T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

ETİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Öznur EYİDOĞAN

İSTANBUL 2013

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ YÜKSEK LİSANS öğrencisi ÖZNUR EYİDOĞAN'nın ETİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

adlı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulunun 09.09.2013 tarih ve 2013-35/5 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ...24./...10./...2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı			**İmzası**
1.	Tez Danışmanı	Prof. Dr. MELİHA DENİZ BÖRÜ	
2.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. HAKAN YILDIRIM	
3.	Jüri Üyesi	Doç. Dr. EMİNE SERRA YURTKORU	

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

ETİK İKLİMİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Öznur EYİDOĞAN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Meliha Deniz Börü

İSTANBUL 2013

ÖZET

Bu çalışma, sağlık alanında hizmet sunan kişilerin, çalıştıkları hastanelerin etik iklimine ve örgütsel iletişimine ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek ve bu ikisi arasındaki ilişkinin demografik ve sosyoekonomik özelliklere göre farklılaşma boyutunu ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Literatürde sağlık alanında etik iklim ve örgütsel iletişimin ayrı ayrı araştırıldığı çalışmalara rastlanırken sağlığın etik iklim ve örgütsel iletişim üzerindeki etkisini konu alan araştırmalar sınırlı sayıdadır.

Bu çalışmaya farklı hastane ve meslek kademelerinden 331 çalışan katılmış ve katılımcılara 84 soruluk bir anket uygulanmıştır.

Araştırmada etik iklim konusunda sosyal sorumluluk, yasalar-kodlar ve kurallar, kurum çıkarı, kişisel çıkar, arkadaşlığı önemseme faktörleri ortaya çıkmıştır. Örgütsel iletişim konusunda ortaya çıkan faktörler ise çalışma arkadaşlarıyla iletişim, örgütsel iletişim araçları, sorumlularla (yöneticilerle) iletişim, iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi, örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel, örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi ile hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu olarak adlandırılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda etik iklimin örgütsel iletişim üzerinde farklı boyutlarda açıklayıcı etkisi vardır. Boyutlar açısından bakıldığında hastane çalışanlarının en çok algıladıkları etik iklim "yasalar, kodlar ve kurallar", en az algıladıkları etik iklim türü ise "arkadaşlığı önemseme" boyutudur.

Örgütsel iletişime boyutları açısından bakıldığında hastane çalışanları tarafından "örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu" en fazla algılanırken "hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu" en az algılanmaktadır.

ABSTRACT

This study is conducted to determine the evaluations on the hospitals' ethical climate and organizational communication of people who work and provide services in health sector; and to put forth the differentiation level of the relationship between these two according to demographic and socioeconomic characteristics.

In the literature, works focusing on ethical climate and organizational communication in health sector can be seen as separate studies; although works on the effect of health on ethical climate and organizational communication are limited.

331 employees from different hospitals with different titles participated in this research and they answered a questionnaire consisting of 84 questions.

Research shows ethical climate factors such as social responsibility, laws-codes and rules, organizational interest, personal interest and importance of friendship. Factors about organizational communication have been communication with co-workers, tools of organizational communication, communication with administrators (supervisors), effect of communication on patient-employee relations, social and cultural effects of organizational communication, effect of organizational communication tools on patient-employee, effect of timeliness on patient-employee relations.

Analyses show that ethical climate has different levels of explanatory effects on organizational communication. When we look from different aspects, we see that the most perceived ethical climate by hospital employees is "laws, codes and rules"; whereas the least perceived ones is "friendship".

On the other hand, when we look from organizational communication aspects we see that the most perceived one by hospital employees appear to be "effect of organizational communication tools on patient-employee"; whereas the least perceived one happens to be "effect of timeliness on patient-employee relations".

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET…….....i
TABLOLAR LİSTESİ.....vii
ŞEKİLLER LİSTESİ x
KISALTMALAR.....xi
GİRİŞ.....1

1. ETİK İKLİM……3

1.1.ETİK İKLİMİN TANIMI VE ÖNEMİ……3

1.2.ETİK İKLİM VE İŞ ETİĞİ……..5

1.3.ETİK İKLİM BOYUTLARI……..12

1.3.1.ETİK ÖLÇÜTLER BOYUTU ……13

1.3. 1. 1.Bencillik İklimi……14

1.3. 1. 2.Yardımseverlik ……...16

1.3. 1. 3.İlkelilik İklimi……..17

1.3.2.ANALİZ DÜZEYİ BOYUTU ……19

1.3.2.1.Bireysel Odak ……...19

1.3.2.2.Yerel Odak ……20

1.3.2.3.Evrensel Odak ……...20

1.4.ETİK İKLİMİN BELİRLEYİCİLERİ……24

1.5.SAĞLIK HİZMETLERİNDE ETİK İKLİM……..28

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM……...33

2.1. İLETİŞİM KAVRAMI……..33

2.1 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TANIMI……..37

2.2.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖNEMİ……...40

2.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AMACI……..42

2.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI……44

2.4.1. Biçimsel İletişim Kanalları……45

2.4.1.1 Dikey İletişim……...47

2.4.1.1.1. Aşağıya Doğru İletişim……48

2.4.1.1.2. Yukarıya Doğru İletişim……..50

2.4.1.2. Yatay İletişim……..53

2.4.1.3. Çapraz İletişim……55

2.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları……..57

2.4.3. Dışsal İletişim Kanalları……..59

2.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ……...61

2.5.1.Sözlü İletişim……..62

2.5.2.Yazılı İletişim……64

2.5.3.Görsel-İşitsel İletişim……67

2.5.4.Sözel Olmayan İletişim……..68

2.5.5. Elektronik İletişim……70

2.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER……...71

2.6.1. Kişisel Faktörler……71

2.6.2. Örgütsel Faktörler……...76

2.6.3. Teknik Faktörler……80

2.7. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM……81

3.UYGULAMA.....83

3.1 ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER.....83

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....83

3.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....85

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA.....85

3.2.1. Örneklem.....85

3.2.2. Ölçüm Aleti.....86

3.2.3. Puanlama.....87

3.2.4.Uygulama.....87

3.2.5.Kullanılan İstatistikler……..88

3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI.....89

3.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar.....89

3.3.2. İstatistiksel Uygulamalar.....93

3.3.3. Korelasyon Analizi Sonuçları……132

3.3.4. Regresyon Analizi Sonuçları.....134

4.SONUÇ ve DEĞERLENDİRME……139

5.ÖNERİLER……...153

KAYNAKÇA……154

EK 1: ANKET FORMU.....163

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Hastane Çalışanlarının Çalıştığı Klinik ile İlgili Dağılımlar……89

Tablo 2: Hastane Çalışanlarının Görevi ile İlgili Dağılımlar ……..90

Tablo 3: Hastane Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Dağılımları ……..91

Tablo 4: Etik İklim Ölçeği Faktör Yapısı…….…….…….94

Tablo 5: Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Yapısı…….……...96

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Ortalamaları…….99

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Ortalamaları…….…….……...99

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları…….…….……100

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları…….…….……101

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları……102

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Çocuğu Olma Durumuna Göre Ortalamaları……..103

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Çocuk Sayısına Göre Ortalamaları……...104

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları……105

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Meslekte Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalamaları……108

Tablo 15: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Serviste Çalışma Süresine Göre Ortalamaları…….109

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Kadro Durumuna Göre Ortalamaları……110

Tablo 17: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Çalışma Sistemine Göre Ortalamaları…….110

Tablo 18: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları……..112

Tablo 19: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları…….113

Tablo 20: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları……...115

Tablo 21: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Çocuğu Olma Durumuna Göre Ortalamaları…….116

Tablo 22: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Çocuk Sayısına Göre Ortalamaları……117

Tablo 23: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları……118

Tablo 24. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Meslekte Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalamaları……121

Tablo 25: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Serviste Çalışma Süresine Göre Ortalamaları……...125

Tablo 26: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Kadro Durumuna Göre Ortalamaları…….128

Tablo 27: Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Çalışma Sistemine Göre Ortalamaları……...129

Tablo 28: Etik İklim Ve Örgütsel İletişim Boyutları Arasındaki Korelasyon İlişkisi..132

Tablo 29: Genel Etik İklim Düzeyinin Genel Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi……..134

Tablo 30: Etik İklim Düzeylerinin Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu Üzerine Etkisi……..134

Tablo 31: Etik İklim Düzeylerinin Örgütsel İletişim Araçları Boyutu Üzerine Etkisi……..135

Tablo 32: Etik İklim Düzeylerinin Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu Üzerine Etkisi……..136

Tablo 33: Etik İklim Düzeylerinin İletişimin Hasta Çalışan Üzerine Etkisi Boyutu Üzerine Etkisi……136

Tablo 34: Etik İklim Düzeylerinin Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu Üzerine Etkisi……137

Tablo 35: Etik İklim Düzeylerinin Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-çalışan üzerine Etkisi Boyutu Üzerine Etkisi…….137

Tablo 36: Etik İklim Düzeylerinin Hasta-Çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu Üzerine Etkisi……...138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.Etik İklim Türleri……13

Şekil 2.Sık Rastlanan İklimler…….24

Şekil 3. İletişim Süreci…….36

Şekil 4.İletişim Araçları……...62

Şekil 5. İletişim Kanallarının Bilgi Zenginliği……71

Şekil 6. Araştırma Modeli……...84

KISALTMALAR

ACPE. American College of Physician Executives

HECS. Hospital Ethical Climate Survey

JCAHO. Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations

No. Numara

s. Sayfa

GİRİŞ

Toplumun refah düzeyini ve bireyin mutluluğunu artırmak için amaç olan hizmetlerin başında sağlık hizmetleri gelir. Sağlık hizmetleri hizmet üreten, kârı ikinci plana atan, karmaşık yapıda açık ve dinamik sistemlerdir.

Yararlılık, özerklik, hasta mahremiyeti, zarar vermeme gibi ilkeleri içerisinde barındıran sağlık hizmetlerinde etik kavramı, sağlık sistemi içerisinde gelişen paradigma kaymaları ve farklı ritüeller nedeniyle en önemli unsurları içerisinde barındırmaktadır.

Örgüt kültürünün bir parçası olan etik iklim hastaneler için de azımsanamayacak bir öneme sahiptir. Özellikle etik uygulamaları içeren problemlerinin çözümünde uygulanabilecek yolların belirlenmesinde ayrı bir yeri olan etik iklim uygulamaları güç, güven ve rol esnekliği sağlamaktadır.

Sağlık hizmetleri, iletişimin değişik düzeylerde ve yoğun olarak kullanıldığı alanların başında gelmektedir. Bu alanda iletişimin temel işlevi, anlamları ortak kılmanın yanı sıra duygu, düşünce ve bilgileri paylaşarak insanların birbirine yakınlaşmasını sağlamaktır.

Sağlık hizmetlerin kalitesinin ve başarısının artırılması için bu hizmetin verildiği kurumlarda çalışan personelin, yükümlü oldukları görevlerin önemli bir bölümünü, hastalarla onların beklentileri doğrultusunda iletişim kurmak, kişilik haklarına saygılı davranmak ve güvenilir olmak oluşturmalıdır. Yaşamın her döneminde var olan, ancak hastalık durumunda daha da önem kazanan iletişim ve örgütsel iletişim kavramının tüm sağlık çalışanlarınca bilinmesi gerekmektedir.

Bu bilgiler ışığında, sağlık hizmetleri ile ilgili pek çok meslek ve birimi bulunduran hastanelerin etik ilkeler çerçevesinde hizmet sunması, bu konuda tüm

kurumu kapsayacak ilkeler oluşturarak olumlu bir etik iklime ve sağlık hizmetlerinin amacına uygun örgütsel iletişim sahip olması gerekmektedir.

Dört bölümden oluşan bu çalışma etik iklimin örgütsel iletişime olan etkisini incelemektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde etik iklim kavramının iş etiği gibi yakın kavramlarla ilişkisi incelenerek etik iklim kavramının kapsamı, belirleyicileri ve çeşitli kavramlar üzerinde etkisi detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

İkinci bölümde iletişim ve örgütsel iletişim kavramları ele almaktadır. Bu konuda çalışmaları olan araştırmacıların konu ile ilgili tanımları ve açıklamaları belirtilmiş örgütsel iletişimin önemi, amacı ve türleri hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın metodolojik alt yapısı detaylı olarak ortaya konmuştur. Araştırmanın modeli ve hipotezi sunulmuş ve araştırma kapsamında toplanan verilere ilişkin yürütülen analizler ve sonuçlar ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde ise yapılan analizlere ilişkin elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Araştırma sonuçları literatürdeki benzer çalışmalarla kıyaslanmış ve gelecekte yapılacak çalışmalara öneriler sunulmuştur.

1. ETİK İKLİM

1.1. ETİK TANIMI VE ÖNEMİ

Ahlak kavramı temelinde değerlendirildiğinde ortaya çıkışı neredeyse insanlık tarihinin ilk zamanlarına kadar uzanan etik, esasında toplumun içinde her zaman var olan ve yaşam içersinde sorgulanan bir kavramdır. Özellikle son yıllarda tüm bilim dallarının üzerinde çok konuştuğu ve tartıştığı bir kavram halini almıştır. Günümüzde de küresel olarak da ciddi anlamda sorgulanır ve incelenir duruma gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2011,s. 1).

Bu bağlamda etik sorun ve sorular, yalnız filozofların değil, hepimizin her gün karsılaştığı, sorun ve sorulardır. Çünkü yasamak eylemde bulunmayı, eylemde bulunmakta karar almayı ve değerlendirmeler yapmayı gerektirmektedir. Eylemde bulunmamanın ve karar almamanın da sonuçta bir karar alma olduğu, hiçbir şey yapmamaya karar veren bir kişinin de bir şeye karar verdiği ve eylemsizliği seçtiği düşünülürse, değerlendirme ve doğru eylemle ilgili sorunların bütün insanların sorunu olduğu görülür (Tepe, 2000, s.13).

Etik iklim kavramını açıklamadan önce, "etik" ve "iklim" kavramları üzerinde durmakta fayda vardır. Etik sözcüğü, Yunanca'da "karakter" anlamına gelen "ethos" sözcüğünden türetilmiştir. Ethos'tan türetilen "ethics" kavramı da, ideal ve soyut olanı vurgulayarak, ahlaki kural ve değerlerin incelenmesi ile ortaya çıkmıştır (Büte,2011,s.172). İnsanların ne yapması veya nasıl yaşaması gerektiğini yansıtan etik, ahlak kurallarını ve değerlerini inceleyerek insanın bütün davranışları ve bunların temellerini araştırmaktadır (Erondu ve diğ., 2004,s.349-357).

İklim (climate) kavramı ise, köken itibariyle Yunanca bir sözcük olup "eğilim", "yönelme" anlamlarına gelir. Ayrıca ısı, basınç, sıcaklık gibi fiziksel olayları anlatmak için de kullanılır. İşletme literatüründe kullanılan anlamıyla "iklim" işletme mensuplarının, örgütün iç ve dış çevresini nasıl değerlendirdiğini anlatır (Büte,2011,s.172). Bir tanıma göre iklim; bir örgütteki mevcut koşulların, çalışanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade eder. Yani iklim, bir

örgütün psikolojik açıdan tanımlanması ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ortaya koyan bir kavramdır (Dönertaş, 2008,s.8-9). Kohlberg'in "ahlaki ortam" olarak ifade ettiği etik iklim kavramına "ahlaki iklim", "etik iş iklimi", "etik atmosfer" ve "ahlaki çevre" olarak da rastlamak mümkündür. Ancak bu araştırmada karmaşaya neden olmamak için "etik iklim" kavramı kullanılacaktır (Büte,2011,s.172).

Etik kavramını tanımlamak kolay değildir. Buna karşılık literatürde birçok etik tanımı yapılmıştır. Solomon ve Hanson, Sokrat'tan esinlenerek, etik kavramını şu şekilde tanımlamışlardır. Her şeyden önce istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Daha geniş bir bakış açısı ile bütün etkinlik ve amaçların yerli yerine konulması; neyin yapılacağı ya da yapılamayacağının; neyin isteneceği ya da istenemeyeceğinin; neye sahip olunacağı ya da olunamayacağının bilinmesidir (Aydın, 2001,s.8). Genel olarak etik kavramı, yarar, iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, bireysel ve grupsal davranış ilişkilerinde neyin iyi neyin kötü olduğunu belirleyen ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Hatcher, 2004, s.358).

Hem geleneksel hem de günlük dilde etik çoğunlukla ahlaki ya da töresel sözcüğüyle eşanlamlı olarak kullanılmaktadır ve etik eylemler, etik talepler, etik normlar vb. bu sözcükle dile getirilmektedir (Eser, 2007,s.3).

Ahlak, etiğin bir araştırma konusu olup aynı anlama gelmemektedir. Etik bireyin belli bir durumda göstermesi gereken değerlerle ilgili iken, ahlak bu değerlerin yaşama geçirilme biçimidir. Ahlak, nasıl davranılmasına ilişkin yazılı olmayan standartları içerirken etik, daha soyut kavramlarla ilgili olup yazılı olan standartları içerir. İç içe geçmiş bu iki kavramın ortak noktası, insanların birbirlerine karşı göstermesi gereken davranış kurallarını, birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen davranış ilişkilerini içermesidir (Sonakın, 2000,s.21).

Ahlak, bir değerler yargısı olup, tutum ve davranışların niteliğine ilişkin yargıları içerir, kısaca sonuç ile ilgilenir. Bunun bir sonucu olarak değerler, gelenekler, inançlar gibi birçok faktöre bağlı olarak oluşur yani göreli bir kavramdır. Çünkü ahlak,

bir davranışın, tutumun ya da değerin iyi-kötü, güzel çirkin, doğru-yanlış gibi kesin yargılarını içeren ve hükmedici niteliği olan bir kavramdır.

Etik, moral bilim olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakılınca, ahlak felsefesi ya da ahlakı irdeleyen bir felsefe dalı olarak değerlendirilmektedir. Etik, ahlak terimlerini ve yargılarını inceleyen, bunların sonucunda oluşan yaptırımların temelindeki gerçeği belirlemeye çalışan bir alandır. Bu anlamda etik, ahlak kurallarından daha özeldir ve daha felsefidir (Karslı, 2004,s.85).

Etik, bir pusulaya benzer. Nasıl ki, pusula gidilecek yeri tarif etmez ancak gidilecek yerin yönünü belirtirse etik de kişiye belirli bir eylem ya da davranışı değil doğru olduğu kabul edilen davranışı gösterir ve izlemesini ister. Bireyi bu davranışa zorlamaz ancak birey kendi özgür iradesiyle bu davranışı uygular. Buradan da anlaşılacağı üzere, etik, insana ne yapması ya da ne yapmaması gerektiğini öneren bir dizi değerler bütünüdür (Sayğan,2011,s.62). Etik, hayata anlam katan her şey bulunan düşünüş tarzı, ahlaki ilkeler teorisi veya felsefe disiplini diye tanımlanabilir (Cevizci, 2008,s.1).

Etik insanlara işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirlemede yardımcı klavuz değerler, ilkeler ve standartlar olmasının yanı sıra aynı zamanda bir süreçtir ve süreçte karar alırken ve uygulama yapılırken belirli değerlere bağlı kalınarak hareket edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2011,s. 2).

Etik kavramı genel kapsamda ele alınmasının yanı sıra değişik alanlarda da alanın özelliklerine göre farklılıklar gösterebilmekte ya da farklı sekilerde tanımlanabilmektedir (Pelit ve Göçer, 2007, s.34).

1.2. ETİK İKLİM VE İŞ ETİĞİ

İşletmelerde etik kavramı modern işletmeciliğin ortaya çıktığı ve bir disiplin olarak kabul edildiği dönemlerden itibaren yoğun bir ihtiyaç halini almıştır. Özellikle sınırların ticari anlamda ortadan kalktığı günümüz iş dünyası içersinde bu ilgi biraz daha yoğunluk kazanmıştır. İnsanın olduğu her yerde etik ile ilişkilendirilecek konuların

varlığı dikkate alındığında, acımasız rekabet ortamı içersinde karlılık, süreklilik, büyüme gibi temel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan işletmeler, etiği sorgulamaya ve bu doğrultuda faaliyetlerini gerçekleştirme çalışmalarına başlamışlardır (Sabuncuoğlu, 2011,s. 29-30).

İş hayatı ve etik kavramı genelde yan yana gelmesi mümkün olmayan kavramlardır. Etik dışı davranışlar iş yaşamının kaçınılmaz gerçekleridir. Aslında örgütlerde davranışların etiğe uygun olup olmadığı konusu genelde görecelidir. Bu nedenle örgütlerde etiğe ilişkin kararlar vermenin hiç de kolay olmadığı açıktır (Özkalp ve Kırel, 2005,s.575- 577).

Victor ve Cullen tarafından geliştirilen "etik iklim" kavramı, işletmelerdeki etik davranışların bir açıklayıcısı ve öngörücüsü olarak işlev görür. Ayrıca işletmede neyin doğru neyin yanlış kabul edildiğini veya hangi davranışların kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğunun açıklanmasına yardımcı olan kurumsallaşmış örgütsel uygulama ve işlemler olarak tanımlanmaktadır (Parboteeah, Cullen,Victor ve Sakano, 2005,s.461). Bir işletmenin etik iklimi; hangi davranışın doğru olduğu ve etik sorunların nasıl üstesinden gelinebileceği hakkındaki paylaşılmış düşünceler setidir. Bu set, tüm düzeylerde ve koşullarda örgütsel kararları etkiler (Büte,2011,s.172).

İş etiği, işletmelerin ürün/hizmet üretim ve dağıtım aşamalarında gerek örgüt, gerekse birey/çalışan düzeyinde davranışların etik boyutları ile ilgilenmekte ve bu davranışlara yol gösteren kuralları kapsamaktadır. Uygulamalı etik olarak belirtilen iş etiği, zaman zaman işletme etiği, şirket etiği, firma etiği veya ticaret ahlakı olarak adlandırılmaktadır.

Genel etiğin iş hayatına uygulanan şekli olan iş etiği, iş dünyasındaki davranışları yönlendiren etik prensip ve standartların toplamıdır. Yani iş etiği, iş dünyasında geçerli olan doğru ve yanlışları tanımlamaktadır. Bu nedenle iş etiği, iş dünyasında geliştirilecek ilişkilerde tüm paydaşlara karşı saygılı, çevreye duyarlı, iş yerinde ve dışında adil davranış ve hakkaniyet ölçüsünde davranmayı, dürüst ve doğru olmayı kapsamaktadır. (Sabuncuoğlu, 2011,s. 19-20).

İş etiği, ahlaki standartların iş politikalarına, kurumlarına ve davranışlarına uygulanması üzerine yoğunlaşmaktadır. İş etiği, ahlaki standartların, modern toplumlarca ürün ve hizmetleri üretip dağıtırken ve bu örgütlerde çalışan insanlarca, sisteme ve örgütlere, nasıl uygulandığının incelenmesidir.

İş etiğinin incelediği konuları sistemsel, örgütsel ve bireysel olmak üzere 3 grupta toplamak mümkündür. İş etiğindeki sistemsel alanın konusu, işletmenin içinde faaliyette bulunduğu ekonomik, siyasal, yasal ve diğer sosyal sistemler hakkında çıkan etik sorularla ilgilidir. İş etiğindeki örgütsel konular, belirli bir şirket için ortaya çıkan etik sorularla ilgilidir. Bunlar; faaliyetlerin ahlakiliği, politikalar, uygulamalar ya da bir işletmenin örgütsel yapısının tümünü içermektedir. Son olarak, iş etiğinde bireysel konular, bir işletmedeki belirli bir kişi ya da kişilere dair çıkan etik sorularla ilgilidir. Bunlar; kararların, faaliyetlerin ya da bireylerin ahlakiliğiyle ilgili soruları kapsamaktadır (Velasquez, 2002,s.13- 16).

Tanımında da anlaşıldığı üzere iş etiği, politikalar, uygulamalar, örgütsel yapı ve örgüt kültürü ile ilişkilidir. Bunlardan özellikle örgüt kültürü ile iş etiği kavramının neredeyse iç içe geçtiği, her ikisini de kesin çizgilerle ayrılmadığını söylemek mümkündür. Genel anlamda kültür toplumların ve grupların tecrübelerini, inançlarını, sanat anlayışlarını ve bunların somut görüntülerini, ahlak ve hukuk normlarını, adet ve gelenekleri ile sosyal bir varlık olarak tüm değerleri içermektedir (Aktan ve Tutar, 2006,s.2).

