

Sosyal Bilimler Enstitüsü

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL UYUMUN ROLÜ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

BÜŞRA ÇELİK

İSTANBUL, 2022

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL UYUMUN ROLÜ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

BÜŞRA ÇELİK

Danışman: PROF. DR. AYLA ZEHRA ÖNCER

İSTANBUL, 2022

KABUL ve ONAY SAYFASI

ÖZET

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL UYUMUN ROLÜ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu tezin temel amacı, insan kaynaklarının değişen rekabet koşulları içerisinde, çalışanların örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık algıları ilişkisinde örgütsel uyumun etkisini araştırmaktır. Aynı zamanda, bu araştırmada, insan kaynakları yönetimi anlayışının, bir bankanın içerisinde nasıl bir yer edindiği değerlendirilmektedir. Çalışmanın son bölümünde gerçekleştirilecek olan nicel araştırma, söz konusu ilişkide örgütsel uyumun bir fark yaratıp yaratmayacağının analiz edilmesine yardımcı olacaktır. Öncelikle, temel olarak banka çalışanlarına yönelik yapılmış olması vesile ile sektörel anlamda bir farklılık arz etmekte ve literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Öte yandan literatürde, örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel uyum kavramları farklı şekillerde ele alınmış olmasına karşın, bir arada ve düzenleyici değişkenli olarak kullanıldığı bir çalışma göze çarpmamıştır. Ayrıca çalışmanın bankada yetkili bireyler özeline indirgenmesi ile birlikte çalışmanın özgün ve literatürde, özellikle bankacılık sektörü alanında bir fark yaratması beklenmektedir. İnsan kaynaklarının örgüt içindeki önemi, rekabet çevresinin değişmesi ve iletişim alanındaki ilerlemeler sonucu örgütlerin genel işleyiş biçimlerinde, yapılarında ve iletişim araçlarında değişiklikler meydana gelmektedir. Yönetimin örgüt hakkında kolay bilgi sağlanmasından, iş birliği olan istikrarlı ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasına kadar örgütsel iletiştim ve vatandaşlığın birçok faydası söz konusudur. Son olarak, bu çalışma içerisinde hedef, iletişim ve vatandaşlık kavramlarını içerisinde barındıran örgütsel yapıda, çalışanların uyumluluk konusuna olan yaklaşımlarını değerlendirmektir. Çünkü bu konuda, uyumun varlığı düzenleyici olduğu kadar birleştirici bir unsur olarak değerlendirilebilir. Çalışanların, söz konusu uyum ile birlikte kendilerini daha fazla sistemin içerisine ait hissetmeleri ve bu sebeple de işletme içerisinde daha etkin hareket etmeleri söz konusu olabilecekken aksi bir durumun, çalışanların iletişim bağlarını koparark kurum içerisinde kendilerini bir aidiyet duygusu ile bulundurmalarına engel teşkil edecektir. Bu noktadan hareketle örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık duygularının ilişkisinde örgütsel uyumun etkisi araştırılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan, Örgütsel İletişim, Örgütsel Uyum, Örgütsel Vatandaşlık, Yönetim

ABSTRACT

THE ROLE OF ORGANIZATIONAL HARMONY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND CITIZENSHIP: A RESEARCH ON BANK EMPLOYEES

The main purpose of this thesis is to investigate the effect of organizational harmony on the relationship between employees' perceptions of organizational communication and organizational citizenship in the changing competitive conditions of human resources. The aim of the study is to determine the value and level of the effect of organizational adaptability of employees on the relationship between employees' perceptions of organizational communication and organizational citizenship. The quantitative research to be carried out in the last part of the study will help to analyze whether organizational fit makes a difference in the said relationship. First of all, since it is mainly made for bank employees, it makes a difference in the sector and is expected to contribute to the literature. On the other hand, although the concepts of organizational communication, organizational citizenship and organizational adaptation have been discussed in different ways in the literature, there is no study that is used together and with regulatory variables. In addition, with the reduction of the study to authorized individuals in the bank, it is expected to make a difference in the original and literature, especially in the banking sector. As a result of the importance of human resources within the organization, the change in the competitive environment and the progress in the field of communication, changes occur in the general functioning styles, structures and communication tools of organizations. There are many benefits of organizational communication and citizenship, from easy management of information about the organization to ensuring a stable and safe working environment with cooperation. Finally, the aim of this study is to evaluate the approaches of employees to the issue of compliance in the organizational structure that includes the concepts of communication and citizenship. Because in this regard, the existence of harmony can be considered as a unifying factor as well as a regulatory factor. While it may be possible for the employees to feel more belonging to the system and therefore to act more effectively within the company with the said harmony, the opposite situation will break the communication ties of the employees and prevent them from having a sense of belonging in the organization. From this point of view, the effect of organizational harmony in the relationship between organizational communication and organizational citizenship feelings will be investigated.

Keywords: Employee, Management, Organizational Communication, Organizational Citizenship, Organizational Harmony

ÖNSÖZ

Çalışmamın başından itibaren bilgi, birikimini ve fikirlerini paylaşarak özellikle tezimi değerli kılan yapıcı eleştirileriyle yol gösteren ve her konuda içtenlikle yardım eden sayın danışmanım Prof. Dr. Ayla Zehra ÖNCER'e, içtenliğimle teşekkür ederim. Ayrıca sayın jüri üyeleri ve hocalarıma öneri ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Tezin saha çalışması sırasında anketlere zaman ayıran ve çalışmaya değer katan tüm katılımcılara ve meslektaşlarıma destekleri için teşekkür ederim.

Bana her türlü maddi ve manevi destek sunan her zaman sabır, emek ve fedakârlıkla yanımda olan annem Necmiye ve babam Mustafa SARGIN'a, abilerim Mehmet ve Hakan'a, neşe kaynağım dünya tatlısı yeğenlerim Yiğit ve İpek'e anneleri Serap'a teşekkür ederim.

Son olarak hayattaki en büyük şansım, desteğim, her koşulda yanımda olan sevgisiyle dünyamı güzelleştiren kıymetli eşim Abdullah Safa ÇELİK'e, müteşekkir olduğumu en içten duygularımla belirtmek isterim.

Büşra ÇELİK

İstanbul, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**

ABSTRACT ..... **iii**

ÖNSÖZ ..... **v**

İÇİNDEKİLER ..... **vi**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**

KISALTMALAR ..... **xi**

GİRİŞ **1**

BÖLÜM 1. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM **3**

1.1 Örgütsel İletişim Kavramı 3

1.2 Örgütsel İletişimin Önemi 5

1.3 Örgütsel İletişim Kanalları ve Fonksiyonları 8

1.4 Örgütsel İletişim Şekilleri 12

1.5 Örgütsel İletişimin Karşılaştığı Engeller 14

1.6. Örgütsel İletişimde Etik Unsuru 17

BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK **20**

2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı 20

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Teorik Boyutu 22

2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi 22

2.2.2. Eşitlik Teorisi 23

2.2.3. Vekâlet Teorisi 24

2.2.4. Karşılıklılık Norm Teorisi 25

2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları 25
2.3.1. Diğerkâmlık 25
2.3.2. Vicdanlılık 26
2.3.3. Nezaket 26
2.3.4. Sivil Erdem 26
2.3.5. Centilmenlik 27
2.3.6. Özgecilik 27
2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları 28
2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler ve Yarattığı Etkiler 30
2.6. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algılamaları 32
BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL UYUM 35
3.1 Kişi-Örgüt Uyumunun Tanımı 35
3.2. Kişi-Örgüt Uyumunun Çalışanlar Açısından Niteliği 38
3.3. Kişi-Örgüt Uyumunun Boyutları 40
3.4. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramına Paralel Olarak Kişi-İş Uyumu Kavramı 44
3.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Yansımaları 47
3.5.1. Olumlu Yansımalar 47
3.5.2. Olumsuz Yansımalar 48
3.6. Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu 49
BÖLÜM 4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL UYUMUN ROLÜNE DAİR BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA 51
4.1 Araştırmanın Amacı 51
4.2. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı 52
4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları 52
4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Yöntemler 53
4.5. Demografik Veriler 53

4.6. Faktör Analizi 55
4.7. Güvenilirlik Analizi 62
4.8. Korelasyon Analizi 63
4.9. Çoklu Regresyon Analizi 64
4.10. Aracılık Analizleri 67
SONUÇ 75
KAYNAKLAR 80
EKLER 80

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı 54
Tablo 2 Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri.....56
Tablo 3 Örgütsel İletişim Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri 56
Tablo 4 Örgütsel İletişim Ölçeğinin Faktör Analizi.....57
Tablo 5 Örgütsel Uyum Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri 58
Tablo 6 Örgütsel Uyum Ölçeğinin Faktör Analizi.....59
Tablo 7 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri 59
Tablo 8 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin Faktör Analizi 60
Tablo 9 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....63
Tablo 10 Korelasyon Tablosu 64
Tablo 11 Özgecilik Değişkenine Ait Regresyon Analizi.....66
Tablo 12 Nezaket Değişkenine Ait Regresyon Analizi.....66
Tablo 13 Centilmenlik Değişkenine Ait Regresyon Analizi.....67
Tablo 14 Vicdanlılık Değişkenine Ait Regresyon Analizi 67
Tablo 15 Örgütsel İletişim ile Özgecilik Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi 69
Tablo 16 Örgütsel İletişim ile Nezaket Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi 70
Tablo 17 Örgütsel İletişim ile Centilmenlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi 71
Tablo 18 Örgütsel İletişim ile Vicdanlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi.....72
Tablo 19 Araştırma Sürecinde İleri Sürülen Hipotezler ve Sonuçları.....73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Örgütlerde aşağıya doğru, yukarıya doğru ve yatay iletişim 10

Şekil 2 Örgütün dış çevresi ile iletişimi.....12

Şekil 3 Örgütlerde iletişim engelleri 14

Şekil 4 Örgütsel anlamdaki iletişim engelleri ile ilgili balık kılçığı şeması.....16

Şekil 5 Van Dyne vd. tarafından oluşturulan örgütsel vatandaşlık davranışı modeli. 29

Şekil 6 Kişi-örgüt uyumunda söz konusu olan bütünleyici ve tamamlayıcı uyum ayrımı 37

Şekil 7 Chatman'ın kişi-örgüt uyum modeli. 42

Şekil 8 ASA modeli 43

Şekil 9 Kişi-iş uyumunda kişiye uygun iş alanları yaratılması süreci.....45

Şekil 10 Araştırmanın Modeli 52

Şekil 11 Aracı Etki Modeli 68

Şekil 12 Örgütsel İletişim ile Özgecilik Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi 69

Şekil 13 Örgütsel İletişim ile Nezaket Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi 70

Şekil 14 Örgütsel İletişim ile Centilmenlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi 71

Şekil 15 Örgütsel İletişim ile Vicdanlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi.....72

KISALTMALAR

GİRİŞ

İşletmelerin kurumsal anlamdaki başarısı, yönetim mekanizmasının, işletmenin unsurları ile yakın etkileşim içerisinde bulunmak sureti ile sistemin tüm parçalarının işler hale getirilmesidir. Bu noktada, iletişim unsuru ön plana çıkmakla birlikte iletişimin niteliği, özellikle çalışanların verimlilik ve performans konusundaki adımlarının daha pozitif bir şekilde atılmasına yardımcı olmaktadır. Bunun ötesinde, örgütsel iletişim olarak adlandırılan süreç, işletmelerin yapısı içerisinde, çalışanların hem kendi aralarında hem de işletme yönetimi ile sağlam, sürdürülebilir ve nitelikli bir şekilde, etkileşim içerisinde bulunmasının önünü açmaktadır. Bu nedenle örgütsel iletişim, kurumsal yapı içerisinde, uzun vadeli ve geniş bir tabana yayılan bir etki yaratması beklentisi ile ele alınmaktadır.

İletişim unsurunun etkililiğinin önem kazandığı hususların başında ise çalışanların örgüte olan uyumları gelmektedir. İletişimin negatif ya da pozitif yönlü olarak şekillendirilmesi, çalışanların, kurumsal anlamdaki uyumluluk durumlarının niteliğinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Uyum, her ne kadar bireysel ve çalışanların iş ile olan anlaşma düzeylerini betimler gibi gözükse de aslında, kurumun genelinde etkisi hissedilen bir husustur. Buna göre bireylerin, birer çalışan olarak iş ile yönetim ile ve diğer çalışanlar ile olan örgütsel anlamdaki uyumluluğu, daha nitelikli ve başarılı bir çalışma ortamının yaratılmasına imkân sağlarken, aksi bir durum ise çalışanların, her anlamda bir uyumsuzluk duygusu yaşamasına ve buna istinaden de negatif yönlü bir çalışma ortamının yaratılmasına sebebiyet vermektedir.

İşletmelerin içerisinde, pozitif bir çalışma ortamının yaratılması konusunda atılan nihai adımların hedefi ise işletme yönetimlerinin, çalışanlarını kurum ve sisteme bağlı, en önemlisi, kurumu ve sistemi koruma içgüdüsü ile değerlendiren bireyler haline getirmektir. Bir örgütsel vatandaşlık duygusunun yaratılmasına odaklanılan bu süreçte, söz konusu duygu ile çalışanların, mümkün olduğunca işletmelerini koruyan, onun iyiliği için fedakarca davranan ve bu şekilde de kendilerinin olduğu kadar ya da kendilerininkinden daha fazla olacak şekilde kurumlarının çıkarlarına odaklanan bireyler haline gelmelerine çalışılmaktadır. Çünkü örgütsel vatandaşlık duygusu, çalışanların verimlilik ve performans konusundaki eğilim ve çabalarının daha üst düzeye çıkmasını sağlamakta, onları manevi anlamda motive etmektedir.

Çalışmanın temel olarak belirlenen hedefi, örgütsel iletişimin çalışanları bir işletme içerisine adapte etme kabiliyetinin, örgütsel vatandaşlığın oluşumundaki etkisini araştırmakla birlikte bu sürecin içerisinde örgütsel uyumun değerini ve etkisini ele almaktır. Öte yandan, bu çalışma içerisinde amaç, iletişim ve vatandaşlık kavramlarını içerisinde barındıran örgütsel yapıda, çalışanların uyumluluk konusuna olan yaklaşımlarını değerlendirmektir. Çünkü bu konuda, uyumun varlığı aracı olduğu kadar birleştirici bir unsur olarak değerlendirilebilir. Çalışanların, söz konusu uyum ile birlikte kendilerini daha fazla sistemin içerisine ait hissetmeleri ve dolayısıyla ile de işletme içerisinde daha etkin hareket etmeleri, motivasyonları yüksek olması söz konusu olabilecekken aksi bir durumun, çalışanların iletişim bağlarını koparark kurum içerisinde kendilerini bir aidiyet duygusu ile bulundurmalarına engel teşkil edecektir.

Çalışma bankacılık sektöründe yapılan bir alan araştırmasıdır. Çalışmanın literatür bölümleri örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel uyum, buna paralel olarak kişi-örgüt uyumu kavramlarının değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Son bölümde araştırmada uygulanan anketlerin sonuçları değerlendirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket uygulamasından faydalanılmıştır. Demografik sorular haricinde anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Anket formundaki demografik sorular; cinsiyet, yaş, eğitim, çalışılan banka sektörü, bankadaki mevcut kıdem ve bankadaki pozisyonu belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

BÖLÜM 1.
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1.1 Örgütsel İletişim Kavramı

İletişim, insan yaşamı içerisinde son derece kritik bir değere sahip olmakla birlikte kullanıldığı alanların birbirinden farklılığı ile birlikte iletişimin önemi ve değeri giderek daha da artmaktadır. Buna istinaden, söz konusu alanların başında gelen iş yaşamında, iletişimin değeri çok daha fazla olmakta ve bu vesile ile de örgütsel iletişim kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel iletişim, bir kurum dahilinde, birbirleri ile sürekli ya da dönemsel olarak ilişkileri bulunan birey ya da departmanların arasında cereyan eden ve yönlendirilen iletişim sürecini ifade etmektedir. Örgütsel iletişimde, bir örgütün tüm iç ve dış unsurları, sürecin birer parçası olarak değerlendirilmekte ve iletişimin getiri ve götürülerinin dahilinde ele alınmaktadır (Durgun, 2006, s. 119). Örgütsel iletişimin sadece bir kurumun iç yapısında değerlendirilmesi, beklenen, iletişim düzeyi ile ilgili unsurları ortaya koymaktan yoksun olacaktır. Fakat kurumun dışındaki unsurların da sürecin içerisine dahil edilmesi, örgütsel iletişimin ne noktada olduğunun anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Örgütsel iletişim kavramının içerisinde ön plana çıkan nokta, bir kurum yapısı içerisindeki tüm unsurların birbirleri ile olan, sürdürülebilir nitelikteki iletişimidir. Bu şekilde, örgütsel anlamdaki iletişim, kurum çatısı altındaki hususları, faaliyetleri ve planlamaları içermektedir. Bunun dışında, iş dünyası içerisinde bir aktör olmasından dolayı, örgütsel iletişim, sadece kurum çatısı içerisinde olan hususlar ile sınırlı kalmamakta, kurumun iş ilişkisi içerisinde olduğu tüm kesimler ile yürüttüğü iletişimi de içerisinde barındırmaktadır (Demirtaş, 2010, s. 412). Genellikle, örgütsel iletişim ile ilgili tanımlamalarda, örgütsel iletişimin, sadece kurumsal yapının içerisindeki aktörler tarafından gerçekleştirilen bir eylem olduğu düşünülse de süreç, mutlak olarak içeriden olduğu kadar dışarıdan da etki yaratan tarafların ekseninde gelişmektedir.

Örgütsel iletişim kavramı ile ilgili olarak literatürde gerçekleştirilen, çok sayıdaki araştırmaya bakıldığında, iletişimin, kurumların iş ve yönetim niteliği açısından ne denli belirleyici bir husus olduğu dikkati çekmektedir. Bu nedenle, örgütsel iletişim, bir kurum çatısı altında, sistemin işleyişinin daha iyi hale getirilmesi adına, yönetim kesimi ile çalışanlar arasında ve çalışanların kendi aralarında söz konusu

olan bir iletişim yapısıdır. Belirleyici bir niteliği olduğuna inanılan örgütsel iletişim, kurum içerisindeki tüm unsurları doğru şekilde çalışma, hareket etme ve etkileşim içerisinde olmaya yönlendirirken, iletişimsel anlamda yaşanabilecek olan tüm sorunların ortadan kaldırılması adına da tarafların bakış açılarını daha olumlu hale getirmektedir. Bu şekilde, örgütsel iletişim, kurumsal yapının işleyişi adına, doğrudan ve dolaylı bir yönlendirmede bulunmaktadır. Özellikle de çalışanlar tarafından işletme yönetimlerine doğru yönlendirilen iletişim süreçleri, yönetimsel anlamda fark yaratmaktadır (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010, s. 105). Çalışanlar, iletişim konusunda, kendilerinin ortaya koymuş oldukları perspektifin karşısında, kendilerine sunulanlara dikkat etmekte ve bu sayede de bağlı bulundukları kurumların örgütsel iletişim düzeyini ve kalitesini, kendi kriterleri doğrultusunda ölçümleyebilmektedirler.

İş dünyasının genel teamüllerinin dışında ele alındığında ve işletmeler yaşayan birer canlı olarak düşünüldüklerinde, bu canlının, var olabilmek adına mutlak olarak bir iletişim ve etkileşim sürecine ihtiyacının bulunduğu görülmektedir. Örgütsel iletişim, bir işletme sisteminin içerisinde, sisteme doğrudan ya da dolaylı olarak katkı sağlamasına bakılmaksızın, tüm unsurların, görevlerini yerine getirirken kurdukları iletişim ağına verilen isim olmaktadır. İşletmelerin içerisindeki tüm unsurlar, istemeseler bile, süreçlerin işleyişi hususunda, mutlak olarak birbirleri ile görüşmek ve iletişim kurmak zorundadırlar. Bu nedenle de örgütsel iletişimi, işletmeler açısından, bir zorunluluk unsuru olarak görmek mümkündür. Söz konusu zorunluluk hem kurumun hem yönetim kademesinin hem de çalışanların, kendilerini doğru şekilde tarif edebilmeleri adına ortaya çıkmakta ve gelişim göstermektedir (MEGEP, 2012, s. 11). Örgütsel iletişimin, yeterli düzeyde bir nitelik ve sürdürülebilirlik dahilinde ortaya konmaması, kurumsal açıdan, tarafların birbirlerini anlamalarını giderek daha zorlu hale getirebilecek ve iş verimliliği ve performans düzeyini de gözle görülür bir şekilde aşağıya çekebilecektir.

Konuyu farklı açılardan ele alan araştırmacılardan Bovee ve Thill (2000) örgütsel iletişimi, kurumsal yapı içerisinde yer alan tüm unsurların, kurumun çıkarlarını düşünmek sureti ile bilgi ve fikirlerini, birbirleri ile paylaşmalarına yönelik bir iletişim süreci olarak değerlendirmişlerdir. Argenti'ye (2003) göre örgütsel iletişim, işletme içerisinde pozitif yönlü bir etkileşim yaratmak adına söz konusu olan sözlü ve yazılı yönlendirmelerin tamamını içermektedir. Yöneticiler ve çalışanların kademesi fark etmeksizin süre gelen bir durum olan örgütsel iletişim, her ne kadar, son derece yararlı bir unsur olsa da işletmelerin yapıları büyüdükçe karmaşıklaşan ve işleyiş süreçleri de giderek zorlaşan bir yapıya sahiptir (Eroğluer, 2011, s. 122). Her iki, araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen

tanımlamada da ön plana çıktığı gibi tarafların, birbirlerine fikir beyanında bulunmak sureti ile süreci ele almaları son derece önemli ve değerli olmaktadır.

Genel olarak örgütsel iletişim kavramı, işletmenin kendi iç unsurları bazında ele alınan bir yapıya sahip olsa da işletmelerin aralarındaki iletişim de örgütsel iletişim kapsamına girmektedir. Aynı zamanda, çevresi genişleyen bu iletişim yapısı, içerisinde sadece iş ile ilgili olan ve ticari nitelikli unsurları barındıran bir iletişim şekli değildir. Bunun dışında, kurumların kendi aralarında, yöneticilerin çalışanlarla ve çalışanların kendi aralarında yoğun bir sosyal iletişim süreçleri söz konusu olmaktadır. Bunun temel nedeni, işletmelerin, toplumsal süreçleri bünyesinde barındıran bir yapısının bulunmasıdır. Kurumların içerisinde var olan çalışanların, sosyalleşme unsurlarına büyük önem vermesi ile birlikte örgütsel iletişim süreçleri, giderek daha fazla sosyal unsuru içermeye başlamıştır. Söz konusu iletişim, aslında, bireylerin, örgütler açısından birer çalışan ve birer müşteri olarak ne denli önemli olduğunu da göstermektedir (Tutar, 2003, s. 83). Örgütsel iletişim, bu hali ile sadece işe odaklı bir iletişim sürecini tarif etmemekte, bunun ötesinde, kurum içerisindeki bireylerin, birer insan olmalarından kaynaklı olarak sosyalleşme ihtiyacının da bir sonucu olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

1.2 Örgütsel İletişimin Önemi

İletişim, hayatın her alanı için büyük bir önem taşımakla birlikte iş yaşamı açısından, son derece kritik ve nihai olarak etkili sonuçlar yaratma potansiyeline sahiptir. Aynı zamanda, iş paydaşları açısından bağlayıcı bir niteliği bulunan iletişim, örgütsel boyutta değerli bir nitelik taşımaktadır. Örgütsel iletişimin sağlamlığı ve geniş bir ağda oluşması, iş niteliğinin artmasına yardımcı olmaktadır. Özellikle de çalışanlar ile söz konusu olan iletişimin niteliği süreçlerin daha olumlu bir şekilde işlemesi adına son değerli bir katkı sağlamaktadır (Güllüoğlu, 2012, s. 22).

Genel olarak ele alındığında, örgütsel iletişimin iş yaşamı içerisinde sahip olduğu önemi aşağıdaki şekilde açıklamak mümkün olmaktadır (Barlı, 2010, s. 316; Erdoğan, 2011, s. 324; Solmaz, 2011, s. 106-107; Aziz, 2012, s. 155):

- İşletmenin gerçek anlamda bir kurum, örgüt vb. kimliğe sahip olması açısından birleştirici bir yapı taşı unsurdur.

- Çalışanların koordinasyonu açısından sağlıklı bir yönlendirmenin yapılmasına yardımcı olmaktadır; bu koordinasyon, çalışanların kendi aralarında da söz konusu olmaktadır.

- Çalışanların ortak bir hedefe odaklanması adına yönlendirici ve teşvik edici bir mesaj şekli olmaktadır.

- Zorlu iş süreçlerinde, sürecin planlanan şekilde ilerlemesi adına tercih edilen bir çözüm aracı haline gelmektedir.

- Çalışanların kendi arasında olduğu kadar işletmelerin kendi aralarındaki koordinasyon ve ortaklık açısından da değerli bir unsurdur.

- Doğru şekilde tasarlanan bir örgütsel iletişim süreci ile birlikte işletme içerisindeki faaliyetlerin daha profesyonel olarak gerçekleştirilmesi mümkün hale gelmektedir.

- Örgütsel iletişim sadece çalışanların iş için sürdürdükleri bir süreç değildir; örgütsel iletişim, aynı zamanda, işletme içerisinde insani unsurların ön plana çıkarılması açısından da son derece kıymetli bir mekanizmadır.

Yukarıda sıralanan unsurlara bakıldığında, örgütsel iletişimin varlığının, sürdürülebilirliğinin ve pozitifliğinin, kurumsal yapı içerisinde, arzulanan bütünlüğü sağlamak adına değerli bir unsur olduğu görülmektedir. Kurumlar, bu konuda, atabildikleri doğru adımlar neticesinde, örgütsel iletişimin varlığını mümkün kıldıkları gibi bu iletişim sürecinin kalitesi ile birlikte ilişki ve iş kalitesinin artmasına da yardımcı olabilmektedirler. Aksi bir durum hem çalışanların kendi arasında hem çalışanlar ile yöneticiler arasında hem de çalışanlar ile kurum arasında, onarılması zor bir etkileşim problemini beraberinde getirebilecektir.

Örgütsel iletişimin en önemli yönü, bir sistem içerisinde, birbirinden farklı birçok unsuru bir araya getirme ve onların arasındaki iletişimi işletmeler açısından faydalı olarak biçimde şekillendirme potansiyelidir. Bu şekilde, örgütsel iletişim, işletmelerin içerisindeki koordinasyon etkililiğinin artmasını sağlamaktadır. Örgütsel iletişimin sağlanması son derece güç olan işletmelerde, koordinasyon eksikliğinden dolayı, çok sayıda sorun yaşanmaktadır; verimlilik ve performans en alt düzeydedir. Bundan dolayı, işletmeler, iş temposunu arttırmaya çalışsalar bile konu ile ilgili olarak gerçekleştirmeleri gereken ilk eylem, kurumsal yapı dahilindeki iletişim niteliğini arttırmaya odaklı olmalıdır (Hancı, 2019, s. 45-47).

