимы новая философия и новые подходы.

Философия системы образования КР, по нашим представлениям, должна строиться на следующих взаимосвязанных составляющих:

преобразование сферы образования КР в экспортно-ориентированную отрасль;

формирование индустрии образования КР как одного из факторов экономического роста;

осознание индустрии образования как важнейшего фактора стабильности и процветания Кыргызстана.

Следуя этой философии, необходимо изменить приоритеты в системе образования и выдвинуть на первое место приоритет гармонизации сферы образования Кыргызской Республики в международную систему образования через изменение не только формы, но и качества подготовки подрастающего поколения в цепочке школа - вуз. Мы уверены, что смена приоритетов не только многократно увеличит доходность системы образования, но и интегрирует данную отрасль в международную образовательную систему.

Ни для кого не секрет, что качество подготовки подрастающего поколения в начальной и средней школе является серьезным тормозом в развитии реформ в сфере образования Кыргызской Республики. Так, исследования по программе PISA (Programme for International Student Assessment - Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся) показали, что лишь около 13,6; 11,7 и 11,8% учащихся Кыргызстана в возрасте 15 лет могут выполнить задания в области естественнонаучной грамотности, грамотности чтения и математической грамотности на уровне минимальных международных стандартов (2 и выше) для юношей и девушек этого возраста. И единицы (менее 1%) способны достичь самых высоких показателей. Около 86,4; 88,3 и 89,4% учащихся не достигли минимального международного стандарта соответственно вышеуказанным направлениям. Анализ средних показателей по странам выявил, что результат по Кыргызстану среди всех 57 стран, принявших участие в данном исследовании, является самым низким по всем трем направлениям, то есть по естественнонаучной грамотности, грамотности чтения и математической грамотности [9]. Профессорско-преподавательскому составу в нынешнее время достаточно сложно работать с таким контингентом студентов. Поэтому, повторимся, важнейшей задачей при интегрировании системы образования в международную образовательную

систему является повышение качества образования в цепочке школа - вуз. Для этого необходимы новые подходы к системе образования.

Известно, что лидерами мирового образовательного рынка, который, по оценкам Всемирной торговой организации составляет 50-60 млрд. долл., являются США, где образование - это пятая по значимости статья экспорта экономики, а также Англия, Франция, Германия, Австрия, Япония и некоторые другие страны. Государства, у которых мало полезных ископаемых, специализируются на экспорте образования. Наиболее яркий пример - это Австрия, которая стала естественным местом получения образования для выходцев из Китая, Тайваня, Малайзии и других азиатских регионов. В итоге около 5 млрд. долл. эта страна получает от экспорта образования [10].

Новым подходом к развитию системы образования является формирование и развитие экспортно-ориентированной индустрии образования. Для этого требуется следующее:

поддержка государством наиболее сильных, исторически устоявшихся вузов разного профиля, дающих университетское, техническое, медицинское, культурное образование и образование физкультурно-оздоровительного направления;

пересмотр всей законодательной базы высшего образования. Например, возможно принятие специального Закона «Об иностранных инвестициях в систему образования»; в законодательном порядке принятие для этих вузов стандартов образования лучших мировых образовательных центров, причем эти стандарты должны включать в себя все требования, начиная от качества набора профессорско-преподавательского состава, материально-технической базы и заканчивая стандартами набора студентов;

интегрирование вышеперечисленных учебных заведений с ведущими мировыми вузами развитых стран. При этом следует использовать такие формы интеграции, как создание совместных вузов, филиалов и т.п.;

наряду с принятием стандартов ведущих зарубежных вузов, на первых этапах становления экспортно-ориентированной индустрии образования необходимо полностью перенять передовую технологию администрирования учебного процесса, преподавания и

контроля знаний студентов. Для этого целесообразно на конкурсной основе пригласить на ключевые должности административно-технического и профессорско-преподавательского состава иностранных граждан, хорошо зарекомендовавших себя на своей родине;

серьезная финансовая поддержка государством этих учебных заведений в период становления и развития и жесткий государственный контроль в период функционирования, исходя из того, что эти вузы будут готовить кадры в основном для стран дальнего и ближнего зарубежья.

Кыргызстан имеет природные и климатические условия для комфортного обучения и организации досуга студенческой молодежи. Для формирования индустрии образования требуются новые условия организации учебного процесса и создания материально-технической базы. Для осуществления наших предложений не требуется ничего нового: (1) Правительству КР необходимо оказать содействие в привлечении к сотрудничеству с прошедшими отбор отечественными вузами ведущих мировых образовательных центров и их профессорско-преподавательского состава, для чего следует использовать дипломатические (посольства Кыргызстана за границей) и другие авторитетные каналы; (2) данные вузы должны в максимальной степени перенять все образовательные технологии и стандарты подготовки кадров ведущих мировых центров на основе заключения договоров и привлечения широкого круга иностранных администраторов образования и преподавателей; (3) перевести все отобранные государством вузы на максимальное использование новых информационных технологий в основной и административной деятельности.

Внедрение этих мер впоследствии даст следующие положительные эффекты.

- Экономический эффект. Не считая притока иностранных инвестиций, только за счет подготовки и обслуживания иностранных студентов страна в краткосрочном периоде будет ежегодно получать не менее 1,3 млрд. евро [11, с.12]. Кроме того, развитие индустрии экспортного образования будет иметь мультипликативный эффект и даст толчок развитию экологически чистого сельского хозяйства по индустриальному пути, легкой промышленности, молодежного ту-

ризма и других отраслей народного хозяйства Кыргызстана.

- Эффект интеграции Кыргызстана в мировое сообщество. Через выпускников и иностранных преподавателей, работающих и окончивших вузы Кыргызстана, республика будет интегрировать в мирохозяйственные связи. Данный эффект окажет влияние на все отрасли экономики и социальную сферу, так как при хороших уровне преподавания, условиях жизни и досуге студентов это позволит не только пропагандировать Кыргызстан как страну подготовки специалистов, но и через своих выпускников тысячами нитей связаться со многими странами мира, что, несомненно, благоприятно скажется на социально-экономической жизни страны, притоке иностранных инвестиций, внешней и внутренней политике КР.

Описанные выше подходы к укреплению и развитию системы высшего образования КР являются лишь общими набросками и требуют детальной конкретизации и развития. Вместе с тем уверены, что в нынешних условиях система образования может оказать ощутимое влияние на развитие экономики КР, преодоление кризиса и, возможно, станет тем звеном, которое, в купе с другими отраслями народного хозяйства Кыргызстана, даст импульс развитию всей экономики страны и ее интеграции в мирохозяйственные связи.

Использованные источники

1. Корицкий, А.В. Макроэкономическая оценка влияния образования на объёмы производства в регионах России [Электронный ресурс] / А.В.Корицкий // Креативная экономика. - 2009. - № 6 (30). - С. 68-77. <http://www.creativeconomy.ru/articles/2334/>; Гимпельсон В. [и др.] Формирование заработной платы: взгляд сквозь призму профессий [Текст] / В.Гимпельсон, Т.Горбачева, Р.Капелюшников и др. // Вопросы экономики. - 2007. - №10; Корицкий, А.В. Макроэкономическая оценка социальной нормы отдачи образования [Текст] / А.В.Корицкий // Креативная экономика. - 2007. - №12, 2008. - №1; Корицкий А.В. Оценка влияния уровня образования работников, занятых в экономике регионов, на их доходы [Текст] / А.В.Корицкий // Прикладная эконометрика. - 2008. - №2; Корицкий А.В. Социальная от-

дача и экстерналии образования в экономике России [Текст] / А.В.Корицкий // Креативная экономика. - 2008. - №10.

1а. Koritckiy, A.V. Makroekonomicheskaja otcenka vlijaniya obrazovaniya na objemu proizvodstva v regionah Rossii [Elektronnyi resurs] / A.V. Koritckiy // Kreativnaja ekonomika. – 2009. - # 6(30). – С.68-77.

<http://www.creativeconomy.ru/articles/2334/>; Gimpel'son B. [i dr.]. Formirovaniye zarabotnoi platy: vzgl'ad skvoz' prizmu professiy [Text] / V. Gimpel'son, T.Gorbacheva, P.Kapel'ushnikov [i dr.] // Voprosy ekonomiki. – 2007. - #10; Koritckiy, A.V. Makroekonomicheskaja otcenka sotcial'noy normy ot dachi obrazovaniya [Text] / A.V.Koritckiy // Kreativnaja ekonomika. – 2007. - #12, 2008. - #1; Koritckiy, A.V. Otcenka vlijaniya urovn'a obrazovaniya rabotnikov, zan'at'ih v ekonomike regionov, na ih dochody // Prikladnaja ekonometrika. – 2008. - #2; Koritckiy, A.V. Sotcial'naja ot dacha i externalii obrazovaniya v ekonomike Rossii [Text] / A.V.Koritckiy // Kreativnaja ekonomika. – 2008. - #10.

2. Psacharopoulos, G., Patrinos, H.A. Returns to Investment in Education: A Further Update. The World Bank, Policy Research Working Paper, 2881, September, 2002.

3. Абдулкадыров, М. Двадцать лет спустя: экономика и демография стран СССР [Текст] / М.Абдулкадыров // Реформа. - 2011. - Окт. - Дек. - С.65.

3а. Abdylkadyrov M. Dvadcat' let spust'a: ekonomika i demografija stran SSSR [Text] / M.Abdylkadyrov // Reforma/ - Okt.-Dek. – S.65.

4.

<http://statinfo.biz/Geomap.aspx?region=world&act=6492&lang=1>

5. Данные Всемирного банка:

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.MKTR.PP.CD>

5а. Danyje Vsemirnogo banka:

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.MKTR.PP.CD>

6. Данные МВФ:

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02>

6а. Danyje MVF:

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02>

7. Указатель стран и рейтинг по ИРЧП [Текст]: Доклад о развитии человека 2010. Реальное богатство народов: пути к развитию человека / Пер. с англ. - ПРООН: изд-во «Весь мир», 2010. – Табл.11. - С.142.

7а. Ukazatel' stran i reyting po IRChP [Text]: Doklad o razvitii cheloveka 2010. Real'noje bogatstvo narodov: puti k razvitiju cheloveka / Per. S angl. - PROON: izd-vo "Ves' mir", 2010. – Tabl.11. – S.142;

8. Доклад о развитии человека 2010. Реальное богатство народов: пути к развитию человека [Текст]: Пер. с англ. - ПРООН: изд-во «Весь мир», 2010. – Табл.11. - С.184-186; табл.16. - С.206-210.

8а. Doklad o o razvitii cheloveka 2010. Real'noje bogatstvo narodov: puti k razvitiju cheloveka [Text]: Per. s angl. - PROON: izd-vo "Ves' mir", 2010. – Tabl.11. – S.184-186; tabl.16. – S.206-210.

9. <http://testing.kg/ru/projects/methods/>

10. Сейталиева, Г. [и др.]. Образование в условиях рынка [Текст] / Г.Сейталиев, Ж.Чотоев, А.Айдаралиев // МСН. – 2006. - 14 февраля.

10а. Seytalieva, G. [i dr.]. Obrazovaniye v usloviyah rynka [Text] / G.Seytalieva, Zh.Chotoev, A.Aydaraliev // MSN/ - 2006/ - 14 fevral'a.

11. Видение будущего для высшего образования Кыргызстана [Текст]: аналитический документ. – Бишкек: Фонд «Сорос - Кыргызстан», Министерство образования КР, 2007. - 31 с.

11а. Videniye budutshhego dl'a vysshego obrazovaniya Kyrgyzstana [Text]: analiticheskiy document. – Bishkek: Fond "Soros – Kyrgyzstan", Ministerstvo obrazovaniya KR, 2007. – 31 s.

Январь 2013 г.

УПРАВЛЕНИЕ МЕДИЦИНСКИМИ КАДРАМИ В ПЕРИОД КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ РЫНКА МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

Т.Т. Касымбеков, доктор медицинских наук, директор Медицинского центра Кыргызской государственной медицинской академии им. И.К. Ахунбаева

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DURING TRANSITION TO MARKET ECONOMY IN THE FIELD OF MEDICAL SERVICES

T.T. Kasymbekov, Doctor of Medical Science, Director of Medical Center of the Medical State Medical Academy m_center@mcma.elcat.kg

Abstract

Only in some medical organizations the qualitative system of the administrative account in the field of personnel selection has been introduced. The majority of them does not carry out statistics of such important indicators as dismissal during a trial period, does not consider the reason of dismissals of employees. Not having statistics on these indicators, it is difficult to precisely estimate at what stage of a HR-cycle (selection - adaptation – retention - development) and why the company loses employees. Whether it is connected with poor-quality selection, bad adaptation or with weak system of encouragements.