Örgüt kültürü, örgüt içersinde bireyler tarafından paylaşılan bir takım değerler, semboller, inanışlar ve normlar olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede etik değerler, örgüt kültürünü oluşturan temel değerleri oluşturmaktadır. Etik, örgüt kültürünün sınırlarını belirlemektedir. Bu bağlamda güçlü örgüt kültürleri, örgütteki genel etik değerlerle oluşmaktadır. Dolayısıyla etik bir işletme, etik ilkelerle şekillenmiş bir örgüt kültürü anlamına gelmektedir. (Sabuncuoğlu, 2011,s. 105-106).

Diğer yandan örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda bu kavramın başka kavramlarla ifade edildiği ya da farklı görünümleri olduğu belirtilmektedir. Hatta örgüt kültürü terimi tesadüfi şekilde 1960'larda "iklim"in eş anlamlısı olarak ortaya

çıkmıştır. Daha sonra ise şirket kültürü olarak literatürde yer bulmuş ve iklim kavramından ayrılmıştır

Oysa bu iki kavram birbirinden farklıdır. Örgüt iklimi zaman zaman kültürle aynı anlamda kullanılan, fakat orijinalleri farklı olan bir kavramdır. Kültür bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer veya normlar üzerinde odaklanır ve iklimi de kapsar. İşletmenin sosyal ikliminin odağı ise, kişilerin örgüte ilişkin algılarıdır, diğer bir ifade ile iklim için söz konusu olan psikolojik çevredir.

Örgüt iklimi örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Yani genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak örgüt içinde çalışanlarda hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden örgüt zarar görebilir (Hayatoğlu,2010,s.5).

Genel bakış açısıyla örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgütlerde insani boyuta tekabül eden kavramlardır. Bu kapsamda örgüt kültürünün, işletmelerin sosyal performansı üzerinde oldukça etkilidir. Etik örgüt kültürü, yönetsel kararların yasalığını sağlama, toplumun güvenini kazanmada, işletme ürünlerinin belirli standartta ve kalitede olması gibi pek çok alandan işletmeye fayda sağlamaktadır. Bu bağlamda etik kavramının bir işletmede yerleşmesi için etik ilkelerin örgüt kültürüne ve örgüt iklimine yerleşmiş olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011,s.106).

Çalışanlar ahlaki ikilemde kaldıklarında, kişisel etiğin bireyleri yönlendirdiği gibi, işletmenin sahip olduğu etik de örgütleri çatışan değerlerle karşı karşıya kaldıklarında ne yapacakları konusunda yönlendirmektedir. İşletmenin sahip olduğu etik, yönetici ve çalışanlara “ne yapmalıyım?” sorusuna cevap vermeleri konusunda yardımcı olmaktadır (Cullen, Victor ve Stephens, 1989,s.50).

Örgütsel etik iklim; ahlâki tutum ve davranışlara ilişkin örgütsel değerleri, örgütsel uygulamaları ve örgütsel prosedürleri içermektedir. Çoğu firmada ahlâkî atmosfer belirlenebilir. İnsanlar, esen etiksel rüzgârları hissedebilirler ve uygun olan ve olmayan davranışın ne olduğunu anlatan ipuçlarını ve imaları çıkartabilirler. İşgörenler arasında sesli olarak dile getirilmeyen bu anlayış etik iklimdir. Etik iklim firma

kültürünün bir parçasıdır ve bir firmanın etiksel niteliğini ya da düzeyini ortaya koyar. Örgütsel etikle ilgili iklimin güçlü olması, birimin birlik ve bütünlüğünün ve moral gücünün artmasına etki edecektir (Akbaş,2010,s.122).

İşgörenlerin örgütlerindeki etiksel iklim algılamaları, örgütsel politikalar, prosedürler ve ödül sistemleri tarafından etkilenir ve işgörenlerin olayları ve alternatifleri değerlendirmesine ve örgütteki kabul edilebilir ve kabul edilemeyen davranışları belirlemelerine yardımcı olur. Üst düzey yönetim, örgütün etiksel ikliminin biçimlenmesinde ve daimi hale gelmesinde kritik rol oynar. Eğer örgüt, etiksel kodları, politikaları ve direktifleri faaliyete geçirmezse ve bunları desteklemezse, etiksel olmayan bir iklim ortaya çıkabilir (Öğüt ve Kaplan, 2011,s.193)

Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan etik sorunlar ve etik dışı davranışlar işgörenler arasında çatışmalara, saldırgan davranışlara ve sorunlara yol açabilmektedir. Etik dışı davranışlar, örgütsel yaşamın kalitesini, işgören motivasyonunu, performansını, örgütsel bağlılığı, iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2005,s. 96).

Hem bireysel hem de örgütsel nedenleri bulunan örgütsel etik dışı davranışlar, ayrımcılık, kayırma, yolsuzluk, rüşvet, yıldırma ve korkutma gibi durumlarla kendini gösterebilmektedir. Bu gibi durumların örgüt içinde oluşumunu önlemek amacıyla örgütlerde etik iklimin oluşumu ve belirlenen etik ilkelerin tüm işgörenler tarafından benimsenmesi gereklidir (Gül, 2006,s.67). Örgüt yönetiminde etiğe dayalı bir davranış yerleştirilmesinde etiğe dayalı yönetsel kültür, etiğe bağlı yönetsel liderlik, etiğe dayalı yönetsel karar verme sistemleri ve etik ile ilgili eğitimler önem taşımaktadır (Kılavuz, 2003,s.39).

Bir işletmede etik iklim oluşturmak demek; işletme etiğinin biçimsel olarak, kesin ve açık bir şekilde günlük iş hayatının içinde işletmenin normal bir parçası ve düzeni olması, aynı zamanda işletmenin dış politikalarında, üst düzey yönetiminde, çalışanların tüm iş faaliyetlerinde ve günlük karar almalarına etiğin yayılması demektir (Büte,2011,s.172).

Bir örgütün *etik iklimi*, örgütün etiksel kültürünün birey tarafından algılanmasının göstergesi olup doğru davranış nedir ve etiksel sorunlar nasıl

çözülmelidir konularında benimsenmiş olan bir dizi yaklaşımdır. Etiksel iklim, her düzeydeki ve tüm şartlar altındaki (etiksel ikilem gibi) karar verme niteliğine yön verir. Örgütlerinde farklı etiksel iklimlerin ortaya çıkmasında etkili olan bazı faktörler;

- Kişisel ilgi,
- Şirket kârı,
- Etkili çalışma,
- Kişisel arkadaşlıklar,
- Takım çıkarları,
- Sosyal sorumluluk ve
- Kişisel etik olarak ifade edilebilir.

Örgütsel etiksel iklim daha genel iş iklim gruplarının bir alt dalıdır. Etiksel iklim yapısı, ahlaki sonuçlara sahip örgütsel uygulamaları yansıtan bir grup tanımlayıcı iklimi betimler. Bu tür iklimler örgüt üyelerinin bazı etiksel davranış biçimlerinin örgütün standart veya normlarına uyması gerektiğine inandıkları zaman ortaya çıkar. Bu yüzden etiksel iklimler, bireylerin etiksel standartlarının veya ahlaki gelişim düzeylerinin şekillendirilmiş biçimi değildir. Daha ziyade, tüm iş iklimleri gibi kurumun üyeleri tarafından algılandığı şekliyle bireylerin çevresel unsurlarını ifade eder (Kaplan,2010,s.11-12).

Etik hayatın her alanında olan, vazgeçilmesi imkansız bir kavramdır. İş hayatında hizmet veren her alandaki meslek üyelerinin de sahip olduğu etik değerler vardır. Bu bağlamda etik; bir mesleğin ya da örgüt işgörenlerinin davranışlarını şekillendiren, onlara yön veren kurallar ve standartlar bütünüdür (Dönertaş, 2008,s.2). Meslek etiği ise, her meslek dalında toplumların yapısına bakmaksızın bireylerin

davranış ve tutumlarını evrensel boyutta ahlaki bir çizgiye kavuşturmak için oluşturulmuş kurallar şeklinde tanımlanır (Sabuncuoğlu, 2011,s. 29-30).

Günümüzde özellikle mesleklerde ve iş yaşamında etik sözcüğü, kişilerin ve grupların davranışlarına rehberlik eden ve doğru ve yanlışın ya da iyi ya da kötünün standratlarını oluşturan ahlaki ilkelerin kodu anlamında kullanılmaktadır. Etiğin kişilerin davranışları ile ilgili alternatifler arasında seçim yapmalarına yardımcı olan davranış ilkeleri oluşturmayı amaçladığı belirtilmektedir (Kaptanoğlu vd, 2011,s.486).

Meslek etiği mesleğe özgü olarak iç düzenlemeler içermekte ve bu yönde şekillenmektedir. Her mesleğin tarafları ve uygulama alanları farklı olabileceği için, mesleki etik ilkelerde temel alınan değerlerde farklılık göstermektedir. Aynı zamanda karşılaşılan problemlerin de farklılaşması her meslek grubu için farklı ahlaki kodların oluşturulması gereğini ortaya çıkarmıştır. Burada önemli olan genel etik kurallarına tüm bireylerin uyması beklenirken, meslek etiği kurallarına bir meslek grubu olanların uyması zorunludur. (Sabuncuoğlu, 2011,s.30).

Tıp alanında hizmet sunan sağlık mesleklerinin etik yönden tutum ve davranışlarını deontoloji belirler. Tıp etiğinde bulunan özerkliğe saygı, hastanın kendi kararları verebilme yetisine saygı duymayı; yararlılık, öncelikle hastaya olan yararın göz önüne alınmasını; paternalizm (yönetim ilişkisi), hastaya sahip çıkmayı; aydınlatılmış onam, hastaya tüm yapılacakların anlatılması ve yazılı izin alınmasını; adalet, tüm tıbbi malzeme ve hizmetin ortak dağıtımını ifade eder (Kantarcı, 2007,s.56). Bunun yanı sıra hekim-hasta ilişkilerinde, tıbbın uygulamasında, iyi-kötü, doğru-yanlış üzerine sorgulamada bulunan bir yandan da iyiye ve doğruya ulaşılmasını amaçlayan bir alanı ifade etmektedir (Kaptanoğlu vd, 2011,s.486).

Bireylerden, işletmelere ve toplumlara kadar sağlıklı, huzurlu ve güvenli bir yaşamın temel koşulu etik kurallara uygun davranılmasıdır. İlke olarak, her işletme, dünyanın her yerinde, her koşulda etik anlayışa uygun bir şekilde davranmalıdır. Dürüst, tutarlı, ahlaka uygun davranış, işletme çalışanları ve müşterileri karşısında güvenirliliği ve saygınlığını artırır. Bunun sonucunda da kamuoyundaki saygınlığı,

imajı ve piyasadaki değeri yükselir. Müşteriler ve çalışanlar tarafından daha fazla tercih edilen bir işletme niteliğini elde eder (Sabuncuoğlu, 2011,s.26).

1.3. ETİK İKLİM BOYUTLARI

Etik iklim alanında ilk kuramsal ve deneysel çalışma 1980'li yılların sonunda Victor ve Cullen tarafından yapılmıştır. Örgütsel etik iklim, etik önemi olan uygulama ve yöntemlerle ilgili örgütsel normlara ilişkin algıları içerdiğinden örgütsel kültürün bir parçasını oluşturur. Örgütsel kültürün etik boyutları, etik iklim araştırmalarıyla ortaya çıkarılabilir.

Bir örgüt ya da gruptaki etiksel iklim türleri, etiksel çatışmaları ve bu çatışmaların takip ettiği süreci ve çözümlerinin nasıl olacağını etkilemektedir. Bir örgütün sosyo-ahlaki atmosferi, bireylerin karar verme sürecindeki ahlaki boyutu önemli derecede etkilemektedir (Victor ve Cullen, 1988,s.105).

Victor ve Cullen (1988)'in etiksel karar verme çerçevesi, teorik olarak etiksel iklimi tanımlar ve iki temel boyuta dayanır (Weber ve Seger, 2002,s.72). Bu boyutlardan biri, etik ölçütler boyutu iken; diğeri, analiz düzeyleri boyutudur (Parboteeah et al., 2005,s.461).

Kohlberg'in 1969 yılında yaptığı çalışmaya paralel olan bu çalışma ile hem çok boyutlu hem de örgütlerin farklı etik iklimlere sahip olduklarını gösteren Victor ve Cullen'in etik iklim boyutları Şekil 1' de gösterilmiştir (Malloy and Agarwall 2001,s.195-218).

Şekil 1. Etik İklim Türleri

ETİK ÖLÇÜTLER		ANALİZ DÜZEYİ		
		Bireysel	**Yerel**	**Evrensel**
	Bencillik	Bireysel Çıkar	Örgüt Çıkarı	Yeterlilik
	Yardımseverlik	Arkadaşlık	Takım Ruhu	Sosyal Sorumluluk
	İlkelilik	Kişisel Ahlak	Örgütün Kuralları ve Yöntemleri	Yasalar ve İlkeler

Kaynak: Victor ve Cullen,1988,s.104.

Tabloda, etik iklimin iki boyutlu teorik biçimi görülmektedir. ***Birinci boyut***, örgüt içinde karar almada kullanılan *etiksel kriterleri (ölçütleri)* temsil eder ve bencillik, yardımseverlik ve ilkelilikten oluşur (Kim ve Miller, 2008,s.942). Bu üç temel etiksel iklim çeşidinin yanı sıra Victor ve Cullen'in tipolojisi, örgütlerde bulunan ilave temel iklim çeşitlerini ayırt etmede ***ikinci boyut*** olan üç analiz odağına sahiptir. *Analiz odakları*; bireysel, yerel ve evrensel referans gruplarını içerir (Agarwal ve Malloy, 1999,s.4). Victor ve Cullen'e (1988) göre, bu iki boyut tablo haline getirildiğinde dokuz teorik etik iklim türü ortaya çıkmaktadır (Sağnak, 2005a,s.38-39). Bu boyutlar aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

1.3.1.ETİK ÖLÇÜTLER BOYUTU

Kişiler, iyimser olsalar bile yasa ve kurallardan haberdar olmamaları durumunda, kural ve ilkelere daha az uyabilme eğilimi gösterebilirler. Tam tersine kural ve ilkeli olanlarda, diğerlerinden daha az duyarlı olma eğilimi gösterebilir. Buna göre organizasyonların oldukça farklı etik iklim tipleri göstermeleri beklenebilir. Her ne kadar bir organizasyonda genellikle baskın bir iklim tipi olduğunun üzerinde durulsa da, organizasyonların tek bir iklim tipinin olmadığı da yadsınamaz (Victor ve Cullen,1988, s.105.)

Bu teoriye göre ahlaki gelişim, benmerkezcilikten itaate, cezadan evrensel ilkeye altı aşamadan oluşmaktadır. Bu altı gelişim evresinin üçü ahlaki yargıların diğer üçü ise etik teorilerin temel sınıflamasıdır. Bu ortak çerçeveye bağlı olarak örgütsel etik iklim türleri, bencillik(egoistlik), iyilikseverlik ve ilkelilik olarak sınıflandırılmıştır. Çünkü iklim, gruba ait ya da örgütsel bir kavram olup bireylerin ahlaki gelişim evreleri izlenerek varsayılamaz. Kohlberg, bir organizasyondaki sosyo-ahlaki atmosferin, bireylerin ahlaki kararlarında önemli bir etkisi olduğuna inanmıştır. Buna ilaveten Kohlberg, bireylerin kendi ahlaki gelişim düzeylerinden ayrı olarak, grup içinde farklı ahlaki gelişim aşamalarında olabildiğini ifade etmektedir (Savran, 2007,s.24).

Kohlberg'in 6 gelişim safhasının temelinde bu 3 etik teori sınıflandırması vardır Bu üç tür etiksel muhakeme Şekil 1.'de Y ekseninde yer almakta olup; bencillik, iyilikseverlik ve ilkelilik olarak sınıflandırılmaktadır (Özyer, 2010,s.12).

1.3.1.1. Bencillik İklimi

Egoistik kriter, egoizmin ahlak felsefesine dayanır. Birey çıkarının etiksel mantık sürecine hakim olacağı düşüncesini ifade eder (Kaplan,2010,s.16). Egoist (bencil) etik iklimde, ahlaki muhakemede kullanılan temel kriterin, ya bireysel veya şirket düzeyinde ya da toplumsal düzeydeki "çıkarı" maksimize etmek olduğu varsayılmaktadır (Sağnak, 2005a,s.39).

Karar veren kişiler genellikle başkalarının çıkarlarını veya ihtiyaçlarını önemsemeyerek (Parboteeah vd.,2005,s.463), çoğunlukla kendilerinin ihtiyaçlarını tatmin eden sonuçlara sahip alternatifleri araştırırlar (Barnett ve Schubert, 2002,s.281).

Egoizm sonuçları açısından bireyin kendisi için en fazla yararı olan faaliyeti yapması gerektiğini söyler. Egoist iklim içinde karar verilmesi söz konusu olduğunda etiksel olanı belirleyen kaynak, bireyin kendi çıkarı olur. Aynı birim ya da örgüt içindeki başkalarının ihtiyaçları ve çıkarları çok daha az ilgi görür (Cullen vd., 2003,s.130). Bu durumda her birey farklı tanımlamaları ve davranışların doğruluğunu ölçmede farklı standartlar kullanır (Kaplan,2010,s.16).

Analizin bireysel düzeyindeki ahlaki kararları, bireyin kişisel tercihlerinden etkilenmektedir. Analizin yerel düzeyindeki ahlaki kararlar, organizasyonun çıkarını en iyi şekilde korumaya (en yüksek karı sağlama) çalışan tutumlardan etkilenmektedir. Analizin evrensel düzeyindeki ahlaki kararlar ise, isletmenin sosyal ve ekonomik çıkarlarından etkilenmektedir (Sağnak,2005a,s.39).

Egoizm etiksel ikliminde, normlar kişisel kazançlar üzerine odaklanır. Beklenti, bireylerin başkalarının refahıyla ilgilenmemesi gerektiğidir. Beklenti, diğerlerinin esenliği hakkında özen göstermeme seklinde olup; bu koşullarda egoist iklimin hakim olduğu organizasyonlarda örgütsel bağlılığın gelişmesini beklemek olası değildir. Örgüt, yalan söyleme, aldatma ve hırsızlık yapma gibi durumları kapsayan kişisel çıkar davranışlarını ve tutumları onayladığında (Cullen vd., 2003,s.130), çalışanlar bir bütün olarak hem örgüte hem de örgütteki diğer kişilere daha az değer verecektir (Akbaş,2010,s.123).

Egoizmde, mevcut durumlarını geliştirmeye çalışan insanların ekonomik faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını düşündüğü için, kişisel menfaati gözetme güdüsünün iyi sonuçlar doğuracağı düşünülür.

Toplumsal faktörler içerisinde bencillik ve egoizmi teşvik eden faktörler ise; sosyo-kültürel ortam, aşırı kazanç isteği, sosyal duyarsızlık, maddiyatçı yaklaşım olarak belirlenmiştir (Dönertaş, 2008, s.23-24).

Örgütler, kabul edilebilir etiksel davranış sınırları içerisinde işleyen bir dizi unsurlardan gelen çoklu baskılara maruz kalır. Ancak egoizm iklimi, çalışanların örgütün genellikle başka unsurlar pahasına kişisel çıkarlarla oluşturulmuş kararları desteklediğini algıladıklarını ifade eder. Bu gibi iklimlerde, çalışanlar örgütün kabul edilebilir etiksel limitler dışında işlev gördüğünü ve sosyal etiksel beklentilere uymadığını hissedebilir (Cullen vd., 2003,s.130). Bu şartlar altında, bencilliğin örgütsel bağlılığı geliştirmesi, tesis etmesi beklenemez. Bir örgüt bencil ve çıkarcı davranışları telkin ediyorsa ki bu davranışlara yalan söylemek, dedikodu yapmak ve çalmak da eklenebilir, bu durumda çalışanlar, bir bütün olarak örgüte ve örgütte yer alan başkalarına karşı daha ilgisiz ve umursamaz olacaklardır (Akbaş,2010,s.123).

1.3.1.2.Yardımseverlik İklimi

Yardımsever etik iklim; ahlaki muhakemede kullanılan temel kriterlerin, belirlenen sınırlar içerisinde örgütsel üyelerin çıkarını (ortak çıkarı) en iyi şekilde maksimize etmek olduğunu varsayılmaktadır. Bireysel analiz düzeyinde kararlar, örgüte üye olup olmadığı dikkate almaksızın dostluklar geliştirmeyle ilişkili olmaktadır. Yerel analiz düzeyinde ahlaki kararlar mevcut is ortamındaki kolektif bir etki (ekip çalışması) ile şekillenmektedir. Analizin evrensel düzeyinde, ahlaki kararlar üzerinde sosyal olarak sorumlu (tedarikçiler, müşteriler, kamu sektörüne karsı) davranışa rehberlik eden dışsal güçler etkili olmaktadır (Sağnak, 2005a,s.39).

Yardımsever ikliminde, örgüt normları belirli bir sosyal grubun çıkarlarını yükseltmeyi destekler ve toplum için en iyi olanı ister (Kim ve Miller, 2008,s.942). İyilikseverlik iklimi, bireylerin karar alırken, eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmalarını gerektirir. İyilikseverliğe dayalı olan bir iklim, etiksel kararların başkaları için olumlu sonuçlara sahip olmasını dikkate alır (Barnett ve Schubert, 2002,s.282). Bu kıstasa göre karar alacak bireyler, karardan etkilenebilecek tüm birey veya grupların çıkarlarını göz önünde tutmalı, kendi ihtiyaçlarını tatmin edemese de tüm grubun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan alternatifi seçmelidir

(Elçi ve Alpkan, 2006,s.144).

İyiliksever iklimde beklenti, birim üyelerinin hem örgüt içinde, hem de örgüt dışında birbirleriyle olan ilgileridir. İyiliksever iklimin grup süreç özellikleri, birlik, karşılıklı kişisel çekim, görevlerle ilgili olumlu duygular gibi örgüt üyeleri arasında olumlu durumlar oluşturabilir (Cullen vd., 2003,s.130). İyilikseverlik iklimi kapsamında çıkar odakları, hem "biz kimiz?" sorusunun cevabı ile örgütsel üyeliği tanımlar, hem de "sorumlulukların" sınırlarını belirler. Bu özne-nesne ayırımı ve diğer bileşenler için de aynı zamanda gerekli olan zorunluluk, iyilikseverliği egoizmden farklı kılmaktadır (Victor ve Cullen, 1988,s.107).

İyilikseverlik iklimi, çalışanların refahı için gösterilen genel ilgiyle eşanlamlı olduğu için, çalışanların daha yüksek seviyede algılanan örgütsel desteği hissetmelerini

sağlar. Bu yüzden, iyilikseverlik iklimi, algılanan örgütsel desteği artırabilir ki; bu da örgütsel bağlılığı artırabilir. İyilikseverlik iklimi, örgüt üyelerinin birbirlerine yardım etmede daha hassas ve daha istekli olmaları nedeniyle, örgüt üyeleri arasında daha fazla uyum ortaya çıkarır. Uyum grupları arasındaki pozitif etkiler, örgütün geneline yayılabilir ve örgütte daha fazla katılıma ve daha fazla örgütsel bağlılığa yol açabilir (Kaplan,2010,s.17). Ayrıca iyiliksever etik iklimde, örgüt üyeleri arasında birliğin oluşması, üyelerin birbirlerine karşı daha hassas ve yardıma istekli olmaları gözlenebilir (Akbaş,2010,s.123).

Yardımsever iklimlerde grupların tipik karakteristikleri (yardımlaşma, dayanışma, karşılıklı bireysel sempati, görevler hakkında pozitif düşünme vb…) organizasyon üyeleri arasında olumlu/ pozitif yönde etkileyici bir atmosfer kurmayı mümkün kılar. Bu etki, organizasyonun kurallara uygun olarak işlemesinde yüksek bağlılık gösterilen davranışlar, tehditlere karsı organizasyonu koruma, organizasyon hakkında yayılan doğru/ güvenilir bilgi ve itibarla sonuçlanır (Kocayiğit,2010,s.65).

Genel olarak çalışanlarının refahına özen göstermekle aynı anlama gelen iyiliksever iklim, çalışanlarda örgütsel desteğin yüksek olduğu duygusunu yaratabilir. Yüksek derecede örgütsel destek hisseden çalışanlar, bu duygularının karşılığını büyük olasılıkla örgüte vermek zorunda hissedebileceklerdir. Karşılığın biçimi daha fazla adanmışlık olabileceği gibi, işe dönük olumlu davranışlar da olabilir. Böylece iyiliksever iklimler örgütsel destek algısını artırarak, örgütsel bağlılık düzeyini yükseltebilirler (Akbaş,2010,s.123).