Genel olarak iş dünyası içerisinde, tepeden tabana yayılan bir silsile içerisinde, uzun zaman boyunca kabul gören yönetim anlayışı, ilerleyen zaman içerisinde, daha fazla iletişim odaklı ve etkileşimin daha fazla önem kazandığı bir yönetim anlayışı ile yer değiştirmiştir. Bu şekilde, işletme yönetimlerinin, yönlendirme odaklı yönetim anlayışını terk ettikleri ve çalışanlarının da görüşlerine yer vermek sureti ile bir iletişim mekanizmasına değer atfetmeye başladıkları görülmüştür. Özellikle de çalışanların görüşlerinin önemsenmeye başlandığı bu yeni dönemde, iletişim odaklı sürdürülen iş süreçleri, daha modern ve daha kabul edilebilir bir yönetim anlayışını ön plana çıkarmaktadır (Kocabaş, 2005, s. 248). Demokratik olarak da değerlendirilebilecek olan bu yönetim anlayışı, iletişim unsuru ile birlikte çalışanların kendilerini daha değerli ve daha nitelikli birer süreç unsuru olarak görmelerinin de yolunu açmaktadır.

Örgütsel iletişimi değerli kılan bir başka husus ise sorun çözme konusunda, işletme yönetimlerinin ve çalışanlarının becerisini geliştirmesidir. Örgütsel iletişim, doğru şekilde kurgulandığı süre zarfında, işletmenin içerisinde yaşanan birçok sorunun çözümüne yardımcı olacağı gibi yenilikçi metotlar ile sorunların çözümü de kolaylaşmaktadır. Örgütsel iletişimde, işletmenin departman ve üyelerinin arasındaki anlaşmazlıkların, çatışma durumu söz konusu olmadan, detaylı bir iletişim şekli ve tüm iletişim kanallarının kullanıldığı bir biçimde sürecin işletilmeye çalışıldığı görülmektedir. Bu tür bir iletişim anlayışı, işletmenin tüm parçalarının, bir arada hareket etmesi adına teşvik edici olmaktadır (Çağlar ve Kılıç, 2006, s. 4-5). İş yaşamının zorlukları ve yoğun iş temposunun yarattığı sorunlar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel iletişimin sorun çözme konusundaki katkısı, süreçlerin iyileştirilerek, işlerin niteliğine ve sürekliliğine karşı ortaya çıkabilecek riskleri de en aza indirebilecektir.

1.3 Örgütsel İletişim Kanalları ve Fonksiyonları

Kurumsal yapı dahilinde, bir iletişim mekanizması meydana getirilirken, kesin olarak söz konusu mekanizmanın bir merkezi yer almaktadır. Başka bir açıdan ele alındığında, örgütsel iletişim yapısını besleyen sistem, belirli merkezi unsurlar tarafından yürütülmekte ve çeşitli iletişim kanalları aracılığıyla da kurum içerisindeki tüm unsurlara iletim gerçekleştirilmektedir. Bu iletim kimi zaman emir kimi zaman da karşılıklı, istişare yöntemi ile gerçekleşmektedir. Bu örgütsel iletişim mekanizması içerisinde, biçimsel ve biçimsel olmayan kanallar yer almaktadır.

Biçimsel iletişim kanalları ile birlikte işleyen mekanizma, büyük ölçüde, kurum içerisinde, yukarıdan aşağıya doğru bir biçimde gelişmektedir ve bu şekilde de kurumun yönetim kademesi, süreç içerisinde belirleyici olmaktadır. Emir, talimat, rapor vb. unsurların kullanıldığı sistem, bu sayede, kurum çalışanlarına, süreç ile ilgili bilgi verilmesini sağlamaktadır. Biçimsel iletişimde, yönetim ile çalışanlar arasında dikey bir iletişim mekanizması söz konusu olurken, çalışanların kendi aralarında, yatay bir iletişim mekanizması söz konusu olmaktadır. Bunun yanı sıra, kurumun farklı noktalarındaki bireyler arasında ise çapraz bir iletişim mekanizması bulunmaktadır (Eroğluer, 2011, s. 122-123).

Biçimsel olmayan iletişim kanallarında resmiyet, hiyerarşi ve emir-komuta zincirine dair tüm unsurlar sürecin dışında bırakılmaktadır. Bu iletişim kanalı içerisinde, daha çok, bireyler arasındaki sosyal ilişkiler ön plana çıkmaktadır. Hem iş ortamı içerisinde hem de iş ortamının dışında, bireylerin işletmedeki konumları göz ardı edilerek gerçekleşen bu iletişim süreci, daha özgür ve daha rahat bir iletişim yapısını ifade etmektedir. Özellikle de statü unsurlarının dikkate alınmaması ve tarafların, görüşlerini doğru bir şekilde ifade etmelerine dair şansın verilmesi iletişimin niteliğini arttırmaktadır. Bu tür bir özgürlükçü iletişim yapısı, çalışanların sosyal yaşamlarına da olumlu bir şekilde yansımalar yaratmaktadır (Eroğluer, 2011, s. 123).

Örgütsel iletişimin belirli forma girmesi ile birlikte kurumsal yönetimler, işletmelerin içerisindeki birçok fonksiyonun yerine getirilmesi konusunda daha olumlu bir şansa sahip olmaktadırlar. İşletmelerde, sağlıklı iletişim süreçlerinin yaratmış olduğu faydalar ile iletişimin sağlıklı sürmediği iş ortamlarında, iş kalitesi açısından bariz bir fark bulunmaktadır. Bu şekilde değerlendirildiğinde, örgütsel iletişimin sahip olduğu fonksiyonları aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür (Elma ve Demir, 2003, s. 138):

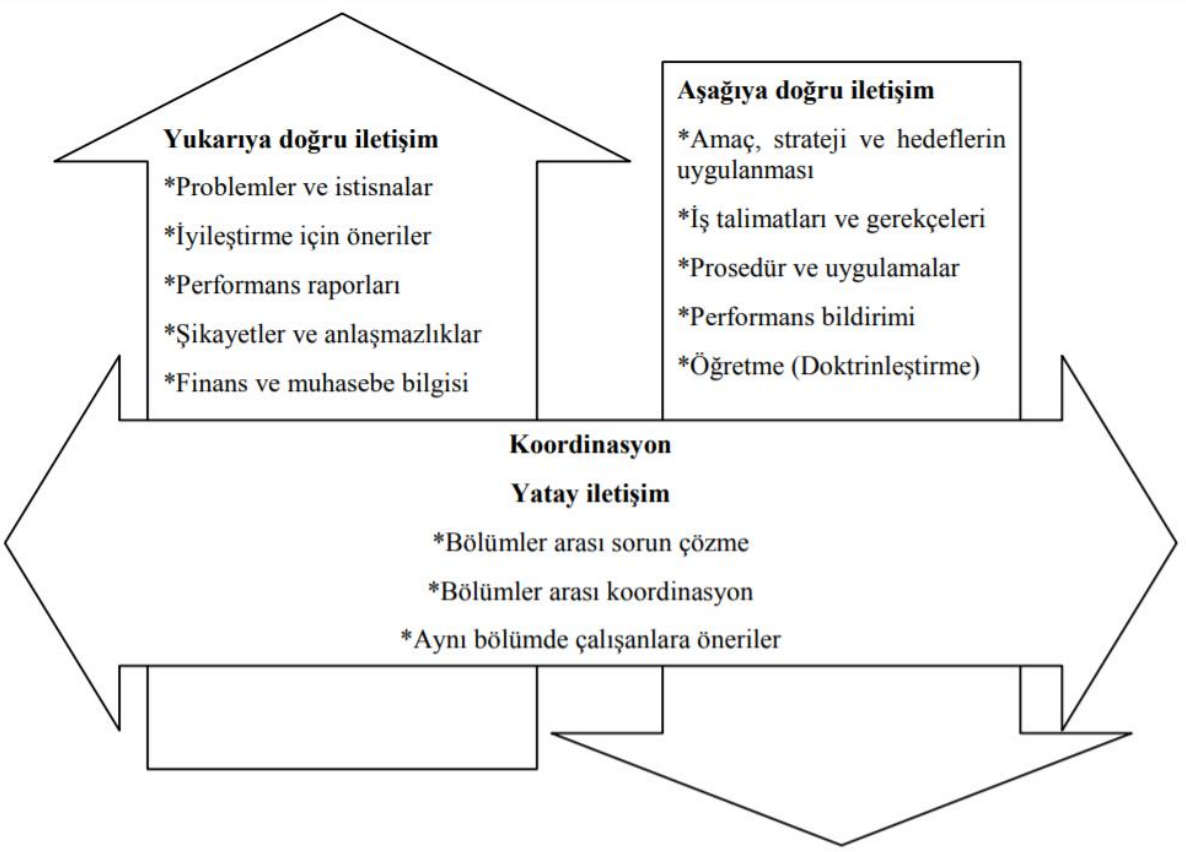
- Kontrol: İletişim, açık bir şekilde ifade edildiğinde, belirsizlikleri ortadan kaldırmakta, bu şekilde de problemlerin asıl nedenlerinin bulunarak bu problemlerin ortadan kaldırılmasını, geleceğe dair de önlemler alınmasını sağlamaktadır.

- Güdüleme: İletişim ile birlikte örgütsel hedeflere dair bilgi edinilmesi ve bu bağlamda da hedeflere dair bir güdülenme duygusu ortaya çıkmaktadır.

- Duyguların dışavurumu: İletişim, duyguların doğru bir şekilde, sosyal amaçlarla ifade edilmesinde aracılık görevi üstlenmektedir.

- Bilgi iletimi: İletişim, uygulamalara dair bilgilerin çevreye dağıtımını sağlamaktadır. Etkili bir kararın uygulamaya geçirilebilmesi adına iletişim unsurları ile iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde kullanılması şart olmaktadır.

Örgütsel iletişim ile birlikte elde edilen en önemli fayda, yukarıda sıralandığı biçimde, kurumsal yönetimin, çalışanlarına, doğru bir yönetim anlayışı ile yaklaşmasını ve onları doğru yöne sevk etmelerini mümkün kılmaktadır. Bilhassa da kontrol ve yönlendirme bakımından, örgütsel iletişim önemli bir role sahiptir. Bu şekilde, çalışanları baskı altına almaktan ziyade, çalışanların teşvik edilmesi, sürecin pozitif olarak tasarlandığını göstermektedir. Bunun yanı sıra, çalışanlardan yana olan beklentilerin onlara doğru bir biçimde aktarılması neticesinde, sürecin daha olumlayıcı bir şekilde tasarlanması da mümkün olmaktadır (Okkalı, 2008, s. 53-54).



Şekil 1 Örgütlerde aşağıya doğru, yukarıya doğru ve yatay iletişim (Aydın, 2012: 13)

Demirtaş'ın (2010, s. 414-415) değerlendirmeleri açısından bakıldığında, örgütsel iletişimin fonksiyonlarını, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür

- İletişim tarafları arasında, nitelikli bilgi aktarımının mümkün olması.
- Kurum dahilinde yer alan tüm unsurların, faaliyetlerinin her aşamasında, motive edilmeleri konusunda desteklenmeleri.
- Bireysel ve kurumsal faaliyetlerin, sağlıklı bir biçimde denetimi, yönetilmesi ve yönlendirilmesi.
- Belirli iş ve görevlerin, belirli bir hiyerarşi ve belirlenmiş kadrolarla, hiyerarşiye saygı duyulması sureti ile gerçekleştirilmeleri.
- Kurum içerisindeki tüm unsurların, görevleri hakkında, pozitif bir şekilde teşviki ve görevlerini yerine getirmelerinin sağlanması.

- Yalnızca işe dair hususların değil, aynı zamanda, sosyal anlamdaki ilişkilerin de sürecin içerisine dahil edilmesi.

- Kurumsal anlamda yaşanan değişim sürecine dair karşıtlıkların, en baştan engellenmesi.

- Kurum içerisinde, farklı noktalarda yer alan çalışanların, hiyerarşik ve sosyal anlamda, dengeli ilişkiler kurabilmelerinin sağlanması.

Konuyu farklı açılardan ele alan Thayer ise örgütsel iletişimin fonksiyonlarını beş unsur dahilinde ele almıştır (Ulukuş, 2010, s. 51):

- Bilgi edinme ve bilgilendirme: Çalışanların bilgi edindikleri kadar bilgi verme zorunlulukları da bulunmaktadır. Aksi takdirde sağlıklı bir örgütsel iletişim kurulamayacaktır.

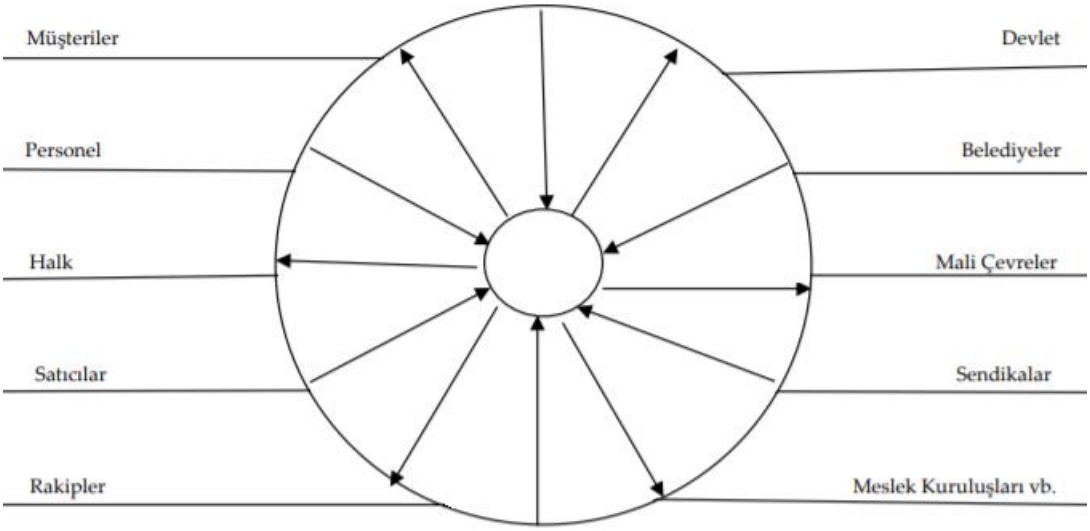
- Bireysel ve örgütsel olarak edinilen bilgiyi değerlendirme: Hem kendisine sunulan hem diğer çalışanlara sunulan hem de kurumun kendisine sunulan bilgiler, çalışanlar açısından değerlendirmeye tabi tutulmak zorundadır.

- Yönetmek ve yönetilmek: Gerek yönlendirme gerekse de doğru yönlendirilme açısından örgütsel iletişim bir gereksinin ve başarı unsurudur.

- Etkilemek ve etkilenmek: İşletme içerisinde bireylerin birbirleri arasındaki ilişkilerinin olumlu yönde şekillenmesi adına birbirleri üzerinde mutlak bir etki yaratarak çekiciliğe sebebiyet vermesi gerekmektedir.

- Nötr fonksiyon: İşletme içerisindeki tüm iletişim süreçleri, mutlak olarak bir hedefe yönelik olarak gerçekleşmemektedir; bazı iletişim süreçleri, sadece işletme içerisinde bulunmanın bir gereği olarak gerçekleşmektedir.

Thayer'in değerlendirmesine göre işletmeler dahilinde, çalışanların iletişim süreçleri ve becerileri kendileri için geliştirilmesi önem arz eden bir konu olduğu gibi benzer bir sorumluluk işletme yönetimleri için de geçerlidir. Böylelikle, işletmelerin içerisinde süre gelen iletişim süreçlerinin, mutlak olarak sürdürülebilirliği ve bireysel sorumlulukların yerine getirilmesi gerektiği gerçeği ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2 Örgütün dış çevresi ile iletişimi (Çakır, 2020: 977)

Öte yandan, Şekil 2 üzerinde gösterildiği üzere, örgütsel iletişimin, örgüt dışında da bir boyutu bulunmaktadır. Söz konusu boyuta göre kurumsal iletişim sistemi, bürokrasinin en tepesindeki aktörden, toplumun tekil ferdine dek uzanan, geniş bir silsilede, herkes ile iletişim ve etkileşim halinde olmaktadır. Bu iletişim ve etkileşim, tarafların, birbirlerinin beklentilerine cevap verebilmeleri adına, sağlıklı bir ortamın yaratılmasına imkan sağlamaktadır.

1.4 Örgütsel İletişim Şekilleri

Kurumsal yapılar dahilinde iletişim, büyük ölçüde, işletmenin sahip olduğu şartlar ve çalışanların sahip oldukları niteliklere göre farklılıklar göstermektedir. Örgütsel iletişim biçimi açısından, işletmelerin, içerisine dahil oldukları sektörün şartları da önemli bir etki yaratmaktadır. İşletmeler, iş sürecinin yaratmış olduğu etkiye göre kendilerine uygun bir iletişim modeli belirlemekte ve buna göre de sürecin geri kalanı tasarlanmaktadır (Avados, 2017, s. 659).

Genel olarak bakıldığında, işletmelerin içerisinde söz konusu olan iletişim şekilleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Okay, 2000, ss. 171-172):

- Bürokratik iletişim: Kâr amaçlı işletmelerin dışındaki, çoğunlukla kamu kurumları arasındaki iletişim şeklidir. Bu iletişim şeklinde, işletmeler, birbirlerinden bilgi alma eğiliminde olmamaktadırlar.

- Manipülatif İletişim: İşletme içinde ve dışında, aynı anda gerçekleşen bu iletişim şeklinde, elde edilen bilgiler ile sunulan bilgilerin hemen hepsi, belirli bir hedefe ve belirli bir kesimi yönlendirmeye odaklı olarak tasarlanmaktadır.

- Demokratik İletişim: İletişim sürecinde içerisinde, işletme dahilinde yer alan tüm unsurların, özgürce fikirlerini aktarabildiği, açıklığa odaklı bir örgütsel iletişim şeklidir.

- Orantısız iletişim: İşletmelerin hem kendi içinde hem de kendi dışındaki iletişim süreçlerinde yoğun bir bilgi paylaşımı olmasına rağmen yeterli bilgi elde edilememesi ya da tam tersi bir durumun ortaya çıkışı ile söz konusu olmaktadır.

Örgütsel iletişim yapısı, ortaya konan emek ile birlikte buna dair elde edilenler ekseninde değerlendirilmektedir. Kurum içerisindeki ve dışındaki tüm paydaşların, örgütsel iletişime dair ortaya koyduğu unsurlar, örgütün iletişim anlayışına dair genel bir yol haritasının da belirleyicisi olmaktadır. Söz konusu iletişim süreci içerisinde farklı kimlikler, farklı düşünceler ve farklı ruh halleri neticesinde, örgütsel iletişim şekillenirken, kurum içerisindeki bireylerin kimlikleri, düşünceleri ve ruh halleri, bir bakıma, kurumun da genel görünümünü de yansıtmaktadır (Ada, Alver ve Atlı, 2008, ss. 490-491).

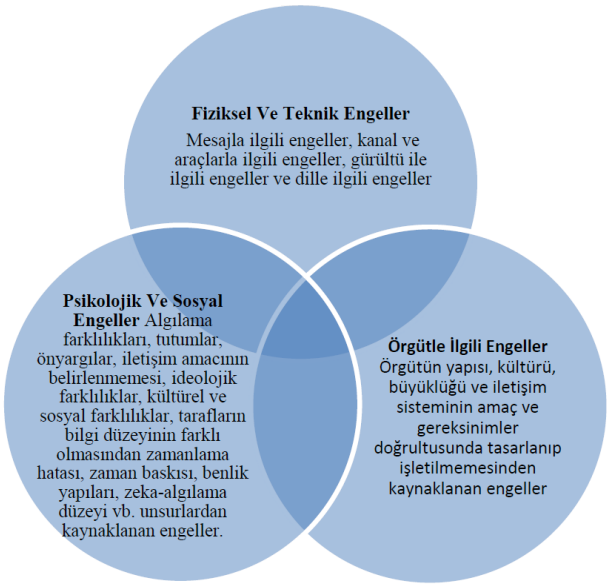
İşletmelerin doğasına uygun olarak genellikle, bürokratik ve hiyerarşik baskınlığın yoğun olduğu iletişim şekilleri ön plana çıkmaktadır. Bu tür bir durumda, işletmelerin yönetim kademelerinin, yoğun bir şekilde çalışanları yönlendirmeye çalıştıkları ve bu şekilde de tek taraflı, çalışanların ve genel olarak departmanların yaklaşımlarını hiçe sayan bir iletişim modelinin benimsendiğini söylemek mümkündür. Genellikle, yönetimin gücünün hakim kılınmaya çalışıldığı işletmelerde, bürokratik ve baskın bir iletişim anlayışının korunmaya çalışılarak sürece dair hakimiyetin korunmaya çalışıldığı ve çalışanların disipline edildiği gözlemlenmektedir. Fakat mevcut süreçteki işletme ve çalışan profiline bakıldığında, çalışanların çok daha fazla önemsenmelerine yönelik olarak şekillendirilen yönetim anlayışları için yaratılan baskı, bu tip bir iletişim şeklinin uygulanmasını engellemektedir (Kocabaş, 2005, s. 249).

Mevcut süreçte, çalışanların çok daha fazla ön plana çıkarılmış olduğu işletme yönetimi anlayışlarında, çalışanların söz sahipliğinin bulunmamasının, performans ve verimlilik düzeyleri açısından, ciddi ölçekli bir tehdit yarattığı gözlemlenmektedir. İşletme yönetimleri de bu tek taraflı iletişim ve yönetim anlayışını artık bir risk olarak görmektedirler (Örücü vd., 2012, s. 5).

Öte yandan, biçimsel olmayan iletişim şeklinin, giderek çok daha fazla demokratik bulunması neticesinde, işletme yönetimleri ile çalışanların, konsensüs sağlamış bir biçimde, birbirlerine denk bir platformda iletişim kurma konusunda anlaştıkları görülmektedir. Buna göre çalışanlar, kendilerini manipüle eden ve üzerlerinde baskı kurmaya çalışan yönetim ve örgütsel iletişim anlayışlarına karşı çıkarak kendi beklentilerine dayalı bir iletişim anlayışını değerlendirmeye almaktadırlar (Erol ve Akyüz, 2015, s. 153).

1.5 Örgütsel İletişimin Karşılaştığı Engeller

Örgütsel iletişimin, kurumsal yapı içerisinde sağlamış olduğu, çok sayıda fayda söz konusu olmasına karşın, sürecin sürdürülebilir bir şekilde tasarlanmaması ya da sürecin devamlılığına dair çeşitli engellerin ortaya çıkması, kurumların örgütsel iletişim hamlelerinin engeller yaşamasına sebebiyet vermektedir. Bu engeller, çoğunlukla, birey ve yönetim temelli engeller olarak ortaya çıkmaktadır. Söz konusu engeller ile birlikte kurum çatısı altında, iş süreçlerinin devamlılığını engelleyebilecek türden sorunların ortaya çıkması mümkün hale gelirken, bu sorunların çözümü adına, mutlak olarak hızlı ve etkin çözümler geliştirilmesi gerekmektedir (MEGEP, 2012, ss. 37-38).



Şekil 3 Örgütlerde iletişim engelleri (Çakır, 2020: 978)

Genel olarak bakıldığında ise örgütlerdeki iletişim engellerini aşağıdaki unsurlar ile değerlendirmek mümkün olmaktadır (Karaçor ve Şahin, 2004, ss. 105-106):

- Kişisel engeller: Bireylerin, kendi görüş ve yaklaşımlarından dolayı karşılaşılan engellerdir.

- Fiziksel ve teknik engeller: İçerisinde bulunulan fiziksel şartların, doğru şekilde iletişim kurulmasına izin vermemesi ile fark edilen engellerdir.

- Dil engelleri: Bireysel ya da birimsel anlamda, tarafların, birbirleri ile benzer hususları ön plana çıkarmamaları neticesinde ortaya çıkan engellerdir.

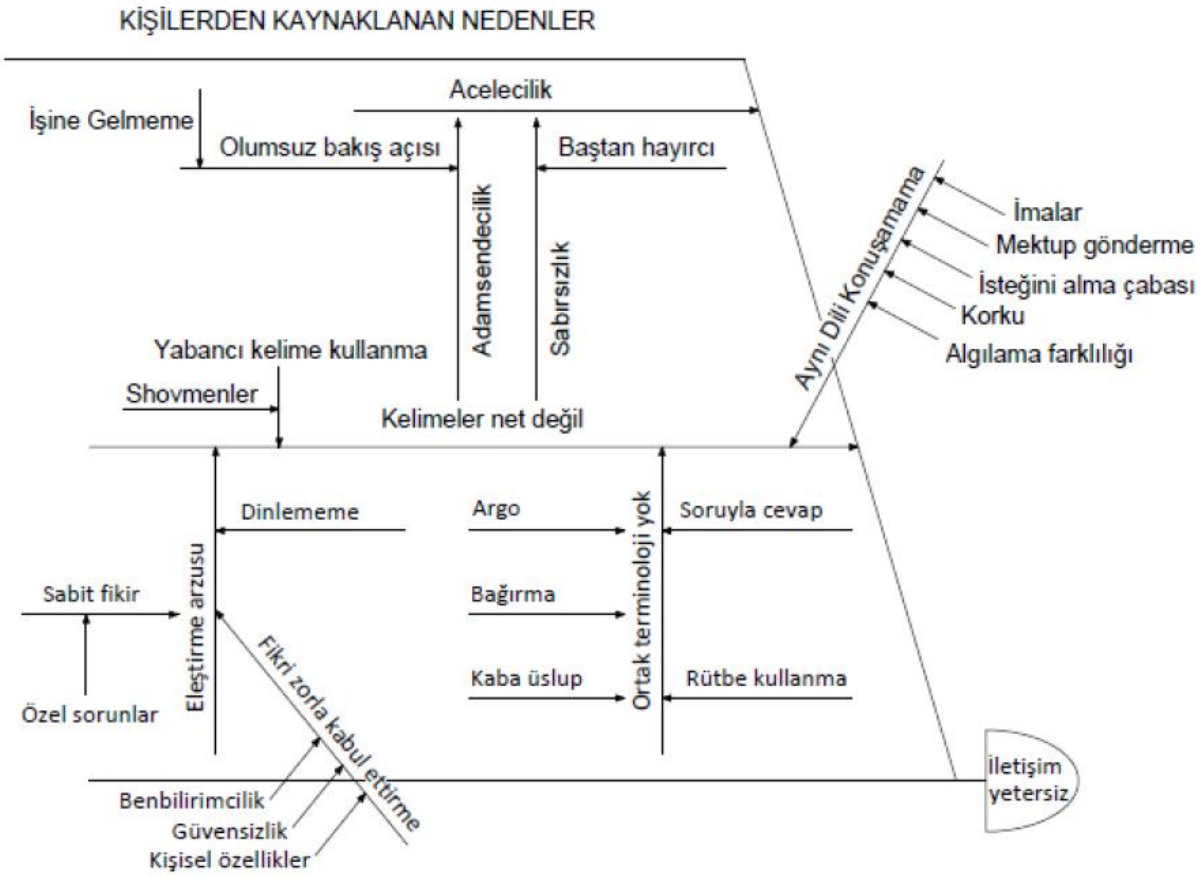
- Statü temelli engeller: Çalışanların kendi aralarında olduğu kadar çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim sorunlarından kaynaklanan engellerdir.