Key words: public health, medical staff, market, stiles of management, price policy, sustainability development.

Ключевые слова: здравоохранение, медицинский персонал, рынок, стили управления, ценовая политика, устойчивое развитие.

Кризис традиционной системы здравоохранения признается важнейшей проблемой мирового сообщества XXI в. Очевидно, что это лишь часть глобального кризиса. Сейчас мир переходит к третьей волне развития цивилизации [1]. После первого цикла, в основе которого было владение землей, затем эпоха индустриализации и развития корпораций, пришло время информатизации. Это меняет все системы государственных устройств в рамках тенденций глобализации. Девиз: «Кадры решают все!» стал спорным с появлением конвейерной сборки, роботов и механизации ручного труда на всех уровнях производства. При этом образование, здравоохранение, искусство требуют живого общения и потому считаются самыми консервативными системами для адаптации к стандартам. Реформы так же, как и революционные перевороты не могут отменить необходимость лечить и учить тех, кто их осуществляет.

Важно выработать условное представление о состоянии системы здравоохранения, опираясь на объективную реальность, которая не дает возможности на текущем этапе развития общества и государства внедрить желаемые принципы маркетинговых взаимо-

отношений в условиях, когда формируется рынок медицинских услуг. Рыночной экономике присущи понятия «конкуренция и конкурентоспособность». Быстрый темп развития информационных технологий потребовал соответствовать ритму перемен. Опыт МЦ КГМА можно считать уникальным в том плане, что он является хозрасчетным государственным учреждением, которое выполняет комплекс функций помимо оказания медицинской помощи населению. Это клиническая база Кыргызской государственной медицинской академии им. И.К. Ахунбаева, то есть имеет образовательный компонент деятельности для студентов, ординаторов, аспирантов. В рамках ежедневной рутинной работы подразделений по оказанию медицинской помощи населению проводятся научные исследования, внедрение новых технологий, медицинского оборудования. Это требует особого подхода к управлению человеческими ресурсами, начиная от нанимаемого водителя до академиков. Консультативная работа профессорско-преподавательского состава КГМА является переменной составляющей кадрового потенциала. Принцип статистической флюктуации требует статистических ве-

личин, поэтому мы не включили данную группу в оценку динамики роста и сравнительного анализа квалификационных характеристик персонала медицинского центра.

К факторам низкой, иногда полностью отсутствующей конкурентоспособности в системе здравоохранения относят следующие:

резкий переход от административно-плановой системы, присущей социалистическому здравоохранению, к неуправляемому становлению маркетинговых отношений на рынке медицинских услуг;

консервативная форма собственности медицинских учреждений, возникшая в условиях эволюционного формирования рынка;

неопределенность становления и развития малого предпринимательства в системе здравоохранения;

отсутствие в системе общественного здоровья грамотных менеджеров, способных решать организационные, технические, экономические, управленческие проблемы и задачи лечебного учреждения в новых общественно-экономических условиях.

Современный менеджмент - это специфическое средство, специфическая функция, специфический инструмент для создания современной инфраструктуры сервиса. Выполнение этой сверхзадачи требует расширить сферу ответственности руководителей, в которую входят все факторы, влияющие на деятельность организации, и ее результаты: как внутренние, так и внешние, как подконтрольные, так и полностью от нее независимые.

Это обстоятельство требует стратегического подхода к управлению как по вертикали (на всех иерархических уровнях), так и по горизонтали (управление функциональными областями); стратегия - дело всех сотрудников. Человеческий фактор становится ключевым фактором успеха функционирования организации. Коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали зависят от атмосферы в организации, которая способствует раскрытию способностей работающих. Постоянное обучение всех, везде и всегда. Своевременная реакция на изменения в окружающей среде. Менеджмент возникает тогда, когда имеется как минимум два человека - управляющая и управляемая стороны. Субъект управления - тот, кто управляет, объект управления - тот, кем управляют. В медицинской практике объ-

ектом управления являются две принципиально разные категории людей: медицинский персонал и пациенты. Врачи, средний медицинский персонал осуществляют управление процессом оказания медицинской помощи пациентам. В системе здравоохранения представители комитетов здравоохранения, главные врачи, заместители главных врачей, заведующие отделениями, директора, главные фармацевты, заведующие клиническими лабораториями и т.п. являются руководителями либо государственных, либо частных клиник. Объектом управления являются работники, коллективы, действующие согласно законодательным стандартам.

В здравоохранении рынок имеет свою специфику. Так, система обязательного медицинского страхования представлена учреждениями государственного здравоохранения, что представляет самостоятельный сегмент. Пациент по месту прописки может получить определенный объем медицинской помощи, это исключает рыночные механизмы управления качеством медицинских услуг. Коммерческие клиники ориентированы на получение прибыли, что требует серьезного маркетинга. Для адекватного ценоформирования необходимы социологические опросы, детальное изучение рекламного пространства, конкурентная разведка, чтобы сегментировать группы потребителей в зависимости от их материального достатка. Кроме того, существуют: рынок рабочей силы; рынок идей; рынок фармакологической продукции; рынок медицинской техники; рынок предметов и услуг в области санитарии и гигиены; рынок услуг в области физической культуры; рынок системы медицинского образования; рынок медицинских услуг и нетрадиционных способов лечения и оздоровления; рынок медицинского страхования и др. Каждый из видов рынка подразделяется на сегменты и виды услуг, которые реализуют менеджеры и непосредственно врачи в зависимости от уровня их квалификации и опыта работы. Сегменты рынка определяются потребителям с учетом медико-географических особенностей, возрастно-половых, климатогеографических, психологических и других условий.

Таким образом, рынок медицинских услуг - это совокупность медицинских технологий, изделий медицинской техники, методов организации медицинской деятельности,

фармакологических средств, врачебного воздействия и профилактики. В плане маркетинга любого медицинского учреждения должны быть предусмотрены следующие вопросы:

Какова ситуация с наличием услуг среди определенной группы населения или на определенной территории?

Каков спрос на данный вид услуг?

Каковы производственные и транспортные затраты на доставку фармацевтической продукции для реализации услуг с учетом себестоимости?

Какова потребительская стоимость данного спектра услуг на местном рынке?

Какова покупательная способность населения?

Каковы выигрышные, предпочтительные стороны предлагаемой продукции (или услуг) по сравнению с существующими на рынке?

Имеются ли медицинские, маркетинговые, психологические и рекламные условия для воздействия на потребности?

Текущая деятельность и изменения должны способствовать достижению данной цели, поэтому измерение и оценка результативности являются обязательным условием успешного функционирования системы управления персоналом в целом. Возможно, опыт работы по подбору кадров МЦ КГМА в период масштабных перемен в секторе оказания медицинских услуг станет своеобразной иллюстрацией принципов работы с кадрами. Коммерциализация работы в медицинских учреждениях стала привычным явлением не только в частном секторе, но и государственных клиниках (реформа).

Процесс подбора персонала требует определения уязвимых мест, что позволяет: а) сократить время простоя незакрытых вакансий; б) снизить текучесть персонала; в) сократить временные затраты на адаптацию; г) уменьшить временные затраты руководителей на собеседования с неподходящими кандидатами; д) оптимизировать финансовые затраты на привлечение квалифицированных кадров; е) повысить уровень удовлетворенности пациентов. Как показывает наш опыт, только наличие высококвалифицированного персонала дает возможность привлечения инвесторов, внимания к средствам массовой информации, развития и обновления веб-страницы

и т.д. В процессе отбора кадров имеет значение привлечение необходимых специалистов в рамках установленных временных и материальных затрат. Мы предлагаем оценивать эффективность управления персоналом по следующим шести направлениям:

1) обоснование себестоимости функциональных обязанностей;

2) время работы и размер заработной платы;

3) количество медицинского оборудования и его окупаемость;

4) качество услуг и корреляция с ценовыми характеристиками;

5) удовлетворенность руководителей подразделений нанятыми специалистами;

6) сравнительный анализ динамики увольнений и предложений.

С помощью системы эффективности (обратной связи) администрация комплексно получает информацию о результатах работы, уровне квалификации и потенциала. Вклад и возможности каждого врача определены и измеримы, что позволяет выявить как лидеров, так и аутсайдеров. Оценка результатов является основой для выплаты регулярных премий, поэтому у сотрудников существует возможность зарабатывать больше - в соответствии с уровнем личных, командных и корпоративных результатов. Оценка квалификации и потенциала врача, среднего медицинского персонала является основой для формирования бюджета на его обучение и принятия карьерных решений [2].

Создаваемые показатели эффективности должны быть измеримыми и сравнимыми. Для этого каждый показатель должен иметь название, определение, установленный метод для измерения и сравнения и собственно целевой показатель. Необходимо помнить, что критерии нужны для того, чтобы иметь возможность управлять процессом и вносить в него изменения. Они являются инструментом для организации и оценки работы всех сотрудников центра и помогают сфокусировать их внимание на достижении организационных целей и выживании в конкурентной борьбе. На рис. 1 представлена динамика соотношения кадрового потенциала медицинского центра КГМА за 13 лет.

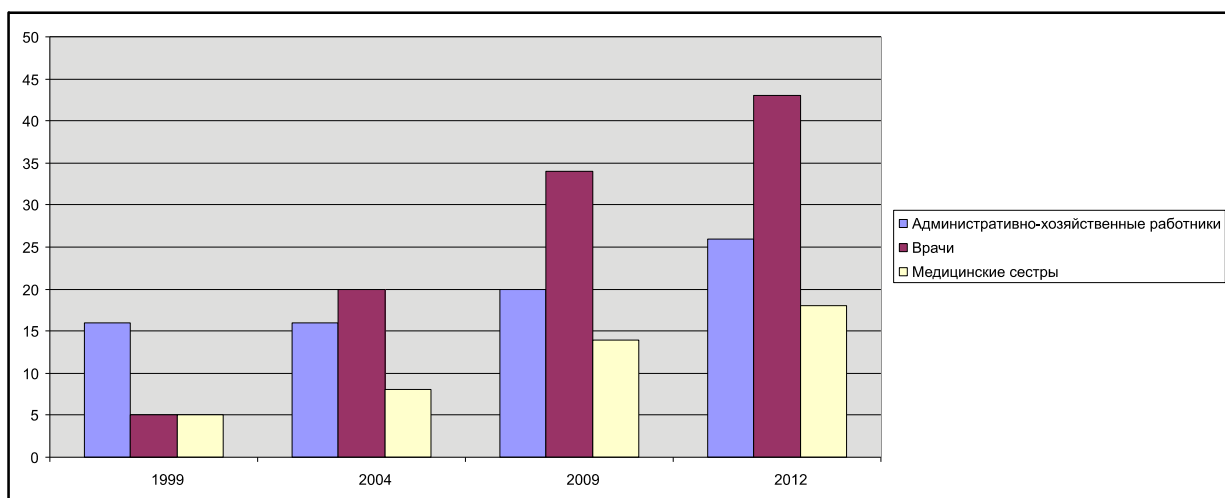


Рис. 1. Динамика соотношения кадрового потенциала Медицинского центра КГМА за период 1999-2012 гг.

Отчетливо видно, что за весь период менее всего изменился состав административно-хозяйственного звена. Следует подчеркнуть, что при организации Центра ключевыми фигурами были директор, финансовый директор и кассир. Только в 2006 г. директору потребовался секретарь и в 2009 г. менеджер отдела маркетинга, который работал во врачебном звене на исследовательской и консультативной работе, получил должность креативного директора. Принятие на работу технического персонала в количестве 8 человек (технички, водители, сторожа) связано с необходимостью обслуживания растущих мощностей Центра. Значительный рост к 2009 г. медперсонала среднего звена объясняется развитием хирургического подразделения, стационаров хирургии и отделения ментального здоровья (наркологии). В расчет не включены дежурные врачи, работающие на основе совместительства.