1.3.1.3. İlkelilik İklimi

İlkelilik kriteri kavramında, inceleme yerleri organizasyonda kullanılması beklenen prensiplerin kaynaklarını tanımlar (Victor ve Cullen,1989,s.107). İlkelilik bakış açısı, yasalara, kurallara, politikalara ve prosedürlere bağlı kalmak için (örgütün etik kodu, hükümet politikaları veya toplum yasaları gibi) görev unsuruna odaklanır ve ahlaki ilkelere bağlılığı ifade eder (Rasmussen vd., 2003,s.86). Bireyler, doğru ve

yanlışın evrensel ve değişmeyen ilkeleri ile ilişkili olan eylemleri değerlendirdikten sonra etiksel kararlar verirler (Kaplan,2010,s.16).

İlkeci (kuralcı) etik iklimde ahlaki kararlarda kullanılan temel kriterin, davranışı yöneten belirli ilkelere bağlılık üzerinde yoğunlaştığı varsayılmaktadır. Analizin bireysel düzeyinde, bir ahlaki karar söz konusu bireye özgüdür. Analizin yerel düzeyinde (içte), bir ahlaki karar üzerinde isletme içerisinde mevcut olan kurallar ve düzenlemeler etkili olmaktadır. Analizin evrensel düzeyinde yani dışta ise, bir ahlaki karar üzerinde isletmeye ilişkin dış güçler (kanunlar, mesleki normlar,..) etkili olmaktadır (Sağnak,2005a,s.39).

Genel olarak, etiksel ikilimle karşılaşıldığında, örgütsel veya grup normları karar alanların kurallar ve kodlara dayalı kararlara başvurduklarını ifade eder. Bu gibi ahlaki düşünce için beklenilen ilkelerin kaynakları, ilkelilik-bireysellik iklimlerine sahip bireyler için içselleştirilebilir veya yerel etiksel kodlara veya yasalar gibi daha geniş kodlara sahip bireyler için dışsallaşabilir (Cullen vd., 2003,s.131). Büyük ölçüde ilkeli bir iklim tipinde, kuralların veya kanunun uygulanması ve yorumlanması mantığın baskın formu altında gerçekleşebilir. İlkelilik bağlamında, ahlaki olarak yanlış olan bir davranışın başkaları için olumlu sonuçlar doğurmasının onu haklı çıkarmayacağı esasına dayanır.

İlkelilik teorisinde; kurallar, kanun, yasa ve prosedürler diğerlerinin iyiliği için olan kararları ve hareketleri belirler. Egoizm, yardımseverlik ve ilkelilik; etik kararların ifade edildiği kesin ve itiraz edilemeyecek rehberlerdir. Victor ve Cullen'in araştırması, organizasyonda bir baskın (dominant) kriter ortaya çıktığını ve bununda organizasyonun etik iklimini tanımladığını göstermektedir (Dönertaş, 2008, s.23-24).

Victor ve Cullen'e (1998) göre, bir örgüt iyiliksever bir iklim olarak nitelendirildiğinde, başkalarının refahı ereksel bir önem taşıdığından, işgöreni tanımak ve etik problemleri çözmek; geniş ölçüde ilkeli olan bir iklimde yasa ve kurallara başvurmak ve yorumlamak; büyük ölçüde bencilliğin yer aldığı bir iklimde ise bireysel çıkar egemen düşünce olabilir.

Kohlberg ve Gilligan ve diğer başka araştırmacılar, bireyin etik düşüncesi ile etik türler arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Bu araştırmada, iyiliksever eğilimde olan insanların yasa ve kuralları daha az dikkate aldığı, daha az uysal olanların ilke ve kurallara başvurduğu tespit edilmiştir. Tersi, insanlar ilkeli olduklarında başkalarını etkilemede duygulara daha az yer vermektedirler. Bu bilgiler, örgütlerde farklı etik iklim türlerinin olabileceğini gösterebilir (Savran,2007,s.27).

1.3.2. ANALİZ DÜZEYİ BOYUTU

Etik kriterya dışında modeli oluşturan başka bir boyut ise analiz odağıdır. Victor ve Cullen (1987, 1988) tipolojisinde, örgütlerde bulunan temel etik iklim tiplerinin belirmesi ve ayrımlaştırmasında üç analiz odağı bulunmaktadır. Bunlar örgütlerdeki sosyolojik rol ve referans grupları kuramından yola çıkılarak geliştirilmiştir (Akbaş,2010,s.123).

Analiz odakları boyutu, etiksel veya ahlaki meseleler düşünüldüğünde veya ahlaki yargılara varıldığında kimin dikkate alınacağını belirtir (Shafer, 2009,s.1091). Analiz odakları; Şekil 1'de X ekseninde yer almakta olup, bireysel, yerel ve evrensel referans gruplarını içerir (Victor ve Cullen, 1988,s.106) ve rol yükümlülüğünün davranış ve tutumlarını şekillendirme fonksiyonunu görür. Bireysel, yerel ve evrensel analiz odakları aşağıda açıklanmıştır.

1.3.2.1.Bireysel Odak

Bireysel düzey, bireyin kişisel etiğiyle ilgili bir rol olarak tanımlanır. Kararlar, bireyin değerleri ve ahlaki inançlarına dayalı olarak verilir. Etiksel sorular, "düşündüğüm şey doğru mudur?" sorusunu belirleyerek cevaplandırılır (Weber ve Seger, 2002,s.72). Bireysel odak, ahlaki düşünme kavramı olarak kişisel çıkarın kullanımını ifade eder (Cullen vd., 2003,s.129). Bireysel düzeyde, örgütün etiksel iklimi, etiksel mantıkla alakalı normatif standartlar için bireysel düzeyli kaynakları destekler (Barnett ve Vaicys, 2000,s.352).

1.3.2.2.Yerel Odak

Yerel analiz düzeyi, "düşündüğümüz şey doğru mudur?" sorusunu sorar ve örgüt içindeki diğer bireylerin durumu nasıl ele aldıkları ile ilgili karar vermelere dayalıdır. Kararlar, çalışma arkadaşları veya örgüt tarafından belirlenen politikalar ve prosedürler tarafından etkilenebilir (Weber ve Seger, 2002,s.72). Yerel odak için, önemli temsil grupları bireylerin yerleştiği daha yakın sosyal sistemlerle ilişkilidir (Cullen vd., 2003,s.129). En yaygın bölgesel kavram, örgüttür (Martin ve Cullen, 2006,178). Yerel düzey, örgüt içindeki referans gruplarını tercih eden örgütsel normlar tarafından desteklenir (Barnett ve Vaicys,2000,s.352).

1.3.2.3.Evrensel Odak

Davranışlara yön veren mesleki normlarının kaynağı genellikle dışarıdan örgüte girer, çalışma normlarını belirler ve mesleki iş örgütlerinde normatif bir iklimin parçası olmayı sürdürür. Buna ilaveten evrensel düzey, başka bir düzey olarak dışarıdan örgütün ya da grubun merkezine yerleşerek kavramlaşır (Sağnak, 2005a,s.39).

Evrensel odak, toplum veya meslek gibi örgüt veya grup dışındaki ahlaki düşünme kaynaklarını belirtir. Evrensel etiksel iklim, etiksel mantık için dışsal kaynakları tercih eden normlar tarafından desteklenir. Evrensel odak analizi, grup ve örgütün ötesine uzanır. Bu düzeyde, davranış, örgüt içinde işlev görebilecek potansiyele sahip normatif sistemler tarafından şekillendirilir (Kaplan,2010,s.18). Karar vericiler, etiksel standartlar için dış kaynağa başvururlar ve "onların düşündüğü doğru mudur?" sorusunu sorarlar (Weber ve Seger, 2002,s.72).

Etik iklim düşüncesinde yerel düzey, örgütlerde etik düşüncenin spesifik kaynaklarıdır (iş grupları gibi). Evrensel düzeyde etik düşünce, dışarıdan örgütlerin odak noktasına yerleşir ve spesifik örgütsel kaynakları oluşturur (mesleki birlikler ve yasalar gibi). (Sağnak, 2005a.,s.39).

Analiz odağı, genel kaynakların ve/veya etiksel analizlerin muhakemesinin sınırlarını belirlemesine rağmen, etiksel kriterler ve analiz odakları arasındaki ilişki her

bir iklim için bir şekilde farklılık göstermektedir. Victor ve Cullen (1988), her biri spesifik odaklara sahip olan dokuz teorik etik iklim çeşidini açıklamak amacıyla, etiksel kriterler ve analiz odakları boyutlarını kullanmışlardır (Elçi ve Alpkan, 2009,s.298-299).

Belirtilen bu iki boyutun üçlü ayrılmasından teorik olarak 9 ayrı etik iklim tipine ulaşılır. Bunlar;

- Kişisel Çıkar
- Kurum Çıkarı
- Verimlilik
- Arkadaşlık
- Takım Çıkarı
- Sosyal Sorumluluk
- Kişisel Ahlak
- Kurum Kural ve Prosedürler
- Yasa ve Mesleki Kodlardır.

Bencillik kriter bağlamında analiz düzeyleri; birey, örgüt vb. kendi çıkarlarına özgülüğünü ifade eder ve bunların çıkarları doğrultusunda davranmaları beklenir. Bireysel analiz düzeyinde bencillik kriteri, ihtiyaçlara önem verme ve kendini yeğleme (kişisel çıkarlar gibi); yerel analiz düzeyi, örgütün çıkarlarının önemi (şirketin karı, stratejik avantajlar gibi); evrensel analiz düzeyi ise, daha büyük sosyal ve ekonomik sistemlerinin çıkarlarının önemi (etkenlik gibi) olarak tanımlanır.

İyilikseverlik kriteri bağlamında analiz düzeyleri; örgütsel üyeliği hesaba katmayarak başka insanlara da önem verme olarak tanımlanır (dostluk, karşılıklı ilişki gibi). Yerel düzeyde, örgütsel işbirliğinin önemi olarak görülür (takım ruhu, ekip çalışması gibi). Evrensel analiz düzeyinde ise örgütün dışındaki bölgelere önem verme (sosyal sorumluluk gibi) olarak kendini gösterir.

İlkelilik kriteri bağlamında analiz düzeyleri; örgütlerde uygulanması beklenen ilkelerin kaynakları olarak tanımlanır. Bireysel analiz düzeyinde ilkeler, bireylerin kendi tercihlerine dayanır. Bu iklimde bireyi, kendi etik ilkelerinin yönlendirmesi beklenir. Yerel analiz düzeyinde ilkelerin kaynakları örgütün kendisi sergiler (kurallar ve yöntemler gibi). Evrensel analiz düzeyinde ise ilkelerin kaynakları örgüt dışındadır (hukuk sistemi, meslek örgütleri gibi). Yerel ve evrensel iklimlere, bireyin etik tercihleri ne olursa olsun onun dışında yer alan ilkelerin kaynakları rehberlik eder (Sağnak, 2005a,s.39-40).

• *Kişisel Çıkar* (Bencillik ve bireysel odak): Bireysel analiz odağında egoizm kriteri, kişisel kazanç ve kendini savunma gibi kişinin kendi ihtiyaç ve tercihlerinin karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Egoizm-bireysel ikliminde, normlar çoğunlukla bireyleri kendi kişisel çıkarları için karar vermelerini destekler ve eylemleri belirlemede spesifik "ben"i tanımlar.

• *Kurum Çıkarı* (egoizm ve yerel odak): Analizin örgütsel odağında, müşterek kazanç ve stratejik avantaj gibi örgütün kazancı / çıkarları tanımlanmaktadır.

• *Verimlilik* (egoizm ve evrensel odak): Daha büyük sosyal ya da ekonomik bir sistemin kazancı (örneğin verimlilik gibi) olarak tanımlanmaktadır.

• *Arkadaşlık* (iyilikseverlik ve bireysel odak): Kişisel analiz odağında iyilikseverlik kriteri, örgütsel üyeliği dikkate almadan, diğer insanlara verilen önem ve duyulan saygı olarak tanımlanmaktadır (Kaplan,2010,s.20-21).

• *Takım Çıkarı* (iyilikseverlik ve yerel odak): Etik iklimin takım ruhu boyutu, çalışanlara, firmaya ve dünyaya karşı sergilenen özenle ilişkilidir (Savran,2007,s.181-182). Analizin örgütsel merkezinde iyilikseverlik, örgütsel bütünlüğün (takım ruhu ve takım çalışması vb.) düşünülmesi halini alır ve başkalarını takımın örgütsel üyesi olarak tanımlar. Bu, somutlaştırılmış örgütsel bir yapının çıkar merkezi olduğu örgütsel egoizm ile zıtlık göstermektedir.

• *Sosyal Sorumluluk* (iyilikseverlik ve evrensel odak): Evrensel analiz odağında iyilikseverlik, sosyal sorumluluk gibi örgüt dışındaki diğer unsurların dikkate alınması

olarak tanımlanmaktadır ve etiksel kararlar sosyal olarak sorumlu davranışlara rehberlik eden dış faktörlerden etkilenir (Kaplan,2010,s.20-21).

• *Kişisel Ahlak* (ilkelilik ve bireysel odak): Kişisel ahlak boyutu, kabul edilebilir davranış içindeki bireyin kişisel kurallarıyla ilgilidir (Savran,2007,s.181-182). Kişisel ahlak boyutu, ilkelilik etiksel kriteri ve bireysel odak seviyesini kapsar. Çalışanlar, örgütlerinin etik davranışlara ve etik davranışları ödüllendirmeye ne kadar fazla ilgi gösterdiklerini algılarlarsa örgütsel bağlılıkları üzerindeki olumlu etkisi de, o kadar fazla olacaktır (Öğüt ve Kaplan, 2011,s.195).

• *Kurum Kurallar ve Prosedüler* (ilkelilik ve yerel odak): Kurallar boyutu, firma tarafından kabul edilen davranış kurallarıyla ilgilidir (Savran,2007,s.181-182). Kurallar boyutu, ilkelilik etiksel kriter ve örgütsel odak seviyesi üzerine yoğunlaşır (Öğüt ve Kaplan, 2011,s.195).

• *Kanunlar ve Mesleki Kodlar* (ilkelilik ve evrensel odak): Kanun boyutu, tümüyle dünya tarafından belirlenen davranış kurallarıyla ilgilidir. (Savran,2007,s.181-182). Kanun ve kodlar, ilkelilik etiksel kriteri ve evrensel odak seviyesiyle ilişkilendirilir ve bir bütün olarak dış çevre tarafından belirlenen kabul edilmiş davranış kurallarıyla ilgilidir (Öğüt ve Kaplan, 2011,s.194).

Victor ve Cullen'in ilk çalışmalarında geliştirdikleri 9 iklim tipinde, en sık rastlanan 5 iklim tipinin var olduğunu belirlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre belirlenen bu etik iklim tipleri şekilde de görüldüğü üzere; *araçsallık, önemseme, bağımsızlık, kurallar, yasa ve kodlardır*. Etik mantığın kuralcı beklenti algılamaları, ilkelilik iklimini dışarıda tutarak, analizin seviyelerini bulanıklaştırma eğilimi gösterir.

Şekil 2.Sık Rastlanan İklimler

<table>
<tr><td rowspan="4">Etik Kriter</td><td>Bireysel</td><td>Yerel</td><td>Evrensel</td></tr>
<tr><td colspan="2">Araçsallık</td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Önemseme</td></tr>
<tr><td>Bağımsızlık</td><td>Kurallar</td><td>Yasa ve Kodlar</td></tr>
</table>

Kaynak:Martin ve Cullen,2006,s.178.

Bir firma için en uygun etik iklimin ne olduğu değil, etkinlik için onun tutarlılığı ve açıkça anlaşılır olması önemlidir. Yönetimin hangi değerlerin savunuculuğunu yapacağını belirlemesi ve bu değerleri desteklemek için hangi karar mekanizmalarını kullanacağına karar vermesi gerekir. İşgörenler, yönetimin kendilerinden ne istediğini ve bunları nasıl yerine getireceklerini bilmeden bunlara göre davranamaz. Mümkün olabildiği kadar etkin ve uyumlu iklim yaratmak üzere atılacak adımların en yaşamsal olanını, örgütte var olan etik iklimin ne olduğunu belirlemek oluşturur (Akbaş,2010,s.123).

3.4. ETİK İKLİM BELİRLEYİCİLERİ

Örgütlerdeki etik iklimin belirleyicilerinin tanımlanması için, etik iklim teorisi örgütsel ve ekonomik teoriden geliştirilmiştir. Sosyokültürel çevre, örgütsel yapı ve işletmenin geçmişi etik iklimin belirlenmesinde etkili görülmektedir. Etik iklimin anlaşılabilmesi için örgütsel teori ve ekonomi bilgisine sahip olmak gerekmektedir (Eser,2007,s.13).

Örgütlerde birer normatif sistem olarak etik iklimin üç tip belirleyeni bulunmaktadır: sosyal normlar, örgütsel formlar ve firmaya özel faktörler. Sosyal normlar: Meyer ve Rowan (1977) örgütlerin meşruiyet kazanabilmeleri için sadece teknik gereklilikleri karşılamalarının yeterli olmayacağını, ayrıca toplumun kural ve mitlerini yansıtacak bir takım yapılar da geliştirmeleri gerektiğini ifade etmektedirler. Etik iklimin önemli belirleyicilerinden bir tanesinin örgütsel form olabileceği ifade

edilmektedir. Örgütün sahip olduğu form ile örgütün normatif yapısı arasında bir ilişki vardır. Etik iklimin bir diğer belirleyici faktörü de örgütün tarihi geçmişi ile bireyin örgüt içerisindeki geçmişidir. Etik iklimin belirleyenleri noktasındaki çalışmalar sınırlıdırlar. Mevcut çalışmalar da dış örgütsel çevre (ulusal kültür), örgütsel form (kar amaçlı veya kar amaçsız şirketler) ve yönetimsel yönelimler gibi konuların örgütün etik iklimini etkilediğini ifade etmektedirler. İçinde bulunulan endüstri bu dış çevre değişkenlerinden bir tanesidir. Ayrıca, din, toplumun genel kültürel değerleri v.s. de konuya etki edebilir (Özyer, 2010,s.25). Parboteeah, Cullen, Victor (2005) çalışmalarında, etik iklimin ulusal kültürden de etkilendiğini vurgulamışlardır. Örneğin örgütler New-York ve Los Angeles gibi metropollerde yer aldıkları gibi küçük kırsal kesimlerde de faaliyet göstermektedirler.

Bugüne kadar etik çalışmaların birçoğu etik davranışın belirleyicileri üzerine çalışmışlardır. Bu belirleyicileri genellikle kişisel özellikler (din, milliyet, cinsiyet, yaş, v.b.), eğitim ve çalışma yaşamı (eğitim aldığı kurum, süre, çalıştığı kurum, süre, v.b.), kişilik, inançlar ve sahip olduğu değerler (makyavelizm, kontrol odağı, role belirsizliği veya çatışması, v.b.), referans gruplar ve diğer (etik kodlar, etik düşünce şekli, v.b.) özellikleri içine alacak şekilde araştırılmıştır (Özyer, 2010,s.28).

Etik konusunun cinsiyet, eğitim düzeyi ve etik eğitiminin alınması ile ilgisini inceleyen Luthar, DiBattista ve Gautschi (1997), kendi geliştirdikleri ölçekle işletme öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmalarında, 1. sınıf öğrencileri ile daha kıdemli öğrencilerin iş etiği konusunda farklı görüşlere sahip olduklarını ve etik ile işletme çıktıları arasındaki doğru orantı algısının ilerleyen sınıflarda azaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Aynı çalışmada bayan katılımcıların erkek katılımcılardan farklı olarak adil ve etik davranışların ödüllendirildiği bir etik iklimi tercih ettikleri görülmüştür. Kadın ve erkek arasındaki bu farklılıkların ileride etik ikilemlerle karşılaşıldığında, yöneticiler arasında cinsiyet farklılığından kaynaklanan bir çatışmaya yol açabileceği öngörülebilir. Son olarak da etik dersi almamış olan öğrencilerin etik konulardaki hassasiyet bakımından diğerlerinin gerisinde kaldıkları ve daha erken dönemde başlayan etik eğitimin daha etkili olabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır (Hayatoğlu,2010,s.9).

İşletmelerin, etik davranışlarını şekillendirecek ve denetleyecek, mevcut rutin operasyonlar gibi çalışacak etik koruyuculara ihtiyaçları vardır. Bu kapsamda etik kodlar işletmede etik koruyucu görevi yürütmektedir. Günlük faaliyet ve operasyonlarda işletme çalışanlarının bireysel etik standartları oluşan etik problemlerin çözümünde yeterli olmamaktadır. Bu nedenle çalışanların işletme yönetimi ya da etik uzmanları tarafından hazırlanmış, sınırları belirlenmiş çalışanlara etik problemlerde yol gösterici olacak bir takım ilkelere, kurallara ve standartlara ihtiyacı bulunmaktadır. İşletmelerde çalışanlara rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış etik kuralları, ilkeleri ve standartları tanımlayan yazınlar işletmelerin etik kodlarıdır. Yapılan çalışmalarda işletme faaliyetlerinde önemli rehberlik hizmeti olan etik kodların bir takım değerlere uygun olarak şekillenmesi gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu kapsam da işletmenin etik kodları temel dürüstlük ve birleştiricilik yasalarını, işletme ülke genelinde uyulması gereken yasaları, işletmenin çalışanlarının bir araya gelmesini içeren vizyon ve misyonu, işyeri sağlığı ve güvenliği, çalışma ortamında uyulması gereken iş yerine ilişkin kuralları, vb. bilgileri içermesidir.

Örgütlerin etik kodlara sahip olmaları söz konusu işletmelerin iş yapış biçiminin en az karlılıkları kadar ciddiye aldığının göstergesidir. Ayrıca etik kodların başarısını örgütlerin güvenirliliği ölçümlemek mümkündür.

Bu kapsamda Londra'daki İş Etiği Enstitüsü'nün yakın bir zamanda yaptığı bir çalışmada beş yıllık bir dönem içinde iş etiği uygulamaları gerçekleştiren işletmelerin maddi olarak kazanç sağladığını göstermektedir. Bu kapsamda Shell, BP, GlaxosmithKline, HSBC, The Merck Corporation, Sara Lee Corporation ve Rayathon gibi şirketlerin tümünün aktif bir iş etiği programına sahip olmaları finansal olarak başarılı olmalarını destekler nitelik taşımaktadır (Sabuncuoğlu,2011,s.109-111).

Örgütlerin tepe yöneticiler, dış dünya ile çok sık bir araya geldikleri için örgüt çevresini çok iyi bilmektedirler. Ayrıca tepe yöneticileri stratejik yönetimden sorumlu oldukları için, gelecekte örgüt etiğinin şekillenmesi konusunda öngörüleri de bulunmaktadır. Yönetim kurulu üyeleri de tepe yöneticileri gibi organizasyonda liderlik görevi üstlenmektedirler. Bu açıdan işleme etik kodlarının oluşmasında ve denetiminde önemli rolleri bulunmaktadır (Sabuncuoğlu,2011,s.112). Üst kademe yöneticileri,

örgütü, çalışanlarının etik ve yasa dışı davranışlarından koruyacak bir etik iklim yaratmak ve korumak sorumluluğunu taşımaktadırlar (Boatright, 2003,s.18).

Etik iklimi oluşturabilmek için örgüt liderleri örgütsel etik değerlere sahip olmalı, bunları uygulamalı, örgüt ve çalışanlar arasında ciddi anlamda bir bağ tesis etmeli, uygun davranışları ödüllendirmeli ve olmayanları da cezalandırmalıdırlar (Özyer, 2010,s.26). Araştırmalar etik davranışların maddi yada maddi olmayan ödüllerle ödüllendirilmesini, çalışanların etik davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda örgüt içinde etik davranışları destekleyen ödül ve ceza sistemlerinin kurulması etik davranma biçimlerinin gelişmesine ve örgüt içine yayılmasında oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu,2011,s.116).

İşgören davranışları etik iklimi belirleyen önemli faktörlerden birisidir. Örgüt içinde hizmet sunan kişilerin etik iklimden beklentileri örgütün politika, prosedürleri ile yasal ve yasal olmayan sistemlerden etkilenir. Ayrıca örgütün sosyo-etik atmosferi işgörenlerin etik açıdan verecekleri kararlarda önemli bir faktördür.