- Zaman engeli: Her ne kadar, kurumsal çıkarlar için söz konusu olsa da kurum içerisindeki tarafların, zamanlama açısından, birbirlerine fırsat yaratmaması/yaratamaması ile oluşan engellerdir.

- Sosyo-kültürel engeller: Bireylerin, sosyal yaşamlarında ait oldukları kültürel yapının, iletişim kurma konusunda, onların kişilik ve karakterini şekillendirmesi neticesinde ortaya çıkan farklılıklara odaklı engellerdir.

- Psikolojik engeller: Bireylerin, anlık ya da genel olarak iletişimden ziyade, bireyselci bir şekilde hareket etmeleri neticesinde kısıtlanan iletişim süreçlerinin sekteye uğramasına sebebiyet veren engellerdir.

Yukarıda sıralanan engellere bakıldığında, birçok farklı unsurun, örgütsel iletişim için ciddi bir tehdit oluşturduğunu görmek mümkündür. Fakat söz konusu engellerin ortadan kaldırılması konusunda, kurumsal yönetimlerin, çok daha önemli ve fazla sorumluluk almaları gerektiğine dair bir görünüm söz konusudur.



Şekil 4 Örgütsel anlamdaki iletişim engelleri ile ilgili balık kılçığı şeması (İmrek, 2003, s. 235).

Şekil 4 üzerinde gösterilen balık kılçığı modelinde, bireysel anlamda yaşanan iletişim sorunlarının, örgütsel iletişim üzerindeki olumsuz etkileri anlatılmaya çalışılmıştır. Hem çalışanlardan hem de yöneticilerden yana gerçekleşebilecek olan bu davranışların tümü, örgütsel iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi adına ciddi ölçekli birer engel teşkil edecektir. Çünkü üslup açısından kabalaşan ve kişisel önemi arttırmaya yönelik olarak ön plana çıkarılan bu davranışlar, zaman içerisinde, bireylerin arasındaki ve bireyin genel olarak kurum ile arasındaki iletişim ağının zarar görerek zayıflamasına ve nihai noktada da artık iletişim kurulamayacak bir noktaya gelmesine sebebiyet verme ihtimali bulunacaktır. Bu nedenle de bireysel davranışların yönünün döndürülememesi, zaman içerisinde, iletişim kopuklukları kadar büyük tartışmaları da beraberinde getirebilecektir.

Öte yandan, ortaya çıkabilecek örgütsel iletişim engellerinin temelinde, iletişim sürecinin aktörlerinin, kendi aralarında yaşamış oldukları sorunların ve söylemlerin içerisindeki unsurların kodlanmasından kaynakları hususların önemli bir yeri bulunmaktadır. Konuyu farklı bir açıdan ele alan

Golen'a (2006) göre, kurum çatısı altında ortaya çıkan, temel iletişim engellerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Hacıoğlu, 2007, s. 48):

- Filtreleme: İletişim sürecinin sekteye uğramaması adına, sürecin içerisine gerçeklerden bağımsız unsurları katmak sureti ile sadece anlık etkiler yaratmak adına bir iletişim şekli benimsenmesidir.

- Seçici Algılama: İletişimdeki taraflardan birinin, elde ettiği bilgiyi, bilerek ve isteyerek, olumsuz bir şekilde değerlendirmek üzere kategorize etmesidir. Bu durumda, söz konusu tarafın, kendi duymak istediği hususa odaklandığı görülmektedir.

- Duygular: İletişim sırasında, taraflardan birinin, elde ettiği bilgi ve unsurlara dair, anlık psikolojik durumunun büyük ölçüde bir etki yaratmasıdır. Bu durum, anlık değişkenlik gösterdikçe, iletişim yönü de değişmektedir.

- Dil: İletişim içerisindeki tarafların arasındaki kültürel, eğitim düzeyi, statü vb. hususlardaki farklılıklar, iletişim sürecindeki dilin kullanımının farklılaşmasına, bu şekilde de tarafların, kendilerini ifade edebildikleri kadar diğerlerine hitap edebilmesine sebebiyet vermektedir.

- Alınan eğitim düzeyi ve niteliğindeki farklılıklar: Yetişilen ortamdaki kültürel unsurlardaki farklılıklar bireylerin kullandıkları diller süreci şekillendirmektedir. Örgüt içinde farklı düzeylerde çalışanların kullandıkları dil farklı olabilmekte, bazı örgütlerde aynı düzeydeki farklı gruplarda birbirlerinden farklı anlamlar yüklenmiş kelimeler kullanılmaktadır.

Büyük ölçüde, bireylerden kaynaklandığı düşünülebilecek olan yukarıdaki hususların her biri, çalışanların, iletişim aşamalarını zora sokmamak adına dikkat etmeleri gereken hususları ifade etmektedir. Buna göre çalışanlar, her ne niteliğe sahip olurlarsa olsunlar, iletişim süreçlerindeki davranışlarının yapıcı, bütünleştirici ve sorun çözmeye yönelik olması gerekmektedir.

1.6. Örgütsel İletişimde Etik Unsuru

Örgütsel iletişimde, tarafların kendilerini doğru şekilde ifade edebilmelerinin önemi son derece büyük olmakla birlikte konuya dair tarafların, etik anlamda benimsemiş oldukları kurallar ve sahip

oldukları değerler, örgütsel iletişimin nitelikli ya da niteliksiz bir şekilde ortaya çıkması adına da yönlendirici olmaktadır. Etik, örgütsel iletişim süreçlerinde, sadece bireylerin konuya dair bakış açısına dair fikir vermemekte, bunun ötesinde, kurumsal anlamda, konunun genel olarak değerlendirilmesine dair de bir fikir vermektedir. Örgütlerin yapısı içerisinde, kademe olarak fark etmeksizin, tüm paydaşların hem kurum içerisinde hem de kurumun dışındaki paydaşlarla olan iletişim süreçlerinde benimsenen etik iletişim kuralları, kurumsal imajın dışa yansımasını da ifade etmektedir (Turkalj ve Fosić, 2009, s. 33-36).

Reinsch (1990), örgütsel iletişim konusunda etik hususlara dikkat çekmiştir ve etik unsurların göz ardı edildiği süre zarfında, taraflar arasındaki iletişim yapısının zorlanacağını belirtmiştir. Reinsch'ın değindiği etik hususlar aşağıdaki gibidir (Wrench, 2012, s. 88-89):

- Örgütsel iletişim davranışları kurumsal ve bireysel ahlaki değer bakımından farklılık göstermektedir ve bu noktada, söz konusu değerlere saygı gerekmektedir.
- Açıkça etik olmayan davranışların ticari kuruluşlarda ortaya çıkması ve önlenmemesi, kurum için de ciddi ölçekli sorunlar yaratabilecektir.
- Etik olmayan iş iletişimi, kısa vadede çeşitli faydalar sağlarken, uzun vade, ticari kimliğin zarar görmesine sebebiyet verebilecektir.
- Bir çalışan ya da yöneticinin etik konusundaki davranışı ve yaklaşımları, sadece bireysel değil, aynı zamanda, kurumsal etik anlayışı ile de ilgilidir; kurum, çalışan bireylerin etik bakış açılarına doğrudan tesir edebilmektedir.
- Örgütsel iletişimi etiği kavramı, işletmelerin hemen her türlü faaliyeti içerisinde kendisine yer bulmakta ve kontrol ile birlikte takibi önemsenmek durumundadır.
- Özellikle yöneticilerin, örgütsel iletişim açısından dürüstlük ve güven unsurlarını ön plana çıkarmadığı süre zarfında, dürüstlük ve güven gibi diğer önemli konularda çeşitli endişeler, paydaşlar ve kamuoyu nezdinde oluşacaktır.
- Çalışanların gruplar halinde hareket ettikleri düşünüldüğü süre zarfında, bu hareketlerin içerisinde, etik unsurları taşımayan iletişim süreçleri, zaman içerisinde, kurumunda geneline yayılabilecektir.
- Örgütsel iletişimi etiği, yazılı olduğu kadar sözlü iletişimi de kapsamak zorunluluğunu taşımaktadır.

Reinsch'ın yaklaşımlarına bakıldığında, kolektif bir etik anlayışının ön plana çıkarılmaya çalışıldığı görülmektedir. Bununla birlikte örgütün genel olarak sahip olduğu etik anlayışının bulaşıcı bir niteliğinin bulunduğu da görülmektedir. Özellikle de çalışanların, kendi aralarındaki iletişime dair etik anlayışının, zaman içerisinde, tüm çalışanların etik anlayışının bir parçası olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle, kurum içerisinde benimsenen etik değerler, iletişim süreçlerinde, ne denli geniş bir çalışan kitlesi tarafından kabul görürse, zaman içerisinde, bu durum, yerleşik bir hal almaktadır ve zamanla kurumun hem ticari operasyonların hem de iletişim süreçlerindeki yerleşik tutum ve davranışlarının temelini oluşturmaktadır.

Öte yandan, etkili bir örgütsel iletişim süreci için de etik unsurların ön plana çıkarılması gerektiği konusunda çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Bu yaklaşımların dayanağı, örgüt içerisinde ya da dışında, örgütün çıkarlarına hizmet edecek türden faaliyetlerin yürütülmesi adına gösterilen çaba, temel olarak inandırıcılık unsuruna dayanmaktadır. Bu inandırıcılık, kurumsal anlamda güven inşa edilmesi adına önem arz ederken, örgütlerin hem kendi çalışanları hem diğer işletmeler hem çalışan adayları hem de genel kamuoyu nezdindeki görünümünün iyileştirilmesi adına son derece yararlı olmaktadır (Sharma, Lampley ve Good, 2015, s. 43-46).

BÖLÜM 2.
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

2.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Bir örgüt ile kendisine bağlı olan üyeleri arasındaki ilişki, çeşitli kademelerde ortaya çıkmaktadır. Bu kademelerde, örgütün, üyeleri ile olan ilişkilerinin boyutları ile birlikte sürecin, çalışanlar nazarındaki değeri de anlaşılmaktadır. Çünkü performans, verimlilik vb. unsurların ortaya çıkışında, bir örgütün, üyeleri ile olan etkileşim şekli doğrudan ve dolaylı etkiler yaratabilmektedir.

Örgüt-üye etkileşiminde önemli bir niteliğe sahip olan davranış biçimlerinden örgütsel vatandaşlık, diğerlerine göre daha güçlü bir davranışı ifade etmektedir. Kavramsal olarak örgütsel vatandaşlık, bireyin, bağlı bulunduğu kurumun kendisine verdiği görev ve sorumlulukları güçlü bir şekilde kabul etmesi; bu kabul etme duygusunun ve eyleminin ötesinde de gerektiğinde, görev ve sorumluluklarının kendisine sunduğundan daha fazlasını yapmasını ifade etmektedir. Fedakârlık yapmak olarak algılanabilecek bu davranış, kurumsal yönetimin desteği ile birlikte oluşan vatandaşlık duygusunun pratiğe yansıması neticesinde kendisini hissettirmekte ve uzun vadede, görev ve sorumluluklarına daha fazla bağlı hareket eden bir çalışan kimliği ortaya çıkmaktadır (Sezgin, 2005, s. 318-319). Vatandaşlık duygusu ile hareket edilmesi, kurumlar açısından, çalışanlarından yana olan beklentilerinin temelini oluştururken, çalışanların da aidiyet duygusu ile bir kurumda çalışma istekleri adına, örgütsel vatandaşlık duygusunu yaratmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık kavramını ilk olarak 1930'lu yıllarda dile getiren Barnard, çalışanların benimsedikleri bu davranış biçimini "rol dışı davranışlar" biçiminde tanımlamıştır. Kavramı, mevcut süreçteki hali ile ilk olarak literatüre aktaran ise Dennis Organ olmuştur. 1983 yılında, ilk kez örgütsel vatandaşlık yaklaşımını kullanan Organ, kavramın duygusal anlamdaki kökenlerini araştırarak, literatürdeki diğer çalışmalara ve araştırmacılara öncülük etmiştir. Organ'ın değerlendirmelerine göre örgütsel vatandaşlık, maddi anlamda bir karşılık bulmak sureti ile ortaya çıkan bir kavramı ifade etmemektedir. Bunun aksine, örgütsel vatandaşlık, kurumsal yönetimin yaratmış olduğu olumlu tablo ile birlikte gönülden oluşan duygularla pratiğe yansımaları gerçekleşen bir duyguyu ifade etmiştir (Karaman ve Aylan, 2012, s. 36).

Yine Organ (1988) tarafından geniş çaplı olarak yapılan araştırmalar neticesinde, kavram için yeni yaklaşımlar gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu noktada Organ, örgütsel vatandaşlığın ortaya çıkış biçimi ve ilerleyiş yönünü tespit etmeye çalışmıştır. Buna göre örgütsel vatandaşlık, bir kurumda yer alan çalışanların, sadece elde ettikleri ücret ve kendilerine sağlanan fiziksel imkanlar dahilinde değil; kurumsal yönetimin, kendilerine sunmuş olduğu moral ve motivasyon unsurları ile de şekillenen ve bu sayede de çalışanların özveri, fedakârlık, fazladan sorumluluk alma ve anlık sorun çözme becerilerini geliştirme eğilimi vb. duygu ve uygulamalarının düzeyini arttıran bir hissiyat olarak görülmüştür (Kaya, 2013, s. 268). Organ'ın bu kavramsallaştırmasında, maddi değerlerin, çalışanların sadece görevlerini yapmaları adına birer destek unsuru olduğu anlaşılmaktadır. Bunun ötesinde ise kurumların, çalışanların, kendilerini değerli ve sürecin önemli bir parçası olduklarını hissettiren uygulamaları, örgütsel vatandaşlık duygusuna giden yolu açmaktadır.

Yine Organ, konuya dair, farklı sektör ve çalışan profilleri nezdindeki gerçekleştirdiği araştırmasında, çalışanların, bağlı bulundukları kurumdan, sürdürülebilir olarak gördükleri değer neticesinde, bir gönüllülük esasına çalışmaya başladıklarını tespit etmiştir. Kavrama dair algının bir diğer şekli olarak görülebilecek olan bu duruma göre örgütsel vatandaşlık, çalışanların, kendilerini yönetenlerden aldıkları motivasyon desteği ile birlikte gönüllülük esasına dayalı olarak kendi sorumlulukları dışındaki noktalarda da görev almalarını ve bunlar için herhangi bir ek teşvike ihtiyaç duymalarını sağlayan bir duygu olarak ele alınmaktadır. Söz konusu teşvik gerçekleştiği süre zarfında, çalışanların performans ve verimliliği üst düzeye çıkmaktadır. Bu teşvik, örgütsel vatandaşlık için bir ihtiyaç olarak da algılanabilecektir (Avcı, 2015, s. 13-14).

Öte yandan, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili diğer kavramsal çalışmaların neticesinde ortaya çıkan yaklaşımlar aşağıdaki şekilde değerlendirilebilecektir (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009, s. 138):

- George ve Brief (1992), örgütsel vatandaşlık duygusunun, örgüt üyelerinin rol tanımlamalarının dışında bir unsur olduğunu ve kendiliğinden geliştiğini belirtmişlerdir.

- Knovsky ve Pugh (1994), örgüt üyelerinin isteklilik duygularına vurgu yapmak sureti ile örgütsel vatandaşlığın, üyelerin çalışma konusundaki arzu ve isteklerinin sadece görevlerini yerine getirmek arzusu ile değil, örgüt içerisindeki tüm aktörlere olumlu etki edecek şekilde de ortaya çıkan bir duygu olduğunu belirtmişlerdir.

- Turnipseed ve Murkison (1996), örgütsel vatandaşlığın temel olarak örgütsel faaliyetler ile ilgili olduğunu, ancak pratikteki durumun tamamıyla duygular eşliğinde şekillendiğini dile getirmiştir.

- Greenberg ve Baron (2000) örgütsel vatandaşlığı, bir örgüt çalışanının, örgüt içerisindeki görevleri dahilinde en fazla zorunluluğu olan konunun da ötesine geçmek sureti ile kendisini kurumuna nitelikli ve faydalı bir çalışan olarak göstermek adına bir çabası olarak görmektedir.

- Blakely, Andrews ve Moorman'ın (2005) örgütsel vatandaşlık yaklaşımına bakıldığında ise, çalışma ortamındaki teknik zorunluluk ve sorumlulukların dışında, bireyin kendisi ile ilintili olan psikolojik zorunluluk ve sorumlulukların sürecin içerisine dahil olmasıyla birlikte ortaya çıkan duygu olduğu görülmektedir.

Tanımlamaların geneli ele alındığında, örgütsel vatandaşlık açısından, bir kez yerleşik hale gelen fedakârlık odaklı uygulamaların, zaman içerisinde, çalışanlar açısından yerleşik bir duyguyu ifade etmeye başladığı gözlemlenmektedir. Bu tür bir yaklaşım, kurumsal destek bulduğu süre zarfında, çalışanların, görev sınırlarının dışına çıkabilecek kadar istekli çalışmalarının yolunu açmaktadır.

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Teorik Boyutu

2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim, toplumbilim araştırmacıları açısından, kaçınılmaz bir süreci ifade etmektedir. Belirli bir süre zarfı dahilinde, çeşitli değerlere denk gelecek şekilde yaşanan sosyal değişim süreci, toplumların ve bireylerin, toplumdaki eski ve yeni unsurların bir karması olarak bir biçimde hareket etmelerini sağlamaktadır. Söz konusu değişim, bireysel ve toplumsal olarak bir fonksiyonel bütünlük yaratırken, değişimin kapsadığı zaman diliminde, birbirinden farklı, birbirinden kopuk görüş ve iletişim davranışlarının ortaya çıkması da mümkün olmaktadır. Sosyal değişim hem kalıcı hem de geçici unsurlara dayalı olmak sureti ile bireylerin ve toplumların görüşlerini ve kültürel anlamda sahip oldukları değerleri, bir değişim dahilinde şekillendirebilmektedir. Değişim kaçınılmaz olduğu kadar toplumsal ve bireysel sonuçlar yaratma potansiyeline sahiptir ve aşamalı da olsa değerlendirilmesi gerekmektedir (Sunar, 2014, s. 94).

Searle (2000), sosyal değişim teorisinin toplumsal ilişkiler ile doğrudan ilintili olduğunu ve manevi bağlamda bir menfaate dayalı olmasının, toplumun kimliksel değişiminde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu noktadaki iddia, toplumun, çıkarları doğrultusunda bir iletişim şekli belirlemiş olduğudur ve aynı zamanda bu tür bir iletişim modelini terk etme konusunda son derece isteksiz olduğudur. Searle açısından, kendisinin psikolojik ve sosyolojik araştırmaların sonuçları nezdinde, ortaya çıkan sosyal değişim teorisi ilkelerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kulualp ve Sarı, 2019, s. 648):

- Bireyler, birbirleri ile kurmuş oldukları ilişkilerinde, bir ödül beklentisi dahilinde hareket etmektedirler.
- Bireylerin ilişkilerinde söz konusu olan ve karşılıklılık esasına dayanan ödüllendirme sürdürülebilir olursa bireysel ve toplumsal ilişkiler devam edecektir.
- Bireyler, bir ödüllendirme düşüncesine dayalı olarak kendilerine sunulan ödülün şekli, derecesi ve taşıdığı anlam dahilinde, karşılarındaki bireyleri değerlendirmektedirler.
- Bireylerin ilişkilerindeki ödüllendirme beklentilerine dair menfaatlerinin düzeyi, ilişkilerin şeklini ve içeriğini bozacak şekilde olmamalıdır.
- İlişkilerin sağlamlaşmasıyla birlikte bireylerin birbirlerinden, tam da bekledikleri tepkileri almaları kuvvetle muhtemeldir.

Searle'nin, yukarıda sıralanan ve kendisine ait, sosyal değişim teorisinin ilkelerine bakıldığın, araştırmacının, toplumun olumsuz yöndeki değişimine atıfta bulunduğu ve bu vesile ile de bireyler arasında, asla, çıkarlara dayalı olmayan bir ilişkinin kurulamayacağına kanaat getirdiği anlaşılmaktadır.

2.2.2. Eşitlik Teorisi

İlk olarak Adams tarafında, 1965 yılında ön sürülen teori, toplumsal ilişkilerin, bir değerler mübadelesine dayandığını iddia etmektedir. Bu yaklaşıma göre menfaat unsurunun dışında, toplumda, bireylerin, birbirlerine faydalı olacak türden bir davranış sergilemesi adına çaba sarf etmesi söz konusudur. Bu noktada dikkati çeken gayret, toplumu oluşturan bireylerin sahip oldukları ihtiyaçların karşılanması adına, karşılıklı olarak bir çabayı ifade etmektedir. Bu durum, toplumun fertlerinin, birbirleri için bir iyilik yapmalarının da yolunu açmaktadır. Bu noktada önemli olarak beklentilerin

karşılanması değil, toplumsal ve bireysel faydanın sağlanmasıdır. Çalışanlar, taraftarlar, okul arkadaşları vb. gruplar arasındaki ilişkiler, bu teoriye birer örnektir (İçerli, 2010, s. 80).

Diğer bir açıdan Adams, toplumun fertleri arasındaki yardımlaşma mekanizmasının, karşılıklılık ilkesi dahilinde işlemesinin bir denge yaratacağını ve bunun toplumsal iletişim sürecine pozitif yönde etki edeceğini düşünmektedir. Fakat dengenin yokluğu, bireyler arasında, birinin diğerinden/diğerlerin daha fazla fayda elde etmesi durumu, bireylerin, kendilerinden daha fazla fayda elde eden diğer bireyi/bireyleri sorgulamasına sebebiyet verecektir. Hak ettiğinden daha az değer ve yardım gördüğünü düşünen bir birey, adaletsizlik duygusuna kapılmakla birlikte sürecin işleyişine olan karşıtlığı da tırmanacaktır. Bu şekilde, toplumsal anlamdaki bir çatışmanın da yolu açılacak ve anlaşmazlıkların çözümsüz bir boyuta taşınması söz konusu olacaktır. Çünkü eşitliğin bulunmadığı bir ortamda, bireylerin birbirlerine dair olan sorgulamaları daha da artmakta ve bu şekilde de ortaya, birbirinden uzak iletişim algısı olan bir toplum yapısı çıkmaktadır (Kılıç, 2016, s. 198).

2.2.3. Vekâlet Teorisi

Büyük ölçüde, iş dünyası açısından değerlendirilen vekalet teorisi, gösterdikleri faaliyetler neticesinde, kurum içerisinde bir söz sahibi olma hakkını bulunan çalışanların, bu haklarını, kurum içerisindeki yöneticilere bıraktığını dile getiren bir teoridir. Bu şekilde, kurum içerisinde ilişkilerin nasıl yürütüldüğünü araştıran teori, vekil olarak değerlendirilen yöneticilerin, kesin olarak çalışanlar tarafından yetkilendirilen ve bunun ötesinde, çalışanlar karşısında sorumluluk alamayacak olan bireyler olduklarını öne sürmektedir. Yöneticiler, aldıkları bu sorumluluk dahilinde, hiçbir şekilde, çalışanların çıkarlarının tersinde bir yaklaşım ve davranış benimseme şansına sahip değillerdir. Bu yönde, çalışanların çıkarlarını önemsemek sureti ile hareket eden yöneticiler, pozitif bir kimlik ile değerlendirilmektedirler. Aksi bir durum, taraflar arasındaki çatışmayı körüklerken, sistemin işleyişinin de zarar görmesine sebebiyet vermektedir (Ekinci, 2017, s. 73-74).

Bu teorinin, büyük ölçüde dayandığı varsayımlar, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki vekalet ilişkisinin bir çatışmaya dayandığını öne sürmektedir. Teori, söz konusu çatışmanın ortaya çıkması konusunda etkili olabilecek unsurların neler olduğunun tespitini ve buna istinaden de hangi durumlarda, çalışan-yönetici etkileşiminin zarar görebileceğini incelemeye çalışmaktadır. Bunun aksi bir durumda, taraflar arasında, vekalet sürecinden dolayı zarar gören yapının, hangi unsurlara dayandığının tespit edilmesi zor olacaktır. Vekalet teorisi, çalışanların beklentilerinin tespiti üzerinden oluşturulabilecek sağlıklı bir vekalet sisteminin içeriğini de odaklanmaktadır. Çünkü çalışanlar, yönetim erkini elde

bulundurmamakla birlikte değişen dönemler ve şartlar neticesinde, farklı kişilere, yönetici olmaları sıfatı ile vekalet vermektedir (Karoğlu, 2016, s. 66).

2.2.4. Karşılıklılık Norm Teorisi

1960 yılında, Gouldner tarafından öne sürülen bir yaklaşım olarak norm teorisi, bireylerin, hayatlarının her alanında, beklentilerine cevap bulabildikleri süre zarfında, olumlu tutum ve davranışlar sergileyeceği düşüncesine dayanmaktadır. Teori, insanların, bir karşılıklılık ekseninde, birbirlerine sağlamış oldukları unsurlar dahilinde, birbirlerine iyi davranacaklarını ve birbirlerinin beklentilerinin karşılanması adına gereken hususları, dikkatli bir şekilde gözeteceklerini öne sürmektedir. Teoride, tam tersi bir durumun ortaya çıkması halinde, bireylerin, giderek, çok daha fazla kendi çıkarlarına odaklanmak sureti ile karşılarındaki birey/bireyler ile iletişimlerini en alt düzeye indirgemeleri söz konusudur. Gouldner açısından, bireylerin arasındaki ilişkide, bir karşılılık duygusunun oluşabilmesi adına, ilk olarak yardım etme duygularının bulunması ve kendilerine yardım edenlere kötü davranmama konusunda eğilimlerinin bulunması gerekmektedir (Gürbüz, 2006, s. 53).