Важно, чтобы врач обладал возможностью влиять на ситуацию и иметь навыки оценки рисков как финансовых, так и квалификационных. Необходим постоянный диалог между врачами и административным звеном. В этом случае каждый сотрудник, ответственный за выполнение функциональных обязанностей, будет вовлечен в процесс принятия решений, имеющих целевые значения, а не только проинформирован о них. Целям и функциям управления соответствует определенная установка (техническая, коммерческая, административная, финансовая, учетная,

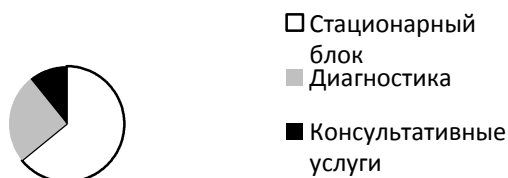
страховая). Каждая установка ориентируется на группу качеств и знаний, определяемых такими параметрами, как физическое здоровье, умственные способности (рассудительность, гибкость ума, уровень кругозора), нравственные качества (сознание ответственности, чувство долга, чувство достоинства, доброта, тактичность, честность), специальные (профессиональные) знания и опыт работы. Это является базовой основой для создания адекватной атмосферы пациентам как важной составляющей спроса на предлагаемые услуги.

Для каждого сотрудника МЦ КГМА определяется перечень ключевых обязанностей и показателей эффективности, в соответствии с которыми оцениваются его результаты в течение года, в том числе умение контактировать с пациентами, поставщиками, исполнителями, руководителями и т. п. В течение 13 лет работы МЦ КГМА стало очевидно, что придется отказаться от рационализма классических школ менеджмента. Успех любой компании определяется всемерным использованием гибкости и умением приспосабливаться к постоянным изменениям внешней среды. В рамках внешней среды социальные факторы и условия предопределяют многие стратегически важные решения. Ключевая роль здесь принадлежит экономическим, политическим, правовым, социально-культурным, экологическим, технологическим и прочим обстоятельствам. Внешние факторы во всевозрастающей степени диктуют стратегию и тактику оказания медицин-

ских услуг. Процесс управления в МЦ КГМА включает: планирование, организацию, доступ к необходимой информации, координацию, контроль, анализ, оценку эффективности, принятие решения, подбор персонала, мотивацию и оптимизацию индивидуальной деятельности, представительство и ведение переговоров, информационную поддержку в

СМИ, техническое обеспечение Интернет-ресурсами и т.п. [3].

На диаграмме (рис. 2) представлен сравнительный анализ прибыли, которая является составляющей величиной затрат на заработную плату, закупку медикаментов, оборудования, рекламу и т.д.



Следует привести критерии успешности медицинской деятельности в период коммерциализации сферы услуг:

- 1) осведомленность населения о деятельности медицинского центра и преимуществах в конкурентной действительности;
- 2) текучесть кадров (среднегодовой показатель приема на работу и увольнений);
- 3) обновление технической базы и внедрение инновационных технологий;
- 4) общественный и узкопрофессиональный имидж организации;
- 5) внутренняя культура организации и корпоративная ответственность.

Для достижения конкурентных преимуществ применялся следующий алгоритм управленческих решений.

1. Постановка цели и задачи (программно-целевое планирование).
2. Сбор необходимой информации.
3. Моделирование и предварительная экспертиза возможных решений.
4. Принятие управленческого решения.
5. Организация исполнения.
6. Контроль исполнения.
7. Оценка эффективности и корректировка результатов.

Это позволило добиться конкретных результатов. Так, за 13 лет выявлена четкая динамика роста осведомленности населения о деятельности МЦ КГМА. По результатам устного опроса выборочных респондентов всех возрастных групп, проводимого каждые три года, можно проследить эффективность работы со СМИ, Интернет-ресурсами, «сарфанным радио», участие в работе выставок, конгрессов, форумов. Это подтверждается

статистическими данными корреляций показателей научных публикаций [4, 5].

Среднегодовой показатель увольнений составляет менее 1%. Фактически за 13 лет по заявлениям об освобождении от занимаемой должности было уволено 18 сотрудников. На фоне демографической миграции после двух революций эта цифра минимальна по сравнению с другими медицинскими организациями Кыргызской Республики. Следует подчеркнуть, что в течение первых семи лет Медицинский центр покинули только два человека по семейным обстоятельствам. При этом за последний год были уволены по собственному желанию пять сотрудников, потому что они не разделяли ценности и внутренние правила организации. Часть из них высококвалифицированные врачи и системные администраторы информационных технологий, которые легко нашли себе другое место работы.

На эффективность управленческих решений влияет ряд факторов, среди которых компетентность, информационное обеспечение, взвешенность решения, своевременность акта управления. Менеджмент рассматривается в виде оптимизации технологических решений и психологических установок [4]. Это позволило закрепить позитивный имидж как среди населения, так и в медицинском сообществе. Среди факторов, которые являются причиной увольнения, можно выделить: отсутствие личных ценностных ориентаций; отсутствие личной заинтересованности; недостаточная профессиональная квалификация; неумение влиять на людей; неумение самосовершенствоваться; неумение владеть собой; рвачество; отсутствие чувства

долга; необязательность; неорганизованность; нечестность; неумение подчинять личные интересы задачам и установкам групповым, коллективным и др. Для эффективного управления важны мотивация (заинтересованная деятельность и приверженность персонала), сочетание производственных, физиологических и психологических ориентиров. Среди качественных способов воздействия на коллектив в менеджменте важную роль играет стиль лидерства (совокупность методов управления и психология управления). Существуют шесть основных стилей управления:

1) диктаторский стиль, когда лидер руководствуется принципом «делай так, как я сказал», держит сотрудников под контролем и в качестве движущей силы используются поощрение, наказание, инициатива;

2) лидер-организатор - это строгий, но справедливый руководитель. Дает подчиненным ясные указания, воздействует убеждением, сообщает каждому свою оценку его качеств и достижений;

3) личностный стиль, когда руководитель следует девизу «прежде всего люди, а дело - потом». Доверяет людям, ценит добрые отношения в коллективе. В качестве стимула обеспечивает сотрудникам дополнительные льготы, чувство комфортности, безопасности, спокойствия;

4) демократический стиль, когда лидер придерживается принципа «один человек - один голос». Такой лидер побуждает сотрудников активно участвовать в принятии решений, каждого лично контролирует и побуждает к активным действиям;

5) стремление задать темп работы. Лидер, стремящийся больше выполнять сам, берет за многие задания, много работает, предполагая, что остальные сотрудники последуют его примеру, предоставляет многим возможность самостоятельно планировать и работать;

6) наставнический стиль, когда лидер руководствуется принципом «ты можешь это сделать». Лидер такого типа помогает членам «команды» и поощряет их работать лучше, давая им возможность личного развития.

В системе практического здравоохранения наиболее часто используется диктаторский стиль. Процесс управления любым учреждением протекает в определенной политической, социальной, экономической об-

становке, и изменение этих условий влечет за собой изменение стиля управления. В МЦ КГМА 12 подразделений, руководитель каждого из них использует и комбинирует все стили в зависимости от результатов ситуативного анализа и рисков. Понятно, что на это влияет целый комплекс социальных, политических, экономических факторов.

Анализируя достижения, ошибки, масштабы возможностей кадрового потенциала МЦ КГМА, можно сделать следующие выводы.

1. Внутренняя культура организации и корпоративная ответственность формируются в прямой зависимости от спроса на предоставляемые услуги и успешности всей организации на рынке медицинских услуг.

2. Отживает свое классический подход *trust me* (доверяйте мне) - «мы серьезная организация, заботимся о качестве, поэтому пользуйтесь услугами нашего центра». Этот метод был хорош 10 лет назад, когда коммуникация шла только в одну сторону: люди слушали и не имели возможности выбирать, искать подтверждение либо опровержение рекламы в СМИ. Сейчас, благодаря развитию информационных технологий и средств поиска информации, люди могут выбирать, к кому прислушиваться, и оценивать то, что им транслируют. Играть в *trust me* стало гораздо сложнее.

3. Выстраивать отношения с потенциальным пациентом надо на основе партнерства. Классический маркетинг продвигал продукт, современный делает акцент на осуществлении желаний. Мечта - это то, на чем сейчас строятся очень многие рекламные кампании медицинских услуг (когда вам предлагают успешную жизнь, красивую фигуру и т. д.), но концепция мечты уже устаревает. На смену ей приходит концепция ценностей.

4. В медицинских учреждениях руководитель коллектива может использовать любой из стилей управления или их комбинацию. Достаточно выстроить логическую цепочку от проблемы к вариантам ее решения, которые имеют несомненную ценность. Концепции ценностей заключаются в том, что ценности не нужно создавать - они сами по себе существуют. Нужно лишь выбрать то, что в наибольшей степени соответствует конкретной ситуации, и строить на этом стратегию

работы с кадрами. Чем острее ожидается конкуренция, тем больше пригодится концепция ценностей.

5. Изменяется именно окружение, в котором нужно руководить людьми, и управление персоналом изменило свою позицию в постоянно изменяющейся среде глобальной конкуренции, новых технологий и новых методов работы и организации труда. В частном секторе заклиниваниями являются такие слова, как удержание конкурентного преимущества, добавленная стоимость, ключевые навыки и стратегические возможности. В государственном секторе движущей силой является «наивысшая ценность», в то время как в секторе частного предпринимательства управление персоналом должно было стать более направленным на стратегические цели [5].

6. Отсутствие в медицинских образовательных программах курсов «Управление конкуренцией в здравоохранении» приводит к неоправданной осторожности в реализации методов научного планирования (системного анализа, прогнозирования, оптимизации медицинской деятельности и пр.) в условиях формирования рынка медицинских услуг.

7. В проблеме построения и управления конкурентной средой производства и потребления медицинских услуг следует понять негативную роль тех стимулов в системе здравоохранения, которые формируют условия отсутствия конкуренции либо ее непродуктивности.

Хочется надеяться, что практический опыт МЦ КГМА будет полезен при реализации обоснованных управленческих решений по доведению до логического внедрения в организациях здравоохранения современных

механизмов, методов и форм постоянного повышения качества медицинской помощи.

Использованные источники

1. Тоффлер, Э. Третья волна [Текст] / Э.Тоффлер. – Москва: АСТ, 2010.

1а. Toffler, E. Tretja volna [Text] / E.Toffler. – Moskva: AST, 2010.

2. Корчагин, Ю. Циклы развития человеческого капитала как драйверы инновационных волн [Текст] / Ю.Корчагин. - Воронеж: ЦИРЭ, 2010.

2а. Korchagin, Yu. Tsykly razvitiya chelovecheskogo kapitala kak draiveri innovatsionnyh voln [Text] / Yu.Korchagin. – Voronezh: CIRE, 2010.

3. Клочков, В.В. Человеческий капитал и его развитие [Текст] / В.В.Клочков // Экономическая теория. Трансформирующая экономика / Под ред. И.П.Николаевой. - М.: Юнити, 2004.

3а. Klochkov, V.V. Chelovecheskiy kapital i ego razvitie [Text] / V.V. Klochkov // Ekonomicheskaya teoriya.Transformiruyuschaya ekonomika./Pod red. I.P. Nikolayevoy. – M.: Yuniti, 2004.

4. Гагин, Т. Руководитель-эксперт [Текст] / Т.Гагин. – Москва: Хорошая книга, 2008.

4а. Gagin, T. Rukovoditel–expert [Text] / T.Gagin. – Moskva: Dobraya kniga, 2008.

5. Джапарова, Д. Проблемы становления рынка медицинских услуг в Кыргызстане [Текст] / Д.Джапарова // Реформа. - 2010. - №3 (47).

5а. Dzhaparova, D. Problemy stanovleniya rynka meditsinskih uslug v Kyrgyzstane [Text] / D. Dzhaparova // Reforma. – 2010. - # 3 (47).