Bir örgütte veya meslekte etik uygulamalar hazırlandığında işgörenler etik kurallara bağlanmaktan ziyade önce bunlara amirlerinin ne kadar uyduklarına bakmaktadırlar. Astlar, yöneticilerinin davranışlarını taklit ederler, çünkü yöneticiler astlarının davranışlarını değerlendirirler. Diğer taraftan yöneticilerin davranışları astlara örgüt içinde nasıl davranmaları gerektiği hakkında bir model oluşturmaktadır. Yöneticilerin işgörenlerin etik davranışları üzerindeki etkisini anlamak ayrıca farklı iklim tiplerinin örgüt içinde nasıl ortaya çıktığının anlaşılmasına da yardımcı olmaktadır (Wimbush ve Shepard, 1994). Bu anlamda etik davranmayan bir yönetimin çalışanlarından etik davranışlar göstermesini beklemesi oldukça anlamsızdır (Sabuncuoğlu,2011,s.116).

Bunların yanı sıra, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin son kullanıcıları tüketicilerdir. Bu nedenle işletmelerdeki etik kodlardan tüketicilerde etkilenmektedir. İşletmeler böylece müşterilerinin etik anlamda ne beklediğini, değişen yargılarını öğrenebilir ve işletme dışı dünya ile iletişimi güçlendirebilir (Sabuncuoğlu,2011,s.112).

Etik iklim boyutları örgütten örgüte farklılık gösterip ayrışabildiği gibi, örgütün içerisinde de, her bir operasyonel bölüm bakımından farklılık gösterebilir. Diğer yandan herhangi bir örgütteki baskın bir etik iklim alt boyutu yalnızca belirli iş gruplarında konuşlanmış örgütün tamamına dağılmamış da olabilir. Bu yüzden örgüt geneline yayılmış etik iklimi ortaya çıkartabilmek için herhangi bir bölüme, çalışma grubuna bakmak yetmez tüm alt birimleri de incelemek gerekir (Özyer, 2010,s.26).

3.5. SAĞLIK HİZMETLERİNDE ETİK İKLİM

Yararlılık, özerklik, hasta mahremiyeti, zarar vermeme gibi ilkeleri içerisinde barındıran sağlık hizmetlerinde etik kavramı, sağlık sistemi içerisinde gelişen paradigma kaymaları ve farklı ritüeller nedeniyle en önemli unsurları içerisinde barındırmaktadır.

Bugün için etik değerlerimizin bilimsel ve teknolojik çalışmalarla olan ilişkisinin irdelendiği başta gelen alanlardan birinin tıbbi uygulamalar olduğu bilinmektedir. Tıp, bilim ve teknolojinin getirdiği güçle çok büyük başarılar elde ederken bu noktada etik, tıbbi araştırmalardan, genetik çalışmalar, ötenazi tartışmaları, organ aktarımları, yapay döllenme gibi konulara dek birçok tıbbi konu ve uygulamaların tartışılması, sınırlandırılması, değerlerimiz açısından hekim-hasta ilişkisinden, sağlık politikalarına; insanlar ve hayvanlar üzerindeki önlenmesi, yeniden gözden geçirilip tanımlanması gibi bir süreç de gelişmiştir.

Sağlıkta Etik kavramı, çağlar boyunca üzerinde tartışılmış, tıbbın evrimi ile birlikte değişikliğe uğramış ve farklı görünümlere bürünmüştür. Tıbbi Etik kavramı ise, 19. Yüzyılın başlarında ilk ortaya atan Britanyalı hekim Thomas Percival'dir. Tıbbi etik, felsefi ve dini ön kabuller tarafından desteklenen ve uygulanan normatif etiğin bir koludur. Sağlık sektöründe etik deyince ilk akla gelen hasta ile doktor arasındaki ilişkinin niteliğini belirleyen tıp etiği kavramıdır. Etik kavramından anlaşılacağı gibi, Tıp Etiği tıp/sağlık alanındaki tutum ve davranışların iyi ya da kötü yönünden değerlendirilmesi etkinliğidir. Bir başka ifade ile tıp etiği alanında, tıptaki değer sorunlarının ele alınarak tartışılmasıdır.

Son yüzyıla gelene dek tıp denildiğinde daha çok hekimler akla gelmektedir. Böylelikle tıp ve hekimlik kavramları özdeşleşir gibi olmuştur. Yüzyılımızda tıp uygulamalarının genişlemesi bu alanda çeşitli görev ve uğraş alanlarını doğurmuştur. Bugün için sağlık sektöründe hekimin yanı sıra farklı hizmetleri yerine getiren hekim dışı sağlık personeli bulunmaktadır. Dolayısıyla tıp etiği tüm sağlık çalışanlarını içine almak durumundadır. Tıbbi etik tıp uğraşının değişik yönlerinin yürütülmesi sırasında ortaya çıkan değer sorunlarının, çatışmalarının tartışıldığı, açıklığa kavuşturulduğu, çözüm yollarının bulunmaya çalışıldığı bir etkinliktir. Tıbbi etiğe, etiğin tıp olgusu içindeki farklılaşmış uzantısı ya da tıp içindeki değer sorunlarına etik gözlüğü ile bakılması da denebilir. Etiğin tıpla ilgili çalışma alanına tıp etiği denmekte olup, genel olarak etiğin tıp alanındaki farklılaşmış bir uzantısı olarak tanımlanabilir. Uygulamalı felsefe alanlarından biri olarak nitelenen bu alanda, tıp teknolojisinde son yıllarda ortaya çıkan gelişmelerden kaynaklananlar başta olmak üzere, tıp uygulamasında ortaya çıkan değer sorunları incelenmektedir (Güngören, Kurutkan ve Orhan,2013,s.224-225).

Örgüt kültürünün bir parçası olan etik iklim hastaneler için de azımsanamayacak bir öneme sahiptir. Özellikle etik uygulamaları içeren bazı zor hasta bakım problemlerinin çözümünde uygulanabilecek yolların belirlenmesinde ayrı bir yeri olan etik iklim uygulamaları güç, güven ve rol esnekliği sağlamaktadır. Sağlık alanındaki etik konularda yaşanan artış, sağlık profesyonellerinin hasta ile ilgili uygulamalardaki etik boyuta bakış açılarının değişmesinden ve gerek yazılı gerekse görsel basının konuyla ilgili daha fazla program yapmaya başlamalarından kaynaklanmaktadır (Hart, 2005,s.173-177).

Sağlık Örgütleri Akreditasyon Komitesi (Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations; JCAHO) hasta hakları örgütsel etik ile ilgili standartları belirlemiş olmasına rağmen, hastaneler gereksiz ameliyatların yapılması ve hasta taburculuğunun daha uzun sürede sağlanması gibi konularda hatalı durumdadırlar. Amerikan Hekim Yöneticileri Birliği (American College of Physician Executives; ACPE) 2005 yılında yaptığı araştırmada etik dışı uygulamaların yaklaşık %54 olduğunu bulmuştur (Desphande ve Joseph, 2009,s.403). ve etik davranışın sağlık örgütleri açısından önemini ortaya koymuştur.

Hastanelerde etik iklimi ölçmeye yönelik henüz bir ölçek bulunmamakla beraber Olson (1998) tarafından 1995 yılında sadece hemşirelerin etik iklim algılarını belirlemek için Hospital Ethical Climate Survey (HECS) adlı bir araç geliştirilmiştir.

Sağlık alanındaki etik sorunların artması sadece sağlık profesyonellerini değil aynı zamanda hastaları, yasa koyucuları ve sigorta şirketlerini de içeren sağlıkla ilgili birimleri de etkilemektedir. Sağlık alanında hizmet sunan kişilerin etik konulara yönelik tutumları yaptıkları işle ilgili algılamalarına göre değişebilir. Etik sorular ve problemler ortaya çıktığında alınması gereken etik kararlarda da kişilerin rolleri önemli yer tutmaktadır (Olson, 1998,s. 345-349).

Schluter ve arkadaşlarına göre (2008) hastalara hizmet sunan kişilerin etik açıdan aşağıdaki noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir.

***Etik duyarlılık*;** sağlık çalışanları hastaların durumlarına göre verdikleri sözel olan ve olmayan ipuçlarının ve davranışlarının farkına varabilmeli ve bunları yorumlayabilmelidirler. Kişinin etnik kökeni, cinsiyeti, duygusal değerleri, kültürü, dini, yetiştirilme tarzı, eğitim durumu ve yaşı etik konularda sahip olduğu duyarlılığı etkilemektedir.

***Etik endişe*;** kötü bir etik iklimde ahlaki açıdan bir takım sıkıntılar görülebilmektedir. Kişi psikolojik dengesizlik ve negatif düşünceler yaşarken ahlaki bir karar verdiğinde ortaya çıkan sonuçta ahlaki bir davranışın bulunması söz konusu değildir.

Hastaların düşünce ve zihni keskinliğinde artma, dengesiz personel-hasta oranları, hasta ve sağlık çalışanının kültürel değerlerinin ters düşmesi ve gelişmiş teknoloji sağlık çalışanlarının özellikle de hemşirelerin sık karşılaştıkları etik sıkıntılara örnek olarak verilmektedir.

***Tepkisel stres*;** anksiyete veya artmış olumsuz düşüncelerle karakterize olan bu durum alınacak kararlara yönelik alternatiflerin gözden kaçırılmasına neden olmakta ve hatalı kararlar alınmasına yol açabilmektedir.

***Etik kalıntılar*;** etik sıkıntının son hali olup, kişinin yapması gerekenin farkında olma düzeyini etkileyerek suçluluk ve yetersizlik duygularının hissedilmesine neden olur. Olumsuz etik kalıntılar hastalara yönelik yapılacak uygulamaları etkiler.

***Etik sorumluluk*;** etik sıkıntı ile ilgili olan bu durum etik endişelerle ortak paydada birleşir. Ahlaki değerleri içeren bir durum ya da problemden kaynaklanan etik sorumluluğa örnek olarak yemek yemeyi reddeden hastanın yemek yemesinin sağlanması verilebilir. Etik sorumluluğun oluşmasının nedeni, etik açıdan doğru olan uygulamaların yerine getirilme yetersizliğini ortadan kaldırmaktır.

Değer çatışmaları; etik karar verme ve etik açıdan endişeler duyulmasına neden olabilen bir durumdur. Hemşirenin hasta ve hastalığı hakkındaki bilgileri başka bir arkadaşına vermesi ve hastanın itibarını zedelemesi bu duruma verilebilecek örneklerden birisidir. Sıklıkla zor çözülen bir durumdur ve kişide fikir ayrılıklıkları ile sonuçlanır. (Schluter vd. 2008,s.305-307).

Özellikle hizmet sektöründe yer alan örgütlerin faaliyetleri kamu önünde gerçekleştiği için daha fazla önem kazanmaktadır. Sağlık hizmeti sunan örgütlerde işgörenlerin birbirleriyle ve hastalarla sürekli etkileşim içinde bulunmaları etik davranışları ve dolayısıyla hizmet kalitesini etkilemektedir (Gül,2006,s.67). Bunların yanısıra etik sorunlar çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkilemekte, kaliteyi azaltarak kurum performansını düşürmektedir. Bu bağlamda, etik ilkeler ışığında hareket etmek, sağlık sektöründe rekabet unsuru da düşünüldüğünde, çok önemli değerleri kapsamaktadır. (Güngören, Kurutkan ve Orhan,2013,s.223).

Sağlık alanında hizmet sunan kişilerin çalıştıkları kurumların etik iklimine yönelik algılamalarını öğrenmek etik sorunların yakalanıp çözülmesi ve sağlık hizmetlerinin kalite seviyesini daha ileriye taşınması açısından önemli bir adımdır (Şahin ve Dündar,2011,s.134).

Bu bağlamda etik iklimin içinde barındırdığı ve sağlık hizmetlerinde olması gereken çalışanların arkadaşlık ilişkileri, sosyal sorumluluk, kurum çıkarının uluslararası yasa ve kurallar ile takip edilerek uygulanması gibi etmenler ve bunlarla dolaylı veya dolaysız ilgisi olan örgütsel iletişim çalışanlar ve hastalar için önem arz

etmektedir. Bu nedenlerden dolayı etik iklimin örgütsel iletişimle olan ilişkisini anlayabilmek için bir sonraki bölümde örgütsel iletişim konusu üzerinde durulmaktadır.

2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

2.1. İletişim Kavramı

Topluluk halinde yaşamanın ön koşulu ilişki kurmaktır. İnsanlar birbirlerini tanıyarak, anlayarak, paylaşarak ve birlikte çalışarak ilişki kurarlar. Birlikte yaşama ihtiyacından doğan bu ilişki sürecinde iletişim bir zorunluluk olarak öne çıkmaktadır. İletişim kurmadan insanın varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Çünkü iletişim sadece konuşmak, yazmak, dinlemek değildir. İletişim insanın varlığının başkası tarafından onaylanmasına imkan verir. İnsan algılar, görür, duyar, dinler, hisseder, anlar ve böylece uyum sağlar, ihtiyaçlarını giderir ve sosyalleşir (Daft, 2003,s.435).

İletişime ilişkin birçok tanım vardır. Tanımlar kuşkusuz yaşanılan tarihsel süreçlerin ekonomik, siyasal veya toplumsal niteliğine koşut bir görünüm sunmaktadır. Geçmiş dönemlerin iletişim tanımı ile bugünün tanımı birbirinden farklıdır (Bıçakçı, 2008,s.17).

İletişim sözcüğü, Latince „„communicare kökünden gelmektedir ve iletişim, haberleşme, komünikasyon, bildirim kelimeleri ile tanımlanmaktadır. İletişim, iki ya da daha fazla kişi tarafından, genellikle motive etmek ya da davranışı etkilemek amacı ile bilgilerin değiş tokuş edildiği, anlaşıldığı bir süreçtir (Daft, 2003,s.435). İletişim, insanların bir arada yaşayabilmelerinin en önemli gereklerinden biridir. Bir isteğini, bir duygusunu, bir düşüncesini, bir acısını, bir sevincini başkalarıyla paylaşmak isteyen her insan, iletişimde bulunmak ihtiyacındadır (Özkan, 2009, s.15- 17).

İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, düşünce ve duyguların başka fertlerle paylaşma sürecidir. İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içersinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır (Yatkın ve Yatkın, 2006,s.1).

Bu sürece katılanların ortak hedefe ve sonuca ulaşması iletişim yöntemlerinin doğru kullanılmasına bağlıdır. Çünkü iletişim sürecinin niteliği, insan yaşamını doğrudan etkiler (Dökmen, 2004, s.88).

Yaşantısının her an ve yerinde iletişimle iç içe olan insan, toplumsal bir varlık olarak kendini gerçekleştirmekte, biyolojik bir varlık olmaktan çıkarak toplumun bir üyesi olmaktadır. Öte yandan iletişimin, toplumun üyeleri arasında sağladığı etkileşimle fikirlerde, değerlerde, davranışlarda ve hedeflerde benzerlik ve uzlaşma olasılığını arttırma da son derece önemli bir rolü bulunmaktadır. İletişim, fertlerin ve grupların kendi çıkar ve hedeflerini ortak bir amaçta bütünleştirerek toplumsal örgütlerin kurulmasına ve gelişmesinde önemli rol oynar (Yatkın ve Yatkın, 2006,s.1).

İletişim, çalışanları birlikte çalışmaları için bir araya getirir. En önemli örgütsel süreçlerden biri olarak etkili iletişim, arzulanan hedeflere ulaşılmasına yardımcı olabilir. Etkisiz iletişim de bir organizasyona zarar verebilir hatta onu ortadan kaldırabilir (Gülnar, 2006,s.63 içinde Chang, 2006, s. 4).

İletişim bir grup veya örgüt içinde dört önemli fonksiyona sahiptir. Bunlar; kontrol, motivasyon, duygusal ifade ve bilgidir.

İletişim, üye davranışını birkaç bakımdan kontrol etme rolü üstlenmektedir. Örgütlerde çalışanların uymak zorunda olduğu otorite hiyerarşisi ve resmî kurallar vardır. Çalışanlar işleriyle ilgili bir haksızlığı ya da şikâyeti ilk üstlerine iletme gereği duyduklarında, iş tanımını takip ettiklerinde ya da şirket politikalarına uyduklarında iletişim bir kontrol fonksiyonu üstlenmektedir. Ancak aynı zamanda resmî olmayan iletişim de davranışları kontrol etmektedir. Daha fazla üretim yapan bir grup üyesinin (grubun geri kalanının kötü olduğunu gösterir) grup tarafından rahatsız edilmesi ya da kendisine sataşılması durumunda, bunlar resmî olmayan bir biçimde söz konusu üyenin davranışını kontrol etmekte ve onunla iletişime geçmektedirler.

İletişim, çalışanlara ne yapmaları, nasıl daha iyi yapabilecekleri ve ortalamanın altında bir performans gösterdiklerinde bunu nasıl geliştirebilecekleri gibi konularda açıklık sağladığı için, onların *motivasyonunu* artırıcı bir güçtür. Belirli amaçların

oluşturulması, bu amaçlara ulaşma konusunda geribildirim sağlanması ve arzu edilen davranışın ödüllendirilmesi, motivasyonu artırmakta ve iletişimi sağlamaktadır.

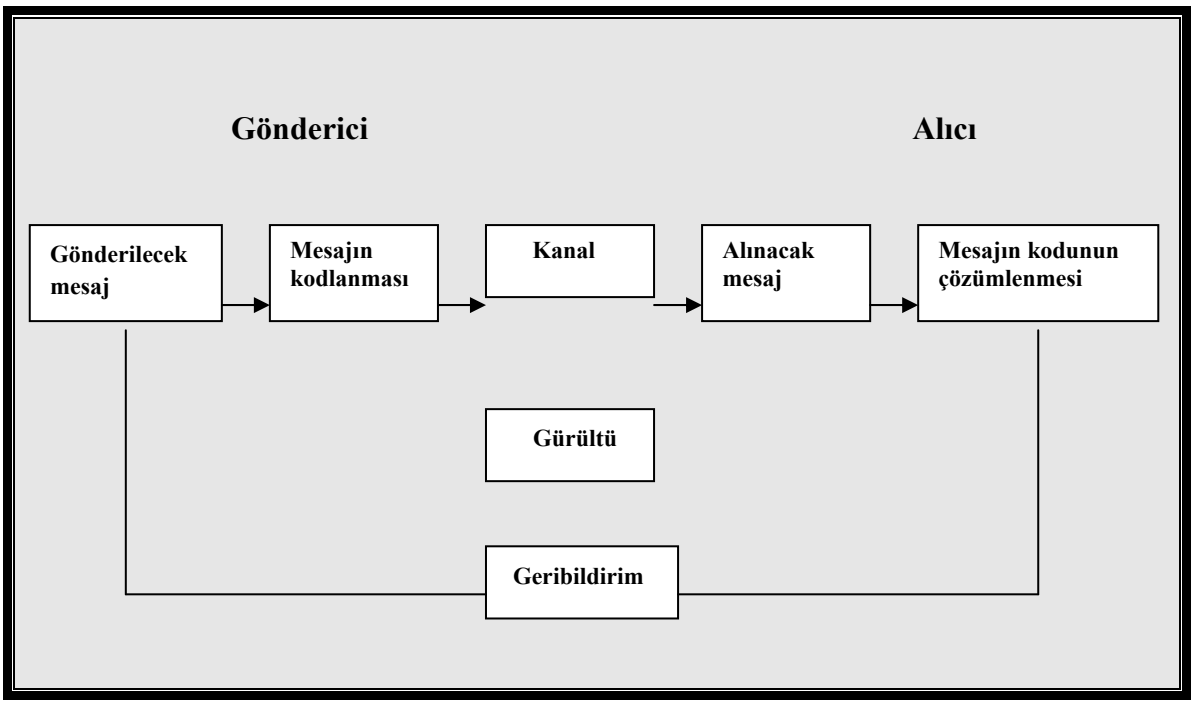
Pek çok çalışan açısından ait oldukları iş grupların onların temel sosyal etkileşim kaynağıdır. Grup içindeki iletişim, üyelerin memnuniyetlerini ve hayal kırıklıklarını gösterebildikleri önemli bir mekanizmadır. Bu nedenle iletişim duygusal ifadeyi ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktadır.

İletişimin nihai fonksiyonu karar verme sürecini kolaylaştırmasıdır. İletişim, birey ve grupların karar vermede ihtiyaç duydukları bilgiyi onlara, seçim alternatiflerini değerlendirme ve belirlemede gerekli olan verileri aktarmak suretiyle, sağlamaktadır.

Bu dört fonksiyonun hiçbiri diğerinden daha önemli değildir. Etkin performans gösterebilmek için gruplar, üyeleri üzerinde çeşitli şekillerde kontrol sağlamaya, üyelerini iyi performansa teşvik etmeye, onların duygularını ifade etmelerine izin vermeye ve karar seçenekleri oluşturmaya ihtiyaç duymaktadır. Her grup veya örgütte yer alan etkileşimli iletişim bu fonksiyonlardan biri ya da daha fazlasını büyük ölçüde gerçekleştirmektedir.

İletişimin gerçekleşebilmesi için gönderici ve alıcı arasında iletilecek bir mesaja, amaca ihtiyaç duyulmaktadır. Gönderici mesajı kodlamakta (sembolik bir biçimde dönüştürmekte) ve bu mesajı bir ortamdan (kanaldan) kodu çözen alıcıya göndermektedir. Sonuç, amacın bir bireyden diğerine aktarılmasıdır (Robbins ve Judge, 2013,s.341-342).

Şekil 3. İletişim Süreci



Kaynak: Stephen P. Robbins , Timothy A. Judge, çeviri editörü: İnci Erdem, Örgütsel Davranış, Nobel, 2013 s:358

Tablo iletişim sürecini göstermektedir. Bu modelin en önemli öğeleri, alıcı, kodlama, mesaj, kanal, kodun çözümü, alıcı, gürültü ve geribildirimdir.

Gönderici bir düşüncesini kodlayarak mesajı oluşturmaktır. *Mesaj*, göndericinin kodlama süreci sonunda oluşturduğu mevcut fiziksel üründür. Konuşmalarımızda kullandığımız sözler mesajdır. Yazışmalarda kullandığımız yazılar mesajdır. Beden dilini kullanırken, kollarımızın hareketleri ve yüz ifadelerimiz birer mesajdır. *Kanal*, mesajın aktarıldığı ortamdır. Gönderici resmi veya resmi olmayan kanallardan hangisini kullanacağına kendisi karar vermektedir. Resmi kanallar, örgütlerde üyelere mesleki faaliyetleri ile ilgili mesajların ile iletildiği kanallardır. Mesajlar bu kanallarda geleneksel hiyerarşi takip edilerek iletilmektedir. Kişisel veya sosyal mesajların iletilmesinde ise bireysel tercihlere bir mesaj olarak ve kendi kendine oluşan resmi olmayan kanallar kullanılmaktadır. *Alıcı,* Mesajın doğrudan ulaştığı sembolleri anlaşılabilir biçime dönüştüren kişi ya da kişilerdir. Bu adım *mesaj kodunun çözümlenmesidir. Gürültü* ise mesajın anlaşılabilirliğini bozan, algısal problemler, bilgi

yükü, semantik problemler veya kültürel farklılıklar gibi iletişim engelleri olarak nitelendirilmektedir. İletişim sürecindeki son öğe geribildirim döngüsüdür. *Geribildirim*, mesajımızı başarılı bir biçimde iletip iletemediğimizi belirlememizi sağlayan kontrol sürecidir. Mesajı anlamlandırma sürecinin başarısını belirlemektedir (Robbins ve Judge, 2013,s.344).

Bu şemanın başarılı bir biçimde işlemesi, kaynağın yani göndericinin planlandığı sürece uygun işlemesi anlamına gelecektir. Kaynak iletişim planlamasını hazırlarken her bir öğesinin yerli yerinde ve geçerli bir biçimde çalışmasına dikkat etmek durumundadır (Türkoğlu, 2010,s.24).

2.1 ÖRGÜTSEL İLETİŞİM TANIMI

Örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim, bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesinde ifade eder. Örgütler, bireylerin amaçlarına ulaşmak için, karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal süreçlerdir. Bu yapılar içerisinde, örgütlerin hedeflenen amaca ulaşabilmesi için, örgüt unsurlarının bu amaç doğrultusunda bir araya getirilmesi gerekir; bu faaliyetler dizisi, yönetimin örgütlenme işlevi sayesinde olur. Her örgütlenme ve koordinasyon işlevinin zorunlu unsuru ise iletişimdir (Tutar, 2003, s.115).

Geniş anlamda iletişim, sistem, araç ve tekniktir. Toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistemdir; örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araçtır; bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir. Bu yapısıyla iletişim, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur. Dar anlamda iletişim ise, bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003,s.65).