Gouldner açısından, teorinin şekillendirilme sürecinde ön plana çıkan konulardan biri de tahmin etme eğilimidir. Bireyler, birbirlerine yardımcı olurken, bu yardım sürecinin, ilerleyen süre zarfında onlara getirebileceği olumlu ve olumsuz unsurları tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Bir başka deyişle, bireyler, yardım etmek ya da etmemek konusundaki davranışlarının getiri ve götürülerinin bedelini düşünmeye çalışmaktadırlar. Çünkü bireyler bilmektedirler ki verecekleri tepki, karşılaşacakları tepkinin de belirleyicisi olacaktır. Bu nedenle de sürece katkı sağlamayan bir bireyin, yardıma ihtiyaç duyduğu bir konuda diğerlerinden katkı görmesi mümkün olmayacaktır (Aydın, 2017, s. 549).

2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

2.3.1. Diğerkâmlık

Diğerkamlık örgüt içi dayanışma açısından önemli bir davranıştı ve örgüt içerisinde yeni olan bir çalışanın, çevreye, sürece ve işe alışması adına kendisine her anlamda gereken desteğin sağlanmasıdır. Genel olarak örgütler, yoğun bir tempoda çalışmaları sebebiyle yeni çalışanların sürece hızlı bir şekilde adapte olması, pratikte, örgütler için ciddi bir zaman kazancı olmaktadır. Buna paralel örgütler, mevcut süreçte, istihdam ettikleri bireylerin gelecekte hazır olacakları zaman zarfını kısaltmak, böylelikle de çalışanlarının hızlı bir şekilde verimlilik düzeylerini arttırmak istemektedirler (Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2014, s. 5; Sharma ve Jain, 2014, s. 58). Çalışanların, süreçlere alışmaları adına,

kendi gösterdikleri ya da gösterecekleri çaba son derece önemli olmakla birlikte kurumsal anlamda sağlanacak olan destek, çalışanların pozitif yöndeki algılamalarını güçlendirecektir.

2.3.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık örgüt içerisinde hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından önem arz etmektedir. İşe ve çalışana saygı ile ilintili bir kavramdır. Öncelikli olarak çalışanların, kendi aralarındaki iletişim süreçlerinde ve iş ile olan etkileşimlerinde, mümkün olduğunca görev bilinci yüksek ve vicdanlı şekilde çalışmaları önemlidir. Bu doğrultuda, çalışanların işe olan saygılarının netleşmesi söz konusudur. Diğer yandan çalışanların karşısında yöneticilerin, çalışanları motive etmek adına adaletli ve dürüst bir şekilde çalışmalarının yanı sıra çalışanların performanslarına dair vicdanlı bir tutumda bulunmak durumundadırlar (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009, s. 5). Adalet duygusu ile de adlandırılabilecek olan bu durum, kurum genelinde yerleşik ve sürdürülebilir bir hal aldığı süre zarfında, kurum içerisindeki adil yönetim ve adil değerlendirme zihniyetinin de güçlenmesine mutlak şekilde yardımcı olacaktır.

2.3.3. Nezaket

Örgüt içerisindeki bireylerin, birbirleri ile iletişim süreçlerinde önemli bir husus olan nezaket, sürecin işleyişi açısından psikolojik bir etkendir. Çalışanlar, birbirlerine karşı nezaket çerçevesinde iş ilişkilerini yürüttükleri süre zarfında, bu nezaket yapısı, onların iletişim süreçlerinin kaliteli bir şekilde gelişmesine destekleyeceği gibi örgüt içerisinde ortamın da pozitif bir biçimde oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle örgütler, çalışma ortamı içerisinde nezaket odaklı iletişim süreçlerinin oluşturulmasını telkin etmek, desteklemek ve aksi durumlar karşısında önlem almak durumundadır (Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2014, s. 5). Kurum içerisindeki tüm aktörlerin, birbirleri ile aynı çalışma ortamında yer almaları vesilesi ile birbirlerine gösterecekleri nezaket, ilerleyen zaman dilimi içerisinde, bireylerin, birbirlerine olduğu kadar kurumlarına karşı da saygılı bir şekilde davranmalarının yolunu açabilecektir.

2.3.4. Sivil Erdem

Sivil erdem büyük ölçüde ülke için önem arz eden bir kavramdır. Toplum için yararlı işler yapma bilincinin bir göstergesidir. Diğer yandan, örgüt ortamı içerisinde sivil erdem, tıpkı toplum içerisinde olduğu gibi örgüte faydalı işler yapmak adına bir bilinç gelişiminin ön plana çıkarmaktadır. Buna göre çalışan bireyler, işlerinde sorumluluk almak, işlerini doğru şekilde yapmak, sorun çözmek, çevreleri ile yardımlaşma vb. eylemler ile birlikte bir sivil erdem bilincini sahip olacak ve örgütlerine doğru ve nitelikli bir şekilde hizmet etmiş olacaklardır (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009: 5; Sharma ve

Jain, 2014, s. 58-59). Genel olarak çalışanlar, elde ettikleri gelir odaklı olarak kurumlarına hizmet veriyor gibi gözükseler de aslında ortaya konan tabloya bakıldığında, çalışanların, kurumları için bir değer yaratma eğilimlerinin de örgütsel vatandaşlık duygusu ile birlikte ortaya çıktığı görülmektedir.

2.3.5. Centilmenlik

Örgüt içerisinde çalışmak zorlu birçok farklı duruma neden olmaktadır. Kimi zaman çalışanlar, bu durumdan fazlası ile rahatsız olmaları sebebiyle şikayetlerini ve serzenişlerini dile getirmekte ve böylelikle de işin yapılması için çeşitli engeller ortaya çıkmaktadır. Fakat centilmenlik, bu tip zorlukların göz ardı edilerek sorunların çözülmesi adına çalışanların serzenişte bulunmamaları, aksine, süreci kabullenmek suretiyle örgütler için gerekli olan tüm unsurları sürece aktararak sorumluluk almalarıdır. Diğer başka açıdan bakıldığında centilmenlik, çalışanların örgütlerine faydalı olabilecek, ancak kendileri için zorlu olan süreçleri sorgulamadan fedakârlık yapmalarıdır (Sharma ve Jain, 2014, s. 59). Bir bakıma, sorunların göz ardı edilmesi anlamında da değerlendirilebilecek olan centilmenlik, kurum yönetimleri tarafından saygı ve destek gördüğü süre zarfında bir anlam ifade etmektedir.

2.3.6. Özgecilik

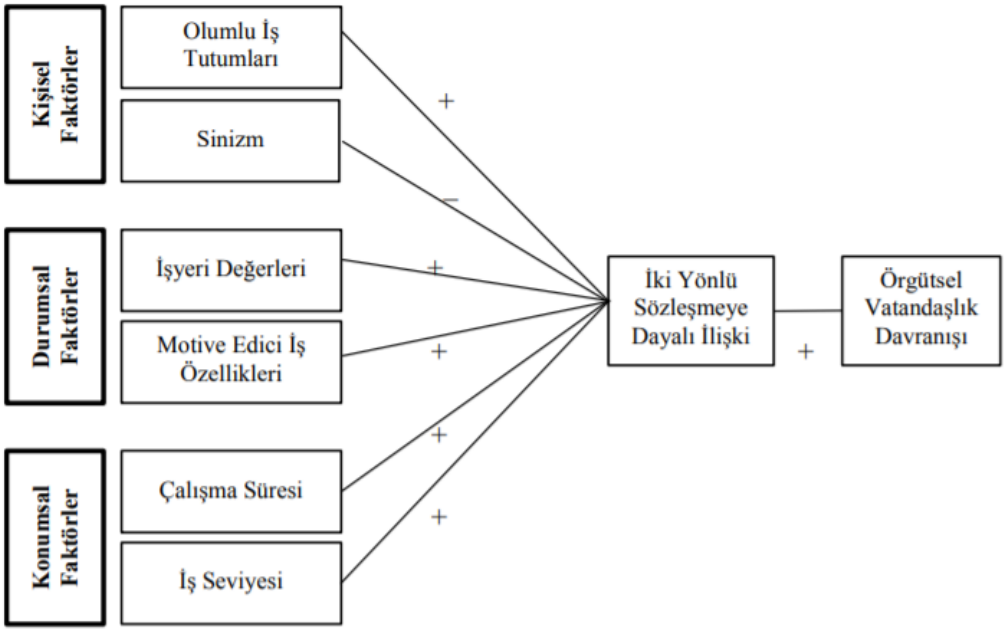
Özgecilikte önemli olan husus, çalışan bireylerin, istekli ve niyetli olarak diğer çalışanlara yardım etmek adına çaba sarf etmesidir. Bu şekilde çalışanlar, diğerlerine fayda sağlamak sureti ile kurum içerisindeki değerlerin gelişimini sağlamakta ve birlik duygusunu geliştirmektedirler. Her ne kadar, kurum içerisinde, her çalışanın bir görevi olsa da kendi görevinin dışında, diğer çalışanlara fayda sağlamak adına göstereceği fedakarlık, çalışanlar arasındaki bağın güçlenmesi ile birlikte sürecin daha pozitif bir şekilde ilerlemesine, nihai noktada da kurumun çeşitli sosyal, yönetimsel ve finansal faydalar elde etmesine yardımcı olmaktadır. Özellikle de ağır iş yükünün söz konusu olduğu ortamlarda, özgecilik davranışı ile birlikte bireylerin, kişisel anlamdaki, insani gelişimleri hem iş yaşamına hem de sosyal yaşamlarına dair gelişim göstermektedir (Can, 2019, s. 39). Bir başka deyişle, bireylerin istek ve niyet açısından ortaya koymuş oldukları, iş yaşamındaki olumlu tablo, zaman içerisinde, onların, daha olumlu düşünmeleri adına teşvik edici bir nitelik kazanmakta ve bireylerin, söylem ve eylemde daha pozitivist bir bakış açısına sahip olmalarına yardımcı olmaktadır.

2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık, her ne kadar, tek bir davranış biçimini ifade ediyor gibi gözükse de aslında, içerisinde, birbirinden farklı davranışları barındırmaktadır. Söz konusu davranışlar, çalışanların, içerisinde bulundukları durumların genelini ifade etmektedir ve zaman içerisinde, çalışanların vatandaşlık duygularının, birbirinden ayrışmasına sebebiyet vermektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarından ilki hedef odaklı davranıştır. Örgüt odaklı ve çalışan odaklı olarak ikiye ayrılan bu davranışta, çalışanların duyguları, düşünceleri ve beklentileri ön plandadır. Örgüt odaklı vatandaşlık davranışında, çalışanların, örgüt için fedakârlık yapmalarına olanak tanıyacak bir şekilde şartlanmalarına yardımcı olacak şekilde telkin edilmeleri ve desteklenmeleri öngörülmektedir. Çalışan odaklı vatandaşlık davranışında ise işletmelerin hayatta kalması adına, çalışanların sahip oldukları rolün ne denli önemli olduğu fark edilmektedir. Bu nedenle de çalışanların duyguları, düşünceleri ve beklentileri işletme yönetimleri tarafından önemsenmekte ve değerlendirilmektedir (Kaplan, 2011, s. 26).

Diğer bir örgütsel vatandaşlık davranışı ise davranış odaklı vatandaşlıktır. Çalışanların davranışlarının önemsendiği ve ön plana çıkarıldığı bu vatandaşlık davranışında, çalışanların, duygularının ve davranışlarının, aynı anda, işletmeye ne yönde katkı sağladığı incelenmektedir. Buna göre duygu ve davranışlarının işleyişi, işletmeye zarar veren çalışanlar, işletme içerisinde, yeterince değer görmemekte ve onların katkıları önemsenmemektedir. Fakat işletmeye, herhangi bir düzeyde katkı sağlayan çalışanların, örgütsel vatandaşlık duygularının ortaya çıkarılması ya da bu davranış söz konusu ise geliştirilmesi adına adımlar atılmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 119).



Şekil 5 Van Dyne vd. tarafından oluşturulan örgütsel vatandaşlık davranışı modeli (Arı, 2014: 60)

Şekil 4'te, Van Dyne vd. (1994), örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda, kişisel, durumsal ve konumsal unsurların ön plana çıkarıldığı görülmektedir. Şekil üzerindeki "+" işaretler doğru ve olumlu yöndeki ilişkileri; "-" işaret yanlış ve olumsuz yöndeki ilişkileri ifade etmektedir.

Öte yandan, literatürde yer alan diğer örgütsel vatandaşlık türlerini, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Çelik, 2007, s. 121; Kaplan, 2011, s. 26):

- Sahte vatandaşlık davranışı: Yalnızca belirli konularda ve faaliyetlerde, sadık ve nitelikli bir hizmet verme eğiliminde olan çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

- Karşı vatandaşlık davranışı: Kurum içerisinde varlığını sürdürmek adına, diğer çalışanları sabote etme eğilimine dahi sahip olan, bu şekilde de kendi çıkarlarını korumaya eğilimi olan çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

- Olumsuz yardımlaşma davranışı: Her ne kadar, kurum içerisinde faaliyetlerini sürdürme eğilimleri olsa da kurumun sağladığı faydalar ile kendini geliştirme ve kurumun başarısının önüne geçme eğilimi olan çalışanların sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışıdır.

Söz konusu üç vatandaşlık davranışı da genel olarak olumsuz örgütsel vatandaşlık duygularını ifade etmektedir. Buna göre kavram, zaman içerisinde, çalışanların kişilik ve kimliklerine göre farklı bir hal alabilmektedir.

2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler ve Yarattığı Etkiler

Örgütsel vatandaşlık davranışının varlığı, bireysel ve kurumsal anlamda, son derece olumlu yansımalara sahip olsa da bu davranış biçiminin oluşumu, kolay olmamakla birlikte birçok faktörün, örgütsel vatandaşlığın oluşumu konusunda etkilerinin bulunduğu görülmektedir. Buna istinaden, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörleri aşağıdaki unsurlar dahilinde değerlendirilmektedir (Saari ve Judge, 2004, s. 396; Kaplan, 2011, s. 57; Serinkan ve Erdiş, 2014, s. 107; İplik, 2015, s. 94):

- İş Tatmini: Çalışanların gerek kendi performanslarından gerekse de bağlı bulundukları kurumlarının kendilerine, iş ile ilgili olarak sağladığı faydalardan yana olan tatmin duygusu, tarafların ilişkilerini şekillendirmektedir.

- Örgütsel Bağlılık: Hem çalışanların kendisinden hem de kurum yönetiminden kaynaklanan hususlar bağlılığı ve vatandaşlığı, kademeli olarak etkilemektedir.

- Örgütsel Adalet: Adil yönetim, ücretlendirme ve terfi gibi konular, çalışanların, kurumları hakkındaki aidiyet duygularına yön vermektedir.

- Psikolojik durum: Bireysel olduğu kadar kurumsal anlamdaki yönetimsel ve insani psikoloji de çalışanların bir kurum içerisinde ne denli kalmak isteyeceklerini belirlemektedir.

- Kişilik özellikleri: Kurumun her kademe ve noktasındaki bireylerin, iş hayatlarının dışında sahip oldukları kişilik niteliklerinin kurumsal yaşamın içerisine entegre edilmesi ile ön plana çıkmaktadır.

- Demografik özellikler: Bireyi sosyal anlamda tanımlayan her türlü özelliği ve niteliği, kurumun sahip olduğu nitelikler ile karşılaştırıldığında, uyum-uyumsuzluk ekseninde, bir ait olma ya da olmama duygusu ortaya çıkmaktadır.

- İşin Nitelikleri: Bireylerin sahip oldukları teknik bilgi kapasitesi ile kendilerine sunulan işin ya da görevin nitelikleri ne denli uyumlu olursa, vatandaşlık duygusu o denli nitelikli ve güçlü bir şekilde oluşmaktadır.

- Liderlik: Kurumun niteliği ile çalışanların özellikleri arasındaki köprünün kurulması ve buna istinaden, çalışan bireylerin aidiyet duygularının oluşması adına aracı ve önemli rol, liderlere aittir.

Kurumsal çatı içerisindeki iletişim şekli ve bu iletişimin boyutları, kurum yönetimleri ile çalışanları arasındaki etkileşimin niteliğini belirlemekle birlikte sürecin işleyişine de doğrudan etki etmektedir. Bu süreçte, kurumların, örgütsel vatandaşlık duygusuna olumlu yönde etki edebilmesi ve sürdürülebilir bir çalışma ortamının oluşturulması adına son derece değerlidir. Bu sebepten ötürü, kurumlar, vatandaşlık hissiyatının kalıcı bir hal alabilmesi için kendi sorumluluğunda olan hususlarda, eksiksiz bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. İlerleyen zaman zarfı içerisinde, kurumlar, çalışanlarından daha güçlü, daha nitelikli ve daha yüksek nitelikli bir destek elde edebilmektedirler (Serinkan ve Erdiş, 2014, s. 106).

Konuyu detaylı bir şekilde ele alan Podsakoff vd. (2000), örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkardığı etkileri, aşağıdaki şekilde değerlendirmek mümkündür (Erok, 2018, s. 39):

- Çalışanların, örgütü sahiplenme konusunda teşvik olmaları ve yalnızca iş için değil, gönüllü bir şekilde sorumluluk almaları söz konusudur.

- Çalışan-kurum yönetimi arasındaki sorunların, iletişim bazlı olarak ortadan kalktığını ve daha sağlıklı bir iletişim ve etkileşim sürecinin yaratıldığı görülmektedir.

- Çalışanlar için kurumsal sorunlar, bir anda, kişisel sorunlar haline gelmektedir ve çalışanların, bu sorunları çözmek adına çaba sarf ettikleri görülmektedir.

- Çalışanlar, elde etmiş oldukları ücretin karşılığına göre hizmet vermekten vazgeçmekte ve daha fazlasını ortaya koymak adına, ciddi ölçekli bir çaba sarf etmektedirler.

- Çalışanların, kendi çıkarlarını bir kenara bırakmak sureti ile dayanışma halinde, kurumsal çıkarların gözetilmesine, çok daha fazla odaklandıkları görülmektedir.

- Kurumun iş ortamının benimsenmesi ile birlikte çalışanların, içerisinde bulundukları ortamı, bir yaşam alanı olarak benimsedikleri bir durum ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda sıralanan unsurlara bakıldığında, çalışanların, örgütsel vatandaşlık duygusunu hissetmeye başladıkları andan itibaren bir benimseme ve sahiplenme davranışı sergiledikleri görülmektedir. Bu durum, çalışanlar arasındaki dayanışma duygusunu da arttırdıkça, kurumun iş potansiyelinin maddi ve sosyal anlamda artmasına imkan sağlamaktadır.

2.6. Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Algılamaları

Andrew ve León-Cázares (2015, s. 73-75), çalışanların örgütsel vatandaşlık algılamalarına dair yapmış oldukları araştırmalarında, temel olarak çalışanların, kendilerini, sistemin gerçek anlamda bir parçası olarak gören kurumlara karşı daha güçlü bir şekilde örgütsel vatandaşlık duygusu ile yaklaştıklarını tespit etmişlerdir. Buna göre çalışanlar, öncelikli olarak kurumlarının kendilerini benimsemelerini, daha sonrasında ise kendilerinin, doğal olarak buna karşılık vereceklerini, tutum ve davranışlarıyla ortaya koymaktadırlar. Bu görüntüde, çalışanların, örgütsel vatandaşlık duygusu açısından, bağlı bulundukları kurumdan, yeteri düzeyde destek gördükleri süre zarfında, kendileri için kurumları ile bütünleşmek zor olmamaktadır. Bu noktada, kurumsal yönetim anlayışının, mutlak olarak çalışanlarının örgütsel vatandaşlık ve diğer bağlılık konularında beklentilerini karşılamaları gerekmektedir.

Çalışanlar, örgütsel vatandaşlık konusundaki duygu ve düşüncelerini şekillendirirken, içerisinde bulundukları iş ortamının ve bağlı bulundukları kurumun niteliklerini doğru şekilde anlamaya ve değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Bir başka deyişle, çalışanlar, kurumları için bir örgütsel vatandaşlık duygusu hissetmelerinin buna değip değmeyeceği konusunda emin olmaya çalışmaktadırlar. Bu açıdan da çalışanların düşüncelerini şekillendiren unsurların başında, kurumun kendilerine vadettikleri ile gerçeğe dönüştürdükleri arasındaki karşılaştırmanın sonucu gelmektedir. Çalışanlar, elde ettiklerinin kendilerini ne denli tatmin ettiğini düşünürken, aynı zamanda, kurumlarının kendilerine sunmuş olduklarını da genel olarak değerlendirmekte ve kurum için vermiş oldukları mücadelenin doğru şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğine bakmaktadırlar (Jahangir, Akbar ve Haq, 2004, s. 76-77).

Mutlak olarak çalışanların örgütsel vatandaşlık duygularının şekillendirilmesi hususunda, çevresel etmenler, bir algı oluşturulmasına yardımcı olmaktadır ve çalışanlar da bu etmenlerin ortaya koymuş olduğu çerçevenin etkisi ile birlikte çalışanlar, örgütsel vatandaşlık hissiyatı ve pratiği konusunda kendilerini koşullandırmaktadırlar. Genel olarak değerlendirildiğinde ise çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda, kurumlarından ve genel iş ortamlarından yana olan

algılamalarının vatandaşlık duygularına yansımalarını aşağıdaki unsurlar ile açıklamak mümkündür (Rioux ve Penner, 2001, s. 1306-1307; Thiruvenkadam ve Durairaj, 2017, s. 47-53):

- Çalışanlar için kurumun üst yönetiminin, örgütsel vatandaşlık davranışını kendisinin ne oranda benimsediği çalışanların bu konuya dair duygu ve düşüncelerini de şekillendirecektir.

- Çalışanların, birbirleri ile olan etkileşimlerinde, bir çalışanın ya da çalışan grubunun örgütsel vatandaşlık duygu durumu diğer çalışan ve çalışan grubunu da etkilemektedir.

- Çalışanlar, kendi fikirlerinin kurum içerisinde gördüğü kabulün derecesine göre kendilerini değerli olarak hissetmekte ve buna istinaden de örgütsel vatandaşlık duygularını sorgulamaktadırlar.

- Çalışanlar, diğer kurumlarındaki çalışanların örgütsel vatandaşlık duygularının hangi unsurlardan beslendiğini incelemekte ve bu duyguları, kendi kurumlarındaki durum ile karşılaştırmaktadırlar.

- Çalışanların örgütsel vatandaşlık duyguları için emek ve emeğin karşılığında elde edilen unsurlar arasındaki uyum son derece önemlidir.

- Örgütsel vatandaşlık, çalışanlar açısından, sağlam değerleri olan bir unsur olması vesilesi ile temelinin sağlam olması, kurumsal yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır.

- Kimi çalışanların örgütsel vatandaşlık duygularının şekillenmesi adına örgütsel adalet duygusu büyük bir önem arz etmektedir.

- Ücretler düzeyi ne denli yüksek olursa olsun, kimi çalışanlar için örgütsel vatandaşlık duygusunun ortaya çıkması adına saygı, son derece önemli bir tetikleyici unsurdur.

Sıralanan, yukarıdaki unsurlar, çalışanların algılamaları açısından, örgütsel vatandaşlık konusunda son derece belirleyici olmaktadırlar. Birçok çalışan, örgütsel vatandaşlık duygularını şekillendirmek adına, çevresel etmenleri incelerken, bu etmenlerin bireysel olarak çalışanlar nazarında yarattığı etki, örgütsel vatandaşlık konusundaki yol haritalarının da şekillenmesine yol açmaktadır. Bu yol haritası, örgütsel vatandaşlık duygusu kadar, kurumsal anlamdaki diğer duyguların da değerlendirilmesi adına yönlendirici olmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanlar, örgütsel vatandaşlık duygularına dair algılamalarının yanı sıra, örgütsel anlamdaki diğer birçok duyguyu da değerlendirmektedirler.

Örgütsel vatandaşlık konusunda, çalışanların değerlendirmelerinde, iş dünyasındaki durumları ve karşılaştıkları hususlar etkili olmakla birlikte bireysel olarak yaşamlarında karşılaşmış oldukları durumlar da süreci şekillendirmektedir. Normal yaşamlarında da bir yapının parçası olma isteği, zaman içerisinde, bireylerin, kendilerini, bağlı bulundukları kurum ile özdeşleştirme konusunda önemli bir etmen olmaktadır. Bu sayede, kendilerine, özellikle manevi anlamda ciddi ölçekli bir destek sağlandığını gören çalışanlar, içerisinde bulundukları yapının, kendileri için uygun olduğu görüşüne sahip olmaktadırlar. Bu da zaman içerisinde, güçlü bir şekilde yerleşen bir örgütsel vatandaşlık duygusunun varlığını işaret etmektedir (Demir, 2015, s. 133).

BÖLÜM 3.
ÖRGÜTSEL UYUM

3.1 Kişi-Örgüt Uyumunun Tanımı

İşletmelerin, istihdam ettikleri çalışanları ile ilişkileri, uzun yıllar boyunca, tek düze bir sistem içerisinde gerçekleşmiş ve bu nedenle de çalışanların, süreç içerisindeki kimlikleri ve rolleri, tam anlamıyla güçlü bir hale getirilememiştir. Fakat işletmelerin başarısının, çalışanlarının performans ve verimliliğine dayalı olduğu bir ortamda, işletmeler ile çalışanlar arasındaki uyumluluk durumu, sürecin gidişatının belirlenmesi adına son derece önemlidir. Bu durum, kişi-örgüt uyumu kavramının ortaya çıkmasına öncülük etmiş ve bu vesile ile de çalışanlar ile bağlı bulundukları işletmeleri arasındaki etkileşimin düzeyi, bu kavram ile açıklanmaya çalışılmıştır. Söz konusu uyum, derecesine göre çalışan bireylerin işletmelerin başarı-başarısızlık, mutluluk-mutsuzluk, yüksek performans-düşük performans vb. karşıtlıklar dahilinde değerlendirilmesini sağlamaktadır (Bayramlık, Bayık ve Güney, 2015, s. 4-5). Uyum, artık, çalışanların çok önem verdikleri bir husus olarak dikkati çekmektedir ve bu şekilde de bir kurum için ellerinden geleni yapmak adına çabalamaları adına bir teşvik olarak nitelendirilebilecek durumdadır.