Январь 2013 г.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİSELLİK (KTMÜ UYGULAMA ÖRNEĞİ)¹

Arş. Gör. U. Ünal,
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, unalugur09@gmail.com

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT (IN THE CASE OF KYRGYZSTAN-TURKEY MANAS UNIVERSITY)²

U. Ünal, Research-Assistant, Kyrgyzstan-Turkey Manas University,
Communication Faculty, Public Relations and Advertisement Department

Abstract

The organizational communication is one of the main topics of management. The organizations need for an effective organizational communication level in order to ensure the planning, coordination, decision-making, motivation and control activities. Effective communication between employees in the organizational level mainly contributes to the performance and job satisfaction, and in consequence makes work force more efficiently. Thus, through effective communication it is possible to note the positive effects on employees' job and organizations commitment. The organizational commitment is important in following aspects; it effects on employees' desire to work in the same workplace and, it reflects thought and attitudes of employees toward organization. Employee commitment is believed to be the most critical factor in achieving the objectives and goals of the organization. Committed employee is one who do not make a trouble, but one who solves the problems in the workplace. By turn it is important that employer should pay attention on possibilities to increase employees' commitment in workplace. This study takes up the call on this issue. This data for this research was collected in Kyrgyzstan-Turkey Manas University staff. This study was tried to measure the relationship between employees' socio-demographic characteristics and the organizational communication structure and commitment level of employees using quantitative analysis techniques. In order to measure the employee commitment level, Allen and Meyer's three-dimensional model of organizational commitment have been used.

Key words: Communication, Organization, Organizational Communication, Organizational Commitment, Organizational Commitment Models.

Anahtar kelimeler: İletişim, Örgüt, Örgütsel İletişim, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Modelleri.

1. Giriş

Örgütler bir işbirliği sistemi içerisindedirler ve bu doğrultuda amaçlarını yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçların daha kaliteli ve verimli olması kurum içerisinde çalışanlar arasında etkin bir iletişimle gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, kurum içerisinde katalizör görevi gören bir *örgütsel iletişim*, örgütteki tüm öğelerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak, örgütsel bütünlüğü, örgütsel bağlılığı gerçekleştirilmede son derece önemli bir işlev görmektedir. Bu nedenle, çağdaş öğrenen örgütlerde çalışanların, maddi kazanımdan daha çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük istemi görünür bir şekilde belirginlik kazanmıştır.(Balay, 2000:12) Dolayısıyla bu ortamlarda, iş görenler problem üreten değil, problem çözen insanlar haline gelmektedir.

¹ Bu çalışma 2011 Yılında KT Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalında savunulan Yüksek Lisans tezinden bir kesittir.

² This study is a section of Master Dissertation defended in the Communication Disciplines of Graduate School of Social Sciences, KTMU IN 2011 by author.

Bu anlamda *örgütsel bağlılık*; verimlilik, iş gücü devri, devamsızlık, performans değişiklikleri ve işten ayrılma düşüncesi gibi bireysel ve örgütsel sonuçları etkilediğinden, örgütsel performansın iyileştirilmesi açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir.(Sıgır, 2007:261) Aynı zamanda örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler kaliteli hizmet vermelerinin yanında, maliyet tasarrufu sağlayarak da bir kez daha olayın önemini ortaya koymaktadırlar.(Ağca vd., 2008:5)

1. Araştırmanın inceleme alanı

İnceleme alanına konu olan Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Personel Dairesi Başkanlığı'ndan alınan verilere göre 2011 yılı Mart ayı itibariyle 868 personel görev yapmaktadır. Araştırmanın amacı, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi'nde görevli personel ile yapılacak anket çalışmasıyla, iş görenlerin sosyo-demografik özelliklerini, kurum içinde iletişim yapısını, kurum çalışanlarının kurum içinde birbirleriyle olan iletişimlerinin genel durumunu analiz ederek ortaya koymaktır. Aynı zamanda ortaya çıkacak durumlar ile çalışanların kuruma yönelik örgütsel bağlılık düzeylerinin ne derece bir ilişkiselliği olduğunu incelemektir.

1.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada kullanılan anket formu toplam 49 sorudan oluşmaktadır. Sorular sınıflama ve aralıklı ölçekler ile ölçülmüştür. Soru formunda yer alan ölçekler demografik özellikler, örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık konularıyla ilgili sorulardan oluşmaktadır.

Soru formunun ilk bölümünde demografik özelliklere ait toplam 7 soru bulunmaktadır. Soru formunun ikinci bölümünde ise kurumun örgüt yapısındaki iletişim yönetimi ile ilgili çalışanların düşüncelerini ifade etmeye yarayan toplam 24 soru bulunmaktadır. Soru formunun ikinci bölümü için, literatür taraması sonucunda bu alanda yapılmış ve etkili sonuçları ortaya çıkaran Dr. Birol Gülnar'ın "*Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*" adlı çalışmasındaki anket soruları ile Prof. Dr. Haluk Gürgen'in "*Örgütsel İletişim Araştırması*" adlı çalışmasındaki anket soruları, gerekli izinler alınarak, dikkate alınmıştır. Değerlendirmeye alınan bu sorularda, incelemeye alınan kurumun özellikleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirilen değişiklikler sonucunda araştırmanın soru formu hazır hale getirilmiştir. Soru formunun 18 sorudan oluşan üçüncü ve son bölümünde ise, iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını ölçmek için Allen ve Meyer'in geliştirdikleri ve sonra da uyarladıkları üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli kullanıma alınmıştır. Bu modelin örgütsel bağlılığı oluşturan bileşenleri ifade etmesi ve aynı zamanda modelin alt boyutlarının örgütsel bağlılığın bütünü

oluşturması açısından tercih edilmesi söz konusu olmuştur.

Araştırmanın örneklemini Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi ile sınırlandırılmıştır. Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yükseköğretim Kurumuna bağlı uluslararası bir kurum olmasından ötürü tercih edilmiştir. Araştırma için uygun görülen örneklem, çalışmanın konusu itibariyle iş görenlerin örgütün genel yapısına daha hakim, sağlıklı bilgilere sahip ve tutarlı saptamaları olacağı düşünülerek kurumda 2. yılını tamamlayan çalışanlardan oluşturulmuştur. 2 yıl ve üzeri 2011 Mart ayı itibariyle toplam 619 personel görev yapmaktadır. Kurumda iş görenlerin, 306'sını kadın ve 313'ünü ise erkek personel oluşturmaktadır. Örneklem sayısını belirlemede yukarıdaki bilgiler göz önünde bulundurularak, toplam 270 anket dağıtımı gerçekleşmiş, ancak geriye dönen anket sayısı 230 olmuştur. Geriye dönen 230 adet anket içerisinde 4 adet anket iptal edilmiş, geriye kalan 226 adet anket formu analize tabi tutulmuştur.

1.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Öncelikle, anket formunun birinci bölümündeki katılımcıların kişisel özellikleri ve kurumdaki genel durumu belirlenen özellikler yüzde-frekans değerleri ile tabloda gösterilerek gerekli değerlendirmelerde bulunulacaktır. Ve kurum içindeki örgütsel iletişime ait soruların katılımcılar tarafından ne şekilde değerlendirilmelerde bulunduğu yüzde-frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve soruların önem seviyeleri tablo şeklinde sunumu yapılarak gerekli açıklamalar yapılacaktır.

Aynı zamanda örgütsel iletişime ait soruların bağımsız değişkenlere göre farklılıklar gösterip göstermediği gerekli analiz teknikleri kullanılarak tablolar yardımıyla açıklanacaktır. Daha sonra ise, aynı zamanda anketin son bölümünü oluşturan iş görenlerin örgütsel bağlılık durumlarını inceleyen sorulara karşı değerlendirmeleri, yüzde-frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve soruların önem seviyeleri tablolar şeklinde ortaya konularak gerekli açıklamalarda bulunulacaktır.

2.2.1. Araştırmaya Katılan İş Görenlerle İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş medeni durum, çalışma süresi, mesleki pozisyon, kurul ve

komisyon üyeliklerinde bulunma özelliklerine ilişkin yüzde-frekans dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1 - Araştırmaya Katılan İş Görenlerle İlgili Tanıtıcı Bilgilere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Kişisel Bilgiler		Frekans	Yüzde, %
Cinsiyet	Kadın	134	59,3
	Erkek	92	40,7
Yaş	20-25	18	8,0
	26-31	81	35,8
	32-37	61	27,0
	38-43	24	10,6
	44-49	15	6,6
	50-55	14	6,2
	56-61	10	4,4
	61’den çok	3	1,3
Medeni Durum	Evli	155	68,6
	Bekar	71	31,4
Mesleki Pozisyon	Akademik	115	50,9
	İdari	111	49,1
Çalışma Süresi	3-5	106	46,9
	6-8	40	17,7
	9-11	57	25,2
	12-15	23	10,2
Kurul ve Komisyon Üyeliği	Evet	75	33,2
	Hayır	151	66,80

Tablo 1’de görüldüğü üzere, ankete katılan toplam 226 kişinin 134’ünü (%59.3) kadınların oluşturduğu görülmektedir. Erkek iş görenlerin sayısı ise, 92’dir. (% 40.7) Bu durum örnekleme kadınların erkeklerden fazla olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda ankete katılanların yaş durumlarına baktığımızda 226 kişinin 81 kişisi yani % 35.8’ini en çok 26-31 yaş aralığı, en az katılımı ise 3 kişi ile 61 yaş üstü aralığı oluşturmaktadır. Tabloya baktığımızda örnekleme yer alan katılımcıların 26-37 yaş aralığında yani toplam % 62.8 ile bu aralıkta toplandığı görülmektedir.

Örnekleme yer alan iş görenlerin bir diğer demografik özelliği olan medeni durum ise, ankete katılan toplam 226 kişiden 155’i (% 68.6) evli, 71’ini (% 31.4) ise bekarlar oluşturmaktadır. Örnekleme katılan kişilerin 115 kişisi (% 50.9) akademik kadroda yer alırken, 111 kişi, yani % 49.1’nin ise idari kadroda yer aldığı görülmektedir. Ankete katılan iş görenlerin çalışma süresine bakıldığında, en çok 3-5 yıllar arası ile 9-11 yılları arasında bir yoğunluk olduğu

görülmektedir. Ankete katılan 226 kişinin % 46.9’unu 3-5 yılları arası, % 17.7’sini 6-8 yıllar arası, % 25.2’sini 9-11 yılları arası, % 10.2’sini ise 12-15 yılları arası oluşturmaktadır.

Katılımcıların diğer bir özelliği ise, kurul ve komisyonlarda görevde bulunma ile ilgilidir. Örnekleme oluşturan 226 kişinin 75’i (% 33.2) kurul ve komisyonda yer alırken, 151’nin (% 66.8) ise bu görevlerde bulunmadığı görülmektedir. Bu durumun beklentiler doğrultusunda olduğu söylenebilir. Çünkü ankete katılan örneklemin % 33’nün yani örneklemin 1/3’i gibi bir oranın kurul ve komisyonlarda yer alması görev dağılımlarının ve iş paylaşımının dengeli olduğuna işaret etmektedir.

2.2.2 Örgütsel İletişim Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Tablo 2’de yer alan veriler iş görenlerin örgütün iletişim sisteminin genel durumunu betimleyen değişkenlere karşı verdiği değerlendirmeleri içermektedir.