Örgütsel iletişim, örgütlerdeki diğer süreçler olan; yetki, liderlik ve karar verme konuları açısından merkezi özellik taşımaktadır. Çalışanlar kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Belirsizlik, söylenti için uygun bir zemin hazırlar ve çalışanların işlerinde başarısız olmalarına neden olur. Belirsizlik ne kadar artarsa,

verimlilik de aynı oranda düşer. Çalışanlar gruplaşır ve spekülasyonlar başlar. Bunu önlemenin yolu, çalışanları bilgilendirmektir. Bir örgütün etkili bir şekilde geliştirilmesi etkili bir iletişim ile doğru orantılıdır. Yani örgütsel çıktıların kantitatif ve kalitatif bir ürünü olan örgütsel etkinlik, örgütsel iletişim süreçlerinin kalitesiyle de değerlendirilmektedir. (Kula,2012,s.19).

Bir örgütün ve sosyal paydaşlarının (örgütü etkileyen ve örgütün etkilediği kişi ya da örgütler örn; tedarikçiler, çalışanlar, aracılar, müşteriler vb.) ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratabilmek son derece önem kazanmış, bunu gerçekleştirebilmenin ön koşulu olan "örgütsel iletişimin" gerekliliğine yöneticilerin her zamankinden daha çok inanmaları söz konusu olmuştur (Kocabaş, 2005,s.248).

Örgütsel iletişim; birden fazla insanın ortak bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve onların güç birliği yaparak örgüt amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için, aralarında olması gereken işbirliğini ve çevreleriyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan; biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Vural, 2005, s.140).

Biçimsel örgütlerin başlangıçta planlanmış hedefi ya da hedefleri vardır. Bu hedeflere ulaşabilmek için örgüt üyeleri arasında işbölümleri yapılır. Örgüt üyeleri görevlerini çeşitli kalıplar ve kurallar altında yapmaya çalışırken; kendi aralarındaki ilişkileri de belli iletişim kalıplarıyla sürdürmeleri gerekir. Örgütsel iletişim, isletmelerin isleyiş ve amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse işletme ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alış verisini sağlayan toplumsal bir süreçtir (Kocabaş, 2005,s.248).

Örgütsel iletişim, örgütte bir mesajın bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt (teknoloji: telefon, faks, bilgisayar, vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004,s.3). Price, örgütsel iletişimi işle ilgili haberlerin örgüt tarafından üyelerine ve üyelerinin arasında iletilmesi olarak tanımlamaktadır (Ada, Alver ve Atlı 2008,s.490).

İşletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli üretim ve yönetim süreci içinde, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçeklesen iletişim biçimidir (Yıldırım, 2000,s.446).

Örgütler açısından iletişimi tanımlamak için, bir örgütün çeşitli kısımları ve çalışanları arasındaki bilgi, duygu, anlayış ve yaklaşım aktarımını, bu aktarma işlemindeki her türlü araç-gereç ve yöntemi, söz konusu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve mesaj biçimini içermekte olduğunu ifade etmek gerekmektedir (Can vd, 2006, s.92). Aynı şekilde Koçel (2003, s.530)'e göre örgütsel iletişim, bir örgütün çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım aktarmaları isinde kullanılan her türlü metot, araç, gereç ve tekniği ile bu aktarmadaki çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı sözlü sözsüz her türlü mesaj seklini içermektedir. Yeniçeri (2006, s.17)' de bu konuyla ilintili olarak, iletişimin örgütlerde bilginin ortak paylaşımı anlamına geldiğini ve bir örgütte bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma ne kadar kolaysa sorunları çözmenin de o oranda kolaylaşacağını ifade etmektedir. Çalışanlar kurdukları iletişim sayesinde birbirlerinin tutum, görüş ve değerlerini keşfederler ve birbirlerini daha yakından tanırlar (Kandlousi, Ali ve Abdollahi,2010, s.52).

Her örgütlü yapı kendine özgü bir örgüt iletişimi biçimi gösterir. İletişim bazı örgütlerde daha katı hiyerarşik ilişkiler içersinde biçimlenirken, bazı örgütlerde iletişimin kalıpları, kuralları yasalarla belirlenirken, gayri resmi niteliği olan örgüt yapılarında, örgüt üyelerinin oydaşımsal kararlarıyla örgütün iletişim düzey ve biçimi belirlenir (Güngör,2011, s. 48-49).

Örgütsel iletişim, örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli olan örgüt içi ve örgütün çevresi ile arasındaki iletişimi sağlar. Örgütsel iletişimin başarısı, örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içerisinde oluşturulan etkili iletişim politikasına bağlıdır. Bu açıdan örgütlerde iletişimin etkin yönetimi örgütün varlığını devam ettirmesi ve sürdürülebilir rekabeti gerçekleştirmesi için önemlidir (Aydın,2012, s.7). İletişimin örgütlerin başarılarında olduğu kadar başarısızlıklarında da hayati bir role sahip olduğunu söyleyebiliriz (Hunt,Tourish ve Hargie, 2000, s. 120).

Kısaca örgütsel iletişim, örgütteki bireyler arasında ve örgütle dış çevresi arasında sürekli olarak yaşanan etkileşimlerdir. İnsanların kendilerini ifade etmelerini sağlayan örgütsel iletişim örgüt için çok önemli bir unsurdur (Ada, Alver ve Atlı, 2008,s.488).

2.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖNEMİ

İletişim; organizasyonun oluşması, ayakta kalması ve başarılı olabilmesi için vazgeçilmez bir faktördür. Örgütsel iletişimin temel amacı; faaliyetleri yönlendirmek bireylerin istenilen yönde davranmasını sağlamaktır. Örgütteki iletişimin bir diğer önemli rolü de koordine edilen faaliyetlerin başarılmasıdır (Kutanis,2003, ss.158-159). Örgütler iletişim olmaksızın var olamazlar (Elma ve Demir, 2003,s. 137-138).

Örgütsel iletişim, hem örgüt içine hem de örgüt dışına doğru gerçekleşen bilgi akışını ve onlardan gelen değerlendirmeleri içeren tüm iletişim biçimlerini kapsar. Örgütler iletişim sayesinde iç ve dış çevrelerin desteğini alır ve gereken değişikliklere zamanında uyabilirler (Yılmaz, 2011,s.47).

Örgütsel iletişimin etkinliği, örgütün stratejik amaçlarına ulaşmada büyük katkı sağlamaktadır. Örgütün isleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağının doğru olarak bilinmesi örgütün islemesi için gereklidir. Bir örgütte görevler, iş tanımları ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin çalışanlar arasında iletişim olmadan örgütün amaçlarına yönelik etkileşim olmaz (Sarıkamış, 2006,s.41).

Örgütlerde bireylerin sürekli iletişim içersinde bulunması kaçınılmaz bir gerçektir. İletişim olmadan bir örgütte islerin başlatılması, uyumlaştırılması ve sonlandırılması mümkün olamamaktadır (Can ve diğerleri, 2006, s.92). Bireylerin örgüt içersindeki aldıkları eğitimden başlayarak, bu eğitim ister biçimsel olsun ya da olmasın tümüyle iletişim ile ilgilidir. Yöneticinin çalışana nasıl görev vereceği, onun performansını nasıl değerlendireceği, nasıl tartışacağı, disiplin uygulayacağı, eğitim vereceği, görümse yapacağı ve işgörenleri nasıl motive edeceği konuları doğrudan iletişim becerisi gerektiren işlerdir (Tuna, 2008,s.41).

Örgütsel iletişim sürecinde gerek bireyleri ortak hedef konusunda bilgilendirmek, gerek bahsedilen hedefin diğer bireyler tarafından da sahiplenilmesi adına iletişimi örgüt bünyesinde sağlıklı kılmak önemlidir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.53).

İletişim örgüt içersinde şansa bırakılamayacak kadar önemli bir olgu olup, örgüt içersinde bir mesajın iletişim kalitesinin o kurumun kalitesiyle doğru orantılıdır (Kovancı 2001, s.224). Başka bir açıdan bakıldığında bir örgütün tüm bireylerinin birimlerinin bilgi, duygu ve düşünceyi paylaşmaları iletişim konusunda örgüt içi ve örgüt dışı başarıyı doğrudan etkilemektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004, s.53).

Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004,s.3).

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sunar.
- Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.
- İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı arttırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu arttırır.
- İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içinde gerçeklemesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır.

- Karlılığı ve etkinliği artırır.

Örgüt içersinde iletişimin güçlü olmaması, kişilerin ya da bölümlerin kurumlardan daha önemli sayılması, bilginin saklanması ve paylaşılmamasının bireyleri daha güçlü kılacağı gibi yanlış bir inanış bulunmaktadır. Özellikle küreselleşme, dünya çapında pazarlar, küresel şirket ve ürünler günümüz is yaşamında önem kazanırken bu önem beraberinde büyük değişimleri de getirmektedir. Bu değişimlerle güncellenen ve artan bilgi birikiminin örgütte paylaşılması önem kazanmaktadır. İş dünyasında meydana gelen bu değişimler ayrıca yönetim kademelerinin azalması, iletişim ile bilginin eşdeğer bir olgu haline gelmesi ve özellikle hızlı iletişimin önem kazanması gibi durumları da beraberinde getirmektedir (Tuna, 2008,s.41).

2.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM AMACI

Örgütler bir işbirliği sistemidirler; araçları bir araya getirerek, bir amaç etrafında onları eşgüdümlemek amacıyla oluşturulurlar. Eşgüdümleme de iletişim belirleyici bir rol oynar. Hangi düzeyde olursa olsun, işbirliği ancak iletişim sayesinde olabilir. Örgütlerin kuruluş amacı, işbirliğine dayalı bir yapı ortaya çıkararak, bireylerin tek başlarına başaramayacakları işleri bir araya gelerek, işbirliği içinde gerçekleştirmektir. Örgütsel iletişim aynı zamanda örgütsel verimliliğin ve kalitenin temelidir; bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Planlama, örgütlendirme, yöneltme, eşgüdüm, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, sürekli ve düzenli bir kurumsal iletişimin bulunmasına bağlıdır (Tutar,2003, s.115).

Örgütsel iletişim hem örgüt içi hem de örgütün çevresi ile olan iletişimini kapsamaktadır. Bu nedenle örgütsel iletişimin işlevleri yadsınamayacak kadar büyük önem arz etmektedir. Bazen koordinasyonun sağlanmasında bir araç, bir başka yerde ise kişilerarasında bir olgu olmaktadır (Aydın,2012,s.7).

İletişimin örgüt içindeki işlevleri göz önüne alındığında örgütsel iletişimin örgütün devamlılığı için ne derece önemli olduğu anlaşılmaktadır. Örgütün oluşum sürecinden itibaren önemli bir fonksiyonu üstlenen örgütsel iletişimin amaçları ise şu şekilde özetlenebilir (Ünüvar ve Bilge,2009,s. 59):

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

- Örgütün yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projelerinin işgörenlere ve ilgili diğer kişilere duyurulması

- Örgütlerin yeni teknoloji veya yeni yönetim anlayışlarına ilişkin, işgörenlere ve sendikaya yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapmak

- Örgütün çeşitli bölümleri ve yöneticileri, örgütsel yayın organları aracılığıyla tanıtılarak, örgüt üyelerinin örgütsel bilgilerini artırmak

- Örgütsel bilgi düzeyi yüksek çalışanlar yoluyla, örgütün dış çevresinde tanıtılmasını sağlamak

- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat, örgüt üyelerine duyurularak, bu konuda olası hataları önlemeye çalışmak

- Örgütsel iletişim, örgütteki tüm öğelerin, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağlayarak, örgütsel bütünlüğü gerçekleştirmede son derece önemli bir işlev görür.

Örgütlerde etkin iletişim, iletişimin interaktif olmasına bağlıdır. İnteraktif iletişim çeşitli ihtiyaçlardan kaynaklanır. Örgütlerde interaktif iletişimin en önemli amacı;

- İşlerin koordinasyonu. Örgütsel ve yönetsel işlerin etkin olarak koordinasyonuna katkı sağlar

- Problem çözme. Örgütün farklı departmanları arasında ve çalışanlar arasında ortaya çıkan problemleri aşmak

- Bilgi paylaşımı. İletişim, örgüt üyelerinin elde etmiş oldukları yeni bilgilerin diğer üyelerle paylaşımını sağlar

- Çatışmanın çözümü. Bireyler, gruplar veya departmanlar arasındaki çatışmaların giderilmesi etkin bir iletişim sayesinde olabilir.

Organizasyonlarda iletişimin dört temel amacı; bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan oluşturmaktır. Örgütsel iletişim, sayılan bu fonksiyonları yerine getirmek amacıyla kurulur. Örgütsel iletişim, örgüt ve onun yönetimi için birkaç önemli amaca hizmet eder. Bunlar: bilgi paylaşımı, geri bildirim, entegrasyon, ikna etme heyecanlandırma ve yenilik yapma gibi fonksiyonlardır. İletişim süreci sayesinde hem örgüt içinde, hem de örgüt dışında bilginin paylaşılması olanaklı olur (Tutar, 2003, s.119).

Örgütsel iletişim, örgütteki bireylerin ve grupların, örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alışverişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, ortaya çıkan sorunların yaratıcı fikirler dahilinde çözülebilmesi, etkin bir örgütsel iletişim yoluyla gerçekleştirilebilir. Örgütsel iletişim, örgütün çevresi ile arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre koşulları karşısında, örgütün bu değişimlere ayak uydurabilmesi ve ayakta kalabilmesi de yine örgütsel iletişim yolu ile sağlanabilir. Etkin bir iletişim sistemi ile hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentileri hakkında bilgi edinmek de kolaylaşmaktadır. Diğer yandan örgütün dış çevresi ile olan iletişiminin sağlıklı ve etkin olması örgütün sürekliliği ve imajı için göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir (Aydın,2012, s.7).

2.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI

Örgütler, iletişimin en yoğun olarak yaşandığı yerlerdir. Bilgilerin iletilmesi için tüm örgütlerde bir iletişim sistemi vardır. Bu sistem, birbirlerine iletişim kanalları ile bağlanan karar merkezleri biçimindedir. Bu merkezlerde alınan kararlar, uygulanmak üzere faaliyet merkezlerine iletilir (Akat, Budak ve Budak; 2002,s.356).

Bütün örgütlerin başarıya ulaşması için çalışanlar arasındaki etkili iletişim büyük öneme sahiptir. İster büyük ya da küçük olsun, bir örgütün kendi içinde, bölümler arasında ya da dış dünyayla yaptığı bilgi paylaşımı örgütü birbirine bağlayan bir yapıştırıcıdır. İster üst düzey bir yönetici olsun ya da alt düzey bir çalışan, örgütün bir üyesinde diğerlerinin işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilgiler olacaktır. Aynı

zamanda diğerleri de o örgüt üyesi için bir önem taşıyan bilgilere sahip olacaktır. Örgüte yaşam veren, iletişim kanallarında dolaşan bilgilerdir (Dicle, 1974,s.22).

Örgüt stratejileri ve politikaları doğrultusunda belirlenen biçimsel iletişimin yanı sıra, örgüt içinde varlığı önceden belirlenmemiş ve öngörülmemiş, tamamen çalışanların sosyal ihtiyaçlarından kaynaklanan biçimsel olmayan iletişim de vardır. İletişim yolu ile çalışanlar ve örgüt yöneticileri yapılacak faaliyetlerde ortak bir karara vararak örgütün temel hedeflerine ulaşabilmesi için işbirliği yaparlar (Robbins ve Coulter, 2003,s.293).

Bütün örgütsel çevrelerde iki temel iletişim ağı vardır. Bunlar biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ağlarıdır. Biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanalları kurumdan kuruma farklılık gösterir. Etkili yöneticiler sağlıklı bir bilgi akısını sürdürebilmek için biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının her ikisini de kullanırlar (Gülnar, 2007,s.41).

2.4.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Her örgütte, örgütün yönetim yapısına bağlı, bilgi akışını sağlayan biçimsel bir iletişim türü mevcuttur. Örgütün çeşitli kademe, birim ve iş sorumlulukları dikkate alınarak düzenlenen biçimsel iletişim, ast-üst ilişkisi, emir-komuta zinciri gibi kısaca örgütün hiyerarşik yapısına göre şekillenir. Örgüt içinde kimin kiminle ve nasıl iletişim kuracağı belirlenen biçimsel iletişim kanalları aracığıyla gerçekleştirilir. Resmi yazılar, raporlar, personel toplantıları, resmi duyurular vb. biçimsel iletişim türüne örnek olarak verilebilir. Biçimsel iletişimin içeriğini standartlar, atamalar, talimatlar, kurallar, yönergeler, düzenlemeler, kurumsal bilgiler (aşağıya doğru iletişim) ve performansla ilgili bilgiler (yukarıdan aşağıya iletişim) oluşturmaktadır (Charvatova, 2006,s.32). Bu iletişim tarzı kurum yapısının dikte ettiği iletişimdir (Erdoğan, 2005,s.269).

Biçimsel iletişim mesajın akış yönüne göre dikey (aşağıya doğru ve yukarıya doğru), yatay ve çapraz olarak gerçeklemektedir. Biçimsel iletişimde mesajın içeriği de kullanılan kanala göre değişiklik gösterebilmektedir.

Dikey iletişim kurumdaki farklı hiyerarşik düzeydeki çalışanlar arasında gerçeklesen iletişimi içerir. Dikey iletişim, yöneticiler ve çalışanlar arasında aşağı ve yukarı doğru iletişime odaklanır. Bu konuda en çok rastlanan aşağı doğru olan bir başka ifade ile üst noktalarda yer alan yöneticilerin otorite yoluyla daha alt mevkilerde çalışanlara yönelik ilettiği mesajlardır. Yatay iletişim ise kurumda aynı düzeydeki çalışanlar arasında gerçeklesen iletişimdir. Bir kurumda eşit düzeyde ya da çok yakın düzeylerde çalışanlar arasındaki iletişime odaklanır. Kurumun tamamına yayılan bir iletişimdir. Çapraz iletişim ise farklı çalışma birimlerindeki birbirinin astı ya da üstü olmayan çalışanlar arasındaki bilgi alışverişidir (Gülnar, 2007,s.42).

Çapraz iletişim kavramı ise farklı bölümlerde ve farklı düzeylerde bulunan kişiler arasında iletişimi anlatmak için kullanılmaktadır (Kocabaş, 2005,s.249).

Biçimsel örgüt yapısında gerçeklesen iletişim biçiminin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Can ve diğerleri, 2006, s. 349).

- Biçimsel iletişim kurumsal bir nitelik taşıdığından biçimsel örgütün temelini makamlar, roller ve kurallar oluşturmaktadır.

- Örgütsel davranışı oluşturan örgüt yapısı çerçevesinde uyum ve düzen sağlanmaktadır.

- Biçimsel örgüt yapısında kaynak ve alıcı arasındaki uzaklık iletişimin bozulması ve gecikmesine neden olmaktadır.

- Biçimsel örgüt yapısı çalışanların yöneticiyle kurdukları iletişimi farklılaştırabilmektedir. Bu bağlamda her çalışanın yöneticiyle kurduğu iletişim eşit miktarda olamamaktadır.

Diğer tüm konularda olduğu gibi biçimsel iletişimin de örgüte kattığı artılar ve eksik olduğu noktalar vardır Örgütlerde biçimsel iletişim kanallarının kullanımı ile belirli bir düzen, bölümler arası bütünlük sağlanır. Çalışanların görevler, yetki ve sorumlulukları belirlenir. Çalışanların örgüt şeması içindeki yerleri belirlenerek iletişim yapısı ortaya çıkar. Ancak biçimsel iletişim genellikle ağır işleyip esneklikten yoksun

olduğundan hem örgütün hem de çalışanların iletişim ihtiyaçlarını tamamen karşılayamaz (Akat, Budak ve Budak, 2002,s.356).

Yönetim fonksiyonlarının etkinliği için biçimsel iletimin doğru işlemesi şarttır. Örgüt yönetimi biçimsel iletişim kanallarının açık olmasına dikkat etmeli, süreçteki engelleri kaldırmalı ve bilgiye kolay ulaşılabilirliliği sağlamalıdır (Eronat, 2004,s.32). Örgütlerde karar verme, eşgüdümleme ve diğer yönetsel işlevlerin etkili olması isteniyorsa bu kanalların, bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek biçimde açık ve belirgin olması şarttır (Elma ve Demir, 2003,s.138).

2.4.1.1. Dikey İletişim

Örgütlerde biçimsel iletimimin bir boyutu dikey iletişimdir (Kocabaş, 2005,s. 249). Örgütsel basamağın en alt kademesinden en üst kademesine kadar olan alanda meydana gelir. Mesajın akış yönüne bağlı olarak yukarıdan-aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki şekilde gerçekleşir (Başyiğit, 2006,s.21).

Örgüt içinde her bölümde, çalışanların bilgilendirilmesi ve görevlerin yürütülmesi önceden belirlenmiş kanallar vasıtasıyla yürütülmektedir (Ünüvar ve Bilge,2009,s.60).

Dikey iletişim çerçevesinde ortaya çıkan yukardan aşağıya doğru iletişimde üstler astlara; işle ilgili açıklamalar, emir ve talimatlar örgütsel süreç ve uygulamalarla ilgili bilgi verecektir. Astlar ise kendileriyle, iş arkadaşlarıyla, örgütsel uygulamalarla, ihtiyaçları, yaptıkları işlerle ilgili bilgileri, şikâyet ve önerilerini aşağıdan yukarıya doğru ileteceklerdir. Üstler, emir, talimat, uyarı ve kontrol niteliğinde astlar ise açıklama ve bilgilendirme niteliğinde mesajlar iletmektedir (Ekinci, 2006,s.16).

Dikey iletişimde en önemli sorun örgütsel süzgeçlerdir. Hiyerarşik yapıda yer alan her orta düzey yönetici, aktarmak üzere kendisine gelen mesajları, kendi beklentileri ve statüsünü korumak amacıyla az ya da çok süzgeçten geçirme, yumuşatma eğilimindedir. Bu aşağıdan yukarıya doğru iletişimde yumuşatma eğilimi, yukarıdan aşağıya doğru iletişimde sertleşme biçiminde kendini gösterir. Üstler

astlarına örgütte neler olup bittiğini sorduklarında süzgeçten geçirilmiş bir takım gerçeğe yakın bilgiler verir (Türkmen, 2003,s:51).

2.4.1.1.1. Aşağıya Doğru İletişim

Örgüt içinde üstlerden astlara doğru gerçekleşen iletişim türüdür. Bu tür iletişimde mesaj üst kademedeki kişiden hiyerarşik yapıyı takip ederek alt kademedeki çalışana ulaştırılmaktadır. Daha çok örgüt amaç ve politikalarının iletilmesinde kullanılmaktadır. Yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmesi nedeniyle mesaj emir niteliği taşımaktadır (Aydın,2012, s.14).

Aşağı doğru iletişim; bir yöneticiyle çalışan arasında resmi ya da gayrı-resmi bir görüşme biçiminde olabilir ya da bu iletişim bir toplantıda, bir atölyede, bir videon bandında hatta bir sesli mesajla gerçekleştirilebilir. Aşağı doğru bilgi akışı ayrıca yazılı elektronik postalarla, kısa notlarla, eğitim kılavuzlarıyla, haber mektuplarıyla, ilan panolarıyla sağlanabilir. Aşağı doğru iletişim genellikle işle ilgilidir ve bireysel değildir (Gülnar, 2007,s.42). Yöneticilerin çalışanlarına yönelik, yönerge, geri bildirim ve kritik bilgi sağladığı durumlar içindir. Örnek olarak çalışanların performans değerlendirmeleri, iş tanımları, yeni çalışanlar için uyum, övgü ve takdir, şirket stratejileri ve hedefler, şirket kural ve prosedürleri aşağı doğru iletişim şekli olarak sayılabilir (Robbins, 2005, s.138).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, yöneticilerin alınan bir kararın nedenlerini açıklamaları gerekmektedir. Yapılan bir araştırma, çalışanların, nedenleri tam olarak açıklanan değişimlere iki kat daha fazla bağlı olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu durum ortak bir kanı olarak benimsenmiş olsa da, pek çok yönetici bazı şeyleri açıklama konusunda çok yoğun olduklarını ya da bu açıklamaların çözümlenmesi güç problemleri ortaya çıkaracağını düşünmektedir. Buna rağmen, bulgular açıkça ortaya koymaktadır ki, bu açıklamalar çalışan bağlılığını ve kararların desteklenme düzeyini artırmaktadır (Robbins ve Judge, 2013,s.345).