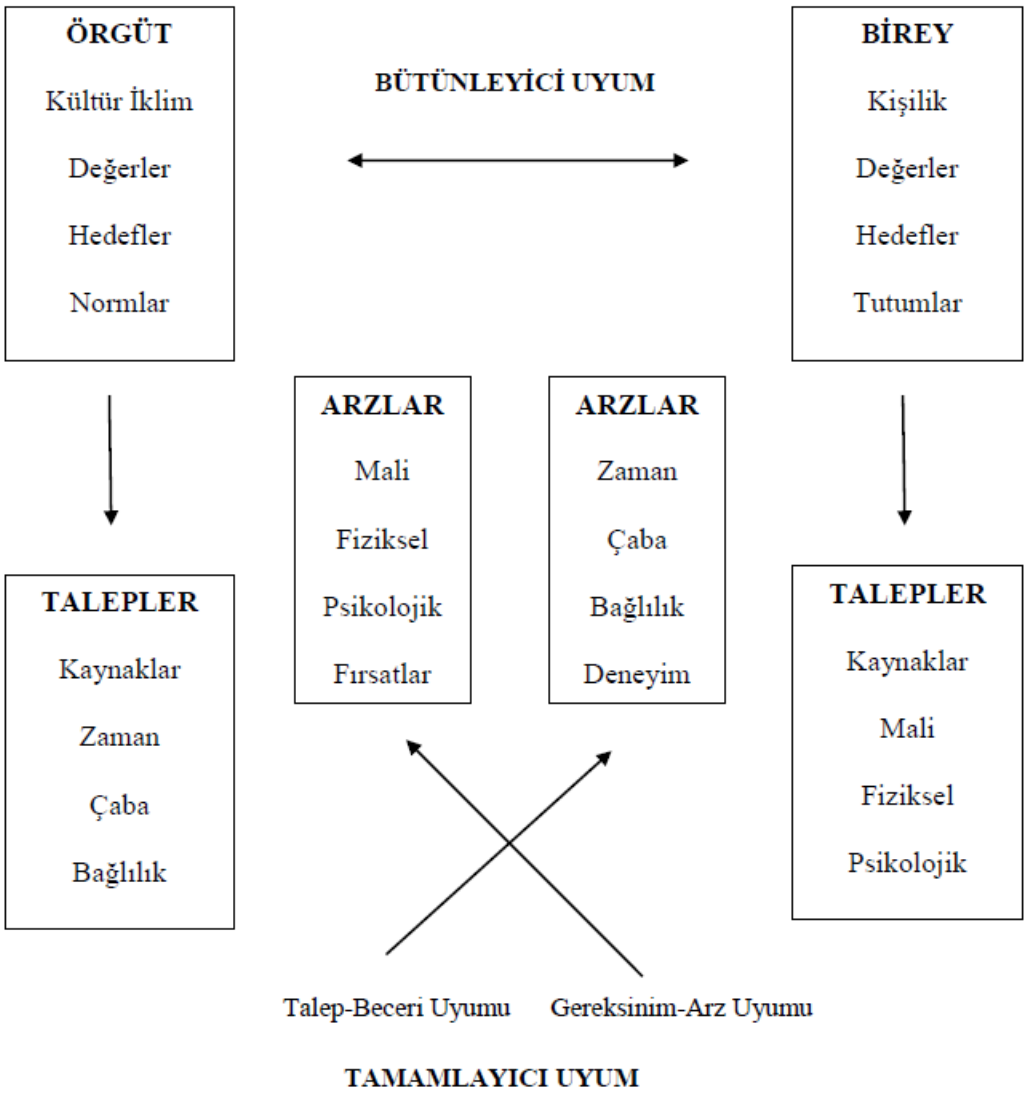
Konu ile ilgili ilk ve önemli çalışmaları yürüten araştırmacılardan Chatman (1989, s. 339), kişi-örgüt uyumunu, çalışanlar ile başvurdukları ya da bünyesinde çalıştıkları işletmeler arasındaki benzerliklerin bir bütünü olarak değerlendirmiştir. Chatman'a göre kişi-örgüt uyumu, çalışanların bir iş ortamından, işten ve iş yaşamından beklentilerinin, bir kurumun kültürel değerleri ve iş yapma konusundaki eğilimleri ile benzerliklerinin, sürecin belirleyici unsuru olduğunu dile getirmiştir. Araştırmacı açısından, özellikle bireylerin, iş yaşamına dair taşıdıkları değerler ile bağlı bulundukları ya da çalışmak adına başvuruda bulundukları işletmelerin iş yaşamına dair etik değerlerinin arasındaki ilişki de kişi-örgüt uyumunun oluşması adına önemli ve belirleyici olmaktadır.

Yine, konuyu çok boyutlu ele alan Schneider, Goldstein ve Smith (1995, s. 749) ise kişi-örgütünün uyumunun, işletmeler ile istihdam ettikleri çalışanlarının arasındaki ilişkide, özellikle, çalışanların sahip oldukları işe ve sosyal kimliklerine dair değerlerin birbirleri ile olan uyum ya da uyumsuzluğu olarak değerlendirmişlerdir. Araştırmacılara göre kişi-örgüt uyumu kavramının olumlu bir

şekilde kullanılması önem arz etmektedir ve bu şekilde kavram, sürecin içerisindeki tarafların, birbirleri ile azami düzeyde paralel yaklaşımlara sahip olması adına, yine tarafların gayret göstermesi ile olan çıkan durumu ifade etmektedir.

Öte yandan, kişi-örgüt uyumu, çalışan adaylarının, bir işletmeyi tercih etmek ya da etmemek adına belirleyecekleri yol haritasının ve kararlarının şekillenmesi adına önemli bir etki yaratmaktadır. Çalışan adayları, kişisel anlamdaki değerlerini gözden geçirdikten sonraki süre zarfında, iş yaşamına dair beklentilerini, özellikle de kariyer hedeflerini kesinleştirdikten sonra, söz konusu hususlarda kendilerine imkanlar ve avantajlar sunacak olan işletmelere başvurma eğiliminde olmaktadırlar. Bu tür bir arayış, zaman içerisinde, çalışan adaylarının, ister istemez, bir kişi-örgüt uyumu arayışı içerisine girdiklerini de göstermektedir. Çalışan adaylarının, kendilerine vaat edilenlere göre işletmeler ile etkileşim içerisinde olma arzuları, kişi-örgüt uyumunun varlığına dair bir emare olmaktadır. Çalışanlar, henüz birer adayken bile, artık kendilerine sunulma ihtimali bulunan unsurları değerlendirmekte ve sonuçlarını ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar (Yıldız, 2013, s. 156). Her ne kadar, kavram, mevcut çalışanlar üzerinden ele alınsa da çalışan adaylarının da uyum açısından arayışları bulunmaktadır. Bu arayış, çalışanların, kendilerini, daha rahat ve daha nitelikli bir şekilde ifade edebilecekleri bir çalışma ortamı beklentileri ile ilintilidir.

Başka bir açıdan ele alındığında, kişi-örgüt uyumu, işletmeler ve çalışanlar açısından, çok boyutlu ve çok unsurlu bir ilişki yapısına işaret etmektedir. Buna göre kişi-örgüt uyumunda, çalışanların beklentileri ile işletmelerin beklentilerinin, büyük ölçüde uyuşması hem önem arz etmekte hem de iş verimliliğinin üst düzeye çıkması adına önemli bir zemin yaratmaktadır. Buna istinaden, kişi-örgüt uyumunun, işletmelerin başarısı ya da başarısızlığı açısından, işletmeler ile çalışanlar arasındaki iş ilişkisinin ve sosyal ilişkilerin, sürecin sonuçları açısından son derece belirleyici olduğunu görmek mümkündür. Bir başka deyişle, kişi-örgüt uyumunun düzeyi, işletmelerin başarı düzeyine doğrudan etki etme potansiyeline sahiptir. Çünkü senkronize olarak hareket eden söz konusu tarafların etkileşimi, olumlu sonuçların ortaya çıkması adına son derece kilit bir role sahip olmaktadır ve bir adım sonrasının yapısını şekillendirmektedir (Ulutaş, 2011, s. 15). Kendisini, bir kurum içerisinde uyumlu ve mutlu olarak gören çalışanlar için söz konusu kurum için kendilerini işe odaklamaları çok daha kolay olmaktadır.



Şekil 6 Kişi-örgüt uyumunda söz konusu olan bütünleyici ve tamamlayıcı uyum ayrımı (Can, 2019, s. 4).

Şekil 6'da gösterildiği süre zarfında, kişi-örgüt uyumunda, bütünleyici ve tamamlayıcı uyum ayrımı söz konusudur. Bütünleyici uyum, çalışan bireylerin sahip oldukları değerler ile işletmelerin sahip oldukları değerlerin birbirleri ile eşleşmesi söz konusudur. Bu değerlerin uyum gücü, kişi-örgüt uyumunun gücünün artışına, doğrudan doğruya etki etmektedir. Öte yandan tamamlayıcı uyum, çalışanlar ve işletmeler arasında, ihtiyaç-kaynak etkileşimi bulunmaktadır. Bir başka deyişle, tarafların ihtiyaçları olan unsurlar, birbirlerinin sahip oldukları değerler üzerinden tamamlanmak sureti ile kişi-örgüt uyumunun, karşılıklı değerler bütününün oluşturulması ile mümkün hale getirilmesi söz konusu olmaktadır.

Kişi-örgüt uyumu kavramı, aslında, bireylerin çevreleri ile olan uyumluluk düzeylerinin anlaşılması adına yapılan değerlendirmelerde bir alt boyut olarak değerlendirilebilir. Buna göre kişi-örgüt uyumu, çalışanların, sosyal hayatları içerisinde birer birey olarak çevreleri ile olan uyumluluklarının bir parçasıdır. Bireyler, sosyal hayatlarında, kendi görüşlerine uygun bir çevrenin parçası olmak adına mücadele verdikleri bir süre zarfında, bunun bir benzeri mücadeleyi, iş hayatı dahilinde de verebilmektedirler. Bir birey, sosyal hayatında, kendisi ile uyumlu bir yapının parçası olmak istediği gibi iş hayatında içerisinde, kendisini en iyi şekilde işine adapte edebileceği bir iş ortamının arayışı içerisindedir. Başka bir deyişle, bireylerin, kişilik olarak uyumluluk ya da uyumsuzluk konusundaki tutumları, sadece sosyal hayatları ile sınırlı kalmamakta, hayatlarının içerisinde, aktif olarak yer aldıkları tüm ortamlarda, bir bireysel gerçek olarak kendisini göstermekte ve bireyleri yönlendirmektedir (Turunç ve Çelik, 2012, s. 61). Bu görüntüde, kişi-örgüt uyumunun, bireyin yaşamı ile ilintili bir görüntüsünün bulunduğunu söylemek mümkündür. Bireyler, uyum konusunda, hayatlarının her noktasında arayış içerisinde olmaktadırlar.

3.2. Kişi-Örgüt Uyumunun Çalışanlar Açısından Niteliği

Geçmiş yıllarda, çalışanlar için herhangi bir görev, iş ya da konumla ilgili olarak uyumluluk gözetme hakkı söz konusu olmadığı dönemlerde, çalışanların, kendilerine verilenler karşısında çaresiz oldukları gözlemlenmiştir. Fakat geçen yıllar içerisinde, çalışanların, kendilerine verilen bir görev için o göreve uyumlu olup olmadıklarını düşünmek konusundaki özgürlükleri, kişi-örgüt uyumunun daha detaylı bir şekilde değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Buna göre işletme yönetimleri başta olmak üzere yöneticiler ve konu ile ilgili araştırma yapan kesimler, kişi-örgüt uyumunda, çalışanların beklentilerinin, kapasitelerinin ve sınırlılıklarının neler olduğunun tespitinin ne denli önemli olduğu fark etmişlerdir (Barylska, 2016, s. 18-22).

Genel olarak ele alındığında, kişi-örgüt uyumunun çalışanlar açısından niteliğini teşkil eden unsurları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Morley, 2007, 109-113):

- Çalışanlar, kapasite ve sınırlılıklarının, örgütte alacakları görev öncesinde tespit edilmesini beklemektedirler.

- Çalışanların yeterince doğru şekilde değerlendirilmemeleri neticesinde ortaya çıkan yanlış görev dağılımı ve başarısızlıklar, çalışanların sorumluluk kabul etmedikleri hususlardır.

- Çalışanların, genel olarak kurum içerisindeki durumları iyi olsa dahi, yeterince verimliliğin bulunmamasında, kişi-örgüt uyumu konusunun da gözden geçirilmesi gerekmektedir.

- Kurumsal yönetim anlayışının, kişi-örgüt uyumunu, sadece örgütün çıkarları açısından değil; aynı zamanda, çalışanların çıkarları açısından da değerlendirmesi gerekmektedir.

- Çalışanların uyumluluk konusundaki sorunlarının giderilmesi adına, kendi başlarına gösterecekleri gayret yeterli değil; çalışanlar, bu süreçte, eğitim ve geliştirme, psikolojik destek vb. unsurları da görmek istemektedirler.

- Süreçlerin başında, çalışanlara vaat edilenler ile süreç içerisinde ve sonucunda ortaya çıkan tablonun uyumsuzluğu, kişi-örgüt uyumu konusunda hızlı ve olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Sıralanan unsurların ön plana çıkarmış olduğu tabloya bakıldığında, çalışanlar, bağlı bulundukları kurumlarının, mutlak olarak kendilerinin sistem ile uyumluluğu konusunda, gereken düzenlemeleri yapmasını beklemektedirler. Bu düzenlemeler, yeterli ve nitelikli bir şekilde, gereken zamanda yapıldığı süre zarfında çalışanların örgüt ile olan uyumluluk düzeylerinin hızlı bir şekilde artması mümkün olabilecektir.

Öte yandan, kişi-örgüt uyumu açısından önem arz eden hususlardan bir başkası ise mevcut işletme çalışanları kadar çalışan adaylarının yaklaşımlarıdır. Son yıllarda, çalışan adaylarının, kendileri için en uygun işletmeyi seçmek ve başvurmak konusundaki eğilimleri artarken, zaman içerisinde, bu durum, çalışan adaylarının ellerinin güçlenmesini sağlamıştır. Buna istinaden, kişi-örgüt uyumunun çalışan adayları açısından niteliğini teşkil eden unsurları ise aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Sekiguchi, 2004, s. 179-183; Tuğal ve Kılıç, 2015, s. 195-196; Margaretha vd., 2020, s. 43-44):

- İşletmeler hakkında, kamuoyunda ve iş dünyasında oluşan imaj, çalışan adaylarının, kendilerini bir işletme ile uyumlu ya da uyumsuz olarak hissetmeleri konusunda etkendir.

- Çalışan adayları, mevcut çalışanlardan edinebildikleri bilgiler neticesinde, kendileri için bir işletmenin uyumluluk derecesini ölçümlemektedirler.

- Çalışan adaylarının, sürecin başında, işletme yetkilileri ile yapmış oldukları görüşmelerde, kendi fikirlerinin alınıp alınmadığını gözlemlemeleri, kişi-örgüt uyumu açısından önemli bir destekleyici unsurdur.

- Çalışan adayları açısından, işin ilk dönemindeki oryantasyon süreçleri, sürecin geri kalanının şekillendirilmesi adına son derece önemlidir.

- Çalışanların, ilk başvuru anında dikkat ettikleri ilan detayları, işletmelerin kişi-örgüt uyumu konusundaki değerlendirmelerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

Yukarıda sıralanan unsurların ortaya koymuş olduğu tabloya bakıldığında, çalışan adaylarının, mümkün mertebe, kendileri ile ilintili olan unsurlara daha fazla sahip olan işletmeler ile yakın ilişkiler kurmak sureti ile bir kişi-örgüt uyumu yakaladıkları anlaşılmaktadır. İlk başlarda, işletme yönetimlerinin, adaylara karşı sergiledikleri tutum ve davranışların da kişi-örgüt uyumuna dair çalışanların genel bir fikir edinebilmesi adına son derece değerli olmaktadır.

3.3. Kişi-Örgüt Uyumunun Boyutları

Teorik olarak ele alındığında, kişi-örgüt uyumu konusu, literatürde, birçok farklı şekilde ele alınmış ve buna istinaden, içerikte, çeşitli değişikliklere rastlanmıştır. Araştırmacıların ortaya koymuş oldukları değerlendirmelerde, tarafların arasındaki ilişkilerin içeriği değerlendirilmiştir.

Konuya dair temel teşkil eden çalışmalardan biri Posner vd. (1985) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, kişi-örgüt uyumunda, bireylerin ve kurumların değer yargıları arasında bir bağlantı oluşturmaya çalışmışlardır. Çünkü bu bağın varlığı ya da yokluğu, tarafların birleşmesini ya da ayrılmasını sağlamaktadır. Araştırmacılar, konuya dair yaklaşımlarını "paylaşılan değerler" kavramı ile açıklamaya çalışmışlardır. Bu kavrama dair unsurlar aşağıdaki şekilde ön plana çıkmaktadır (Akbaş, 2011, s. 59-60):

- Paylaşılan değerler, bireysel başarı duygusu, kapasitesi ve eğilimler ile ilintilidir.

- Paylaşılan değerler, örgütsel bağlılık duygusu ile doğrudan ilişki sahibi olmakta ve bireyler, işletmelerin değerlerine paralellik kurduklarında, doğrudan doğruya bir bağlılık duygusu hissetmektedirler.

- Paylaşılan değerlerde, özgüven duygusunun varlığı önemlidir ve kendisini ispatlamak isteyen birey, ona bu fırsatı veren işletme ile bütünleşmektedir.

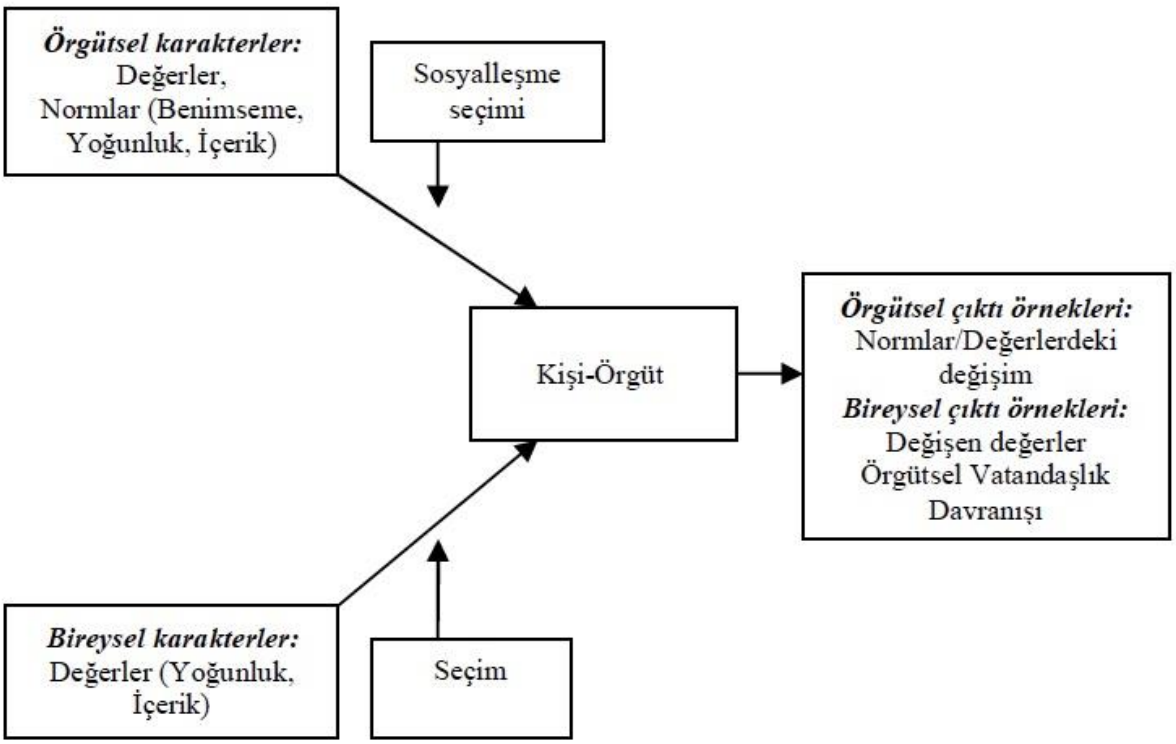
- Paylaşılan değerlerde etik, özellikle ahlaki anlamda, bireylerin kurumlarla olan manevi değerlerini ölçümlemelerini sağlamaktadır.

- Paylaşılan değerlerde iş stresinin, her ne kadar üstlenilen bir sorumluluk olduğu görülse de bu stresin, zaman içerisinde, bireylerin yaşamlarına, doğrudan etki ettiği görülmektedir.

- Paylaşılan değerlerde işletmenin amaçları ile bireylerin amaçlarının, kusursuz bir eşleşmesine ihtiyaç duyulmaktadır ve aksi bir durum, tarafların, kendi çıkarlarını gözetmelerine sebebiyet vermektedir.

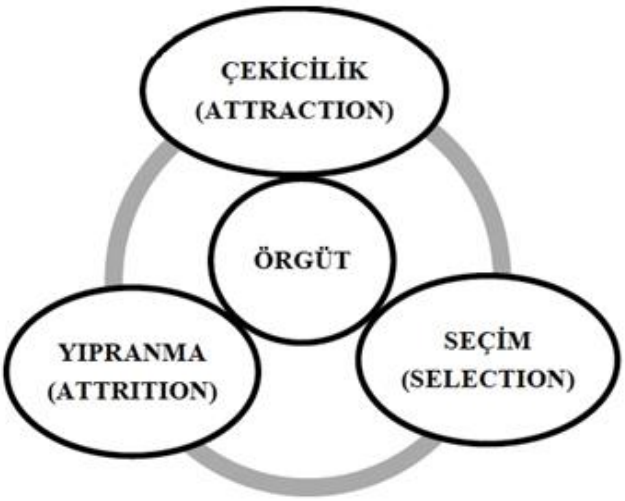
- Paylaşılan değerlerin şekillenmesinde, işletmelerdeki yönetici, lider vb. kimlik ve konumdaki bireylerin tetikleyici ya da güven kırıcı davranışlarının önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Yine, konu ile ilgili ilk çalışmalardan birini gerçekleştirmiş olan Chatman (1989, s. 339-340), kendi oluşturduğu modelin dinamikleri ile kişi-örgüt uyumunun yapısını araştırmaya çalışmıştır. Chatman'a göre kişi-örgüt uyumunda, "örgütsel sosyalleşme" olarak adlandırılan süreçte, çalışanların ve işletme yönetimlerinin, birbirleri ile uyumluluk içerisinde çalışmak adına gösterecekleri iyi niyet ve çabanın son derece büyük bir önemi vardır. Taraflar, birbirlerini sağlıklı bir şekilde kucakladıkları süre zarfında, kişi-örgüt uyumu hem kısa zamanda hem de daha güçlü bir şekilde oluşacaktır. Aksi bir durumda ise iş süreçlerinin başarılı ve sağlıklı bir şekilde ilerlemesi mümkün olmayacağı gibi mevcut, alışılagelmiş durumun gözle görülür bir biçimde, kalıcı olarak zarar görmesi söz konusu hale gelmektedir.



Şekil 7 Chatman'ın kişi-örgüt uyum modeli (Chatman, 1989: 339-340).

Öte yandan Schneider vd. (1995), konu ile ilgili olarak ortaya koymuş oldukları "ASA modeli" ile birlikte kişi-örgüt uyumundaki sürecin işleyişine dair bir değerlendirme yapmışlardır. Bu modelde "A" "attraction" (çekim), "S" "selection" (seçim) ve "A" "attrition" (yıpranma) kelimelerini temsil etmektedir. Söz konusu kelimeler, sürecin içerisindeki aşamaları ve boyutları tanımlamak adına kullanılmışlardır (Polatcı ve Cindiloğlu, 2013, 301).



Şekil 8 ASA modeli (Bayramlık, Bayık, ve Güney, 2015: 5).

Araştırmacıların öne sürdükleri hususların ön plana çıkan unsurlarını, aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Behram ve Dinç, 2015, s. 116):

- Çekim boyutu: Çalışan adayları ve çalışanlar, hedeflerindeki ya da içerisinde bulundukları işletmenin özelliklerini kendilerine yakın görmeleri süre zarfında, söz konusu işletmeye dair bir çekicilik hissetmektedirler.

- Seçim boyutu: Özellikle çalışan adayları, hedeflerindeki işletmenin uygulama, strateji ve gelecek planlamasını değerlendirmek sureti ile bir iş başvurusu gerçekleştirme arzusu içerisinde olmaktadırlar.

- Yıpranma boyutu: İşletmelerin ya da çalışanların, birlikte çalıştıkları süre zarfında, beklentilerinin birbirlerine uyumsuzluk göstermesi neticesinde, taraflardan en az birinin, diğer taraf ile yollarını ayırma konusunda isteği bulunmaktadır.

Literatürde, konu ile ilgili olarak önem arz eden boyutlardan biri olan Muchinsky ve Monahan tarafından "bütünleştirici" ve "tamamlayıcı" uyum yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmıştır (Ulutaş, 2011, s. 15-16):

- Bütünleştirici uyum: Çalışanların, iş ortamında, diğer çalışanlarla, fikri olarak uyuşmaları ve buna istinaden de ortak hedeflere yönelik hareket etmeleri öngörülmektedir.

- Tamamlayıcı uyum: Çalışanların, sahip oldukları nitelikler ve değerler ile birlikte birbirlerinden farklı olsalar dahi, bu farklılıklarının ortak bir amaca hizmet etmesi adına, birbirlerine destek olmaları görüşü ön plana çıkmaktadır.