Tablo 2 - Örgütsel İletişime Ait Soruların Tanımlayıcı İstatistikleri ve Kararsız Seçeneği (3)'e Göre Farklılıkları

Sorular	N	Ort.	Std. Sapma	Önem Seviyesi
Kurumun amaçları ile ilgili yeterli bilgi sahibi olduğumu düşünüyorum.	223	4,13	,861	.000
Kurum içi iletişim, kurum hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir.	223	3,54	1,047	.000
Kurum içi iletişim çatışmaları doğru iletişim yolları aracılığıyla ele alınmaktadır.	222	3,36	1,048	.000
Eşit düzey çalışanlar arası iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür.	224	3,54	1,128	.000
Kurum yönetimi, eğitim ve mesleki gelişimle yakından ilgilenir.	224	3,26	1,147	.001
Yöneticilerim astlarının karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedir.	226	3,21	1,200	.008
Çalıştığım bölümün yöneticisine sorunlarımı ve önerilerimi iletmek amacıyla kolayca ulaşıyorum.	226	3,84	1,168	.000
Yöneticilerin çalışanların sorunlarını yakından izlediklerini ve bu sorunları çözmek için yeterince çaba harcadıklarını düşünüyorum.	226	3,20	1,129	.007
İlettiğim konu ya da sorunlara ilişkin gelişmeler hakkında yöneticilerden geri bildirim alıyorum.	224	3,42	1,089	.000
İşimi yapmak için gerekli bilgiye kolaylıkla ulaşıyorum.	226	3,88	,931	.000
Çalıştığım birimde kurumsallaşma en üst seviyededir.	224	3,34	1,064	.000
Çalışanlar sorunlarını kurumsal yollarla çözerler.	224	3,19	1,008	.005
Dedikodu mekanizmaları kurumumuzda yoğun olarak kullanılmaktadır.	225	3,30	1,179	.000
Kurumumda etkin düzeyde gayri resmi iletişim kurulmaktadır.	220	3,16	1,073	.025
Kurumumda kişilerin değerlendirilmesinde subjektif değerlendirmeler söz konusudur.	223	3,26	1,066	.000
Çalışanlar, işle ilgili sorunlarını daha çok kişisel ilişkilerle çözerler.	220	3,29	1,142	.000
Kurumumdaki yazılı yönergelerin kısa ve net olduğunu düşünüyorum.	221	3,59	1,017	.000
Duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçları zamanında bize ulaşmaktadır.	222	3,39	1,139	.000
İşimdeki ilerlememle ilgili elde ettiğim bilgi miktarı tatmin edici düzeydedir.	221	3,24	1,040	.001
Çabalarım ve iş performansım yeterince takdir edilmektedir.	223	3,21	1,054	.004
İşimle ilgili bana verilen yetki beni tatmin etmektedir.	222	3,50	,955	.000
Elde ettiğim kazancın iş performansımı tam olarak yansıttığını düşünüyorum.	225	3,50	1,078	.000
Uluslararası bir kurumda çalışmaktan memnunum.	225	4,31	,745	.000

Likert ölçekte yanıt alınan soruların genel değerlendirmeleri Tablo 1'de verilen ortalamalara göre yapılmıştır. Burada kararsız seçeneği olan "3" ortalamasına göre anlamlı farklılıklar tek örneklem "t" testiyle araştırılmıştır. Tablo 2'de bulunan sonuçların 0.05'ten küçük önem seviyesinde farkın anlamlı olduğu düşünülmüştür.

Tüm yorumlar, bu önem seviyesi temel alınarak ve değişkenlere verilen değerlendirmelerin ortalamaları üzerinden yapılmıştır. Tablo 2'de yer alan örgüt içi iletişimi betimleyen değişkenlere tek tek değinmek yerine, anket formunda yer alan kurumun formel ve informal iletişimine ait soruların tablolar halinde aşağıda detaylı olarak

frekans ve yüzdeleri açıklanacaktır. Seçilen bu soruların gerek örgütün iletişim yapılarıyla ilgili bilgi taşımaları açısından gerek ise formal ve

informel iletişime ait soruların karşılaştırması açısından değerlendirmeleri alınacaktır.

Tablo 3 - Uluslararası bir kurumda çalışmaktan memnununum

		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Hiç Katılmıyorum	2	.9	.9
	Katılmıyorum	2	.9	.9
	Kararsızım	20	8.8	8.9
	Katılıyorum	101	44.7	44.9
	Tamamen Katılıyorum	100	44.2	44.4
	Toplam	225	99.6	100.0

Yukarıdaki Tablo 3’de yer alan, kurumun örgüt iletişimine ve genel yapısına ilişkin olan “Uluslararası bir kurumda çalışmaktan memnununum” sorusu örgütsel iletişime ait soruların içerisinde en çok katılım yönlü ve ortalaması en yüksek sorudur. Bu soruya yapılan değerlendirmelerin ortalaması, örgütsel iletişim değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistik tablosunda, yani Tablo 2’de de görüldüğü üzere 4.31’dir. Bu soru karşısında görülüyor ki iş görenler kurumun yapısının uluslararası bir yapıya sahip olmasına oldukça olumlu bakarak memnuniyetlerini göstermektedir. Detaylı olarak Tablo 3 incelendiğinde, ankete katılan 226 kişiden 225 kişi bu soruyu yanıtlamış ve bunun 201 kişisi uluslararası bir yapıya sahip olan bu kurumda çalışmaktan memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Bu durum bir kurumda iş ortamının iş görenler tarafından beğenilmesini ifade etmenin yanında, iş ortamından tatmin olunmasını ve ayrıca iş görenlerin performans ve motivasyonunu tetikleyen etken olarak da görülebilir. Aynı zamanda buradan yola çıkarak iş görenlerin istediği bir kurumda çalışma yönlü olması paralelinde verimli olmasını da dile getirmektedir. Burada nedensellik bağı söz konusudur. Bu ilişkiye göre “mutlu işçi aynı zamanda verimli işçi olarak görülebilir.” (Kırel ve Özkalp, 2010:57)

Tablo 4’de yer alan ‘Kurum yönetimi, eğitim ve mesleki gelişimle yakından ilgilenir’ sorusunun frekans dağılımına bakıldığında, toplam 224 kişi bu soruya yanıt vermiştir. Katılıyorum yönlü değerlendirmelerde bulunanlar 107 kişi, kararsızım yönlü yanıt verenler 56 kişi, katılmıyorum diyenler ise 61 kişidir. Bu durumun yaklaşık % 47.4 oranında olumlu bir sonuç yansıttığını görmekteyiz. Bir kurumda, eğitim ve

mesleki gelişimle ilgili yapılanlar öğrenen organizasyonlar* (learning organizations) sistemi açısından oldukça önem taşıyan bir konuyu oluşturmaktadır. Kurumda çalışanların vasıflarının yükselmesinin yanı sıra, iş görenlerin motive ve güdülenmesinde de önemli role sahiptir. Öyle ki, iş görenlerin zamanla geliştirdikleri beceri, görgü ve bilgileri örgütün önemli girdilerine dönüşecektir.(Kırel ve Özkalp, 2010:40) Bu durumda bir kurumda eğitim ve mesleki gelişimle ne denli yüksek eğilim söz konusu olursa iş görenlerin doğrudan motivesi ve dolayısıyla verimliliğe ve iş tatminine katkısının da olacağı anlaşılmaktadır

Bir diğer soru ise, kurumda örgütsel iletişim sisteminin biçimsel iletişim yanını ortaya çıkarmaya ilişkin olan, ‘Çalıştığım birimde kurumsallaşma en üst seviyededir’ sorusudur. Bu sorunun Tablo 5’deki frekans dağılımlarına bakıldığında, bu soruyu toplam 224 kişi yanıtlamıştır. Bunlardan 106 kişinin katılım yönlü yani % 46.9 oranında katılımı söz konusu iken, 71 kişi yani % 31.4’ünün kararsız olduğu ve 47 kişinin yani % 20.8 oranında katılmıyorum yönlü değerlendirmelerde bulunduğu görülmektedir. Bu durum, toplam 224 denek üzerinden yorumlanırsa, kurumda kurumsallaşma olduğunu

* Öğrenen organizasyonlar kavramı, örgütün sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması ve personel geliştirici bir sistem yaratması ve sonrasında değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade eder.(akt.Kırel ve Özkalp, *Örgütsel Davranış*. Bursa, Ekin Yayınları, 2010, s.48) Bilgi çağı organizasyonlarını karakterize eden başka bir boyut ise, bu organizasyonların “öğrenen organizasyon” olmalarıdır. Organizasyonlarda öğrenme olayı, personel eğitim ve geliştirme faaliyetleri içinde ele alınarak başlamıştır. (Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.315)

düşünen grup % 50'nin altındadır. İdeal bir kurumda, kurum amaçları ve hedeflerinin yerine getirilmesinde bu değerlendirmelerin daha çok olumlu yönde olması aranmaktadır. Ancak bu değerlendirmelerin büyük kısmını oluşturan diğer grup ise kararsız grubunda bulunanlardır. Bu grup dikkate alındığında ve bu gruba örgütün

kurumsallaşma yönünde gerekli bilginin verilmesi durumunda grubun olumlu bakışlarını tetikleyici faktörlerin ortaya çıkabileceği düşünülebilir. Yönetimin gerekli önlemleri alması durumunda kararsız olan grubun düşüncelerinin bu konuda olumlu yöne kaymasının söz konusu olabileceği görülmektedir.

Tablo 4 - Kurum yönetimi, eğitim ve mesleki gelişimle yakından ilgilenir

		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Hiç Katılmıyorum	17	7.5	7.6
	Katılmıyorum	44	19.5	19.6
	Kararsızım	56	24.8	25.0
	Katılıyorum	77	34.1	34.4
	Tamamen Katılıyorum	30	13.3	13.4
	Toplam	224	99.1	100.0

. Tablo 5 - Çalıştığım birimde kurumsallaşma en üst seviyededir

		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Hiç Katılmıyorum	12	5.3	5.4
	Katılmıyorum	35	15.5	15.6
	Kararsızım	71	31.4	31.7
	Katılıyorum	76	33.6	33.9
	Tamamen Katılıyorum	30	13.3	13.4
	Toplam	224	99.1	100.0

Tablo 6 - Çalışanlar sorunlarını kurumsal yollarla çözerler

		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Hiç Katılmıyorum	13	5.8	5.8
	Katılmıyorum	40	17.7	17.9
	Kararsızım	79	35.0	35.3
	Katılıyorum	75	33.2	33.5
	Tamamen Katılıyorum	17	7.5	7.6
	Toplam	224	99.1	100.0

Tablo 7 - Çalışanlar işle ilgili sorunlarını daha çok kişisel ilişkilerle çözerler

		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Hiç Katılmıyorum	13	5.8	5.9
	Katılmıyorum	46	20.4	20.9
	Kararsızım	60	26.5	27.3
	Katılıyorum	66	29.2	30.0
	Tamamen Katılıyorum	35	15.5	15.9
	Toplam	220	97.3	100.0

Tablo 6’da yer alan ‘*çalışanlar sorunlarını kurumsal yollarla çözerler*’ sorusunun frekans dağılımına bakıldığında, bu soruya toplam 224 kişi yanıt vermiştir. Bunlardan 92 kişi katılıyor yönlü, 79 kişi kararsız yönlü ve 53 kişi ise katılmama yönlü bir değerlendirmede bulunmuştur. Bu soru örgütün iletişim sisteminin, yönetiminin ve işleyişinin istenilen doğrultuda olması gerektiği ile ilişkili bir durumdur. Aynı zamanda bu durum çalışanların karşılaştıkları sorunları gerektiği şekilde resmi olarak çözüp çözemediği ile ilgilidir. Tablo 6’daki ortalamalara bakıldığında iş görenler tarafından bu duruma kısmen olumlu yaklaşım söz konusudur denilebilir.

Tablo 7’de yer alan soru, kişilerin sorunlarını kişisel yollarla çözüp çözemediği durumunu saptamak üzerinedir. Bu sorunun frekans dağılımlarına bakıldığında, soruya toplam 220 kişinin yanıt verdiği görülmektedir. Katılıyorum yönlü 101 kişi, kararsız yönlü 60 kişi ve katılmıyorum yönlü 59 kişi değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Bir önceki soru olan ‘*Çalışanlar sorunlarını kurumsal yollarla çözer*’ sorusu ile ‘*Çalışanlar sorunlarını kişisel ilişkilerle çözer*’ sorusuna katılım oranı ile kararsız olma ve katılmıyorum oranları birbirine çok yakın durumdadır. Bu durumda ankete katılan iş görenlerin yarısı kurumda sorunların kurumsal yollarla çözüldüğünü düşünürken, diğer yarısının ise kişisel yollarla çözüldüğü düşüncesinde oldukları sonucuna varılmaktadır.

2.2.3. Örgütsel İletişim Değişkenleri ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, demografik özellikleri oluşturan, cinsiyet, mesleki pozisyon ve medeni durum gibi bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken olan örgütsel iletişime ait sorular arasında 0.05 önem seviyesinde anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığı *Varyans Analizi (Anova)* ile araştırılarak tablolar halinde verilmektedir.

Tablo 8 - Cinsiyete Göre Örgütsel İletişim Sorularına Ait Varyans Analizi (Anova)

Sorular	Ortalamalar		Std.Sapma		Önem Seviyesi
	Bayan	Erkek	Bayan	Erkek	
1. Kurumun amaçları ile ilgili yeterli bilgi sahibi olduğumu düşünüyorum.	3.95	4.38	.888	.754	.000
2. Çalıştığım bölümün yöneticisine sorunlarımı ve önerilerimi iletmek amacıyla kolayca ulaşabilirim.	3.63	4.14	1.199	1.054	.001
3. İlettiğim konu ya da sorunlara ilişkin gelişmeler hakkında yöneticilerden geri bildirim alıyorum.	3.28	3.62	1.107	1.036	.021
4. Duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçları zamanında bize ulaşmaktadır.	3,53	3,19	1,073	1,208	.028

Tablo 8’de yer alan ilk soru ‘*Kurumun amaçları ile ilgili yeterli bilgi sahibi olduğumu düşünüyorum*’ sorusu kadın ve erkek iş görenlere göre .000 önem seviyesinde anlamlı farklılık göstermektedir. Kadın iş görenlerin bu soruya karşı değerlendirmelerinin ortalaması 3.95’dir. Erkek iş görenlerin ise değerlendirmelerinin ortalaması 4.38 olarak görülmektedir. Bu durumda her iki cinsiyet grubunda yer alan deneklerin değerlendirmeleri katılım yönlü olmaktadır. Ancak kurumda erkek iş görenlerin

kadın iş görenlere göre daha çok olumlu katılımı söz konusu olmuştur.