Çalışanlarına değer veren, onların düşüncelerini önemseyen modern örgütler tarafından yoğun olarak kullanılan bu iletişim biçiminin bir özelliği de etkili bir şekilde

uygulandığı zaman örgüt faaliyetleri hakkında yönetime geri bildirim sağlamasıdır (Robbins ve Coulter, 2003,s.293).

Bu tür iletişimde sözlü ve yazılı iletişim araçları birlikte kullanılır. Bu sayede planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme fonksiyonları yerine getirilebilir. Bu iletişimde kullanılan mesajlar;

- Politikalar, usuller, kurallar ve iş çizelgelerini içeren emirler.
- Bilgi talepleri.
- Belli bir konuda grup birliği ve uyumu sağlayacak bilgilerdir (Kutanis,2003, s.159).

Ancak yukarıdan aşağıya doğru iletişim sözlü ya da yüz yüze olmak zorunda değildir. Yönetim kademesi, çalışanların evlerine, örgütün yeni hastalık izni politikasına yönelik bir mektup gönderdiğinde, onların yukarıdan aşağıya doğru iletişim biçimini kullandıkları söylenebilir. Yeni bir takım liderinin, takım üyelerine yakın gelecekteki teslim tarihleri ile ilgili e-posta gön dermesi, onun yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullandığını göstermektedir (Robbins ve Judge, 2013,s.344).

Örgütte bütünlüğün, yöneltme ve denetimin sağlanması her şeyden önce yukarıdan aşağıya gelişen otorite ilişkilerinin iyi düzenlenmesini gerekli kılar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003,s.131).

Bu iletişim kanalı bir takım sorunlar oluşturabilmektedir. Bunlardan ilki, mesajın bir kişiden diğerine aktarılırken içeriğinin azalması, değişmesi ve anlamını yitirmesidir. İkinci olarak, yöneticinin iletişim esnasındaki tavır ve davranışlarının, astlar tarafından doğru algılanamaması ve üçünü olarak da astlara az ya da çok bilgi iletilmesidir (Ada ve diğ., 2008,s.490). Diğer bir sorunda aşağı doğru iletişim çok kullanılırsa aşırı bilgi yüklemesine neden olabilir. Aşırı bilgi yüklemesinin de stres, korku (endişe) ve düşük verimliliğe neden olduğu bilinmektedir. Aşağı doğru iletişimde kritik öğe; doğru mesajı, doğru kişiye, uygun içerikle, doğru zamanda gönderebilme yeteneğidir (O'Hair vd., 2001,s.459).

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde bir başka problem onun tek yönlü yapısıdır; genellikle yöneticiler çalışanları bilgilendirmekte fakat nadiren onların fikir ve önerilerini istemektedir. 2006 yılında yapılmış bir araştırmada, çalışanların neredeyse üçte ikisi patronlarının kendilerine nadiren önerilerini sorduklarını ya da hiç sormadıklarını söyledikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmada, "Örgütlerin her zaman yüksek çalışan bağlılığı sağlamak için çaba gösterdikleri, ama bulgulara göre gereksiz yere önemli hatalar yaptıkları, insanların saygı görmek ve dinlenilmek istedikleri" belirtilmektedir. Cep telefonu üreticisi Nokia gibi şirketler aktif olarak çalışanların önerilerini dinlemekte, bunun yenilikçi olmak için önemli bir uygulama olduğunu düşünmektedir.

İletişimde en iyi olanlar, yukarıdan aşağıya doğru iletişimi kullanmalarının ardındaki nedenleri açıklarken aynı zamanda denetledikleri çalışanların birbirleriyle olan iletişimini de teşvik etmektedirler (Robbins ve Judge, 2013,s.345).

2.4.1.1.2. Yukarıya Doğru İletişim

Örgüt içinde astların üstleri ile kurdukları iletişim türüdür. Mesaj akışının aşağıdan yukarıya doğru olduğu bu türde astlar genellikle yaptıkları iş ile ilgili bilgi vermeyi ve örgüt hakkındaki düşünce ve duygularını iletmeyi hedeflerler. Örgütlerdeki hiyerarşik yapı yukarıya doğru iletişim türünde de bir takım zorluklar yaratmaktadır. Özellikle katı hiyerarşik yapılara sahip olan veya büyük örgütlerde ara kademelerden üste ulaşmak oldukça zorlaşmaktadır. Aşağıya doğru iletişimde olduğu gibi mesaj, zincirin son halkasına ulaşana kadar kişilerin algı süzgecinden geçerek farklı bir anlam kazanabilmektedir (Yılmaz, 2011,s.47).

Bu iletişimde astlar amirlerine yaptıkları faaliyet sonuçları ile ilgili bilgileri, karşılaştıkları sorunları, çözüm önerilerini, beklentilerini ve şikâyetlerini iletirler. Bu kanalın etkin bir şekilde kullanılması çalışanların istek ve beklentilerinin öğrenilerek gerekli düzenlemelerin yapılmasına olanak vermesi, sorunların önceden belirlenerek sorun çıkmasının önlenmesi bakımından önemlidir. Çalışanların işleri ve çalışma ortamları hakkındaki olumlu düşüncelerinin oluşmasında ve gelişmesinde bu iletişim şekli kilit rol oynar. Çalışanın kendisi, çalışma şekli ve sorunları, çalışanın çevresi ile

ilgili görüşleri ile örgütün uygulama ve politikaları ve göreve ilişkin bilgiler aşağıdan yukarıya doğru iletişim ile aktarılır (Eroğluer, 2008,s.78).

Yukarıya doğru iletişini yöneticilerin, çalışanlarının yaptıkları iş, iş arkadaşları ve örgütle ilgili nasıl hissettiklerinin farkında olmasını sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2013,s.346-347).

Yukarıdan gelen mesajların astlar tarafından doğru algılanıp algılanmadığı aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşecek geri bildirim ile anlaşılır. Modern örgütlerde görülen öneri ve şikâyet kutuları, grup toplantıları ve açık kapı politikası gibi yöntemler bu tür ile iletişimi geliştirme amacına yöneliktir.

Aşağıdan yukarıya iletişimin çalışanlar açısından sağladığı en büyük yarar, onların temel kişisel gereksinimlerinin giderilmesini sağlamaktır. Ayrıca örgüt içinde fikirlerin sorulması, çalışanların morallerinin yükselmesine ve örgütü ve amaçlarını benimsemelerine yol açar (Ekinci, 2006,s.17-18).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin gerçekleşmemesinin bazı nedenleri:

- Fiziksel uzaklık ya da erişmezlik
- Her kademede bilgilerin değişikliğe uğraması
- Amirin davranışı
- Astın aşağı saygınlığı (statüsü)
- Gelenekler (Kutanis,2003, s.159-160).

Aşağıdan yukarıya doğru iletişimin yaygınlaşmasında örgüt kültürünün de önemli rolü vardır. Yöneticiler örgütte saygı ve güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratıp, çalışanları karar verme sürecine aktif olarak katabilirlerse etkili bir aşağıdan yukarıya doğru iletişim sistemi kurabilirler. Ancak, durağan ve sıkı otorite altında faaliyet gösteren örgütlerde bu iletişim sadece sınırlı bilgilerin yöneticilere aktarılmasından başka bir işlev görmez (Robbins ve Coulter, 2003,s.294).

Yukarı doğru iletişim, aşağı doğru iletişim kadar önemlidir. Problemleri çözmek ve zekice kararlar alabilmek için yöneticiler kurumun nereye doğru gittiğini bilmek zorundadırlar. Yöneticiler aynı anda her yerde olamazlar; dolayısıyla daha alt düzeyde çalışanların problemlerle ilgili raporlarla, ortaya çıkan yönelimlerle, gelişim için fırsatlarla, şikayetler ve performansla ilgili verecekleri bilgilere bağımlıdırlar (Gülnar, 2007,s.44).

Yukarı doğru iletişim kurumun daha alt düzeyindeki çalışanlar tarafından başlatılmasına rağmen, eğer daha üst düzeydekiler (yöneticiler) iletişimin etkili olmasına izin verirlerse yukarı doğru iletişim başarılı olabilir. Yukarı doğru iletişimin etkili olmasını sağlayan beş faktör vardır. Yukarı doğru iletişim; pozitif, zamanında, var olan politikaları destekleyici, ilgili kişiye doğrudan ve sistemde durmaksızın ilerleyebilmesi, yok sayılmaması ve geri dönmemesi için sezgisel çekiciliğe sahip olması gerekir (Richmond vd., 2005,s.29-30).

Yukarı doğru iletişimin sağladığı olanaklar ve taşıdığı güçlükler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Gülnar, 2007,s.44):

Olanaklar

- Üst düzey yöneticilerin somut süreçlerle ve şirket projeleriyle ilgili bilgilenmelerini sağlar.

- Daha alt düzeydeki çalışanlara şirketin karar verme sürecine katılmalarına imkân verir.

Güçlükler

- Yönetim kurulu başkanının tam da birçok bölüm görüşlerini açıklamak için zaman talebinde bulunduklarında zamanını kesintiye uğratabilir.

- Daha alt düzeyde alınması gereken önemsiz kararların üst düzey yöneticiler tarafından alınmasına neden olabilir.

2.4.1.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim kanalları**,** aynı düzeydeki kişi ve birimlerin, ortaklaşa bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan, diğer bir deyişle üst kademenin emrine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendini ilgilendiren konularda işbirliği yapmaları halinde kullanılır (Elma ve Demir, 2003,s.145). Diğer bir anlatımla, aynı iş grubunda, aynı iş grubunun üyeleri arasında, aynı düzeydeki yöneticiler arasında veya yatay olarak eşit hiyerarşideki çalışanlar arasında gerçekleşiyorsa, yatay iletişim olarak adlandırılmaktadır (Robbins ve Judge, 2013,s.346). Bu iletişim aynı düzeydeki yönetici ve çalışanlar arasında gerçekleştiğinden genelde daha samimi ve sıcaktır (Akat, Budak ve Budak, 2002,s.360).

Kurumlarda bir günde dikey iletişimden daha çok yatay iletişim gerçekleşmektedir. Bu durum iki sebepten kaynaklanmaktadır: (1) Yöneticilerden daha fazla çalışanlar vardır ve (2) aynı düzeydeki çalışanlar birbirleriyle konuşurlarken farklı otorite düzeyindeki insanlarla konuşmalarından daha fazla kendilerini rahat hissetmektedirler. Bununla birlikte; çalışanlar aynı sınırlı şirket kaynakları için birbirleriyle rekabet ettikleri yönünde bir algılamaya sahip olduklarında problem ortaya çıkabilir (Gülnar, 2007,s.47).

Yatay iletişim, hiyerarşik düzen takip edilmediği için iletişim hızlı gerçekleşir. Örgüt içinde dikey ilişkiler her zaman verimli ve etkin bir şekilde çalışmayabilir (Gürgen vd, 2003,s.145). Yatay iletişim, özellikle yüksek düzeyde koordinasyon ve bütünleşme talebi olduğunda önemlidir. Departmanların ve çalışanların koordinasyonu, her zaman aynı veya farklı düzeylerdeki kişiler arasındaki iletişimi gerektirmektedir. Bu yüzden de yatay iletişimin temel işlevi, biçimsel iletişim ağı içinde koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamaktır (Vural, 2003,s.153). Yatay iletişimin örgüte sağladığı katkılar şu şekilde özetlenebilir (Yılmaz, 2011,s.47):

- Hiyerarşi olmadığı için süratli iletişim sağlanır.
- Çalışanların inisiyatifi artar. Motivasyon sağlanır.
- Çalışanların, bilgi ve becerisi artar.

- Takım ruhu, dayanıma, bilgi alışverişi gelişir.
- Yöneticilerin iş yükü azalır. Yetki devri gelişir.
- Üretimde kalite ve verimlilik artar.

Yatay iletişimde de diğer iletişim türlerinde olduğu gibi bir takım engellerle karşılaşılmaktadır. Bunlardan en önemlisi uzmanlaşmadır. Kişiler uzmanlaştıkça, örgüte değil içinde bulundukları gruba bağlılıkları artmaktadır. Bu da birimler arası iletişimi zorlaştırmaktadır. Ayrıca örgüt içinde iyi tanımlanmamış görev ve yetki düzeyleri, farklı bölümlerde görevli yönetici ya da çalışanlar arasında yetki karmaşasının çıkmasına ve tartışmalara neden olacaktır. Bu gibi sorunların önüne geçmek ancak örgütsel iletişimin sorunsuz işleyebilmesi için yapılacak düzenlemelere ve alınacak önlemlere bağlıdır.

Yatay iletişim, çalışanlar işleri yapabilmek için kendi üstleri yerine başkalarına gittiklerinde veya yöneticilerin bilgisi dışında kararlar verildiğinde, uygulamalar yapıldığında, biçimsel dikey iletişim kanalları atlanıldığında fonksiyonel olmayan çatışmalar yaratabilmektedir (Robbins ve Judge, 2013,s.346).

Aynı örgüt kademesindeki çalışanlar arasında meydana gelen yatay iletişim bugünün karmaşık ve hızlı değişen iş çevrelerinde zaman kazanımı ve faaliyetlerin koordinesinde çok gerekli bir iletişim şekli haline gelmiştir (Robbins ve Coulter, 2003,s.294). Ancak yatay iletişimin çok fazla ön planda tutulması örgütteki hiyerarşik yapıyı yöneticileri dışarıda tuttuğu için zaman zaman etkileyebilir. Büyük ve karmaşık yapılı örgütlerde yatay iletişim faaliyetlerin hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasında zorunlu bir iletişim şeklini almaktadır. Zamanında faaliyetler ile ilgili kararlar alabilmek için yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgilerin akışının hızlanmasında yatay iletişimin önemli bir rolü vardır. Yatay iletişimin bir diğer önemli faydası da her konuda yöneticiler ile iletişim kurarak yöneticilerin zamanlarının boş yere harcanmasının önüne geçilmesi sağlar. Ancak bu tür uygulamaların önceden belirlenmiş faaliyetler için ve yöneticilerin bilgileri dahilinde yapılmasında yarar vardır. Bilgi ihtiyacını daha samimi bir şekilde karşılayan çalışanlar işlerinde huzurlu ve daha istekli olacaklarından

motivasyonları ve iş tatminleri olumlu yönde etkilenecektir (Akat, Budak ve Budak, 2002,s.360).

Kurumlar çeşitli yollarla yatay iletişimi kolaylaştırmaktadırlar. İlk olarak, üst yönetim çalışanlar arası yatay iletişimi cesaretlendiren bir açık iletişim atmosferi yaratabilir (Gülnar, 2007,s.47).

2.4.1.3. Çapraz İletişim

Örgüt hiyerarşisinde farklı düzeydeki bölümlerin basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim çapraz iletişim olarak adlandırılmaktadır. Bu tarz iletişimde bir bölümden çalışanlar kendi bölümü dışındaki diğer bölümlerden ast ve üst kademedekilerle ilişki kurma imkanına sahiptirler (Genç, 2005,s.332).

Personel uzmanları çapraz iletişimi sıkça kullanırlar çünkü kurumdaki çoğu bölüm onların sorumluluk alanı içerisindedir. Onlar iletişim kurdukları insanlar üzerinde doğrudan bir otoriteleri olmadığı için sıklıkla ikna edici yeteneklerine güvenmek zorundadırlar. Örneğin insan kaynakları bölümü bir iş tatmini anketini çalışanlara tamamlatmak istediğinde ikna edici yeteneklerine güvenmekten başka çok fazla seçeneğe sahip değildir (Gülnar, 2007,s.49).

Çapraz iletişim hem iş alanlarında hem de örgüt kademelerinde ortaya çıkar. Örgüt faaliyetlerinde etkinlik ve hız sağlaması bakımından faydalı olabilir. Ancak, bu iletişimin sağladığı hız ve etkinlik yanında yöneticilere bilgi verilmemesi durumunda ortaya çıkaracağı problemlerde kaçınılmaz olacaktır. Yönetim çapraz iletişimden kaynaklanacak problemleri gidermek için bu tür iletişimi güçlendirmek yerine, onu iki koşula bağlı bir yönetim aracı olarak özendirebilir: Birincisi, çalışan tarafından daha önce bağlı olduğu yöneticinin izni alınmalıdır. İkincisi, her iletişimci, bağlı olduğu yöneticisini çapraz iletişimin herhangi önemli bir sonucundan haberdar etmelidir. Eğer bu iki koşul gerçekleştirilirse, hem iletişim hattı gereksiz formaliteden arındırılmış olur ve hem de çalışanın bağlı olduğu yöneticisi durumdan haberdar olduğundan herhangi bir kuşku ya da huzursuzluk içinde kalmaz (Akat, Budak ve Budak, 2002,s.361).

Farklı ve özerk birimler arasında işbirliğini sağlama çabalarından biri olan çapraz iletişim, çalışanların bir takım ruhu içinde çalışmalarını ve sonuçta aynı amaca hizmet ettikleri gerçeğini fark etmelerini sağlar. Ayrıca örgütün karşılaştığı sorunların pek çok nedene birden bağlanabileceği gerçeğinden hareketle, sorunun hangi birimleri ilgilendirdiği, nereden kaynaklandığı ve hangi çabalarla çözüme kavuşturulabileceği gibi soruların yanıtlarını da içinde barındırır (Yılmaz, 2011,s.50).

Çapraz iletişimde emir-komuta ilişkisinden ziyade bilgi ve görüş alışverişi söz konusudur. Ancak bazı durumlarda yöneticinin farklı bir birimdeki çalışana emir vermesi tıpkı yatay iletişimde olduğu gibi yetki karmaşası yaratabilmektedir. Burada yine görev yönetime düşmektedir. Yönetim, çalışanların rahat ve kolay iletişim kurabilecekleri, güven ve saygı duygusunun hakim olduğu bir örgüt atmosferinin yaratılmasından sorumlu olmalıdır. Böylece iletişimin özendirilip desteklendiği, „„biz"" duygusunun hakim olduğu bir örgütte bilgi akışı hızlanacak, bölümler arası işbirliği sağlanacak, sorunların analizi ve çözümü kolaylaşacaktır (Sarıkamış, 2006,s.59).

Çapraz iletişim, karmaşık ve çoğunlukla uzun olan dikey iletişim kanallarının sakıncalarının giderilmesi ve olağanüstü durumlarda kısa sürede iletişimin gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Çapraz iletişim farklı birimlerin birbirlerine karşı sorumluluklarını daha iyi kavramalarını, yardımlaşmalarını kolaylaştırır. Çapraz iletişim özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde bilgi alış verişi amacıyla kullanıldığında zaman zaman çok faydalı olmasına rağmen yöneticilerin başka bölümdeki kişilere emir vermesi söz konusu olursa yetki karmaşası sorunu ortaya çıkmaktadır (Tutar,2003,s.131).

Çapraz iletişim örgüte yönelik uzmanlaşmayı, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi kavramalarını ve yardımlaşmalarını kolaylaştırıcı bir etki yaratır. Özellikle grupsal çalışmalara ağırlık verilen işletmelerde, katılımın yararlı sonuçlar doğurabilmesi için çapraz iletişimin yoğun olarak kullanılması gerekmektedir. Çapraz iletişim ile çalışanlar kendilerini çok yönlü geliştirebilirler ve yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirebilirler. Yine bu iletişim türünün varlığı, insanların örgüt içinde empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirir. Örgüt üyeleri empatik iletişim kurma yeteneklerini geliştirdikçe de hem çalışanlar arasında iletişim ve işbirliği hem

yönetici-yönetilen iletişimi ve etkileşimi daha olumlu bir konuma gelebilecektir (Türkmen, 2003, s.48).

2.4.2. Biçimsel Olmayan İletişim Kanalları

Örgüt içi iletişim her zaman ve her durumda çalışanların bilgi ihtiyaçlarını karşılamakta yeterli olmayabilir (Demir, 2003,s.145). Biçimsel olmayan iletişim, örgütün hiyerarşik yapısı dışında oluşan, çalışanların çeşitli ortamlarda bir araya geldiklerinde sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve örgütsel faaliyetlere hız ve etkinlik kazandırmak maksadıyla kendi aralarında arkadaşlığa dayalı olarak kurdukları iletişim olarak tanımlanabilir (Robbins ve Coulter, 2003,s.293). Biçimsel olmayan iletişimin diğer bir deyişle doğal iletişimin kişilerarası ilişkilerin doğal sonucu olarak ortaya çıktığından, belli bir planı ve amacı bulunmamaktadır. Dubrin (2000, s.292)'e göre tüm örgütlerde doğal olarak var olan bu iletişim biçiminin yöneticiler tarafından örgütsel düzeni sağlamak adına denetim altına alınması önemlidir (Tuna, 2008,s.44).

Biçimsel olmayan iletişim söylenti ve dedikodudan oluşmaktadır. Söylenti, bir kişinin örgütte herhangi bir kaynaktan elde ettiği bilgi veya haberi kendi kişisel amaçlarına göre değiştirerek iletmesidir (Akat, Budak ve Budak, 2002,s.362). Dedikodu ise, gerçekliği kanıtlanmaksızın iletilen bir söylenti ağı bilgisidir (Demir, 2003,s.146). Dedikodu ve söylentiler ile örgüt içinde en etkili mücadele yöntemi konu ile ilgili bilgilerin biçimsel iletişim kanalları vasıtasıyla çalışanlara sürekli olarak iletilmesidir (Akat, Budak ve Budak, 2002,s.360).

Kimi zaman örgüt üst yönetiminin astlara yeterli bilgileri aktarmaması durumunda asılsız bilgi akışı artmaktadır. Gerçek dışı bilgi akışı (dedikodu) işletmede yıkıcı bir etki yaratmakta; verimin düşmesine, huzursuzluğun artmasına ve yöneticilerin saygınlığını yitirmesine neden olmaktadır. Kimi zaman dedikodunun iletişime engel olması, gerek birey olarak çalışanları, gerekse birimleri yıpratan bir özelliğe sahiptir. Dedikodu etkisiyle çalışanların huzursuz olması, bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Üst yönetimin suskunluğuna bazı çalışanların ve yöneticilerin duyarsızlığı ve sorumsuzluğu da eklendiğinde, daha da olumsuz bir durum ortaya çıkabilmektedir (Türkmen, 2003, s.52).

Birçok araştırma çalışanların en sık olarak başvurduğu bilgi kaynağı olarak söylentiyi işaret etmektedir. Resmi kanallarla çalışanlara ulaşması beklenen mesajlar günler sürebilirken resmi olmayan söylenti yoluyla mesajın ulaşması daha kısa sürede gerçekleşebilmektedir (Boone ve Kurtz, 2003, s.380-381).

Biçimsel olmayan iletişimin temel işlevi, sosyal ilişkilerin korunması, kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin örgüt içinde yayılmasıdır (Gülnar, 2007,s.51). Biçimsel olmayan iletişim zaman zaman biçimsel iletişimi destekleyecek örgüt amaçlarına hizmet eden yararlar sağlamakla birlikte zaman zaman biçimsel olmayan iletişim yapısını alt üst ederek örgütsel yapıya büyük zarar da verebilir (Sarıkamış, 2006,s.47). Bazı yöneticiler doğal iletişim kanallarının kendilerinin bilgi akışı üzerindeki kontrollerini tehdit etme ihtimali yüzünden bu iletişim biçimine ihtiyatlı yaklaşmaktadır. Bununla birlikte yetenekli yöneticiler dedikoduyu resmi olmayan mesajları yaymak ve kaydetmek için korurlar (Gülnar, 2007,s.87). Biçimsel olmayan iletişim kanalları ile iletilen bilgilerin doğruluk payı olsa bile, eksik bilgi olduğunda ciddi boyutlarda yanlış anlaşılmalara neden olabilir, çoğu kez yanlış ve abartılmış söylentiler taşıyabilir. Her zaman örgütsel hedeflere aykırı olarak ortaya çıkmayan biçimsel olmayan iletişim örgütsel amaçlarla bütünlemiş çalışanların iş tatminlerine ve verimliliklerine katkı sağlar, dilek ve şikâyetlerin üst yönetime ulaştırılmasını kolaylaştırır (Sarıkamış, 2006,s. 47).

Resmi olmayan mesajlar; koridorda, kahve odasında, partilerde ya da iş sonrası barlar gibi yerlerde resmi kanallar dışı mesaj alışverişidir. Resmi (biçimsel) olmayan iletişim sıklıkla resmi kanalları saf dışı ederek gerçekleştirilir(Gülnar, 2007,s.50).