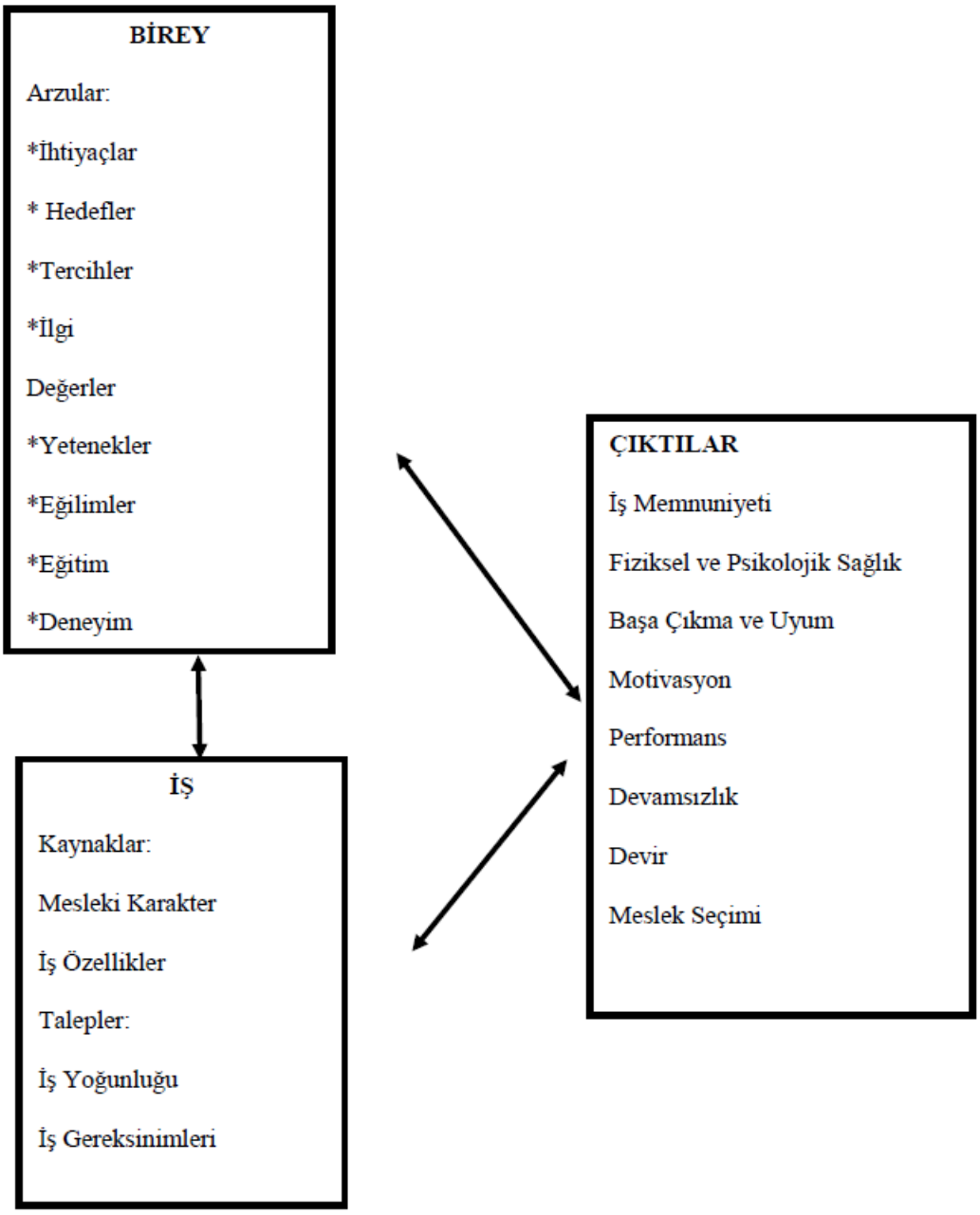
Muchinsky ve Monahan'ın yaklaşımlarına bakıldığında, çalışanların, iş ortamı içerisinde, destekleyici olmaları ve farklılıkların bütünleştirilmesi konusundaki eğilimlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu sayede, kişi-örgüt uyumunda, farklı unsurların, birbirlerine destek sağlamaları unsuru değerli görülmektedir.

3.4. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramına Paralel Olarak Kişi-İş Uyumu Kavramı

Kişi-örgüt uyumu sürecinde, tarafların eş zamanlı olarak faaliyetlerini sürdürme ve birbirine benzer duygu durumlarına sahip olmaları, çalışan bireylerin, kendilerine verilen görev ve sorumluluklar ile tam olarak bütünleşmelerine bağlı olmaktadır. Süreç içerisinde, çalışanlara verilen görevin varlığı, tek başına, nitelikli bir iş sürecini ifade etmemektedir. Bunun ötesinde, çalışanların, sistem, görev, yönetim ve diğer unsurlar ile uyumlu olmaları zorunludur. Bu süreçte ortaya çıkan kişi-iş uyumu kavramı, ilk kez Edwards (1991) tarafından dile getirilmiştir. Kişi iş uyumu, çalışanların sahip oldukları beceriler ile kendilerine verilen iş ve görevin özelliklerinin birbirlerine uyumu ya da çalışanların, sahip oldukları kapasite dahilinde bir işten yana olan beklentileri ile ortaya çıkan mevcut durumun uyumunu ifade etmektedir (Kılıç ve Yener, 2015, 163). Bir bakıma, çalışanlar için örgüt ile olan uyum kadar, örgütün kendilerine vermiş oldukları rol ve iş de uyum gerektiren konular olarak ele alınmaktadır. Aksi bir durum, iş temelinde, çalışanların, kurumun diğer tüm fonksiyonları ile bir uyumsuzluk yaşamalarına sebebiyet verebilecektir.

Kurum yönetimlerinin de önemle üzerine eğilmeleri gereken bir konu olan kişi-iş uyumu, çalışanların da değerlendirmelerine dayalı olarak ortalama bir uyumluluk söz konusu olduğunda, azami bir performans ve verimlilik sağlamaktadır. Söz konusu uyumun yaşanmadığı süreçlerde, performans ve verimlilik hızlı bir düşüş yaşarken iş stresi başta olmak üzere, birçok sorun çıkmaktadır. Özellikle de kendisini, kendisine verilen iş ve görev ile özdeşleştiremeyen çalışanlar, stres yaşarken, aynı zamanda, işe odaklanmakta da ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Konsantrasyon sorununun çok yüksek ölçekli

olarak ortaya çıktığı bu süreçte, kişi-iş uyumu, ciddi ölçekli tehditler ile karşılaşmaktadır (Polatcı, Sobacı ve Kaban, 2020, s. 17).



Şekil 9 Kişi-iş uyumunda kişiye uygun iş alanları yaratılması süreci (Can, 2019: 18).

İş ve görevler ile ilgili olarak işletmelerin, çalışanlarından yana, belirli düzeyde beklentileri bulunmaktadır. Bunun karşılığında ise çalışanlar da aynı şekilde, işletme yönetimlerinden yana belirli isteklere sahip olmaktadırlar. Tam da bu noktada, talep-beceri ekseninde, çalışanlardan talep edilenler ile çalışanların sahip oldukları, mevcut beceri düzeyi arasındaki uyumun derecesi çalışanların da işletmelerin beklentilerinin karşılanıp karşılanamadığını gösterirken, kişi-iş uyumunun varlığı ya da yokluğu konusunda bir fikir vermektedir. Bu açıdan bakıldığında, kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumundan önceki ilk safha olarak değerlendirilebilir. Bu safhada elde edilebilecek olan olumlu gelişmeler ve elde edilen değerler, kişi-örgüt uyumunun sağlamlığı açısından bir zemin oluşturmaktadır. Kişi-iş uyumu sürecinde işletmeler, çalışanların hangi görev için ne denli kapasitelerinin bulunduğunu incelerken çalışanlar ise bir görev için ne denli kapasitelerinin bulunduğu konusunda bir fikre sahip olmaktadırlar. Sonuç ise sürecin ne şekilde ilerleyeceğine dair fikir vermektedir (Sekiguchi, 2004, 184). Yönetimlerin, çalışanlarını tanımak sureti ile onlara bir görev vermeleri ve bu göreve istinaden onlardan bir beklenti içerisinde olmaları, süreçlerin şekillendirilmesi adına değer arz etmektedir. Çalışanlar da bu beklenti içerisinde olmaktadırlar.

Andrews, Baker ve Hunt (2011), Akbaş (2011), İplik, Kılıç ve Yalçın (2011), Behery (2009) ve Kılıç, İplik ve Yalçın (2008) gibi konu üzerine odaklanan araştırmacılar, kişi-iş uyumunun, doğrudan doğruya, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve örgütten ayrılma niyeti gibi kavramlar ile ilintili olduğunu keşfetmişlerdir. Tespitlere göre kişi-iş uyumu, aşama aşama, kurumsal anlamdaki olumlu gelişmelerin temelini oluşturmak ve bu sayede de sürecin sağlıklı bir şekilde işlemesi adına hem çalışanlara hem de işletmelere kolaylıklar sağlamaktadır. Bu kolaylıklar neticesinde, çalışanlar ile görevleri arasında, zamana yayılan, ancak son derece sağlıklı bir biçimde şekillendirilmiş olan bir sürecin işleyişi birlikte kişi-iş uyumunun, sağlıklı bir zemininin yaratılması da söz konusu olmaktadır (Kılıç ve Yener, 2015, 164).

İşletme yönetimlerinin, kişi-iş uyumu konusundaki öncelikleri, sürdürülebilir bir şekilde, çalışanların, doğu iş ve görev ile bütünleştirilerek performans, verimlilik ve potansiyellerinin arttırılmasıdır. Çünkü işletmelerin başarısı, ilk olarak çalışanların başarısı ile ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de kişi-örgüt uyumundan önceki süre zarfında, çalışanlar ile işin uyumluluğu konusunda doğru adımların atılması ve çalışanların, doğru iş ve görev ile uğraştıklarını bilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Çünkü kişi-iş uyumunda, kademeli olarak ortaya çıkan olumlu sonuçlar söz konusudur. Buna göre çalışanlar, işe uyumluluk göstermeye başladıkları süre zarfı itibari ile zaman içerisinde, kuruma da uyumluluk göstermeye başlamaktadırlar ki bu tür bir uyumluluk, belirli bir süre zarfı içerisinde, işletmenin geneline yayılan bir olumlu havanın yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle de işletme yönetimleri için öncelik, çalışanların, işlerini sevmelerinin yolunun açılmasıdır. Her

ne kadar çalışanlar belirli oranda bir ücret almak sureti ile işletmelere hizmet etseler de sosyal birer varlık olmaları neticesinde, bu hususta destek görme ihtiyacı taşımaktadırlar (Can, 2019, s. 17-19).

Yine, literatürde karşılaşılan araştırmaların bazılarında rastlandığı üzere, kişi-iş uyumu derecesi, çalışan bireylerin iş yaşamları ile sosyal yaşamları arasındaki pozitif dengenin korunmasına da yardımcı olmaktadır. Aksi yönde ise kişi-iş uyumu, sadece iş ortamındaki performansı düşürmemekte, aynı zamanda, bireyin sosyal yaşamındaki iletişim ve etkileşim konusundaki eğilimlerinin de negatif yönlü olmasına sebebiyet vermektedir. Bu şekilde, bireyin üretkenliği konusunda da çeşitli fikirler ortaya çıkmaktadır. Bu fikirlere göre üretkenlik, çalışanların, kendilerine uygun iş bulmalarından, bu işin kendilerine uygunluğunun yarattığı pozitifliğin, yaşamlarının diğer kısmına etki etmesine dek uzanmaktadır. Bir başka deyişle, iş konusunda, çalışanların almış oldukları kurumsal reaksiyonlar, bireylerin yaşamları için genel bir reaksiyon halini almaktadır (Kılıç, İplik ve Yalçın, 2011, 657).

3.5. Kişi-Örgüt Uyumunun Yansımaları

3.5.1. Olumlu Yansımalar

Kişi-örgüt uyumunun temel hedefi, sürecin tüm taraflarının ve aktörlerinin arasındaki iletişim ve etkileşimin düzeyini, pozitif bir yönde arttırarak ticari çıkarları açısından, birbirlerine destek olmasının sağlanmasıdır. Kişi-örgüt uyumunun ortaya çıktığı bir süreçte, çalışanlar, işletmelerinin yönlendirmelerine gerek duymadan, kendi kararlarına dayalı olarak sorumluluk almak sureti ile süreci yönetmektedirler. Söz konusu sorumluluk duygusu, çalışanların, kurumlarına yüksek nitelikli bir katkı sağlamalarına yardımcı olacağı gibi kendilerini geliştirmeleri adına da önemli bir katkı sunmaktadır. Çünkü çalışanların, kendilerini uyumlu ve genel olarak pozitif bir şekilde odakladıkları iş ilişkisi, onların çok daha fazlasını yapmak adına, sürecin getirilerini üstlenmelerini sağlamaktadır. Bu sayede de kişi-örgüt uyumunun, kurumsal anlamda bir verimlilik etkisi yarattığı ve sürdürülebilir bir niteliğinin de bulunduğu gözlemlenmektedir. Çünkü uyum, mümkün olduğunca, tarafların ihtiyaç duydukları ve korumak adına mücadele verdikleri bir unsur olmaktadır ve bu şekilde de üzerinde, karşılıklı olarak anlaşıldığı bir husustur (Dinçer ve Fidan, 2003, 53).

Özellikle konunun iletişim süreci kişi-örgüt uyumunun önde gelen olumlu avantajlarındandır. Uyumun olduğu bir ortamda çalışanların birbirleriyle iletişime geçmek için bir araya gelmesi sürecin geri kalanı açısından olumlu bir mesaj vermektedir. Mesajın içeriğinde sürecin taraflarının her birinin karşısındakinin beklentilerine destek verecek şekilde hareket etmesi yer almaktadır. Kişi-örgüt uyumunda meydana gelen verimlilikle birlikte çalışma performansına bir sürekliliğin oluştuğunu görmek de mümkündür. Buna göre yakalanan uyum, çalışanların psikolojik olarak kendilerini daha iyi

hissetmelerine, bunun üzerinden de gerçekleştirdikleri davranışların yüksek verimlilikle olmasına imkan sağlamaktadır. Söz konusu uyum bireylerin olumlu düşünmeleri ve bunu da eylemlerine yansıtmalarına imkân tanımaktadır (Ulutaş, 2011, 17).

Kişi-örgüt uyumu, çalışan bireylere, pozitif yöndeki duyguların yönlendirilmesi sebebi ile önemli bir husustur. Uyum, varlığını hissettirdiği süreçte yaşanabilecek olan bağlılık ve güven duygusu, çalışanların, çalışma ortamı içerisinde daha olumlu bir şekilde kendilerini koşullandırmalarını da sağlamaktadır.

3.5.2. Olumsuz Yansımalar

Bir kurumsal yapı içerisinde, çalışanların en ciddi ölçekli sorunlarla karşılaşmalarına sebebiyet veren husus, ortaya çıkan strestir. Söz konusu stres neticesinde çalışanlar, iş ortamının içerisindeki faaliyetlere odaklanmakta sıkıntı yaşamakta ve bu nedenle de verimsizlik ile performans sorunları baş göstermektedir. Fakat sorunun ana nedenleri araştırıldığın, iş, birey ve örgüt arasındaki iletişim sorunlarının, tetikleyici bir niteliğinin bulunduğu görülmektedir.

Konuyu birçok farklı açıdan ele alan Siegrist (2001), kişi-örgüt uyumu açısından, yaşanan sorunların, bireylerin, süreç içerisine dahil olmalarına engel teşkil ettiğini dile getirmektedir. Bunun yanı sıra, ortaya çıkan odaklanma sorunu, iş başarısında, gözle görülür bir düşüşe sebebiyet verirken, bireyin kendisine olan güveninin azalmasına ve buna paralel olarak da özgüven duygusunun tetiklediği bir stres duygusuna sebebiyet verebilecektir. Bunun da ötesinde, kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu konusunda yaşanan sorunlar, rahat bir şekilde hareket etmelerinin önüne geçerken, stres, zaman içerisinde, bireyler için rutin bir duygu haline gelebilmektedir. Stres, çalışanların uyumluluk sorunları ile karşılaşmalarına sebebiyet verebileceği gibi her iş süreci için yeni sorunların ortaya çıkması da çalışanlar için son derece yorucu bir durum olabilecektir (Ulutaş, 2011, 17).

Çalışma hayatındaki stres, çalışanlar açısından, en ciddi ölçekli tehditlerden biridir. Stresi bu denli etkili bir tehdit haline getiren unsur, iş yaşamındaki etkilerinin, bireyin sosyal yaşamına da tesir etmesidir. Bununla birlikte kişi-örgüt uyumu hususunda yaşanan sorunlar, bireyin istekli bir şekilde görevlerini yerine getirmemesi sebebi ile de stres tehdidinin ortaya çıkması muhtemeldir. Söz konusu uyumsuzluk, temelden üst kademeye kadar ulaşacak bir biçimde uyumsuzluk sorununu yaratmaktadır Çalışan bireylerin, stres ile birlikte yaşamış oldukları uyumsuzluk durumları, uzun vadede, kurumsal yapının geneline yayılmak ve hatta kalıcı etkiler yaratabilmektedir (Behram ve Dinç, 2014, s. 115-117).

Örgütsel stresle ilgili konuya dair yaklaşımlar incelendiğinde de kişi-örgüt, kişi-iş ve kişi-çevre uyumsuzluklarının büyük bir etkisinin bulunduğu ve bu şekilde de çalışanların, motivasyon hususunda, büyük sorunlarla yüzleşmek zorunda kaldıkları anlaşılmaktadır. Uyumun söz konusu olmadığı bir süreçte, çalışanların, işten ayrılma duygusunu hissetmeleri de bir ihtimal olmakta, ancak bu ihtimalin olumlu sonuçlanma durumunun tam olarak belli olmaması neticesinde, mevcut iş stresi ile birlikte çalışanların stres duygularının daha yüksek bir seviyeye ulaşması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle de stres, çalışanlar açısından, ciddi ölçekli bir kararsızlık durumuna sebebiyet verebilmektedir. Aynı zamanda stres, sürecin tek bir boyutunu oluşturmamakta, bunun ötesinde, süreç içerisindeki birçok farklı ve negatif unsur, stresten beslenmek sureti ile gelişim göstermektedir (Altan, 2018, s. 138-141).

3.6. Algılanan Kişi-Örgüt Uyumu

Kişi-örgüt uyumu ilişkisinde, başlangıç noktasında kişilerin, örgüt ile uyumla olabilecekleri ile ilgili bir öngörü vardır. Bu öngörüye göre, büyük ölçüde iyimserlik sebebi ile olduğu gibi çalışanların ilk baştaki örgüte dair fark ettikleri pozitif faktörler, kişinin örgüt ile uyumlu olabilecekleri konusunda olumlu fikirlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Aslında algılanan kişi-örgüt uyumu kişinin söz konusu uyum hakkında bir tahmin yürütmesi ve kişi-örgüt uyumunun gerçekleşebileceğine dair gelecek odaklı tahminlerle hareket ettiği anlaşılmaktadır. Buna göre tahminlerde, örgüt kişi için pozitif bir kurum imajı yaratabileceği gibi, tam tersine örgütün birey ile uyumunun bulunmadığına dair varsayımlar yer almaktadır. (Yıldız, 2013, 156).

Süreç içerisinde ön plana çıkan husus, kurumsal yapının belirlediği imaj değerlerinden ziyade, bireylerin, kuruma dair düşünceleridir. Başka bir açıdan değerlendirildiğinde, olumlu bir imaja sahip olduğuna inanılan bir kurumsal yapı, çalışanların olumsuz kişisel değerlendirmeleri ile yanlış bir değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Bu nedenle de çalışanların, tarafsız ve objektif bir bakış açısıyla kurumları değerlendirmeleri gerekmektedir. Nihai noktada, kurumlar ne tür bir tanıtım şekli benimsemiş olurlarsa olsunlar, çalışanların, süreç içerisindeki yaşananlara dair değerlendirmeleri, örgüt ile ilgili görüşlerinin geçici ya da kalıcı olarak yerleşmesine imkan vermektedir (Akbaş, 2011, s. 57-60).

Cable ve Judge (1996) kişi-örgüt uyumunda, en değerli belirleyici unsurun bireylerin algılamaları olduğunu belirtmişlerdir. Buna istinaden araştırmacılar, bireylerin, süreçleri doğru şekilde değerlendirme ve kurumsal imajı ele alma konusundaki pozitif yaklaşımlarının, kişi-örgüt uyumu konusunda bir denge sağlanması adına önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu yaklaşım şekli, çalışanların kurum içerisindeki faaliyetlerinin yönünün belirlenmesi adına de önemli olmaktadır. Yine çalışanların,

kurumlarına verdikleri karşılığında elde ettiklerine dair objektif yaklaşımları da kişi-örgüt uyumuna dair genel görüntünün daha net bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır (Bayramlık, Bayık ve Güney, 2015, s. 4).

BÖLÜM 4.
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLİŞKİSİNDE ÖRGÜTSEL UYUMUN ROLÜNE DAİR BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı

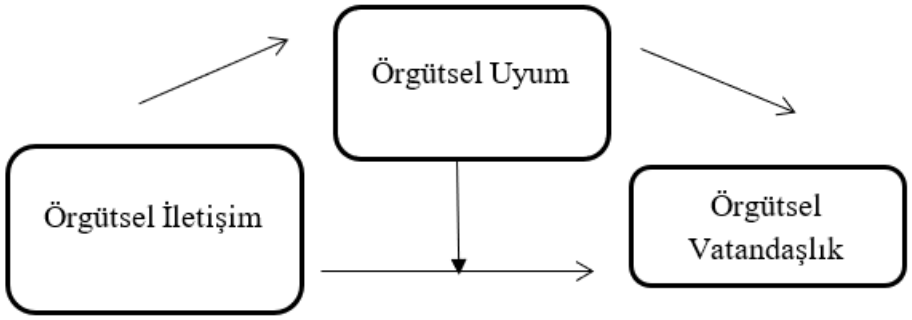
Çalışmanın temel olarak belirlenen hedefi, örgütsel iletişimin çalışanları bir işletme içerisine adapte etme kabiliyetinin, örgütsel vatandaşlığın oluşumundaki etkisini araştırmakla birlikte bu sürecin içerisinde örgütsel uyumun değerini ve etkisini ele almaktır. Genel olarak bakıldığında çalışanlar, örgütsel vatandaşlık duygusuna sahip olmak adına örgütsel iletişimin varlığına fazlası ile ihtiyaç duymaktadırlar. Bu tür bir iletişim, çalışanların mutlak olarak sisteme uyumluluk sağlamalarına ve beraberinde, sürecin ilerleyen safhalarında, bir örgütsel vatandaşlık duygusu taşımalarına yol açmaktadır.

İnsan kaynaklarının örgüt içindeki önemi, rekabet çevresinin değişmesi ve iletişim alanındaki ilerlemeler sonucu örgütlerin genel işleyiş biçimlerinde, yapılarında ve iletişim araçlarında değişiklikler meydana gelmektedir. Yönetimin örgüt hakkında kolay bilgi sağlanmasından, işbirliği olan istikrarlı ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasına kadar örgütsel iletişim ve vatandaşlığın birçok faydası söz konusudur. Ayrıca, insanlar bir kuruma veya örgüte farklı sebeplerle işe başlamaktadır. Bu noktada çalışanın hedefleri ile örgütün hedefleri arasında doğrudan ve dolaylı bağlantı olduğu takdirde, işten memnuniyet ve iş performansı artış göstermektedir. Ayrıca örgütsel iletişim ve vatandaşlık örgütlerde koordinasyon, kontrol ve işbirliğine katkı sunduğundan yönetsel ve örgütsel işlevlik anlamıyla örgüt içinde önemli yer teşkil etmektedir.

Bu çalışma içerisinde amaç, iletişim ve vatandaşlık kavramlarını içerisinde barındıran örgütsel yapıda, çalışanların uyumluluk konusuna olan yaklaşımlarını değerlendirmektir. Çünkü bu konuda, uyumun varlığı aracı olduğu kadar birleştirici bir unsur olarak değerlendirilebilir. Çalışanların, söz konusu uyum ile birlikte kendilerini daha fazla sistemin içerisine ait hissetmeleri ve dolayısıyla ile de işletme içerisinde daha etkin hareket etmeleri, motivasyonları yüksek olması söz konusu olabilecekken aksi bir durumun, çalışanların iletişim bağlarını koparark kurum içerisinde kendilerini bir aidiyet duygusu ile bulundurmalarına engel teşkil edecektir. Dinamik bir yapı olan örgütlerde uyumun rolü giderek artmaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Kapsamı

Araştırma bağlamında bankacılık sektöründe yer alan katılımcılarla ilgili olarak örgütsel iletişimin örgütsel vatandaşlık değişkenine etkisinde örgütsel uyumun aracılık rolünün ortaya çıkması hedeflenmektedir. Buna bağlı olarak araştırmanın ana kütlesi, Genel Müdürlükleri İstanbul ilinde yer alan Özel ve Kamusal Sermayeli Mevduat Bankalarında, Katılım Bankalarında ve Yabancı Sermayeli Bankalarda çalışanlardan oluşmaktadır ve araştırma sonucunda bankacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların farklı departmanlarında çalışan 386 kişiye uygulanmıştır. Analiz 15 farklı bankada toplam 386 çalışandan elde edilmiştir. Uygulama kolayda örnekleme yöntemine göre gerçekleştirilmiştir. Buna istinaden araştırma modeli aşağıda ortaya konmaktadır:



Şekil 10 Araştırmanın Modeli

4.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışma bankacılık sektöründe yapılan bir alan araştırmasıdır. Çalışmanın literatür bölümleri örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel uyum, buna paralel olarak kişi-örgüt uyumu kavramlarının değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Son bölümde araştırmada uygulanan anketlerin sonuçları değerlendirilmiştir. Veri toplama aracı olarak anket uygulamasından faydalanılmıştır. Demografik sorular haricinde anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Anket formundaki demografik sorular; cinsiyet, yaş, eğitim, çalışılan banka sektörü, bankadaki mevcut kıdem, ve bankadaki pozisyonu belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anketle görüşme metodu kullanılmıştır. Anketin ilk kısmında katılımcıların demografik bilgileri (yaş, cinsiyet, eğitim, aynı iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve unvan) yer almaktadır. İkinci bölümde Karlane ve Charles (1974) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel iletişim ölçeği, araştırmada bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Ölçek, 16 maddeden ve tek boyuttan meydana gelmektedir. Ayrıca Netemeyer ve diğerleri (1997) tarafından

oluşturulan örgütsel uyum ölçeği, 4 maddesi ve tek boyutuyla araştırmanın aracı değişkenini temsil etmektedir. Son olarak Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık ölçeği, 24 ifadesi ve beş alt boyutuyla (özgecilik, nezaket tabanlı bilgilendirme, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem) araştırmanın bağımlı değişkeni olarak çalışmadaki yerini almıştır.

4.4. Araştırmadaki İstatistiki Metodlar

Araştırmanın analiz kısmı için SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. Öncelikle, araştırmaya katılan kişilere ait betimleyici istatistiki bilgilere (yaş, eğitim, cinsiyet, aynı iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve unvan) yer verilmiştir. Ardından, değişkenlerin analizleri için faktör analizleri, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve aracılık analizi uygulanmıştır.

4.5. Demografik İstatistiki Bilgiler

Araştırma içerisinde katılımcıların demografik bilgilerine ihtiyaç olmuştur. Yaş, cinsiyet, eğitim, aynı iş yerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve unvan olarak bu bilgilere yer verilmiştir. Aşağıda, Tablo1'de bu bilgiler yer almaktadır.