İkinci soruya bakıldığında, ‘*Çalıştığım bölümün yöneticilerine sorunlarımı ve önerilerimi iletmek amacıyla kolayca ulaşabilirim*’ sorusuna Tablo 8’de kadın iş görenlerin değerlendirmelerinin ortalaması 3.63 iken, erkek iş görenlerin değerlendirmelerinin ortalaması ise 4.14 olarak görülmektedir. % 5’ten küçük önem seviyesinde değişkenlerin anlamlı farklılık göstermesinden hareketle bu soruda önem seviyesi .001 olarak görülmektedir. Her iki cinsiyet grubunda bu

soruya katılım yönlü değerlendirmelerde bulunmuş olsalar da kurumda erkek iş görenlerin kadın iş görenlere göre bölüm yöneticilerine sorunlarını ve önerilerini daha rahat iletebildikleri sonucu çıkmaktadır. Bir diğer soru ise, *'İlettiğim konu ya da sorunlara ilişkin gelişmeler hakkında yöneticilerden geri bildirim alıyorum'* sorusudur. Bu soruya karşı kadın iş görenlerindeki katılım yönlü olup 3.28, erkek iş görenlerinki de 3.62 ortalama ile katılım yönlü çıkmıştır. Ancak erkek iş görenlerin kadın iş görenlere göre yöneticilere sundukları soru ve önerilerin geri bildirimini daha çok aldıkları yönünde bir sonuçla karşılaşmıştır.

Cinsiyete göre anlamlı farklılık gösteren son soru ise, *'Duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçları zamanında bize ulaşmaktadır'* sorusudur. Tablo 8'de görüldüğü üzere kadın iş görenlerin değerlendirmelerinin ortalaması 3.53, erkek iş görenlerin ise bu soruya karşı değerlendirmelerinin ortalaması 3.19 olarak görülmektedir. Bu durum kadın iş görenlerin erkek iş görenlere göre daha fazla olumlu katılımını ifade etmektedir. Dolayısıyla, kadın iş görenler erkek iş görenlere göre duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçlarının zamanında ulaştığını ifade etmektedir.

Tablo 9 - Mesleki Pozisyona Göre Örgütsel İletişim Sorularına Ait Varyans Analizi (Anova)

Sorular	Ortalamalar		Std.Sapma		Önem Seviyesi
	Akademik	İdari	Akademik	İdari	
1. Kurum yönetimi, eğitim ve mesleki gelişimle yakından ilgilenir.	3,42	3,10	1,033	1,235	.033
2. İşimi yapmak için gerekli bilgiye kolaylıkla ulaşıyorum.	3,74	4,04	1,009	,819	.016
3. Çalıştığım birimde kurumsallaşma en üst seviyededir.	3,11	3,58	1,071	1,008	.001
4. Çalışanlar sorunlarını kurumsal yollarla çözerler.	3,05	3,34	,935	1,065	.033
5. Duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçları zamanında bize ulaşmaktadır.	3,19	3,60	1,174	1,067	.007

Yukarıdaki Tablo 9'da yer alan örgütsel iletişime ilişkin ilk soru olan *'Kurum yönetimi, eğitim ve mesleki gelişimle yakından ilgilenir'* sorusu kurumda çalışan akademisyen iş görenler ile idari kesimde çalışan iş görenler arasında .033 önem seviyesinde anlamlı farklılık göstermektedir. Akademik iş görenlerin bu soruya yaptığı değerlendirmelerin genel ortalaması 3.42 iken, idari kesimde çalışan iş görenlerin değerlendirmelerinin ortalaması ise 3.10'dur. Bu durum hem akademik kesimde hem idari kesimde çalışanların katılımlarını ifade etmektedir. Ancak ortalamalara bakıldığında akademik iş görenler idari kesimde çalışanlara göre kurum yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimle daha yakından ilgilenecek destek verdiklerini ifade etmektedirler.

Örgütsel iletişime ait bir diğer soru ise, *'İşimi yapmak için gerekli bilgiye kolaylıkla ulaşıyorum'* sorusudur. Bu soruya karşı idari kesim çalışanlarının değerlendirmelerinin ortalaması 4.04 iken, akademik iş görenlerin değerlendirmelerinin ortalaması 3.74'dür. Bu değerler göz önünde bulundurularak kurumda iş

görenlerin değerlendirmelerine bakıldığında, idari kesimde çalışanların, akademik çalışanlara göre, işlerin sağlıklı yürümesi için gerekli bilgiye daha rahat ulaştıkları görülmektedir. % 5 önem seviyesi temelinde örgütsel iletişime ait, mesleki pozisyona göre farklılık gösteren bir diğer soru ise, *'Çalıştığım birimde kurumsallaşma en üst seviyededir'* sorusudur. Tablo 9'daki değerlendirmelere bakıldığında, kurumda akademik iş görenler ile idari iş görenler arasında .001 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bu soruya idari iş görenlerin değerlendirmelerinin ortalaması 3.58 iken, akademik iş görenlerin değerlendirmelerinin ortalaması 3.11'dir. Bu durum idari kesimde çalışanlar, akademik kesimde çalışanlara göre kurumun daha çok kurumsal yapıya sahip olduğunu düşünmektedir şeklinde okunabilir. Örgütsel iletişime ait *'Çalışanlar sorunlarını kurumsal yollarla çözerler'* sorusu da akademik ve idari kesimde çalışanlara göre .033 önem seviyesinde anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 9’da görüldüğü üzere idari kesimde çalışanların bu soruya karşı değerlendirmelerinin genel ortalaması 3.34 iken, akademik kesimde çalışanların ise 3.05’dir. Bu durum idari kesimde çalışan iş görenlerin, akademik kesimde çalışanlara göre çalışanların sorunlarının daha çok kurumsal yollarla çözüldüğü düşüncesinde olduklarının bir göstergesi olmaktadır.

Bir başka mesleki pozisyon ile örgütsel iletişime ilişkin anlamlı farklılık gösteren soru ise, ‘Duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçları zamanında bize ulaşmaktadır’ sorusudur. Tablo 9’daki değerlendirmelere bakıldığında, idari kesim

çalışanlarının değerlendirmelerinin ortalaması 3.34 iken, akademik çalışanları ise, 3.05’dir. Dolayısıyla, idari kesimde çalışanların duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçlarının akademik iş görenlere göre daha çok zamanında ulaştığı düşüncesini taşımakta oldukları görülmektedir.

Örgütsel iletişimle ilgili anket formunda son soru olarak yer alan ‘Yöneticilerinizden işinizle ilgili bilgileri daha çok hangi kanaldan alırsınız’ sorusu da Tablo 10’da değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 10 - Yöneticilerinizden işinizle ilgili bilgileri daha çok hangi kanaldan alırsınız sorusuna yapılan değerlendirmeler

İletişim Yolları		Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Bizzat bire-bir görüşme	Evet	127	56,2	56,2
	Hayır	99	43,8	43,8
	Toplam	226	100,0	100,0
Yazılı	Evet	98	43,4	43,6
	Hayır	127	56,2	56,4
	Boş	1	,4	
	Toplam	226	100,0	100,0
Toplantı	Evet	84	37,2	37,2
	Hayır	142	62,8	62,8
	Toplam	226	100,0	100,0
İnternet	Evet	31	13,7	13,8
	Hayır	194	85,8	86,2
	Boş	1	,4	
	Toplam	226	100,0	100,0

Tablo 10’da ankete katılanların bu soruya yaptıkları değerlendirmelere bakıldığında, iş görenlerin yöneticilerden işle ilgili bilgilere daha çok, % 56.2 oran ile bizzat bire-bir görüşmeyle ulaştıkları görülmektedir. Daha sonrasında ise yöneticilerden bilgileri sırayla % 43.4 yazılı olarak, % 37.2 toplantı üzerinden, % 13.7 ise internet üzerinden aldıkları görülmektedir.

2.2.4. Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Tablo 11’de yer alan veriler iş görenlerin örgüte bağlılık durumlarını inceleyen değişkenlere karşı verdiği değerlendirmeleri içermektedir.

Likert ölçekte yanıt alınan soruların genel değerlendirmeleri Tablo 11’de verilen ortalamalara göre yapılmıştır. Burada kararsız seçeneği olan “3” ortalamasına göre anlamlı

farklılıklar tek örneklem “t” testiyle araştırılmıştır. Tablo 11’de bulunan sonuçlar 0.05’ten küçük önem seviyesinde farkın anlamlı olduğu yönündedir. Tüm yorumlar, bu önem seviyesi temel alınarak ve değişkenlere verilen değerlendirmelerin ortalamaları üzerinden yapılmıştır. Tablo 11’de yer alan örgüte olan bağlılık durumunu betimleyen değişkenler üç boyut altında ele alınmıştır. Bunlar *Duygusal Bağlılık*, *Devam Bağlılığı* ve *Normatif Bağlılık* boyutlarıdır. Tablo 11’de ilk altı soru duygusal bağlılığı içermekte, ikinci altı soru devam bağlılığını, üçüncü son altı soru ise normatif bağlılığı betimlemeye yönelik değişkenleri içermektedir.

Tablo 11’de de görüleceği üzere çalışanların kuruma, söz konusu olan bu üç boyutla ilgili olarak oluşturulan ifadelerle

katılım derecelerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, iş görenlerin duygusal bağlılıkla ilgili değerlendirmelerinin ortalamasında en yüksek değeri 4.39 ile, “*Bu kurum benim için özel bir değer taşır*” ve 4.19 ortalama ile “*Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi*

sorunlarım gibi görürüm” ifadeleri alırken, en düşük iki ifade ise 3.75 ortalama ile “*Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı görüyorum*” ve 3.85 ortalama ile “*Bu kurumda kariyerimin geri kalan kısmını geçirmek beni mutlu eder*”dir.

Tablo 11 - Örgütsel Bağlılığa Ait Soruların Tanımlayıcı İstatistikleri ve Kararsız Seçeneği (3)'e Göre Farklılıklar

Sorular	N	Ort.	Std. Sapma	Önem Seviyesi
Bu kurumda kariyerimin geri kalan kısmını geçirmek beni mutlu eder.	225	3,85	1,048	.000
Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi sorunlarım gibi görürüm.	224	4,19	,820	.000
Bu kurum benim için özel bir değer taşır.	225	4,39	,699	.000
Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı görüyorum.	222	3,75	,955	.000
Kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	224	3,92	,926	.000
Kurumuma ait olma hissim güçlüdür.	223	4,01	,900	.000
Bu kurumda kalmak şu anda benim için bir istekten çok zorunluluktur.	222	2,82	1,242	.032
İstesem bile bu kurumdan ayrılmam şu anda benim için imkansızdır.	216	3,04	1,210	.613
Şu anda işimden ayrılma kararı vermem hayatımdaki planların alt üst olması anlamına gelir.	222	3,27	1,181	.001
Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifimin olduğunu düşünüyorum.	223	2,71	1,147	.000
Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı tercih edebilirdim.	221	3,05	1,021	.511
Bu kurumdan ayrılamamanın sebeplerinden birisi de işle ilgili alternatiflerin azlığıdır.	222	2,62	1,106	.000
Kurumuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	224	3,68	,994	.000
Yararıma bile olsa şu anda işimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	219	3,49	1,002	.000
Kurumumdan şimdi ayrılmam kendimi suçlu hissetmeme yol açar.	220	2,91	1,219	.294
Bu kuruma bağlılığım güçlüdür.	222	3,88	,979	.000
Çalışanlara karşı sorumluluk hissettiğim için kurumumdan hemen ayrılamam.	218	3,60	1,070	.000
Yöneticilerim bende birlikte çalışma isteği uyandırıyor.	219	3,50	1,033	.000

İş görenlerin devam bağlılığı ile değerlendirmelerinin ortalamalarında en yüksek değeri, 3.27 ile “*Şu anda işimden ayrılma kararını vermem hayatımdaki planların alt üst olması anlamına gelir*” ifadesi alırken, en düşük değerlendirme ise 2.62 ortalama ile “*Bu kurumdan ayrılamamanın sebeplerinden biri de işle ilgili alternatiflerin azlığıdır*” sorusunda ortaya çıkmıştır. Bir başka bağlılık boyutu olan normatif bağlılık boyutuna ait

değerlendirmelerde ise 3.88 ortalama ile en yüksek ortalamayı “*Bu kuruma bağlılığım güçlüdür*” ifadesi alırken, en düşük değerlendirme ise, 2.91 ortalama ile “*Kurumdan şimdi ayrılmam kendimi suçlu hissetmeme yol açar*” ifadesinde oluşmuştur. Tablo 11’deki iş görenlerin detaylı olarak örgütsel bağlılık boyutlarına yönelik değerlendirmelere ilişkin görüşleri incelendiğinde de Tablo 12’deki gibi sonuçlarla karşılaşılmaktadır.