İnsanın olduğu her yerde bu tür iletişim yöntemlerinin olması kaçınılmazdır. Örgüt yönetimi çoğu kez bu tür iletişim modellerini ortadan kaldıramaz çünkü bu iletişim şekli çalışanların ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin bu konuda biçimsel olmayan iletişimi kontrol altında tutmaya ve bu iletişim şeklinden yararlanmaya çalışmaları, biçimsel iletişimin bir tamamlayıcısı gibi düşünmeleri iletişimden kaynaklanan problemlerin çözümünü kolaylaştıracaktır (Akat, Budak ve Budak, 2002,s.360).

Biçimsel olmayan iletişimin dört önemli özelliği vardır: bunlardan birincisi, biçimsel olmayan iletişimin bir örgütte bilgiyi her yönde gönderebilmesidir. İkincisi, hiçbir bir kural ve işlem tarafından sınırlandırılmaması nedeniyle bilgiyi hızlı bir şekilde gönderebilmesidir. Üçüncü özelliği bilginin gönderileceği kişilerdeki seçiciliğidir. Dördüncü özelliği ise biçimsel olmayan iletişimin örgüt dışını da kapsayacak şekilde geniş alana yayılmasıdır (Sarıkamış, 2006,s.59). Biçimsel olmayan iletişim çoğu zaman biçimsel iletişimin yetersiz kaldığı durumlarda devreye girer. Bu yönüyle biçimsel iletişimin tamamlayıcısı olduğu söylenebilir. Çünkü bir örgütte biçimsel kanallar ne kadar açık ve etkin olursa olsun insan doğası gereği biçimsel olmayan iletişim yine de oluşacaktır. Önemli olan yönetimin bu tür iletişimi görmezlikten gelmek ya da baskılamak yerine biçimsel olmayan kanallarda yayılan haberleri duyarak incelemesidir. Bu haberler asılsız olabileceği gibi çalışanların dile getiremediği ya da yönetimden gizlenen bilgiler niteliğinde de olabilir. Biçimsel olmayan iletişimin diğer iletişim türleri gibi hem olumlu hem de olumsuz yönleri mevcuttur. Gerçek dışı, abartılı mesajların fısıltıya dönüşerek örgüt içinde huzursuzluklara neden olması, örgütte kutuplaşmaların olması, görev ve örgüt amaçlarının ikinci plana itilmesi biçimsel olmayan iletişimin olumsuz yönlerini oluşturmaktadır (Aydın,2012, s.18).

2.4.3. Dışsal İletişim Kanalları

Sürekli olarak değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan örgütler, yaşamını amaçlarına dönük bir şekilde yürütebilmek için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkiler kurarak kendini geliştirmek durumundadır. Bu nedenle yalnızca içyapıyı oluşturan iletişim sistemini kurmak ve isletmek yeterli değildir. Örgütlerin dış çevre ile de iletişim kurmaları için dışa dönük iletimim kanallarını kullanmaları gerekmektedir (Başyiğit, 2006,s.23). Bir örgütün dışla iletişiminde pazarlama, halkla ilişkiler, kriz yönetimi, medyayla ilişkiler gibi iletişim ilişkileri vardır (Erdoğan, 2005,s.274).

Örgüt dışından sağlanan bilgiler örgütün yapısına, işleyişine ve yönetimine etki etmektedir. Hatta bu bilgiler doğrultusunda örgüt içinde gerekli düzenleme ve değişiklikler yapılmaktadır. Örgütler müşterileri, rakipleri, resmi kurumlar vb. ile aralarında çeşitli iletişim kanalları oluşturmaktadırlar. Örgütler faaliyetlerini yerine getirebilmek için bu kanallardan gelecek bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Yasal

düzenlemeler, ticari anlaşmalar vb. bunlara örnek gösterilebilir. Günümüzde rekabetin sınırsız olması, teknolojinin takip edilemeyecek kadar hızla gelişmesi örgütlerin bu değişime adapte olmaları için değişimi zorunlu kılmaktadır. Sürekli değişen tüketim dünyasında kendini yenilemeyen değişime kapalı örgütler ne yazık ki uzun ömürlü olamamaktadır. Örgütlerin sadece ürün/hizmet üretmekle değişen hizmet ve memnuniyet anlayışını karşılayabilmeleri mümkün değildir. Bu aşamada örgütün ürünü dışında markasını yani kendisini de pazarlaması gerekmektedir. Örgüt dışı iletişimde birçok farklı iletişim araç ve yöntemleri kullanılmaktadır. Yazılı araçlara basın bültenleri, röportajlar, basın bildirileri, dergiler, afisler örnek gösterilebilir. Televizyon, filmler, web sitesi yayın araçları, festivaller, fuarlar, sponsorluklar da imaj yaratmaya yönelik iletişim araçlarıdır. Kullanılacak iletişim aracı ve yöntemini belirleyen faktörler ise şunlardır (Aydın,2012, s.30- 31):

- Mesajın niteliğine uygun duyu organının seçilmesi
- Hız unsuru
- Yaratılmak istenen intiba
- Geri-bildirim imkanı
- Gizli bilgilerin iletilmesi
- Mesajın yoğunluğu ve miktarı
- İletişim maliyetidir.

Örgütsel iletişim yönetiminde önemli olan bir diğer konu örgütsel iletişimin entegre olmasıdır. Entegre örgütsel iletişim, örgüt içi, dışı, yatay, dikey ve çapraz olmak üzere tüm boyutlarda, çift yönlü ve entegre/bütünleşik yapıda stratejik olarak planlanarak yönetilen bir iletişim tarzını ifade etmektedir ve başarı ile uygulayabilen örgütlere günümüzde yaşanan hızlı değişime uyum sağlaması yönünde önemli bir rekabet avantajı getirmektedir. Bu nedenle gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı iletişim stratejik olarak planlanmalı ve yönetilmelidir (Kocabaş, 2005,s.251).

2.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Örgütsel faaliyetlerin verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesi için örgütsel iletişim akışını sağlayacak iletişim araçlarına ihtiyaç duyulur (Yorulmaz,2001,s.44). Örgütsel yapı içinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemli bir sorundur. Kullanılacak iletişim araçlarının kutuplar arası ilişkileri geliştirecek ve anlaşma ortamı yaratacak nitelikte olması gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008,s.139). Bu nedenle iletişim araçlarının seçimine özen gösterilmelidir. Bilgi iletimini kolaylaştırıcı, mesajın biçimini ve özünü değiştirmeden anlaşılır ve hızlı işleyen iletişim araçları seçilmelidir.

Örgütsel iletişim araç ve yöntemlerinin belirlenmesinde en çok kullanılan ölçütler şunlardır (Yorulmaz,2001,s.44):

- Örgütün amaçları, politikaları, hedefleri
- Örgüt kültürü,
- Sahip olduğu finansal olanaklar
- . Örgüt çalışanlarının niteliği
- Örgüt içi iletişime verilen önem

Örgütlerde geçerliliği ve ekinliği kabul edilen iletişim araçları yazılı, sözlü, sözsüz, görsel-işitsel ve elektronik iletişim araçlarıdır.

2.5.1.Sözlü İletişim

Sözlü iletişim araçları, bir iletinin sözlü olarak iletilmesini sağlayan araçlardır. Konferanslar, sözlü açıklamalar, telefon konuşmaları, sözle verilen emirler, duyurular vb. sözlü iletişim araçlarıdır. İletişim araçları diğer bir şekilde aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim araçları olarak da sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmayı aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Tutar, 2003, s.206):

Şekil 4.İletişim Araçları

Yukarıdan aşağıya iletişim araçları	
Sözlü	**Yazılı**
Kişisel yönergeler Açıklamalar, konferanslar Komite toplantıları Telefon görüşmeleri Sendikal faaliyetler Gizli haberler	Yönergeler Mektuplar ve yazılı notlar Örgüt yayınları, bildiriler Resimler, grafikler İlan tahtası, faaliyet raporları Sendikal yayınlar
Aşağıdan yukarıya iletişim araçları	
Sözlü	**Yazılı**
Söyleşiler ve yüz yüze rapor verme Görüşler, düşünceler Telefon görüşmeleri Toplantılar, konferanslar Gizli bilgiler	Raporlar Kişisel mektuplar Anlaşmalar Davranış ve bilgi araştırmaları Sendika yayınları
Yatay iletişim araçları	
Sözlü	**Yazılı**
Açıklamalar, konferanslar, komite toplantıları, raporlar Telefon görüşmeleri, örgüt içi iletişim sistemleri, filmler Sendikal faaliyetler, sosyal işler Gizli bilgiler	Mektuplar, yazılı notlar Örgüt yayınları İlan tahtası ve büyük boy resimler El kitabı ve temel kitaplar Yıllık faaliyet raporları Sendika yayınları

Yöneticiler zamanlarının çoğunu telefonla ya da karşılıklı olarak konuşma yoluyla iletişim kurarak geçirirler. Bu tarz iletişimde yüz yüze konuşma yoluyla iletişim yüz mimiklerini sesin tonu ile ilgili ipuçlarını sağlamaktadır. Konuşma dili olarak da adlandırılabilen sözlü iletişimde kişilerin "ne söyledikleri" önemlidir ve sözlü iletişimin üstün yönleri su şekilde ortaya konmaktadır (Can ve diğerleri, 2006, s.346- 347).

- Verilen haberin anlaşılma derecesi denetlenebilmektedir.
- Soru sorulabilmektedir.
- Verilen cevaplar kontrol edilebilmektedir.
- Anlaşılamayan bir konu varsa açıklık getirilebilmektedir.
- Eş zamanlı olarak geri bildirimde bulunulmaktadır.

Sözlü iletişim araçları; herhangi bir konuda isgörenleri aydınlatmak ve bilgi akısını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlar (Dökmen,2004,s.28). Sözlü araçlar, iletişimin daha hızlı akışını ve kişiler arası ilişkilerin pekişmesini sağlamaktadır. Buna karşılık; sözlerin belgelendirilememesi ya da çeşitli basamaklardan geçtikçe mesajların özünü ve amacını yitirmesi gibi sakıncaları olunmaktadır (Erbaş, 2008,s.42).

Sözlü iletişimin avantajı hızı ve geribildirimidir. En kısa zamanda sözlü bir mesajı iletebilir ve cevap alabiliriz. Eğer alıcı mesajın anlamı konusunda emin değilse, göndericiye dönüş yaparak mesajın düzeltilmesini sağlayabilir. Bir profesyonelin belirttiği gibi yüz yüze iletişim çalışanlardan bilgi almanın hâlâ en iyi yoludur.

Sözlü iletişimin temel dezavantajı bir mesajın birden fazla kişiye iletilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Daha fazla insan, daha fazla potansiyel hata anlamına gelmektedir. Kulaktan kulağa oyununu oynayanlar bunu bilirler. Herkes mesajı algıladığı şekilde yorumlar. Varış noktasında mesajın içeriği orijinalinden oldukça farklılaşır. Bir örgütte kararlar ve mesajlar sözlü bir şekilde basamaklarını izleyerek

yukarıdan aşağıya iletildiğinde, mesajların içeriği oldukça değişebilmektedir (Robbins ve Judge, 2013,s.346).

Örgütsel iletişimde yönetim ve diğer birimler açısından özellikle sözlü iletişimin önemi daha fazladır. Kişi bilgi, duygu ve düşünce aktarımını etkin bir şekilde başarabiliyorsa iş hayatında ve günlük hayatta başarıyı yakalayabilir ancak bunu sağlayamıyorsa iletişim çatışmaları ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır (Dökmen,2004,s.53-58).

2.5.2.Yazılı İletişim

Örgütlerde formel olarak kurulan iletişimde mesajın kalıcı olabilmesi için yazılı iletişimin kurulması gerekir. İletilmek istenen mesaj büyük önem taşıyorsa, teknik ayrıntılar içeriyorsa, karmaşık bir mesaj ise ve kişiye sorumluluk yüklüyorsa yazılı iletişimden yararlanmak gerekmektedir(Uysal,2007,s.12).

Örgütlerde kullanılan yazılı iletişim araçları; örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesini sağlayan ve örgütlerde çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirten örgüt şema ve kılavuzları, çalışma raporları, örgütlerde mal ve hizmet tanıtımı amacıyla düzenlenen broşürler, örgütlerin örgüt üyeleri ve diğer örgütlerle ve kamu kurumları ile yaptıkları yazılı iş anlaşmaları, iş mektupları ve formlar, yazılı iletişim araçlarındandır. Yazılı iletişim, özellikle resmi ilişkilerde ve resmi örgüt modellerinde çok sık kullanılır (Tutar, 2003, s.203).

Yazılı iletişim, insanın zaman ve mekândaki iletişim sınırlılıklarını genişletmede en etkin iletişim şeklidir. Yazılı iletişim, özellikle örgütlerde, iletişim sürecinin işleyişinde önemli bir rol oynar. Üst yönetim kademelerinden gelen emirler, talimatlar, politika ve prosedür gibi örgütsel yazılar, yazılı olmak durumundadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008,s.140). Örgütler, yapmış oldukları faaliyetin türüne göre çeşitli yazılı iletişim araçları kullanmaktadırlar (Tutar, 2003, s.203).

Örgütlerde kullanılan yazılı iletişimin farklı şekilleri vardır. Raporlar, mektuplar, hatırlatmalar, bilgisayarda elektronik ortamda yazışmalar, sohbetler, e-mail mesajları vb. bu grubun içersine girmektedir. Etkili bir iletişim için yazılı mesajların

içeriği anlaşılır ve yanlış anlaşılmalara yol açmayacak nitelikte olması gerekmektedir (Robbins, 2005, s.140).

Yazılı raporlar genellikle bir projenin amaç veya sonuçlarını özetler ve karar vermek için gereksinim duyulan bilgileri sağlar. Raporlar, kesin bir dille yazılmalı ve içindeki bilgiler tam ve doğru olmalıdır (Başyiğit, 2006,s.31).

Mektuplar bireysel bir iletişim şekli olup genellikle örgüt dışındaki bireylerle iletişim kurmak amacıyla kullanılırlar. Yazılı iletişimin diğer bir şekli ise alınan küçük notlardır. Genellikle örgütlerdeki bir kişiye ya da gruba yapılacak sözlü iletişimde kullanılmak üzere alınırlar. Notlar mektuba göre daha kişiseldir ve daha az resmi nitelik taşırlar.

Örgütlerde yazılı iletişimde kullanılan diğer araçlar ise; aylık ve özel raporlar, muhasebe raporları, belgeler, makaleler, tutanaklar, basın bildirileri ve kılavuzlardır. Bunlar diğer yazılı iletişim araçlarına göre daha resmi ve biçimseldir. Birçoğu organizasyonların varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan, örgütsel faaliyetlerin sonuçlarını gösteren, bilgilendirici araçlardır (Uysal,2007,s.12-13).Yazılı iletişim araçlarından biri de örgüt şema ve kılavuzlarıdır. Hemen akla ilk olarak gelenler broşürler, raporlar, el kitapları, isletme gazetesi, ilanlardır. Broşürler daha çok örgüt dışı iletişim aracı olarak kullanılan broşürler halkla ilişkilerde, müşterileri bilgilendirmede, örgüt tanıtımında etkin rol oynamaktadır. Çalışma raporları, özellikle yönetimi bilgilendirmek amacıyla yapılan raporlardır. İsletme gazetesi de yazılı iletişim araçları arasında yer almaktadır. İşletme gazeteleri ile çalışanlar, isletme veya örgütteki haberlerden kolaylıkla, ilk ağızdan ve doğru bir şekilde haberdar olabilirler. Başka bir yazılı iletişim aracı da el kitaplarıdır. Daha çok çalışanları, özellikle isle ilgili ve teknik konularda bilgilendirme amacıyla yapılan kitaplardır. Afis, ilan tahtası ve bültenler de bu tip iletişim araçlarındandır. Hem resmi hem de resmi olmayan iletişim aracı olarak kullanılabilir (Erkoç,2008,s.57).

Her tür iletişimde olduğu gibi yazılı iletişimin de olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Önemli olan bu özellikleri bilip en doğru yöntemi yerinde ve zamanında uygulayabilmektir. Yazılı iletişimi olumlu yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İletişim daha az hatalı olur. Sözel iletişimde olduğu gibi düşünmeden veya aniden bir mesaj iletilmeyeceği ve yazılı mesaj kontrol edileceği için hatalar daha az olmaktadır.

- Yazı yazmak için bir ön hazırlık yapmak gereklidir. Düşünme ve hazırlık yapmak için zaman ayrılacağı için daha etkin bir iletişime olanak sağlar.

- Yazılar kalıcıdır. Söz gibi uçup gitmez.

- İstenildiği kadar tekrar edilme olanağı vardır. İstenildiğinde o mesaja tekrar geri dönülebilir.

- Karmaşık ve kapsamlı mesajlar kolayca iletilebilir.

- Çoğaltma olanağı vardır. İstenilen kişi sayısına göre dağıtımı yapılabilir ki bu süreçte mesajın değişime uğrama şansı yoktur sözel iletişimdeki gibi.

- Delil olarak kullanılır. Yıllar sonra bile dosyadan çıkartılıp kullanılırlar.

- Özellikle emir ve talimatlar yazılı olarak verildiğinde diğer iletişim araçlarına göre etkileri daha fazladır.

Yazılı iletişimin olumlu yönlerinin yanı sıra birtakım olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunlar;

- Herkesin eline geçebilme olanağı nedeniyle gizlilikleri yok denecek kadar azdır.

- Kişilere göre farklı algılanabilirler ve geribildirim alma şansı pek yoktur.

- Anında geribildirim alınamaz.

- Ek çalışma gerektiğinden, açıklama yapma süresi uzayabilir.

- Daha fazla zaman harcamak gerektirir.

- Yazılanları değiştirmek hemen hemen olanaksızdır.
- Kalıcıdır.
- Olumsuz bir mesajın unutulması zordur.
- Yüz yüze temas olmadığı için diğer iletişim türlerinin çeşitli avantajlarından yoksundur (Mısırlı, 2004,s. 80-81).

Gönderici niçin yazılı iletişimi tercih etmelidir? Yazılı iletişim genellikle açık ve doğrulanabilirdir. Mesaj yazılı hâle getirildiği için gönderici ve alıcı tarafından kaydedilebilmekte ve uzun süre saklanabilmektedir. İçeriği konusunda sorular varsa, daha sonra ele alınmak üzere referans olarak da saklanabilmektedir. Uzun ve içeriği karmaşık mesajlar için bu özelliği önemlidir. Örneğin yeni bir ürün için hazırlanan pazarlama programı birkaç aya yayılmış faaliyetleri kapsamaktadır. Yazılı hâle getirildiğinde ihtiyaç duyulduğunda tekrar kontrol edilerek, faaliyetler planlanabilmektedir. Yazılı iletişimin bir diğer faydası sürecin kendisinden kaynaklanmaktadır. İnsanlar yazılı iletişimde sözlü iletişime nazaran göndermek istedikleri mesaj üzerinde daha fazla düşünmektedir. Bu nedenle yazılı iletişim daha mantıklı ve açıktır (Robbins ve Judge, 2013,s.347).

2.5.3.Görsel-İşitsel İletişim

Hem göze hem de kulağa hitaben gerçekleştirilen iletişime görsel/işitsel iletişim denir. Görsel/işitsel iletişim araçları da aynı anda birden fazla duyuya seslendiği için iletilerin daha kalıcı olmasını sağlar (Tosun, 2006,s.59).

Görsel iletişim, iletişim ve eğitim alanlarında kullanılan ses, resim prodüksiyonları ve bilgisayarla iletişimi içerir. Görsel-işitsel iletişim araçları, işitsel iletişim tekniği (radyo, pikap), işitmeli ve konuşmalı (teyp), sadece görsel (sessiz film), diyapozitif sesli ve resimli (sesli film, televizyon), odio-matris denilen öğrenme makineleri gibi çeşitli tekniklerdir. Bunların dışında plan, kroki, maket, fotoğraf, model ve grafik gibi tekniklerde görsel-işitsel iletişim araçları olarak değerlendirebilir (Gürsel vd.,2003,s.48). Görsel - işitsel araçlardan radyo, pikap, sessiz film, sesli film,

televizyon, maket, fotoğraf, grafik vb. ses ve resim kullanıldığından daha etkili ve ilgi çekici ve teknolojik özellikleri sayesinde fazla sayıda kişiye ulaşabilen araçlardır (Sarıkamış, 2006, s.190).

Günümüzde birçok işletme, ya tanıtım ya da eğitim amacıyla bu araçlardan yararlanmaktadır. Özellikle ise yeni giren işgörenlere üretimin fiziksel görünümü, çalışma koşulları, iş akısı, servisler ve sosyal faaliyetler sinematik araçlarla kolaylıkla gösterilebildiği gibi mevcut isgörenlere yeni çalışma yöntemini ayrıntılarıyla tanıtmak ve öğretmek amacıyla da bu araçlar kullanılabilmektedir (Gürsel vd.,2003,s.48). Ayrıca çalışanlarla ilişkileri geliştirme, biz düşüncesini yaygınlaştırma, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma gibi konularda faydalı olmaktadır (Sarıkamış, 2006, s.190).

2.5.4.Sözel Olmayan İletişim

Bir sözlü mesaj alındığında, aynı zamanda sözsüz bir mesaj da alınmaktadır. Bazen sözsüz mesaj, tek başına mesaj olarak karşımıza çıkabilmektedir. Örneğin tanışma toplantısında bir bakış, göz süzme, gülümseme, beden hareketi gibi tüm sözsüz mesajlar anlam taşır. Bu nedenle iletişim süreci, beden hareketleri, vurgu, yüz ifadesi, mesaj ve alıcı arasındaki fiziksel mesafe gibi sözsüz iletişimi kapsayacak şekilde düşünülmelidir (Robbins ve Judge, 2013,s.348).

Günümüzde yöneticilerin en sık kullandığı iletişim türlerinden birisi sözsüz iletişimdir. Herhangi bir söz söylemeden yazmadan iletişim kurulabilmekte; mekan, beden, duruş ve göz hareketleri, sözcüklerin vurgu, heyecan ve renkli kullanımı ile mesajın gönderilmesi ve alınması sağlanabilmektedir. Tüm bu konular sözsüz iletişimin temelini oluşturmaktadır (Can vd.,2006, s.347). Aynı zamanda duyguların bir yansıması olarak, kişilerle yüz yüze iletişimde önemli bir yere sahip sözsüz iletişimde beden dili, jest ve mimiklerle gerçekleşmektedir (Yüksel, 2003, s.41-43).

Sözsüz iletişimin özelliklerinden biri, sözsüz iletişimin; iletişimin harekete geçiricisi olmasıdır. Bu bakımdan, sözsüz iletişim etkili olup, duyguları daha etkin olarak dile getirmeye olanak sağlar. Ayrıca sözsüz iletişim belirsizdir. Sözsüz iletişim

sözel içeriği daha iyi yansıtır ve daha güvenilirdir. Sözsüz iletişim ilişkileri tanımlar ve belirler.

Ancak iletişimi etkileyen bazı özellikler bulunmaktadır. Örneğin, ortama ilişkin sosyal kurallar, normlar, değerler ve beklentiler iletişimin niteliği erinde etkilidir. İletişimde bulunan kişilerin sahip oldukları yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum vb. özellikler iletişimin niteliğini belirleyen özellikler arasındadır. Ayrıca iletişimin gerçekleştiği ortamın sosyal özellikleri de sözsüz iletişimi etkilemektedir (Erkoç,2008,s.59).

Bu iletişim biçimi, sözlü iletişimin engellerini önlemesi ve yazılı iletişimin gerekliliğini azaltması açısından önemlidir. Örgütlerde yüz yüze yapılan toplantılarda birçok bilgi sözsüz iletişimle aktarılır. Sözsüz iletişim özellikle planlama ve denetimde, örgütsel duyguları (etik değerler, iş tatmini, iş davranışları, duygusal zeka vs.) ifade etmek için gereklidir. Örgütlerde bulunan bireyler çoğunlukla, sözsüz iletişim yöntemleriyle duygularını diğer kişilere aktarırlar. Sözsüz iletişimde kullanılan beden dili evrensel bir dildir ancak farklı kültürlerde farklı şekillerde algılanabilen ifadeler de bulunur.

Sözsüz iletişim, çoğu zaman insanlar üzerinde sözlü iletişimden daha fazla etki bırakır. İnsanlar duygu ve düşüncelerini diğer insanlara aktarırken, göz temasını, el-kol hareketlerini, fiziksel mesafeyi, vücut hareketlerini kullanırlar. Sözsüz iletişim sözlü iletişimin etkinliğini artırmak için kullanılır ancak yetersiz beden dili de, gereğinden fazla kullanılan beden dili de iletişimin etkinliğini bozan etkenlerdir (Uysal,2007,s.11).