Tablo 1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Verileri	Sıklık	Oran
Yaş		
24 ve altı	37	9.6
25-29	91	23.6
30-34	91	23.6
35-39	85	22.0
40-44	56	14.5
45 ve üzeri	26	6.7
Cinsiyet		
Kadın	121	31.3
Erkek	265	68.7
Eğitim		
Lise	4	1.0
Ön Lisans	14	3.6
Lisans	235	60.9
Yüksek Lisans	119	30.8
Doktora	14	3.6
Aynı İş Yerinde Çalışma Süresi		
1-4 yıl	122	31.6
5-10 yıl	155	40.2
11-15 yıl	71	18.4

16-20 yıl	26	6.7
21 yıl ve üzeri	12	3.1
Toplam Çalışma Süresi		
1-4 yıl	85	22.0
5-10 yıl	130	33.7
11-15 yıl	69	17.9
16-20 yıl	75	19.4
21 yıl ve üzeri	27	7.0
Unvan		
Müdür	68	17.6
Müdür Yardımcısı	102	26.4
Uzman	106	27.5
Uzman Yardımcısı	53	13.7
Memur	5	1.3
Diğer	52	13.5

4.6. Faktör Analizi

Ölçekte kullanılan ifadelerin yakın algılanabilecek ifadeler olup olmadığı faktör analizi ile analiz edilir. Ayrıca, çok sayıda değişkenin az sayıda değişkene indirgenmesi için de kullanılan istatistiki yöntemdir. Ölçeklerin faktör analizine göre uygunluğu için ilk olarak Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) Uygunluk Testine göre incelenmiştir. Bu analize göre değer aralıkları Tablo 2'de yer almaktadır. (Yurdugül 2017, s.1):

Tablo 2 Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
1.00 ≤ KMO ≤ 0.90	Mükemmel
0.90 ≤ KMO ≤ 0.80	İyi
0.80 ≤ KMO ≤ 0.70	Orta
0.70 ≤ KMO ≤ 0.60	Zayıf
0.60 ≤ KMO ≤ …..	Kötü

Analize göre değerlerde Barlett testinin anlamlı, Kaiser-Meyer-Olkin testinin 0.50'den büyük olması gerekmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Testi testi verilere göre sonuçları tabloda yer almaktadır. İlk olarak, örgütsel iletişim ölçeğinin KMO sonucu 0,879 olarak çıkmıştır ve bu değere göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi için iyi seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca Barlett testinin sonucuna göre ($p<0,01$) anlamlı olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 3 Örgütsel İletişim Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,879
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	2969,507
Serbestlik Derecesi (sd)	120
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Faktör analizi öncesinde tek boyut ve 16 ifadeden meydana gelen örgütsel iletişim ölçeği, analiz sonrasında tek boyut ve 14 ifadeden meydana gelmektedir. Bu analizde faktör yükü 0,500 değerinin altında kalan ifadeler ölçekten çıkarılmaktadır. Buna göre örgütsel iletişim ölçeğinin üçüncü (bulunduğum organizasyonda ilerleme kaydetmek benim için önemli) ve yedinci maddeleri (çalışırken,

zamanımın yeterli miktarı benimle aynı seviyede pozisyona sahip kişiler ile iletişim halinde geçiyor) 0,500 değerinin altında oldukları için ölçekten çıkarılmışlardır. Faktör analizine bağlı olarak ölçeğin son hali aşağıda tabloda yer almaktadır.

Tablo 4 Örgütsel İletişim Ölçeğinin Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri
İşimle ilgili karşılaştığım zorlukları ve problemleri yöneticim ile konuşabiliyorum, bunun pozisyonumu tehlikeye atmayacağını ve daha sonra bana karşı kullanılmayacağı konusunda kendimi rahat hissediyorum.	,800
Genel olarak yöneticimin, kariyerimi daha ileri taşıyabileceğini düşünüyorum.	,705
Benimle aynı pozisyonu paylaşmakta olan kişiler ile sıkça iletişim halinde olabiliyoruz.	,537
Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı yöneticilerim ile iletişim halinde geçiyor.	,780
Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı astlarım ile iletişim halinde geçiyor.	,658
Yönetici, ast ve aynı seviyede çalışanlardan genellikle doğru bilgileri alırım.	,786
Yöneticilerime bilgi aktarırken, önemsiz olan ayrıntıları en aza indirgeyecek ve önemli olan ayrıntıları vurgulayacak şekilde özetleyebiliyorum.	,572
Şirkette bana aktarılan bilgileri yöneticilerime aktarabiliyorum.	,783
Verimli olacak şekilde, çok sayıda bilgiyi elde edebiliyorum.	,813
Genel olarak elde ettiğim bilginin miktarı, yöneticilerimle ve diğerleri ile olan iletişimim ve mevcut olan bilgilerin doğruluğu vs. gibi konularda kendimi çok iyi hissediyorum.	,777

Çalışma esnasında iletişim kurarken yazılı iletişim yöntemini kullanırım.	,646
Çalışma esnasında iletişim kurarken yüz yüze iletişim yöntemini kullanırım.	,595
Çalışma esnasında iletişim kurarken telefon ile iletişim yöntemini kullanırım.	,769
Çalışma esnasında iletişim kurarken diğer iletişim yöntemlerini kullanırım.	,655

KMO değeri örgütsel uyum ölçeğinde 0,829 seviyesinde çıkmıştır. Faktör analizi için bu değere göre örneklem büyüklüğünün iyi seviyede olduğu söylenebilir. Ayrıca değer Barlett testinin sonucuna göre de ($p<0,01$) anlamlı olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 5 Örgütsel Uyum Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,829
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	1711,186
Serbestlik Derecesi (sd)	6
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Örgütsel uyum ölçeği analiz öncesinde tek boyuttan ve dört ifadeden oluşmaktadır. Ölçek analizden sonra tek boyuttan ve dört ifadeden meydana gelmektedir. Analiz sonrası ölçeğin nihai hali aşağıda Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6 Örgütsel Uyum Ölçeğinin Faktör Analizi

İfadeler	Faktör Yükleri
Kişisel değerlerimin çalıştığım işletme ile iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum.	,730
Çalıştığım işletmenin değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur.	,745
Çalıştığım işletmenin değerleri, benim dürüstlükle ilgili düşüncelerimle uyumludur.	,752
Çalıştığım işletmenin değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur.	,767

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin KMO değeri 0,880 olarak çıkmıştır ve faktör analizi için bu değerin örneklemin büyüklüğünün için iyi düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca Barlett testinin sonucuna göre ($p<0,01$) anlamlı olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 7 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,880
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	4432,441
Serbestlik Derecesi (sd)	276
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Faktör analizi öncesinde beş boyut ve 24 ifadeden oluşan örgütsel vatandaşlık ölçeği, analiz sonrasında dört boyut ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde yer alan ikinci (görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim) ve üçüncü maddeler (grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir) faktör yükleri 0,500 değerinin altında kaldığı için araştırmadan çıkarılmıştır. Ayrıca ölçeğin dördüncü (iş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan

kaçınırım) ve 19. maddeleri (diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım) farklı bir boyut oluşturmuştur. Bu boyut iki maddeden oluştuğu için ölçekten silinmiştir. Analiz sonrası ölçeğin nihai gali aşağıda yer almaktadır.

Tablo 8 Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Faktör Analizi

İfadeler	Özgecilik	Nezaket	Centilmenlik	Vicdanlılık
İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	,789			
Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırımdır.	,675			
Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum.	,617			
İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim.	,764			
İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.	,742			
Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim.	,716			
Davranışlarımın diğer çalışanların işlerine olan	,566			

etkisine dikkat ederim.				
Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim.		,679		
Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.		,648		
Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim.		,662		
Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim.		,645		
Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım.		,581		
Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim.			,796	
En ufak şeyleri büyütürüm.			,793	
Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım.			,859	
Kurumun yaptıklarında her zaman kusur bulurum.			,778	

Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım.				,515
İşe devamlılığım standartların üzerindedir.				,603
Başkalarının haklarını ellerinden almaya çalışmam.				,629
Fazladan molalar vermem				,558

4.7. Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik, bir ölçeğin içsel tutarlılığını ve doğru ölçümünü, ölçeğin sürekliliğini ve üretkenliğini gösteren analiz tekniğidir. Güvenilirlikten söz etmek içinölçeğin aktarılabilir ve tekrarlanabilir olması önemlidir. Güvenirlik analizinde tüm maddelerin birbirleriyle olan tutarlılığı, oluşan oluşumu ölçmede yeterliliğini ve türdeşliğini ortaya çıkaran bir kavramdır. Cronbach alpha, likert türü toplamalı ölçeklerde maddeler arasındaki tutarlılığını belirlemek için kullanılan yöntemidir (Çakmur 2012, s.340). Cronbach alpha sonucuna göre değişkenlerin güvenilirliği katsayısının 0,700'den büyük olması ile gerçekleşir. (Dinç ve Abdioğlu 2009, s.172).

Aşağıda da yer aldığı gibi ölçeklerdeki alfa değerleri 0,700'den büyüktür. Dolayısıyla değişkenlerin güvenilir oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 9 Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değerleri
Örgütsel İletişim Ölçeği	16	0,879
Örgütsel Uyum Ölçeği	4	0,954
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği		
Özgecilik	7	0,880
Nezaket	5	0,778
Centilmenlik	4	0,857
Vicdanlılık	4	0,747
Tüm Ölçekler	40	0,914

4.8. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizini değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisinin büyüklüğünü ve yönünü göstermektedir. Korelasyon katsayısı, (-1) ile (+1) arasında değer almaktadır. İlişki yönü pozitif değer aldığında değerler arasında direkt yönlü doğrusal ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Değer negatif olduğunda ise doğrusal fakat, ters yönlü bir ilişki anlaşılır. Ayrıca, korelasyon katsayısının sıfır değer alması, değişkenlerin doğrusal bir ilişkide olmadığı anlamına gelir (Başar ve Yılmaz 2011, s.25).

Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişkilerine korelasyon analizine göre bakıldığında ortaya şu sonuçlar çıkmıştır:

Örgütsel iletişim ve örgütsel uyum bağımsız değişkenleri ile örgütsel vatandaşlık bağımlı değişeninin boyutları (özgecilik, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık) arasında yüksek seviyede pozitif yönlü ($p<0,01$) ilişkiler olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, korelasyon analizinin yüksek seviyede anlamlı olduğunu belirtmek mümkündür.

Tablo 10 Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6
Örgütsel İletişim	1					
Örgütsel Uyum	598**	1				
Özgecilik	543**	613**	1			
Nezaket	539**	556**	607**	1		
Centilmenlik	185**	289**	307**	277**	1	
Vicdanlılık	342**	368**	476**	490**	404**	1

** işaretli bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler p<0,01, *işaretliler ise p<0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

4.9. Çoklu Regresyon Analizi

Çoklu regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin, bir bağımlı değişkeni tahmin etme derecesini göstermektedir. Diğer bir ifade ile, bağımsız değişken bağımlı değişken üzerindeki değişimin ne kadarına etki ettiğini tespit etmeye yarayan matematiksel bir analizidir. Araştırmada da birden fazla bağımsız değişken ve bir bağımlı değişken olduğu için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2011, s.253).

Bu noktada 3 önemli ön şart maddeleri aşağıda yer almaktadır:

- Değişkenler arasında anlamlılık değeri 0,05'den küçük olmalı
- t değeri yaklaşık olarak -2000 ya da +2000'den büyük olmalı
- β katsayısı değeri yaklaşık olarak (-) ya da (+) 200 ve üzeri olmalı

Yukarıdaki maddeler sağlandığında R2 değerine göre çoklu regresyon analizi gerçekleştirilebilir. R2 değeri, modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne ölçüde etkilediğini göstermeyi amaçlayan bir değerdir. Dolayısıyla araştırmanın hipotezlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

H1: Örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: Örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan özgeciliği doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan nezaketi doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan centilmenliği doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1d: Örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan vicdanlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Örgütsel uyum, örgütsel vatandaşlık değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2a: Örgütsel uyum, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan özgeciliği doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2b: Örgütsel uyum, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan nezaketi doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2c: Örgütsel uyum, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan centilmenliği doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2d: Örgütsel uyum, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan vicdanlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 11'e göre örgütsel iletişim ve örgütsel uyum bağımsız değişkenlerinin, örgütsel vatandaşlık bağımlı değişkeninin alt boyutu olan özgeciliği yüksek seviyede ve pozitif yönde etkilemektedir. ($p<0,01$). Ek olarak, özgecilik üzerinde anlamlı etkisi olan bu değişkenler, bağımlı değişken boyutunun % 42,4'ünü açıklamaktadır (R2: 0,424). Diğer bir ifadeyle, örgütsel iletişim ve örgütsel uyum, özgecilik alt boyutunu % 42,4 etkilemektedir.

Bu sonuçlara bağlı olarak H1a ve H2a hipotezlerinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 11 Özgecilik Değişkenine Ait Regresyon Analizi

Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β	R^2
Örgütsel İletişim	0,000	5,667	0,274	0,424
Örgütsel Uyum	0,000	9,293	0,449	

Tablo 12 incelendiğinde örgütsel iletişim ve örgütsel uyum bağımsız değişkenlerinin, örgütsel vatandaşlık bağımlı değişkeninin alt boyutu olan nezaket değişkenini pozitif yönlü ve yüksek düzeyde etkilediği tespit edilmiştir ($p<0,01$). Ayrıca nezaket üzerinde anlamlı etkisi olan bu değişkenler, bağımlı değişken boyutunu % 37,5'ini açıklamaktadır (R2: 0,375). Başka bir deyişle örgütsel iletişim ve örgütsel uyum, özgecilik alt boyutunu % 37,5 etkilemektedir.

Bu sonuçlara bağlı olarak H1b ve H2b hipotezlerinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 12 Nezaket Değişkenine Ait Regresyon Analizi

Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β	R^2
Örgütsel İletişim	0,000	6,379	0,321	0,375
Örgütsel Uyum	0,000	7,220	0,364	

Tablo 13 incelendiğinde örgütsel iletişim bağımsız değişeninin centilmenlik bağımlı değişkeni üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Buna karşın örgütsel uyum bağımsız değişkeninin, centilmenlik bağımlı değişkenini pozitif yönlü ve yüksek düzeyde etkilediği tespit edilmiştir ($p<0,01$). Ayrıca nezaket üzerinde anlamlı etkisi olan örgütsel uyumun, bağımlı değişken boyutunun % 8,4'ünü açıklamaktadır (R2: 0,084). Başka bir deyişle örgütsel uyum, centilmenlik alt boyutunu % 8,4 etkilemektedir.

Bu sonuçlara bağlı olarak H1c hipotezi desteklenmezken, H2c hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 13 Centilmenlik Değişkenine Ait Regresyon Analizi

Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β	R^2
Örgütsel İletişim	0,760	0,306	0,019	0,084
Örgütsel Uyum	0,000	4,558	0,278	

Tablo 14 incelendiğinde örgütsel iletişim ve örgütsel uyum bağımsız değişkenlerinin, örgütsel vatandaşlık bağımlı değişkeninin alt boyutu olan vicdanlılık değişkenini pozitif yönlü ve yüksek seviyede etkilediği tespit edilmiştir ($p<0,01$). Ayrıca vicdanlılık üzerinde anlamlı etkisi olan bu değişkenler, bağımlı değişken boyutunun % 15,9'unu açıklamaktadır (R2: 0,159). Başka bir deyişle örgütsel iletişim ve örgütsel uyum, vicdanlılık alt boyutunu % 15,9 etkilemektedir.

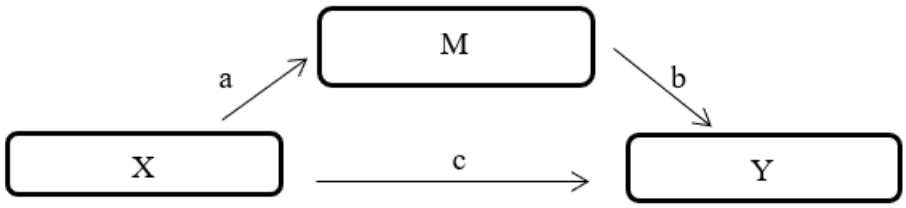
Bu sonuçlara bağlı olarak H1d ve H2d hipotezlerinin desteklendiğini söylemek mümkündür.

Tablo 14 Vicdanlılık Değişkenine Ait Regresyon Analizi

Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β	R^2
Örgütsel İletişim	0,001	3,234	0,189	0,159
Örgütsel Uyum	0,000	4,369	0,255	

4.10. Aracılık Analizi

Öncelikle, aracılık değişken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine denir. Ayrıca, aracı değişken, iki değişken arasında neden-sonuç ilişkisine aracılık eder. Şekil 11 aracılık ilişkisi aşağıda aracı etki modeli ile göstermektedir. Modele göre M aracı değişkeni, X bağımsız değişkeni, Y ise bağımlı değişkeni göstermektedir. Ayrıca, , a yolu bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki etkiyi, , b ise aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi ve c yolu bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkiyi temsil etmektedir. (Koç ve diğerleri 2014, 6).



Şekil 11 Aracı Etki Modeli

Araştırmanın aracı değişkeniyle ilgili analizlerinin yapılmasında Baron ve Kenny'nin (1986) açıkladığı üç önkoşul, araştırmada yapılan aracı değişkenle ilgili analizlerin yapılmasında dikkate alınmıştır. (Koç ve diğerleri 2014, 6);

1. Bağımsız değişkenin, aracı değişken üstünde etkili olmalıdır.
2. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üstünde etkisi olmalıdır.
3. Son olarak, aracı değişken, ikinci aşamadaki regresyon analizine eklendiğinde; tam aracılık etkisinden bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki ortaya çıkarsa söz edilir; kısmi aracılık etkisinden, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse bahsedilir.

Buna istinaden oluşturulmuş hipotezler ve sonuçlar aşağıda şu şekildedir:

H3: Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide örgütsel uyumun aracılık etkisi vardır.

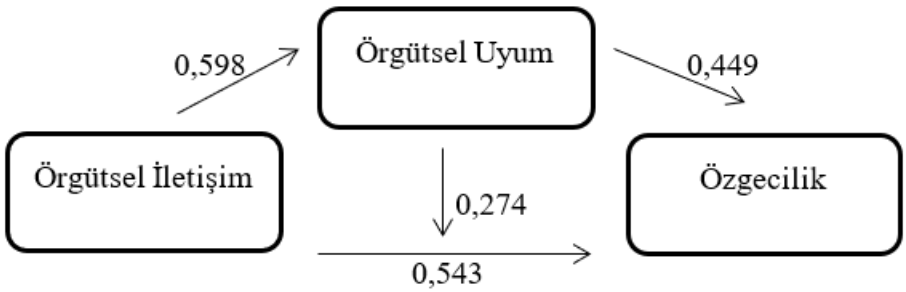
H3a: Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan özgecilik arasındaki ilişkide örgütsel uyumun aracılık etkisi vardır.

H3b: Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan nezaket arasındaki ilişkide örgütsel uyumun aracılık etkisi vardır.

H3c: Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel uyumun aracılık etkisi vardır.

H3d: Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan vicdanlılık arasındaki ilişkide örgütsel uyumun aracılık etkisi vardır.

Aşağıda, Şekil 12'ye göre ilk aşamada örgütsel iletişimin, örgütsel uyum üzerinde pozitif yönlü ve yüksek seviyede (β: 0,598; p: 0,000) bir etkisi olduğu görülmektedir. İkinci olarak, örgütsel iletişimin, özgecilik üzerinde yüksek düzeyde pozitif yönlü (β: 0,543; p: 0,000) etkisi olduğu analiz edilmiştir. Son olarak, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında olan ilişkide azalış (β: 0,274; p:0,000) olduğu gözlemlenmektedir. Sonuca istinaden son aşamada oluşan azalış hipotezi kısmi olarak anlamlı açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile, H3a hipotezi kısmi olarak doğrulanmaktadır.



Şekil 12 Örgütsel İletişim ile Özgecilik Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi

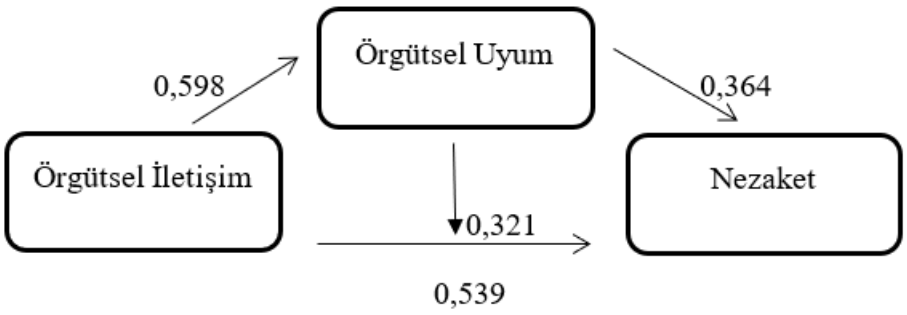
H3a hipotezinin sonucunu aşağıda Tablo 15'de özetlemek mümkündür:

Tablo 15 Örgütsel İletişim ile Özgecilik Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
Öİ ⟶ ÖU	0,598	H_{3a}	Kısmi olarak desteklendi
Öİ ⟶ Ö	0,543		
Öİ x ÖU ⟶ Ö	0,274		

"Öİ: Örgütsel İletişim, ÖU: Örgütsel Uyum, Ö: Özgecilik" anlamına gelmektedir.

Aşağıda, Şekil 13'e göre ilk aşamada örgütsel iletişimin, örgütsel uyum üzerinde pozitif yönlü ve yüksek seviyede (β: 0,598; p: 0,000) etkisi olduğu analiz edilmiştir. İkinci olarak, örgütsel iletişimin, nezaket üzerinde pozitif yönlü ve yüksek seviyede (β: 0,539; p: 0,000) etkisi olduğu görülmektedir. Son olarak, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında olan ilişkide azalış (β: 0,321; p:0,000) meydana geldiği analiz edilmiştir. Sonuçlara istinaden son aşamada oluşan azalış hipotezi kısmi şekilde anlamlı açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile, H3b hipotezi kısmi olarak doğrulamaktadır.



Şekil 13 Örgütsel İletişim ile Nezaket Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi

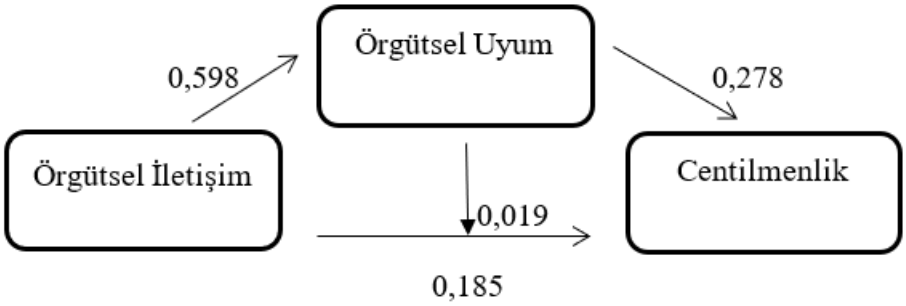
H3b hipotezinin sonucunu aşağıda Tablo 16'da özetlemek mümkündür:

Tablo 16 Örgütsel İletişim ile Nezaket Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
ÖİÖU	0,598	H_{3b}	Kısmi olarak desteklendi
ÖİN	0,539		
ÖİxÖUN	0,321		

"ÖİÖrgütsel İletişim, ÖUÖrgütsel Uyum, NNezaket" anlamına gelmektedir.

Aşağıda, Şekil 14'e göre ilk aşamada örgütsel iletişimin, örgütsel uyum üzerinde pozitif yönlü ve yüksek seviyede (β: 0,598; p: 0,000) etkisi olduğu görülmektedir. İkinci olarak, örgütsel iletişimin, centilmenlik üzerinde pozitif yönlü ve yüksek seviyede (β: 0,185; p: 0,000) etkisi olduğu analiz edilmiştir. Son olarak, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamını kaybettiği (β: 0,019; p:0,760) analiz edilmiştir. Sonuçlara istinaden son aşamada oluşan anlamsızlık hipotezin tam olarak desteklendiğini göstermektedir. Başka bir deyişle H3c hipotezi tam olarak doğrulamaktadır.



Şekil 14 Örgütsel İletişim ile Centilmenlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi

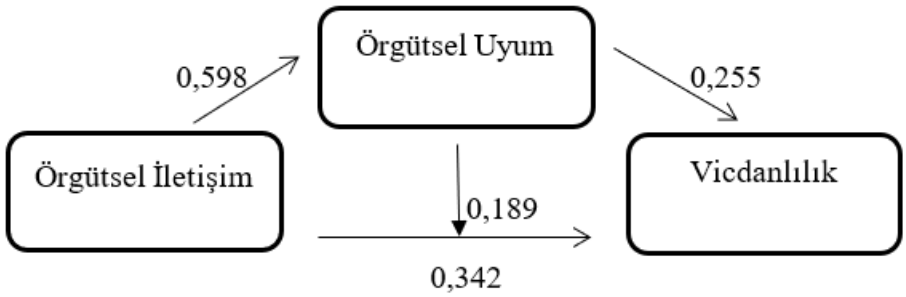
H3c hipotezinin sonucunu aşağıda Tablo 17'da özetlemek mümkündür:

Tablo 17 Örgütsel İletişim ile Centilmenlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
Öİ ⟶ ÖU	0,598	H_{3c}	Tam olarak desteklendi
Öİ ⟶ C	0,185		
Öİ x ÖU ⟶ C	0,019		

"Öİ: Örgütsel İletişim, ÖU: Örgütsel Uyum, C: Centilmenlik" anlamına gelmektedir.

Aşağıdaki Şekil 15'e göre ilk aşamada örgütsel iletişimin, örgütsel uyum üzerinde pozitif yönlü ve yüksek seviyede (β: 0,598; p: 0,000) etkisi olduğu analiz edilmiştir. İkinci olarak, örgütsel iletişimin vicdanlılık üzerinde pozitif yönlü ve yüksek düzeyde (β: 0,342; p: 0,000) etkisi olduğu görülmektedir. Son olarak, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalış (β: 0,189; p:0,000) olduğu görülmektedir. Sonuca istinaden oluşan azalış hipotezi kısmi şekilde anlamlı açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile H3d hipotezi kısmi olarak doğrulanmaktadır.



Şekil 15 Örgütsel İletişim ile Vicdanlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi

H3d hipotezinin sonucunu aşağıda Tablo 18'de özetlemek mümkündür:

Tablo 18 Örgütsel İletişim ile Vicdanlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Uyumun Aracılık Etkisi

İlişkiler	Beta Değeri	Hipotez	Sonuç
Öİ ⟶ ÖU	0,598	H_{3d}	Kısmi olarak desteklendi
Öİ ⟶ V	0,342		
Öİ x ÖU ⟶ V	0,189		

"Öİ: Örgütsel İletişim, ÖU: Örgütsel Uyum, V: Vicdanlılık" anlamına gelmektedir.

Yapılan tüm bu analizler sonucunda çalışmanın hipotezleriyle ilgili sonuçlar Tablo 19'daki gibi açıklanmıştır.