Tablo 12’de görüldüğü üzere iş görenlerin en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler, 4.01 ortalama ile duygusal bağlılık boyutuna ilişkin değerlendirmeler olurken, daha sonrasında ise

3.51 ortalama ile normatif bağlılık boyutuna yönelik değerlendirmeler oluşmuş, en az değerlendirme ise 2.9 ortalama ile devam bağlılığına ilişkin ifadelerde görülmüştür.

Tablo 12 - İş görenlerin Kurumun Geneline Yönelik Duygusal, Devam ve Normatif Bağlılık Düzeylerinin Aritmetik Ortalamaları

Bağlılık Türleri	Soru sayısı	N (Ankete Katılan Sayısı)	Aritmetik ortalama
Duygusal Bağlılık	6	226	4,0187
Devam Bağlılığı	6	224	2,9255
Normatif Bağlılık	6	225	3,5148

2.2.5. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Bu kısımda çalışmaya konu olan kurumda iş görenlerin örgüte olan bağlılık durumlarını saptayarak, iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını etkileyen dış faktörlerden başka, örgütün iletişim yapısı ile olan ilişki durumu açıklanacaktır. Aynı zamanda çalışanların kişisel özelliklerine göre kuruma olan bağlılık durumlarında farklılık olup olmadığını incelemek üzere oluşturulan toplam 4 hipotez sınanacaktır.

Hipotez 1

Ho Formel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmamaktadır.

Ha Formel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır.

Bu araştırmaya konu olan Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi’nin formel iletişim yapısının, çalışanların örgüte olan bağlılığı ile ne derece ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla kurumda anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda formel iletişim ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait elde edilen verilerin analizi *Korelasyon analiz tekniği* ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 13 - Örgütsel Bağlılık ile Formel İletişim Arasında Korelasyon Analizi

			Örgütsel Bağlılık	Formel İletişim
Spearman's Korelasyon Analizi	Örgütsel Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	1.000	.438**
		Önem Seviyesi	.	.000
		N	226	226

Tablo 13’de görüldüğü üzere, önem seviyesi olasılığı % 5’den çok küçük “.000” çıkmıştır. Bu sonuç, korelasyon katsayısının istatistiksel olarak “0” dan farklı güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Elde edilen korelasyon katsayısı “0.43” dür. Bu sonuçlardan örgütsel bağlılık ile formel iletişim arasında aynı yönlü orta dereceli bir korelasyon olduğunu söyleyebiliriz. Bir başka ifadeyle, formel iletişim arttıkça örgütsel bağlılık ta artmaktadır. Dolayısıyla alternatif hipotez (Ha) kabul edilmektedir.

Hipotez 2

Ho İnfornel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmamaktadır.

Ha İnfornel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmaktadır.

Kurumun infornel yapısına ilişkin değişkenlerle örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişki durumunu incelemek üzere iki değişken arasındaki ilişkileri ölçmeye yarayan *Korelasyon analiz tekniği* uygulanmıştır.

Tablo 14’de görüldüğü üzere, örgütsel bağlılık ile infornel iletişim arasındaki korelasyon katsayısı “-0.159” olarak hesaplanmıştır. Katsayısı % 1.7 (0.17) seviyesinde “0”dan farklıdır. Bu durum korelasyon katsayısının istatistiksel olarak “0” dan farklı güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Bu çıkan sonuçlar, örgütsel bağlılık ile infornel iletişim arasında zayıf ama ters yönlü bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla elde edilen sonuca göre, örgütsel bağlılık arttıkça infornel iletişim azalacaktır. Bu nedenle alternatif hipotez (Ha) kabul edilmiştir.

Tablo 14 - Örgütsel Bağlılık ile İnfornel İletişim Arasında Korelasyon Analizi

			Örgütsel Bağlılık	İnfornel İletişim
Spearman's Korelasyon Analizi	Örgütsel Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	1.000	-.159*
		Önem Seviyesi	.	.017
		N	226	225

Hipotez 3

Ho Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık boyutları arasında ilişki bulunmamaktadır.

Ha Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık boyutları arasında ilişki bulunmaktadır.

Kurumun iletişim yapısına ilişkin değişkenler ile örgütsel bağlılık boyutlarını oluşturan, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarına ilişkin değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere *Korelasyon analizi tekniği* uygun görülmüştür.

Tablo 15 - Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları Arasında Korelasyon Analizi

			Örgütsel İletişim	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Spearman's Korelasyon Analizi	Örgütsel İletişim	Korelasyon Katsayısı	1.000	.481**	.062	.421**
		Önem Seviyesi	.	.000	.355	.000
		N	226	226	224	225

Örgütsel iletişim değişkenleri ile duygusal bağlılık boyutunun değişkenleri arasındaki ilişki Tablo 15'de görüldüğü üzere, önem seviyesi olasılığı % 5'den çok küçük "0" çıkmıştır. Bu sonuç korelasyon katsayısının istatistiksel olarak "0"dan farklı güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Elde edilen korelasyon katsayısı "0.48"dir. Bu sonuçlar, örgütsel iletişim ile duygusal bağlılık arasında aynı yönlü orta dereceli bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Yani örgütsel iletişim arttıkça duygusal bağlılık ta artmaktadır. Bu nedenle alternatif (Ha) hipotez kabul edilmiştir. Bir diğer örgütsel bağlılık boyutlarından devamlılık bağlılığı ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin sonuçları da Tablo 15'de görülmektedir. Bu iki değişken arasındaki korelasyon katsayısının önem seviyesi olasılığı "0.05" (% 5)'den büyük "0.35" (% 35) çıkmıştır. Buradan korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Yani örgütsel iletişimle devamlılık bağlılığı arasında anlamlı ilişki elde edilememiştir. Bu nedenle null (Ho) hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılık boyutlarından bir diğeri ise, normatif bağlılık boyutudur. Örgütsel iletişimle normatif bağlılık boyutu arasındaki ilişkinin durumu Tablo 15'de görüldüğü üzere, önem seviyesi olasılığı % 5'den çok küçük "0" çıkmıştır. Bu sonuç korelasyon katsayısının istatistiksel olarak "0" dan farklı

güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Elde edilen korelasyon katsayısı "0.42"dir. Bu durum örgütsel iletişim ile normatif bağlılık arasında aynı yönlü orta dereceli bir korelasyonun olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel iletişim arttıkça normatif bağlılık ta artmaktadır. Bu nedenle alternatif (Ha) hipotez kabul edilmiştir.

Hipotez 4

Ho Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Ha Örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın amacına ilişkin olarak kurumun iletişim yapısı ile kuruma olan bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek üzere, açıkçası bu iki değişken arasındaki ilişkinin genel durumunu ortaya çıkarmak için *Korelasyon analiz tekniği* uygulanmıştır.

Tablo 16'da görüldüğü üzere, örgütsel iletişime ilişkin değişkenler ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasında önem seviyesi olasılığı % 5'den çok küçük "0" çıkmıştır. Bu sonuç korelasyon katsayısının istatistiksel olarak "0"dan farklı, güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Elde edilen korelasyon katsayısı "0.42"dir. Bu durum örgütsel iletişimle örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü orta dereceli bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel iletişim arttıkça örgütsel bağlılık ta artmakta sonucuna

varılmaktadır. Bu nedenle alternatif (Ha) hipotez kabul edilmiştir

Tablo 16 - Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasında Korelasyon Analizi

			Örgütsel İletişim	Örgütsel Bağlılık
Spearman's Korelasyon Analizi	Örgütsel İletişim	Korelasyon Katsayısı	1.000	.421**
		Önem Seviyesi	.	.000
		N	226	226

2. Sonuç/tartışma ve öneriler

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için entelektüel sermayesi niteliğindeki insan unsuruna gerekli bütün olanakları temin etmeyi hedeflemesi gerekmektedir. Bunun temel nedeni örgütleri var edenin, onu yaşama geçirenin ve devamlılıklarını sağlayan faktörünün her zaman insan faktörü olmasıdır. İçinde bulunduğumuz çağda insan faktörünün önemi daha çok anlaşılmış ve üzerinde önemle durulan bir faktör haline gelmiştir. Aynı zamanda örgütlerde çalışanların bağlılıklarını artıran birçok faktörden söz edilebilir. Bunlardan en önemlilerinden biri kurum içerisindeki iletişim yapısıdır.

Bu bağlamda kurum içerisinde iş görenler arasındaki iletişimin iyi olması, iş görenlerin karşılaştıkları sorunlar ile ilgilenilmesi ve kurum içerisinde sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve bunun gibi yaklaşımların sergilenmesi kurum çalışanlarının daha dinamik bir yapıda olmasını sağlar ve motivasyonlarını hep yüksek tutar. Dolayısıyla bu durumlar örgüte olan bakışı olumlu kılar ve bağlayıcı bir etkide bulunur. Örgütlerde yönetim fonksiyonlarının iyi bir şekilde işleyişi etkin bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. Etkili iletişim örgütlerde, özellikle bilgi çağının ortaya çıkardığı gelişmeler nedeniyle, iletişimin stratejik açıdan ele alınması gereğini ortaya çıkarmıştır. İletişimin stratejik olarak ele alınması bilgi kaynaklarının önemini göstermektedir.

Bilgi karar vermenin temelidir. Örgütlerde etkili bir iletişim ortamını oluşturmak için bilgilerden yararlanmak zorunlu olmaktadır. Bilgi, değişen dünyaya uyum sürecinde en önemli araç halindedir. Bu bağlamda örgütleri başkalarından farklı kılan onun önde olmasını sağlayan bilgi faktörü olmaktadır. Bilginin bu denli önemli olduğu bir durumda örgüt içindeki düzenli bilgi alış veriş, işlerin daha kolay yerine getirilmesini, iş ortamının çalışılır halde olmasını ve iş görenler

tarafından bulunulmak istenilen bir ortam olarak algılanmasını sağlar. Dolayısıyla, bu durum iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını etkileyen bir sonuç ortaya çıkarır.

Örgüte bağlı olan iş görenlerin, iş tatminlerinin, performanslarının ve motivasyonlarının yüksek olduğu daha önce de ifade edilmişti. Bu durum iş görenlerin görevlerini yerine getirirken daha fazla çaba harcadıklarını göstermektedir. Örgüte karşı bağlılık derecesini etkileyen faktörlerden birini ise örgüt içerisindeki iletişim durumu belirlemektedir. Bu kapsamda Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi mensuplarına yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada, kurumun mevcut iletişim yapısına dair, bir başka ifadeyle kurumun formel ve informel iletişim yapısına ilişkin değerlendirmeleri ile iş görenlerin kuruma olan bağlılık (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) düzeylerine ilişkin yaptıkları değerlendirmeleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlar aynı zamanda örgütsel iletişim yapısına ilişkin değerlendirmeler ile örgüte olan bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek adına niceliksel analize tabi tutulmuştur.