Tablo 19 Araştırma Sürecinde İleri Sürülen Hipotezler ve Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H_1: Örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	**Kısmi olarak desteklendi**
H_{1a}: Örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan özgeciliği doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{1b}: Örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan nezaketi doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{1c}: Örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan centilmenliği doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklenmedi
H_{1d}: Örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan vicdanlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_2: Örgütsel uyum, örgütsel vatandaşlık değişkenini doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	**Desteklendi**
H_{2a}: Örgütsel uyum, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan özgeciliği doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{2b}: Örgütsel uyum, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan nezaketi doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{2c}: Örgütsel uyum, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan centilmenliği doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_{2d}: Örgütsel uyum, örgütsel vatandaşlık değişkeninin alt boyutu olan vicdanlılığı doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi
H_3: Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide örgütsel uyumun aracılık etkisi vardır.	**Kısmi olarak desteklendi**

H_{3a}: Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan özgecilik arasındaki ilişkide örgütsel uyumun aracılık etkisi vardır.	Kısmi olarak desteklendi
H_{3b}: Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan nezaket arasındaki ilişkide örgütsel uyumun aracılık etkisi vardır.	Kısmi olarak desteklendi
H_{3c}: Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlığın alt boyutu olan centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel uyumun aracılık etkisi vardır.	Tam olarak desteklendi
H_3: Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide örgütsel uyumun aracılık etkisi vardır.	Kısmi olarak desteklendi

SONUÇ

İletişim, hayatın her alanı için büyük bir önem taşımakla birlikte iş yaşamı açısından, son derece kritik ve nihai olarak etkili sonuçlar yaratma potansiyeline sahiptir. Aynı zamanda, iş paydaşları açısından bağlayıcı bir niteliği bulunan iletişim, örgütsel boyutta değerli bir nitelik taşımaktadır. Örgütsel iletişimin sağlamlığı ve geniş bir ağda oluşması, iş niteliğinin artmasına yardımcı olmaktadır. Özellikle de çalışanlar ile söz konusu olan iletişimin niteliği süreçlerin daha olumlu bir şekilde işlemesi adına son derece değerli bir katkı sağlamaktadır.

Örgütsel iletişimin en önemli yönü, bir sistem içerisinde, birbirinden farklı birçok unsuru bir araya getirme ve onların arasındaki iletişimi işletmeler açısından faydalı olarak biçimde şekillendirme potansiyelidir. Bu şekilde, örgütsel iletişim, işletmelerin içerisindeki koordinasyon etkililiğinin artmasını sağlamaktadır. Örgütsel iletişimin sağlanması son derece güç olan işletmelerde, koordinasyon eksikliğinden dolayı, çok sayıda sorun yaşanmaktadır; verimlilik ve performans en alt düzeydedir. Bundan dolayı, işletmeler, iş temposunu arttırmaya çalışsalar bile konu ile ilgili olarak gerçekleştirmeleri gereken ilk eylem, kurumsal yapı dahilindeki iletişim niteliğini arttırmaya odaklı olmalıdır.

Mevcut süreçte, çalışanların çok daha fazla ön plana çıkarılmış olduğu işletme yönetimi anlayışlarında, çalışanların söz sahipliğinin bulunmamasının, onlarla yakın iletişim süreçleri yaratılmasının, performans ve verimlilik düzeyleri açısından, ciddi ölçekli bir tehdit yarattığı gözlemlenmektedir. İşletme yönetimleri de bu tek taraflı iletişim ve yönetim anlayışını artık bir risk olarak görmektedirler. Öte yandan, iletişim bazlı olarak bir örgüt ile kendisine bağlı olan üyeleri arasındaki ilişki, çeşitli kademelerde ortaya çıkmaktadır. Bu kademelerde, örgütün, üyeleri ile olan ilişkilerinin boyutları ile birlikte sürecin, çalışanlar nazarındaki değeri de anlaşılmaktadır. Çünkü performans, verimlilik vb. unsurların ortaya çıkışında, bir örgütün, üyeleri ile olan etkileşim şekli doğrudan ve dolaylı etkiler yaratabilmektedir.

Bu noktada, iletişimin önemli bir katkı sağlaması kuvvetle muhtemel olan örgütsel vatandaşlık, her ne kadar, tek bir davranış biçimini ifade ediyor gibi gözükse de aslında, içerisinde, birbirinden farklı davranışları barındırmaktadır. Söz konusu davranışlar, çalışanların, içerisinde bulundukları durumların genelini ifade etmektedir ve zaman içerisinde, çalışanların vatandaşlık duygularının, birbirinden ayrışmasına sebebiyet vermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının varlığı, bireysel ve kurumsal anlamda, son derece olumlu yansımalara sahip olsa da bu davranış biçiminin oluşumu, kolay olmamakla birlikte birçok faktörün, örgütsel vatandaşlığın oluşumu konusunda etkilerinin bulunduğu görülmektedir.

Şüphesiz, örgütsel vatandaşlık duygusunun oluşumu, temel olarak sistemin taraflarının birbirlerine olan uyumlarından da beslenmektedir. Kişi-örgüt uyumu, işletmeler ve çalışanlar açısından, çok boyutlu ve çok unsurlu bir ilişki yapısına işaret etmektedir. Buna göre kişi-örgüt uyumunda, çalışanların beklentileri ile işletmelerin beklentilerinin, büyük ölçüde uyuşması hem önem arz etmekte hem de iş verimliliğinin üst düzeye çıkması adına önemli bir zemin yaratmaktadır. Buna istinaden, kişi-örgüt uyumunun, işletmelerin başarısı ya da başarısızlığı açısından, işletmeler ile çalışanlar arasındaki iş ilişkisinin ve sosyal ilişkilerin, sürecin sonuçları açısından son derece belirleyici olduğunu görmek mümkündür. Bir başka deyişle, kişi-örgüt uyumunun düzeyi, işletmelerin başarı düzeyine doğrudan etki etme potansiyeline sahiptir. Çünkü senkronize olarak hareket eden söz konusu tarafların etkileşimi, olumlu sonuçların ortaya çıkması adına son derece kilit bir role sahip olmaktadır ve bir adım sonrasının yapısını şekillendirmektedir.

Kurum yönetimlerinin de önemle üzerine eğilmeleri gereken bir konu olan kişi-iş uyumu, çalışanların da değerlendirmelerine dayalı olarak ortalama bir uyumluluk söz konusu olduğunda, azami bir performans ve verimlilik sağlamaktadır. Söz konusu uyumun yaşanmadığı süreçlerde, performans ve verimlilik hızlı bir düşüş yaşarken iş stresi başta olmak üzere, birçok sorun çıkmaktadır. Özellikle de kendisini, kendisine verilen iş ve görev ile özdeşleştiremeyen çalışanlar, stres yaşarken, aynı zamanda, işe odaklanmakta da ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Konsantrasyon sorununun çok yüksek ölçekli olarak ortaya çıktığı bu süreçte, kişi-iş uyumu, ciddi ölçekli tehditler ile karşılaşmaktadır.

Çalışmanın araştırma bölümünde elde edilen sonuçlar ışığında örgütsel iletişimin, örgütsel vatandaşlık değişkenini kısmi bir şekilde etkilediğini söylemek mümkündür. Buna bağlı olarak örgüt içerisinde yer alan iletişim kanallarının olumlu düzeyde seyretmesinin örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırdığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin alt boyutlarına bakıldığında örgüt içi iletişimin özgecilik değişkeni üzerinde olumlu

yansımaları olduğunu görmek mümkündür. Başka bir deyişle örgüt içerisinde kurulan iyi iletişim kanalları sayesinde örgüt üyeleri sürekli bir yardımlaşma içerisindedir. Bireyler birbirlerine olan davranışlarına dikkat etmektedirler. İşe gelmeyen örgüt üyelerinin işlerini diğer üyeler üstlenmektedir. Ayrıca işle ilgili problem yaşayan bireyler diğer çalışanlardan destek alabilmektedir. İşe yeni başlayan bireyler bu olumlu iletişim ortamı sayesinde diğer bireylerden yardım görmektedir. Örgüt üyeleri örgüt içindeki nezaket kurallarına da olumlu iletişim kanalları sayesinde oldukça dikkat etmektedir. Buna bağlı olarak çalışanlar, kurumdaki değişiklikleri sürekli takip etmektedir ve katılımı zorunlu olmayan ancak önemli görülen toplantılara katılmaktadır.

Kurumsal duyurular, notlar ve benzeri materyaller takip edilmektedir ve şirket kurallarına her zaman uyulmaktadır. Centilmenlik de örgütsel vatandaşlık kavramının diğer bir önemli değişkenidir. Buna bağlı olarak örgüt üyeleri, önemsiz konularda şikâyet ederek vakit kaybetmemektedir. Ufak olaylar ve durumlar büyütülmemekte ve genellikle bu tip şeylere olumlu yönlerinden bakılmaktadır. Son olarak vicdanlılık kavramı bağlamında örgüt üyeleri aldığı paranın hakkını vermeye gayret etmektedirler. İşe devamlılık yüksek düzeyde seyretmektedir ve fazladan molalar vermemeye özen gösterilmektedir. Başkalarının haklarını ellerinden almak gibi olumsuz hareketler örgüt içerisinde gözlemlenmemektedir.

Tez çalışmasının bir diğer önemli sonucu ise örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide örgütsel uyumun aracılık etkisidir. Kısmi şekilde desteklenen bu sonuca göre örgüt içerisinde yer alan olumlu iletişim kanalları, örgütsel uyum ile birleştiğinde örgütsel vatandaşlığı olumlu düzeyde etkilemektedir. Buna bağlı olarak örgüt içerinde yardımlaşma, nezaket kurallarına uyma, centilmenlikle ilgili özelliklerin ön plana çıkması ve vicdanlı bir şekilde işini yapma durumları ortaya çıkmaktadır. Bu tip özelliklerin ortaya çıktığı örgütlerde örgüt üyelerinin çalışma istekleri ve motivasyonları artacak ve örgütün verimliliği pozitif yönlü bir artış gösterebilecektir.

Özellikle, örgütsel vatandaşlığın centilmenlik alt boyutu, çalışma için önemli bir çıktı teşkil etmektedir. Örgütsel iletişim ve örgütsel uyumdan beslenen centilmenlik, bu iki unsurun olumlu yönde gelişmesi neticesinde, örgüt içerisinde, birbirlerine pozitif yaklaşan, yardım eden ve birbirlerinin yaşadıkları zorluklara destek sağlayan birey profillerinin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Özyer, Orhan ve Orhan (2012, s. 192-195), konu ile ilgili yapmış oldukları araştırmada, centilmenliğin, cinsiyet ve hiyerarşik rol açısından farklılık arz ettiğini ve nihayetinde de çalışanların örgütlerine olan yaklaşımlarını şekillendirdiğini keşfetmişlerdir. Buna göre araştırmacıların tespitlerinde, hiyerarşik olarak üst kademelere çıkıldıkça, centilmenlik konusuna daha pozitif şekilde yaklaşan yöneticiler

bulunduğu gibi kadınların erkeklerden daha centilmen bir şekilde hareket ettiklerini ve bu şekilde çalışanları teşvik etme becerilerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Tam tersi bir sonuç olarak Ulufer (2016, s. 56), centilmenliğin, örgütler içerisinde, iletişim ve iş süreçlerinin işleyişi açısından yararlı olduğunu, ancak çalışanların performanslarının arttırılmasını sağlamadığını ve çalışanların kurumlarına olan bakış açılarını olumlu hale getirmediğini tespit etmiştir. Son olarak Yücel ve Demirel (2012, s. 36), araştırmalarında, örgütsel vatandaşlık duygusunun oluşması konusunda centilmenliğin önemine odaklanırken, bireylerin psikolojik anlamda güçlendirilmesinin önemine dair tespitlerde bulunmuşlardır. Buna göre yönetimler, çalışan bireyleri ve yöneticileri, psikolojik anlamda güçlendirdikleri, destekledikleri ve bunu bir örgüt kültürü unsuru haline getirdikleri süre zarfında, çalışanlarının ve yöneticilerinin centilmenlik gösterme konusundaki eğilimleri artarken, aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık duyguları da gelişmektedir.

Araştırmada, bankacılık sektöründe bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada, tekil bir banka üzerinden hareket etmek zor olmuş, farklı bankalarda, araştırmaya katılmaya istekli olan çalışanların anketleri doldurması ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu noktada, demografik ayrım konusunda, yönetici-çalışan ayrımının yapılması güçleşmiş ve tam olarak bir denge kurulamamıştır. Bu nedenle de karma bir katılımcı kitlesi ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışanların iş yoğunluğu nedeni ile de kendilerinden, anketlere dair dönüşler, geç bir şekilde alınmıştır.

Bu araştırma sonrasında, konu ile ilgili olarak gerçekleştirilecek olan araştırmalar için üç öneri söz konusu olabilecektir. Bunlardan ilki araştırmanın, mümkün olduğu takdirde, yönetici ve çalışan kesimi açısından bir ayrımla gerçekleştirilmesidir. Bu sayede, tarafların görüşlerinin, birbirleri karşısındaki, spesifik farklılıklarının ortaya konması mümkün olabilecektir. Aynı zamanda, bu ayrımla, örgütsel uyum konusunun, her iki taraf için de ifade etmiş olduğu anlamda, daha net bir şekilde tespit edilebilecektir.

Öte yandan, ikinci bir öneri, alınabilecek herhangi bir yazılı izinle birlikte çalışan sayısı büyük olan bir bankanın çalışanları arasında bir araştırma yapılmasıdır. Bu tür bir bankada, çalışan sayısının fazla olması ile birlikte iş ortamının şartlarının daha zorlu ve örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel uyum durumunun da daha karmaşık olmasından dolayı, çalışanlardan elde edilebilecek olan bilgilerin çok daha anlamlı sonuçlar ortaya çıkarması kuvvetle muhtemel olacaktır.

Son öneri olarak ise bu çalışmada yer alan benzer değişkenlerin, bankacılık sektörü ile yakın etkileşim içerisinde olan ya da bankacılık sektörü ile benzer faaliyetleri yürüten kurumlar üzerinde

gerçekleştirilecek bir araştırmada kullanılması ve sonuçların, bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılmasıdır. Bir başka deyişle, gelecek çalışmalarda, bankacılık sektörü ve onunla benzer faaliyetleri yürüten sektörlerin içerisinde, örgütsel iletişim, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel uyum unsurları dahilinde yapılacak araştırmaların sonuçlarının karşılaştırılması söz konusu olabilecektir. Bunun yanı sıra, yine benzer değişkenlerin, farklı sektörlerde, yoğun çalışan grubuna sahip şirketlerde uygulanması literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

Ada, N., Alver, İ. ve Atlı, F. (2008), "Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 8/2: 487-518.

Akbaş, T. T. (2011), "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9/1: 53-81.

Altan, S. (2018), "Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları Ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar", *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 2/3: 137-158.

Andrew, S. A. & León-Cázares, F. (2015), "Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico", *EconoQuantum*, 12/2: 71-92.

Arı, G. (2014), Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Aydın, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avados, Y. (2017), "Yöneticinin İletişim Korkusunun Örgütsel İletişim Sürecine Etkisi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10/53: 658-671.

Avcı, A. (2015), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri", *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12/24: 11-26.

Aydın, E. (2017), "Kültür Bağlamında Sosyal Mübadele: Kuramsal Bir Çalışma", *UİİİD-IJEAS*, 16. UİK Özel Sayısı: 547-562.

Aydın, H. U. (2012), Örgütsel İletişim Açısından Örgüt Kültürü Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aziz, A. (2012), *İletişime Giriş*, İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Barlı, Ö. (2010), *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, Erzurum: Aktif Yayınevi.

Barylska, I. S. (2016), "Images of Person-Organization Fit: Elements Affecting Employee Organizational Behavior", *Kelaniya Journal of Management*, 5/2: 17-31.

Bayramlık, H., Bayık, M. E. ve Güney, G. (2015), "Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25/2: 1-28.

Behram, N. K. ve Dinç, E. (2014), "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7/1: 115-124.

Can, A. (2019), Kişi-Örgüt ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çakır, M. (2020), "Örgütlerde İletişim Sorunlarının Saptanması ve Çözümü İçin Kullanılabilecek Teknikler Üzerine Bir İnceleme", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12/1: 973-989.

Bitmiş, M. G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2014), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2: 1-14.

Chatman, A. J. (1989), "Improving İnteractional Organizational Research: A Model Of Person-Organization Fit", *Academy of Management Review*, 14/3: 333-349.

Çağlar, İ., Kılıç, S. (2006), *Genel İletişim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çelik, M. (2007), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama, Doktora Tezi, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Demir, K. (2015), "The Effect of Organizational Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Organizational Identification", *Eurasian Journal of Educational Research*, 60: 131-148.

Demirtaş, M. (2010), "Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği", *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 28/1: 411-444.

Dinçer, Ö., Fidan, Y. (2003), *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Durgun, S. (2010), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3/2: 112-132.

Ekinci, B. T. (2017), "Asil-Vekil Arasındaki Kayırmacılığın Vekâlet Maliyetleri ile İlişkisi", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6/2: 73-96.

Elma, C., Demir, K. (2003), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (2011), *İletişimi Anlamak* (4. Baskı), Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Eroğluer, K. (2011), "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme", *Ege Akademik Bakış*, 11/1: 121-136.

Erok, M. (2018), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Karaman, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erol, Y. ve Akyüz, M. (2015), "Dünyanın En Eski Medyası: Dedikodunun Örgüt Düzeyindeki İşlevleri ve Algılanışı: Sağlık Örgütlerinde Bir Alan Araştırması", *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 7/2: 149-166.

Güllüoğlu, Ö. (2012), *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Gürbüz, S. (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3/1: 48-75.

Hacıoğlu, B. (2007), Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hancı, R. S. (2019), Örgüt İçi İletişimin İş Tatminine Etkisi ve Bir Örnek İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İçerli, L. (2010), "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5/1: 67-92.

İmrek, M. K. (2003), *Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri El Kitabı*, İstanbul: Beta.

İplik, F. (2015), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Jahangir, N., Akbar, M. M. & Haq, M. (2004), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents", *BRAC University Journal*, 1/2: 75-85.

Kaplan, İ. (2011), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karaaslan, A., Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi*, İ.İ.B.F. Dergisi, 10/2, 135-160.

Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004), "Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4/8: 96-117.

Karaman, A. ve Aylan, S. (2012), "Örgütsel Vatandaşlık", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2/1: 35-48.

Karoğlu, E. (2016), "Vekâlet Kuramı Perspektifinden Yönetim Kurulu Kompozisyonunun Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: BİST İmalat Sektörü Örneği", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2/1: 65-77.

Kaya, Ş. D. (2013), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Türk İdare Dergisi*, 476: 265-287.

Kılıç, D. B. Ç. (2016), "Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19/36, 193-235.

Kılıç, K. C., İplik, F. N. ve Yalçın, A. (2008), The Impact Of Person-Organization Fit On Organizational Citizenship Behaviors: A Research On Turkish Academicians", *Management And Education*, 4/1: 66-74.

Kılıç, K. C. ve Yener, D. (2015), "Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24/1: 161-174.

Kocabaş, F. (2005), "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", *MANAS Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/13: 247-252.

Kulualp, H. G. ve Sarı, Ö. (2019), "Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi", *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8/1: 643-666.

Margaretha, M. et al. (2020), "The Relationship between Person Organization Fit Toward Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Experiences from

Student Activity Organization Members", *International Journal of Management Science and Business Administration*, 6/3: 43-49.

MEGEP (2012), *Halkla İlişkiler Ve Organizasyon Hizmetleri - Örgüt İletişimi*, Ankara: MEB Yayını.

Morley, M. J. (2007), "Person-Organization Fit", *Journal of Managerial Psychology*, 22/2: 109-117.

Okay, A. (2000), *Kurum Kimliği*, Ankara: Media-Cat Yayınları.

Okkalı, M. (2008), İlköğretim Okullarında Örgütsel İletişim Becerilerinin Örgütsel Öğrenmeye Etkisinin Öğretmenler Tarafından Algılanması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Örücü, E., Kılıç, R., Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2012), "Biçimsel Örgüt Yapısının Örgütsel İletişime Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği", *Akademik Bakış Dergisi*, 32: 1-20.

Özdevecioğlu, M. (2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 20: 117-135.

Özyer, K., Orhan, D. D. ve Orhan, U. (2012), "Demografik Özelliklerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27/1: 181-204.

Polatcı, S., Sobacı, F. ve Kaban, İ. (2020), "Kişilik Özellikleri ve Kişi-İş Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkileri: Taşeron Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", *Journal of Organizational Behavior Review*, 2/1: 12-30.

Rioux, S. M. & Penner, L. A. (2001), "The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 86/6: 1306-1314.

Saari, M. L.Judge, A. T. (2004), "Employee Attidus and Job Satisfaction*", Human Resource Management*, 43/4:. 395-407.

Sekiguchi, T. (2004), "Person-Organization Fit And Person-Job Fit İn Employee Selection: A Review Of The Literature", *Osaka Keidai Ronshu*, 54/6: 179-196.

Serinkan, C., Erdiş, Ü. Y. (2014), *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sezgin, F. (2005), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.

Sharma, V., Jain, S. (2014), "A Scale For Measuring Organizational Citizenship Behavior In Manufacturing Sector", *Pacific Business Rewiev International*, 6/8: 57-62.

Sharma, P., Lampley, J. & Good, D. (2015), "Organizational Communication: Perceptions of Staff Members' Level of Communication Satisfaction and Job Satisfaction", *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 11/1: 43-54.

Solmaz, B. (2011), *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Konya: Tablet Kitabevi.

Sunar, L. (2014), "Türkiye'de Sosyal Bilimlerde Toplumsal Değişim", *Sosyoloji Dergisi*, 29: 83-116.

Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010), "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 101-122.

Thiruvenkadam, T. & Durairaj, I. Y. A. (2017), "Organizational Citizenship Behavior: Its Definitions And Dimensions", *GE-International Journal of Management Research*, 5/5: 46-55.

Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009), "Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri", *Akademik Bakış*, 17: 1-28.

Tuğal, F. N. & Kılıç, K. C. (2020), "International Review of Management and Marketing", *International Review of Management and Marketing*, 5/4: 195-202.

Turkalj, Z. & Fosić, I. (2009), "Organizational Communication as an Important Factor of Organizational Behaviour", *Interdisciplinary Management Research*, 5: 33-42.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012), "İş Tatmini-Kişi-Örgüt Uyumu ve Amire GüvenKişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü", *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14/2: 57-78.

Tutar, H. (2003), *Örgütsel İletişim*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Ulufer, S. (2016), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Algılanan Performansa Etkisi: Havayollarında Bir Uygulama", Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 2/2: 53-57.

Ulukuş, K. S. (2010), Örgütsel İletişim Örüntüsünün Kurum İçi İlişkilerindeki Önemi (Aksaray İl Emniyet Teşkilatında Uygulamalı Bir Çalışma), Yüksek Lisans Tezi, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wrench, J. S. (2012), *An Introduction to Organizational Communication*, California: Creative Commons.

Yıldız, M. L. (2013), "Algılanan Kişi-örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 34/1: 153-173.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012), "Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23: 19-48.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Örgütsel İletişim ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Örgütsel Uyumun Rolü: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Değerli Katılımcılar,

Bu çalışma, "Örgütsel İletişim ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Örgütsel Uyumun Rolü: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Büşra ÇELİK

Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Ayla Zehra ÖNCER

Marmara Üniversitesi

Demografik Veriler

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Yaşınız *

( ) 25 ve altı

( ) 25-29

( ) 30-34

( ) 35-39

( ) 40-44

( ) 45 ve üzeri

Cinsiyetiniz *

( ) Kadın

( ) Erkek

Eğitim Durumunuz *

( ) Lise

( ) Önlisans

( ) Lisans

( ) Yüksek Lisans

( ) Doktora

Aynı İş Yerinde Çalışma Süreniz *

( ) 1-4 yıl

( ) 5-10 yıl

( ) 11-15 yıl

( ) 16-20 yıl

( ) 21 yıl ve üzeri

Toplam Çalışma Süreniz *

( ) 1-4 yıl

( ) 5-10 yıl

( ) 11-15 yıl

( ) 16-20 yıl

( ) 21 yıl ve üzeri

Unvanınız *

( ) Müdür

( ) Müdür Yardımcısı

( ) Uzman

( ) Memur

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, iş değerlerinin önem derecesi için mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

1. İşimle ilgili karşılaştığım zorlukları ve problemleri yöneticim ile konuşabiliyorum, bunun pozisyonumu tehlikeye atmayacağını ve daha sonra bana karşı kullanılmayacağı konusunda kendimi rahat hissediyorum. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

2. Genel olarak yöneticimin, kariyerimi daha ileri taşıyabileceğini düşünüyorum. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

3. Bulunduğum organizasyonda ilerleme kaydetmek benim için önemli. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

4. Benimle aynı pozisyonu paylaşmakta olan kişiler ile sıkça iletişim halinde olabiliyoruz. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

5. Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı yöneticilerim ile iletişim halinde geçiyor. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

6. Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı astlarım ile iletişim halinde geçiyor. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

7. Çalışırken, zamanımın yeterli miktarı benimle aynı seviyede pozisyona sahip kişiler ile iletişim halinde geçiyor. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

8. Yönetici, ast ve aynı seviyede çalışanlardan genellikle doğru bilgileri alırım. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

9. Yöneticilerime bilgi aktarırken, önemsiz olan ayrıntıları en aza indirgeyecek ve önemli olan ayrıntıları vurgulayacak şekilde özetleyebiliyorum. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

10. Şirkette bana aktarılan bilgileri yöneticilerime aktarabiliyorum. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

11. Verimli olacak şekilde, çok sayıda bilgiyi elde edebiliyorum. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

12. Genel olarak elde ettiğim bilginin miktarı, yöneticilerle ve diğerleri ile olan iletişimim ve mevcut olan bilgilerin doğruluğu vs. gibi konularda kendimi çok iyi hissediyorum. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

13. Çalışma esnasında iletişim kurarken yazılı iletişim yöntemini kullanırım. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

14. Çalışma esnasında iletişim kurarken yüz yüze iletişim yöntemini kullanırım. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

15. Çalışma esnasında iletişim kurarken telefon ile iletişim yöntemini kullanırım. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

16. Çalışma esnasında iletişim kurarken diğer iletişim yöntemlerini kullanırım. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, iş değerlerinin önem derecesi için mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

1. İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

2. Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

3. Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

4. İş arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınırım. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

5. Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

6. Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırımdır. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

7. Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

8. Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

9. Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

10. Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

11. İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

12. İşe devamlılığım standartların üzerindedir *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

13. En ufak şeyleri büyütürüm. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

14. Başkalarının haklarını ellerinden almaya çalışmam. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

15. Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

16. İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

17. Fazladan molalar vermem *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

18. Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

19. Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

20. Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

21. Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

22. Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

23. Kurumun yaptıklarında her zaman kusur bulurum. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

24. Davranışlarımın diğer çalışanların işlerine olan etkisine dikkat ederim. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

ÖRGÜTSEL UYUM ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, iş değerlerinin önem derecesi için mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

1. Kişisel değerlerimin çalıştığım işletme ile iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

2. Çalıştığım işletmenin değerleri, benim diğer insanlarla ilgili düşüncelerimle uyumludur. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

3. Çalıştığım işletmenin değerleri, benim dürüstlükle ilgili düşüncelerimle uyumludur. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )

4. Çalıştığım işletmenin değerleri, benim hakkaniyetle ilgili düşüncelerimle uyumludur. *

1( ) 2( ) 3 ( ) 4 ( ) 5( )