İş görenlerin kurumun iletişim yapısına ilişkin ifadeleri değerlendirilirken, bazı kararsızlık belirten ifadelere rastlanmış olursa da, genel sonuçlar olumlu bir tablo sergilemektedir. Örneğin, iş görenlerin en yüksek katılım yönlü değerlendirmelerinden birinin, kurumun uluslararası bir yapıya sahip olması ile ilgili soruya yaptıkları değerlendirme olduğu görülmektedir. Bu soruya yönelik % 88.9 oranında olumlu değerlendirmeleri sonucu iş görenlerin kurumun böyle bir yapıya sahip olmasından memnuniyet duydukları anlaşılmaktadır. İş görenlerin % 77.9 oranında olumlu değerlendirmede bulunduğu bir başka ifade ise, kurumun amaçları ile yeterli bilgi sahibi olup olmadığına ilişkin durumdur. Bir kurumda her düzeyde çalışanın kurumun

amaçlarını bilmesi ve kendi amaç ve hedeflerini kurumun hedefleriyle özdeşleştirmesi kurumla kimlik birliğine girmesini ifade etmektedir. Bu durum aynı zamanda kuruma olan bağlanmayı arttıran etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel iletişim açısından önemli nitelik taşıyan ve araştırma sonucunda iş görenlerin çoğunluğunun yani % 54.9'unun olumlu ifadelerde bulunduğu bir başka iletişim yapısına ilişkin soru ise, eşit düzey çalışanlar arasında iletişimin eksiksiz ve serbest yönlü olmasıdır. Bu sonuç biçimsel, yani formel iletişim düzeyinin yatay iletişim durumunda aktif olduğunu göstermektedir. Bir kurumda iletişim çatışmalarının ve sorunlarının çözümünde yatay iletişim büyük önem taşımaktadır. Yapılan bu araştırma sonucunda değerlendirmelerin büyük çoğunluğunda bu sorgulamanın katılım yönlü çıkmış olması kurum açısından önemli bir sonuç olarak görülmektedir. Örgütsel iletişim açısından önemli görülen bir başka durum ise, kurum yönetiminin eğitim ve mesleki gelişimle yakından ilgilenip ilgilenmediklerini sorgulayan sorudur. Bu durum kişiye olduğu kadar kuruma büyük kar ve menfaat sağlayan bir özellik taşır. Aynı zamanda kurumda iş görenlerin, mesleki kalitesinin ve vasıflarının yanı sıra, motive ve güdülenmesinde de önemli role sahiptir. İş görenlerin zamanla geliştirdikleri hünelerleri, mesleki yetkinlikleri ile bilgi ve birikimleri, örgütün önemli girdileri haline dönüşecektir. Dolayısıyla bir kurumda eğitim ve mesleki gelişime destek ne denli yüksek olursa o denli kuruma yararlı girdiler elde edilebilecektir. Bu çalışmada eğitim ve mesleki gelişime destekle ilgili değerlendirmelere bakıldığında, % 27 oranında katılmıyorum yönlü, % 24.8 oranında kararsız ve % 47.4 oranında ise bu duruma olumlu yönde bakan bir tablo söz konusudur. Olumsuz yönde katılım gösterenlere göre, olumlu yönde katılım gösterenlerin oranı çok olsa da, kararsız grubu da dikkate alarak bakıldığında kurumun eğitim ve mesleki gelişimle daha çok ilgilenmesi gerektiği sonucuna varılabilir. Eğitim ve mesleki gelişime daha çok yapılacak destek kurum açısından daha olumlu sonuçlar doğuracaktır.

İş görenler araştırmadaki formel iletişime ilişkin önermelere genel olarak olumlu değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Kuruma ilişkin informal ifadelerle yapılan değerlendirmeler dikkate alındığında genel olarak bu ifadelerle yapılan değerlendirmeler de formel iletişime yapılan katılım kadar yüksek olmasa da, sonuç

katılım yönlü görülmektedir. Örneğin, "Çalışanlar işle ilgili sorunlarını daha çok kişisel ilişkilerle çözerler" sorusuna % 26.2 ile katılmıyorum, % 26.5 ile kararsızım ve % 44.7 oranında ise katılıyorum yönlü, "Kurumda etkin düzeyde gayri resmi iletişim kurulmaktadır" sorusuna % 26.1 ile katılmıyorum, % 33.6 oranında kararsızım ve % 37.6 oranında ise katılıyorum yönlü değerlendirme ve "Dedikodu mekanizmaları kurumda yoğun olarak kullanılmaktadır" sorusuna ise, % 27 oranında katılmıyorum, % 29.6 oranında kararsızım ve % 42.9 oranında ise katılıyorum yönlü değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Görüldüğü üzere, informal iletişime ilişkin ifadelerle yapılan değerlendirmelerde ortalama bir tablo ile karşılaşılmaktadır. Bir başka ifadeyle, % 42.9 oranda iş gören bu durumların kurumda olduğunu ifade ederken, kararsız kalanlar ile katılmadığı yönde değerlendirmede bulunan grubun oy oranları toplamının (% 56.6) katılım yönlü değerlendirme bulunan grupla yaklaşık aynı oranlara ulaştığı, hatta aştığı görülmektedir.

İnformel iletişim, kişilerarasındaki ilişkilerin doğal sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer 'formel iletişim iskelet ise, informal iletişim de merkezi sinir sistemi' (Gümüş ve Sabuncuoğlu, 2008:110) olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda, formel iletişim ne kadar iyi işlerse işlesin, kurumun amaçlarını gerçekleştirme informal iletişimin önemi de yadsınamaz. Hatta informal iletişim etkin biçimde denetim altına alınmadığı takdirde örgütsel düzeni kökünden sarsmaya başlayabilir. Bu yüzden yöneticiler informal iletişimi denetimli bir şekilde yönetmek zorundadırlar. Bu çalışmada da çıkan sonuçlar temelinde, kurumda informal iletişimle ilgili durumların belirlenip yönetim dahilinde olması gerekliliği üzerinde durulmalıdır. İş görenlerin kuruma olan bağlılık düzeylerine yaptıkları değerlendirmelere bakıldığında ise, en yüksek düzeyde katılım 4.01 ortalama ile örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ifadelerine gösterilirken, arkasından 3.51 ortalama ile normatif bağlılığa ve ardından da 2.90 ortalama ile devam bağlılığına yapılan değerlendirmeler gelmektedir.

Araştırmada ulaşılan bu sonuçlar, ilgili literatür taramaları sonucu karşılaşılan benzer çalışmalarla uygunluk göstermektedir. Kuramsal tartışmada söz edildiği üzere, örgütsel bağlılığı yansıtan boyutlar sıralamasında, birincil sırada duygusal bağlılık boyutu gelirken, ardından normatif bağlılık boyutu ve son sırada da devam bağlılığı boyutu gelmektedir. Bu çok boyutlu örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan bir takım

bileşenlerin amaçlar ile özdeşleşme sürecidir. Bu üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini içeren durum, psikolojik bir durum olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgüte ilişkin bakış açıları, çalışanların örgütteki üyeliğinin devam etmesi ya da etmemesi kararını belirleyen ifadeler olmaktadır.(akt.Güçlü, 2006:23-4) Allen ve Meyer'in geliştirdikleri bu çok boyutlu örgütsel bağlılık modelinde duygusal bağlılık bireyler istedikleri için, devam bağlılığı ihtiyaçları için, normatif bağlılık ise zorunlu hissettikleri için ortaya çıkmaktadır.(Gül ve İnce, 2005:87)

Literatürden hareketle araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, kurumda en çok duygusal bağlılık durumunun yüksek olması kurum açısından oldukça olumlu bir duruma işaret etmektedir. Öyle ki, duygusal bağlılık, çalışanların örgütsel amaç ve değerlerini kabullenip, örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içermektedir.(Gül ve İnce, 2005:87) Araştırmanın amaçları temelinde örgütsel iletişimle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin bulunup bulunmadığına yönelik olarak oluşturulan hipoteze bakıldığında da, çıkan sonuçlar örgütsel iletişimle örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü orta dereceli bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Çıkarsama yapmak gerekirse, 'örgütsel iletişim arttıkça örgütsel bağlılık artar' sonucu ile karşılaşılmaktadır. Bu durum aynı zamanda da, kurumun iletişim yapısı doğrultusunda örgüte olan bağlılıkta artan ya da düşen bir eğilim söz konusu olur sonucuna götürmektedir.

Koşut olarak kurum içerisindeki etkin düzeydeki iletişimin etkin düzeyde bağlılık yarattığı, bunun sonucu olarak da etkin düzeyde performans ve yüksek seviyede motivasyona ulaşıldığı gözlemlenmektedir. Tersisi durumunda, yani kurumun etkin düzeyde iletişim yapısına sahip olmaması hali yetersiz performans, düşük motivasyon ve dolayısıyla örgüte olan bağlılık durumunun azalması sonucunu doğuracaktır. Sonuç olarak, iş görenlerin bağlılıklarını artırıcı nedenlerden biri olarak kurumun iletişim yapısının etkin düzeyde olmasını sağlamak, hem iş görenlerin beklentilerini karşılamak için hem de kurumun beklentilerini hayata geçirmek için büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla kurumun bu amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi adına, çalışmada elde edilen bulgulara ve sonuçlara bağlı olarak, alınması gereken önlemler şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmanın uygulandığı kurum, örgütsel iletişim sistemi açısından değerlendirildiğinde,

formel iletişim sisteminin özelliklerini sergilediği, informal iletişime ilişkin özelliklerin de iş görenler tarafından muğlak bir durumu ifade ettiği görülmektedir. Bu bakımdan informal iletişim özelliklerine ilişkin durumların yönetim tarafından değerlendirmeye alınması önem taşımaktadır.

- Bununla birlikte formel iletişime ilişkin kriterlerin de iyi bir şekilde belirlenmesi ve iyileştirilmesi için bir takım önlemlerin alınması gerekmektedir. Sözelimi, mesleki eğitime ve gelişime daha çok destek ayıracak şekilde modeller ve politikalar geliştirilebilir.

- Kuruma olan bağlılıkların daha yüksek olması için yönetimin iş görenlerin beklentilerini daha hassasiyetle belirlemeye özen göstermesi, bunları da yerine getirmeye yönelik girişimlerde bulunması önem taşımaktadır.

Örgütsel bağlılığı en fazla sağlayan unsur *duygusal boyut*'tur, bu boyutu daha da güçlendirmek adına her zaman yeni ve yaratıcı uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda, kurumun gelişimi açısından bu uygulamaların sürekliliğinin de korunmasına gereken önem verilmelidir. Bu konuda istikrar sağlanmadığı takdirde kurumsal kimliğin güven kaybına uğraması hiç şüphesiz kaçınılmaz olacaktır.

Kaynakları

Ağca, Veysel vd., (2008). "Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:22, Kütahya: Dumlupınar Ün. Yayınları.

Akıncı, Beril.(1997). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Aziz, Aysel. (2008). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*, Ankara, Nobel Yayınları.

Balay, Refik. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.

Balcı, Ali. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Stratejisi ve Taktikler*. Ankara: Pegem Yayınları.

Balcı, Ali. (2000). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayınları.

Balcı, Ali. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara, Pegem Akademik Yayınları.

Başığit, Aslıhan. (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Çetin, Münevver Ölçüm. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.

Çelik, Adnan ve Şimşek, Şerif. (Yay. Haz.). (2008). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Doğan, Binali. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ekinci, Kadir. (2006). *Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Erzurum: Erzurum Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Ekonomi Bölümü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

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

Eren, Erol. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Gümüş, Murat ve Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2008). *Örgütlerde İletişim*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

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

Güçlü, Hatice. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Gül, Hasan vd. (2005). *Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarımlar: Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları.

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

Izgar, Hüseyin. (Yay. Haz.). (2008). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Akademi.

Kalaycı, Şeref vd. (2006). *SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınları.

Koçel, Tamer. (1998). *İşletme Yöneticiliği. Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış- Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kirel, Çiğdem ve Özkalp, Enver. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınları.

Neuman, W.L. (2009). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel*

Yaklaşımlar, (Çev. Sedef Özge), İstanbul: Yayınodası Yayınları.

Özkaya, Meltem vd., (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.

Sığır, Ünsal, (2007). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, Eskişehir: Anadolu Üniv. Yayınları.

Şişman, Mehmet. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayınları.

Tutar, Hasan. (2003). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Yücel, İhsan. (2001). “Bilgisayar İşletmenlerinin Öznel Yorgunluk Belirtileri ile İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi”. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:19, Sayı:2, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

Ocak 2013