Beden dilinin taşıdığı iki önemli mesaj vardır. (1) Karşımızdaki kişiden hoş-lanma derecemiz ve onun fikirleriyle ne kadar ilgili olduğumuz, (2) gönderici ve alıcı arasındaki algılanan statü. Hoşlandığımız kişilere fiziksel olarak daha yakın durur ve daha fazla dokunuruz. Benzer şekilde karşımızdaki kişiden daha üst statüde olduğumuzu düşünüyorsak rahatlığı gösteren ayak ayak üstüne atma, daha rahat oturma gibi- beden hareketlerini sergileriz. Beden dili aynı zamanda sözlü iletişimi tamamlamak ve pekiştirmek amacıyla da kullanılır (Robbins ve Judge, 2013,s.348).

Göndericinin söylediklerinin ne ifade ettiğini anlamak kadar, iletişim sürecinin sözsüz öğelerini de dikkate almak gerekmektedir. Sözlü ve sözsüz mesajlar arasındaki çelişkilere dikkat edilmelidir (Robbins ve Judge, 2013,s.348).

2.5.5. Elektronik İletişim Araçları

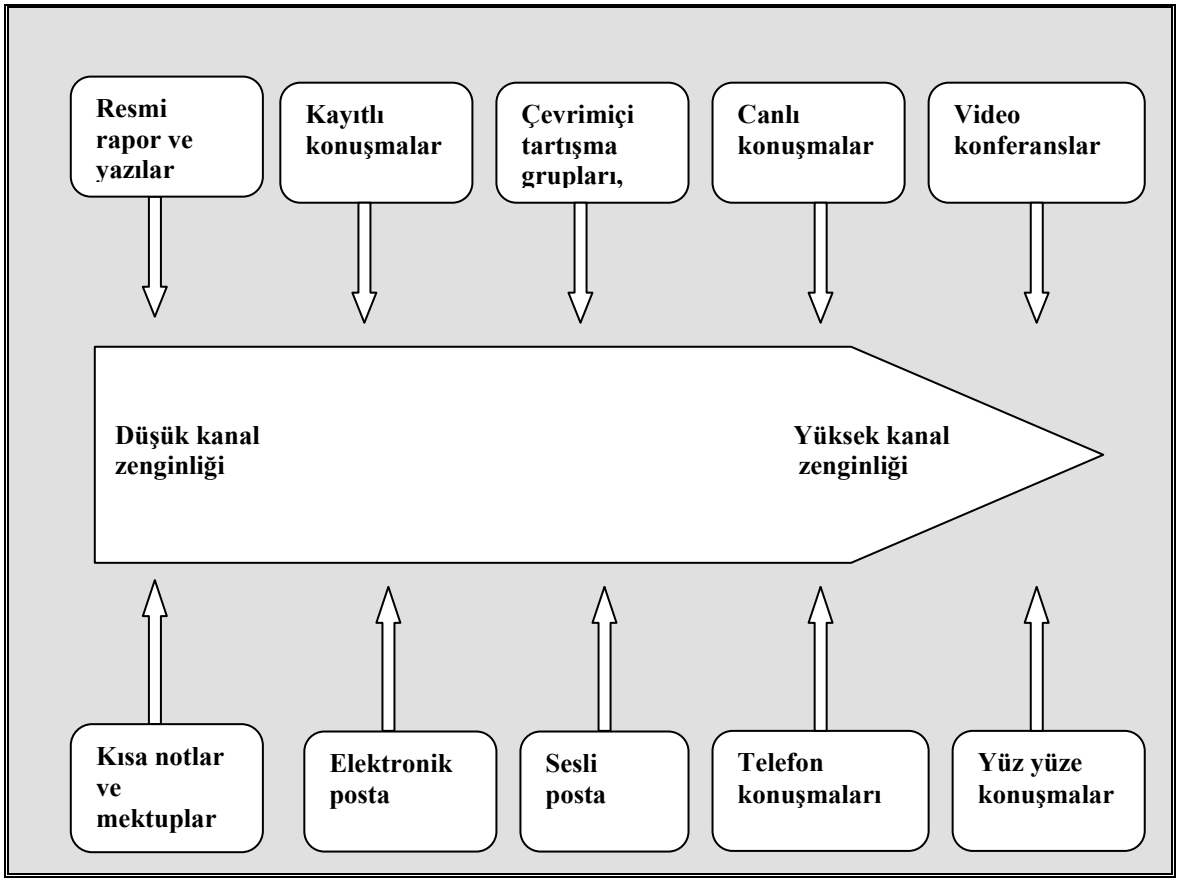
Yarı iletkenlerin kullanımıyla hızlı bir gelişim gösteren elektronik teknolojileri, bilgisayar teknolojisiyle birleşince, çok sayıda elektronik iletişim aracı ve bu araçların sunduğu iletişim ortamları, günlük hayatımıza girmiştir (Tutar, 2003, s.209).

Elektronik iletişimin yüksek hızla mesaj alışverişini sağlayarak, mesajı tam olarak ilave edebilmesi, farklı ve dağınık yerlerdeki mesajın insanlara aynı anda ve aynı biçimde gönderilebilmesi ve interaktif iletişime olanak sağlaması gibi avantajları örgütlere sunmuştur.

Elektronik iletişimin de gelişim o kadar hızlı olmaktadır ki yapılan her liste kısa zaman sonra eskimekte, yapılacak her sınıflandırma çok işlevliğinin artması nedeniyle, yeni iletişim araç ve ortamlarının yalnızca bir ya da birkaç yönünü dikkate almak açısından kolayca eleştirilebilmektedir. Bu yüzden elektronik iletişim araç ve ortamlarının sınıflandırması günümüze göre yapılırsa bazıları; telgraf, teleks, fax, video konferans, elektronik veri ağı, internet telefonu vb. şeklindedir (Ataberk,2001,s. 59-85)

Bu araçlar içerisinde en yaygın olarak kullanılan bilgisayarlar, bilgiyi alır, saklar, isler ve ağlardaki bilginin internet aracılığıyla paylaşımını sağlar. Ayrıca isletmeler internet sayesinde, intranet, web sitesi, e-mail mesajı, forum vb. gibi yöntemlerle isletmenin, işgörenleriyle ve hedef kitleleriyle daha kısa ve direkt yoldan iletişim kurmaktadır. İnternet teknolojisinden yararlanma birimlerinden biri olan intranet, isletme çalışanlarının birbirleriyle ve isletmenin merkezi veri bankası ile elektronik yoldan haberleşmesini sağlayan, isletme bir iletişim sistemidir. İşletmeler intranet sitesi sayesinde, işgörenlerin, isletme politika ve prosedörleri takip etmesini, kişisel bilgilerini güncellemesini ve dahili e-mail göndermek suretiyle istek ve önerilerini aktarabilmesine yardımcı olur (Ülger, 2003,s.203-217).

Şekil 5. İletişim Kanallarının Bilgi Zenginliği.



Kaynak: Stephen P. Robbins , Timothy A. Judge, çeviri editörü: İnci Erdem, Örgütsel Davranış, Nobel, 2013 s:358

2.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.5.1. Kişisel Faktörler

İletişim sürecine etki eden birçok kişisel etken mevcuttur. İhtiyaçlar, önyargılar, tutum ve davranışlar, bilgi düzeyi, sosyo-kültürel özellikler, istekler vb. iletişim sürecini şekillendiren en temel unsurlardır. Çünkü iletişimin en temel unsuru insandır. İnsan ise doğası gereği karmaşık bir özellik taşır. Bu nedenle iletişimde en güçlü engelleri kişisel engeller oluşturmaktadır. Kişilerin sahip oldukları kültür, yaşadıkları deneyimler, psikolojik durumları vb. iletişim kurma biçimlerine, mesajı

kodlama, algılama ve geri bildirimde bulunmalarına kadar tüm sürece etki eder (Çimen, 2009,s.81).

İletişimde seçilen mesaj, dil, kullanılan kanal ve araçlar faktörü örgütsel iletişimi etkileyen başlıca teknik faktörlerdir.

Kişisel engeller çoğu zaman duygulara ve algılara dayanır. Kişiler aldıkları mesajları kendi inançlarına, tutumlarına ve bilgilerine göre yorumlarlar. Kişilerin geçmiş dönemde elde ettikleri deneyimleri de mesajları yorumlamada önemli bir etkendir (Daft,2003,s.571). Aynı kültürdeki insanların farklı kültürdeki insanlara göre sahip olduğu daha fazla ortak bilgi ve ortak nokta bulunmaktadır. Bu nedenle iletişim, aynı kültür içindeki insanlar arasında çok daha kolay ve hızlıdır. Farklı kültürden insanların iletişiminde ise mesajların iletilmesine kullanılan sembollerin, değer yargılarının, beklentilerin farklı oluşu iletişimi güçleştirir. Çok uluslu şirketlerde çalışanlar arasındaki dil farklılıkları buna örnek olarak gösterilebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004,s.5-6).

Kişisel engeller de, mesajın gönderilmesinde yanlış kanalın seçilmesi de önemli bir engeldir. Örneğin duygusal bir mesajın iletiminde, yüz yüze iletişim yazılı iletişimden daha etkili olacaktır. Rutin bir mesajın iletiminde yazılı iletişim iyi bir kanal olmasına rağmen geri dönüşümü zaman alır (Daft,2003,s.571).

Kişisel engellerden bir diğeri ise sembollerle ilgili anlamsal farklılıklardır. Gönderilen mesajdaki sembollerin farklı algılanması veya bunların hiç tanınmaması iletişimi engeller. Örgütlerde farklı anadili olan kişilerin aralarında görülen iletişim kopuklukları buna örnek olarak gösterilebilir. İletilmek istenen mesajda sözlü ve sözsüz ifadelerin birbirine uymaması da önemli bir kişisel engeldir. Mesajda iletilen kelimelerle yüz ifadesi birbirine uymuyorsa mesaj alıcı tarafından anlaşılamayacaktır (Tutar, 2003, s.158).

Dil, iletişim araçları içinde en önemli olanıdır. Ancak bir dilin içerdiği kelimelerin bazen birden çok anlam taşıdığını ve bu anlamların birbirleriyle hiç ilgisi olmayan hususlar olduğu ifade edilebilir. Örneğin göndericinin bir kelimeye verdiği anlam ile alıcının bu kelimeye verdiği anlam farklı olabilir. Ya da alıcı, göndericinin

kullandığı kelime veya kavramı hiç bilmiyor da olabilir. Böyle bir durumda ise alıcı bilmediği kavrama farklı anlamlarda yükleyebilir (Başyiğit, 2006,s.32-33).

Bu gibi unsurlar göz önünde bulundurulduğu zaman, gönderici mesajı iletirken mesajın önem arz eden kısımlarında eğer mesajı sözlü iletiyorsa ses tonu ve beden dili ile yazılı iletiyorsa önemli ifadelerin altını çizerek ya da tekrarlayarak alıcıya göndermeli ve onun dikkatini önemle vurgulamak istediği semboller üzerinde yoğunlaştırmalıdır. Kaynak bunu gerçekleştirmediği takdirde hedefin, mesajı beklentileri doğrultusunda almasının önüne geçemeyecektir (Tutar, 2003,s.161).

Bu nedenle örgütlerin çalışanlarla yaptıkları işe alım mülakatlarında adayın kendi örgüt kültürlerine uygun olup olmadıklarını araştırdıkları görülmektedir. Ancak bu sadece genel bir profil oluşturulmasını sağlamakta kişisel ihtiyaç, duygu, düşünce ve davranışı sınırlandıramamaktadır. Bu nedenle örgütlerde kişisel özelliklerden kaynaklanan iletişim engellerinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir (Elgünler ve Fener, 2011,s.35-36).

Kişisel faktörleri hem yönetici hem de astlar açısından ele aldığımızda;

a. Yönetici Açısından

Örgütsel iletişimde genellikle kaynak (verici) konumundan olan yöneticilerin iletişime bakışları ve bu konudaki yetenekleri iletişimi etkilemektedir.

İletişimin amacı önceden iyi belirlenmelidir.

Mesajlar ortak izafet çerçevesi içinde kalmalıdır. Astın bilemeyeceği sözcükler kullanılmamalıdır.

Mesajlar birbirleriyle çelişmemelidir.

Özellikle orta düzey yöneticiler üstlerine ve astlarına bilgi aktarırken mesajları süzme eğilimlerini örgütsel amaçları göz önüne alarak sınırlandırmalıdır.

Orta düzey yöneticiler üstlerinden bilgi saklamaları sakıncalı sonuçlar doğuracaktır.

b. Çalışanlar Açısından

Örgütsel iletişimde genellikler hedef durumunda bulunan astların algılama yetenekleri önemli rol oynar. Her insanın aynı mesajı algılaması birbirinden farklı olabilir. Algılama yeteneği insanın zihinsel yeteneği, eğitim düzeyi ve toplumsal çevresinin etkisiyle oluşur. Bir mesajın doğru algılanması öncelikle duyu organlarının yeterliliğine bağlıdır. İşitme ve görmede kayıplar iletişimi olumsuz etkiler.

Çalışanların önyargı ve kalıplaşmış davranış biçimleri (tutum) göz önüne alınmalıdır. İnsanlar genellikle değişme neden olacak yenilikçi mesajlara karsı direnç gösterirler

Bu direnci asmak için kaynak mesajını gerektiği kadar açık ve neden-sonuç iliksisini belirterek vermelidir. Çalışanların çeşitli eğitim programlarından geçirilmesi de onların iletişim yeteneklerini geliştirecektir (Türkmen, 2003,s.72).

Daft'a (2003) göre bireysel ve örgütsel iletişim engellerinin üstesinden gelmek için yapılması gerekenler şu şekilde açıklanabilir:

- Aktif dinleme: Etkili iletişimin önündeki engelleri aşmanın bir yolu anlayarak dinlemek ve anladığını ifade edebilmektir. Aktif dinleme ile ilgili birçok teknik kullanılmaktadır. Örneğin bir yöneticinin çalışanını dinlerken istekli görünmesi güvenin, güven de dürüstlüğün oluşmasını sağlamaktadır. Böyle bir ortamda kaynak ve alıcının kaygıları azalarak iletişimin kalitesi artmaktadır.

- Uygun kanalın seçimi: İletişimin amacına hizmet edecek mesajın özelliğine uygun kanalın seçilmesine özen gösterilmelidir. Uygun kanal seçilirken mesajın niteliği, alıcının özellikleri, zaman gibi faktörler dikkate alınmalıdır.

- Diğer bakış açılarının öğrenilmesi: İletişim esnasında kullanılan dil, kelime ve anlatım yolları mesajın içeriğinin çözümlenmesinde farklılıklara neden olabilmektedir. Bireylerin bu farklılıkların farkında olarak iletişim kurmaları, örgüt çalışanlarına yönelik düzenlenen eğitimler ve sosyal organizasyonlar bu tür engellerin önlenmesinde etkilidir.

- Gezinerek yönetme: Özellikle örgüt içi iletişimin etkinliğinin arttırılması ve üst-ast ilişki ve iletişiminin güçlendirilmesi için uygulanan bir yöntemdir. Yüz yüze iletişimin sağladığı tüm avantajlardan faydalanıldığı bu uygulama ile çalışan motivasyonu da artmaktadır.

- Güven ikliminin sağlanması: Örgüt içinde güven iklimi sağlanamazsa statüden doğan farklılıklar, önyargılar, çatışmalar vb. iletişim engeli olarak örgütsel iletişimin işleyişini bozabilmektedir. Örgüt içinde bilgi akışının doğru ve sağlıklı gerçekleşebilmesi için çalışanların örgüte ve birbirlerine güvenmeleri gerekmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre güven ile iletişim arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Güven çalışanların birbiri ile olan iletişimlerini güçlendirirken, iletişim de çalışanlar arasındaki güveni arttırmaktadır.

- Biçimsel kanalların geliştirilmesi ve kullanılması: Yönetimin öngördüğü ve örgüt yapısına göre şekillenen biçimsel kanallar iletişim ihtiyacını en iyi şekilde karşılayabilmelidir. Örgüt içinde var olan biçimsel kanallar örgütün iletişim ihtiyacını karşılayacak nitelikte açıkça tanımlanmalı, her zaman açık tutulmalı, ihtiyaca göre geliştirilmeli ve bu kanallarının kullanımı için örgüt üyeleri teşvik edilmelidir.

- Biçimsel ve biçimsel olmayan birden fazla kanala teşvik etme: Örgütlerde bilgi akışı genellikle biçimsel kanallar aracılığı ile gerçeklemektedir. Ancak hızlı karar alınması gerektiğinde, bir sorunun giderilebilmesinde vb. biçimsel olmayan kanallar tercih edilebilir.

- İletişim ihtiyaçlarını karşılamak için grup ya da organizasyon yapısını değiştirmek: Örgüt içinde var olan örgütsel iletişim sistemi çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye zamanında ve doğru bir şekilde ulaşmalarını sağlamıyorsa örgüt yönetiminin iletişimi aksatan bu engelleri bulup örgütsel iletişimin işleyişini daha aktif hale getirmesi gerekmektedir. Çünkü örgüt içinde bölümler ve çalışanlar arasında işbirliği sağlanmanın ön koşulu örgütsel iletişimin doğru ve sağlıklı bir şekilde işliyor olmasıdır. Bu nedenle örgüt içindeki iletişim ağları gözden geçirilmeli örgüt amaç ve stratejileri doğrultusunda gerekiyorsa yeni iletişim tür ve modelleri oluşturmak için grup ve örgüt yapısında değişiklikler yapılmalıdır.

2.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütlerde iletişimi engelleyen ya da aksatan bir takım etmenler vardır. Bu etmenler örgütün yapısıyla ilgili olabileceği gibi iletişim sürecindeki öğelerin özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir (Elgünler ve Fener, 2011,s.38).

İletişim engellerini, örgütsel boyutu açısından ele almak gerekirse bu engelleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- ***Örgütün Büyüklüğü*:** Örgütlerin faaliyet alanları genişlettikçe iletişim kanalları uzamaya başlar. İletilmek istenen mesaj, iletişim kanalları uzadıkça, farklı kademelerden, farklı mevkilerden geçerek hedefe ulaşır (Sarıkamış, 2006,s.53). Büyük örgütlerde ast ve üst arasındaki fiziksel uzaklık da ortaya çıkmaktadır. Ast ve üstün fiziksel olarak birbirlerinden ayrı tesislerde çalışmaları, örgütsel iletişimi doğal olarak olumsuz yönde etkilemektedir. Bu gibi durumlarda ast ve üst arasındaki iletişim daha az meydana gelir ve bunlar daha çok üstlerden gelen yöneltme ve emirler şeklindedir. Gerektiğinde astların üstlere ulaşması, işin başından ayrılamama, üstün nerede olduğunu bilememesinden dolayı etkin bir örgütsel iletişim gerçekleşemez (Tosun, 2006,s.61). Bu gibi durumlarda iletişim daha çok internet, telefon gibi iletişim teknolojileri ile gerçekleştirilmekte, kişilerarası iletişim en aza indirgenerek iletişim kanalları çoğunlukla elektronik kanallar ile sınırlı kalmaktadır (Gürgen vd, 2003,s.39).

- ***Yönetim Felsefesi ve Yöneticilerin İletişime İlişkin Tutum ve Davranışları:*** Örgütteki yönetim anlayışı ve yöneticilerin iletişime yönelik tutum ve davranışları örgütsel iletişimin etkenliğini önemli derecede etkilemektedir. Örgütlerin benimsedikleri yönetim anlayışı örgütsel iletişimi doğrudan etkilemektedir. Klasik yönetim anlayışında olduğu gibi iş odaklı katı bir yönetim, iletişimin tek yönlü gerçeklemesine, örgüt içi iletişimin yetersiz olmasına ve çalışan performansının azalmasına, iş yükü dengesizliğine, iş akışında aksamalara neden olacaktır (Ada, Alver ve Atlı, 2008,s.494).

Bu sebeple yöneticilerin tutum ve davranışlarının aşağıda belirtildiği gibi olması durumunda örgütsel iletişimde karşılaşılabilecek engelleri en aza indirecektir.

İletişim amacı önceden iyi belirlenmelidir.

Mesajlar ortak izafiyet çerçevesi içinde kalmalıdır. Astın bilemeyeceği sözcükler kullanılmamalıdır.

Mesajlar birbiriyle çelişmemelidir.

Özelikle orta düzey yöneticiler üstlerine ve astlarına bilgi aktarırken mesajları süzme eğilimlerini örgütsel amaçları göz önüne alarak sınırlandırmalıdır (Türkmen,2003,s.60).

- ***Hiyerarşi:*** Farklı örgütsel basamaktaki kişilerin, çevrelerini algılamaları ve dolayısıyla tutum ve inançları birbirinden farklı olabilir. Ayrıca farklı statülerde olan kişilerin genellikle toplumsal, eğitsel kökenleri de birbirinden farklı olduğu için yetiştiriliş biçimleri, öğrenimleri, üyesi bulundukları örgüt dışı gruplar bakımından da birbirlerine benzemeyecekleri söylenmektedir. Bu kişiler arasında da iletişimin, her zaman sağlıklı bir şekilde işlememektedir (Başyiğit,2006,s.71).Aynı zamanda örgütlerde aralarında statü farkı bulunan bireylerin ilişkilerinin formel kanallara bağlı olması, iletişim akışını engeller. Yetki ve inisiyatif sahibi bireylerin, örgütsel iletişimi resmi kanallara bağlaması, yönetimin çeşitli kademelerindeki bireyler arasında "sosyal mesafe"yi açar. Aralarında sosyal mesafeler bulunan insanlar arasında doğal iletişim akışı engellenir (Tutar,2003,s.158).

- ***Uzmanlaşma:*** Örgütsel iletişimi etkileyen örgütsel faktörlerden biri de uzmanlaşmadır. Çağdaş örgütlerde uzmanlaşma çok ileri boyuta ulaşmıştır. Teknoloji geliştikçe uzmanlaşma daha dar sınırlarda daha derinlemesine olmaktadır. Uzmanlaşma, örgüt içinde uzmanlık alanları ile ilgili farklı farklı meslek dillerinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum uzmanlık alanları farklı olan insanların iletişimini olumsuz yönde etkilemektedir (Türkmen, 2003,s.62-73).

- ***Örgütün Fiziksel Düzeni:*** Örgütün fiziksel düzeni, örgütsel iletişim süreçlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek bir özelliğe sahiptir. Eğer örgütün fiziksel ortamı, örgüt üyelerini birbirlerinden izole edecek, yalnız bırakacak veya birbirlerine ulaşmalarını zorlaştıracak bir şekilde düzenlenmişse, üyelerin örgütsel

iletişim süreçlerine girmeleri ve bu süreçlerin rahatça gerçekleştirilmeleri zorlaşacaktır. Oysa en azından örgüt içinde aynı bölümdeki üyelerin birbirleriyle istedikleri zaman rahatça etkileşimde bulunabilmelerine imkan sağlayacak şekilde tasarlanmış bir çalışma ortamı, üyeler arasındaki örgütsel iletişim süreçlerinin meydana gelmesini kolaylaştırarak, onların morallerini ve dolayısıyla verimliliklerini de artıracaktır (Tosun, 2006,s.152).

- ***Örgütsel İletişim Yapısı ve Türü:*** Her örgütün kendine özgü iletişim kanalları ve biçimleri vardır. Ancak bazı durumlarda iletişim kanallarının doğru düzenlenmemesi, iletişim akışındaki tıkanıklıkların giderilmemesi, biçimsel olmayan iletişimin biçimsel iletişimi olumsuz etkilemesi vb. örgütsel iletişimi ve hatta örgüt yapısını bozucu etkiye sahip olabilmektedir. Örneğin; örgütlerde tümüyle serbest bırakılan bir iletişim akışı, pek çok karışıklık ve düzensizliğe neden olmaktadır. Bu yüzden yatay iletişimde belli nezaket kuralı, dikey iletişimde ise, aşağıdan yukarıya doğru saygı ve nezaket kurallarına dikkat edilerek iletişim kurulmalıdır (Ada vd, 2008,s.494). Örgütlerde biçimsel iletişim kanallarının yeterli olmaması da bir engel teşkil etmektedir. Görev tanımları, iş talimatları, kılavuzlar, raporların yanında her türlü örgütsel değişikliğin bildirildiği bir kanalın varlığı da gereklidir. Aksi taktirde yeterli bilgiyi alamayan örgüt üyeleri biçimsel olmayan kanallara yönelecektir (Tutar,2003, s.158).

- ***Çevresel Etkenler****:* Örgütlerde, iletişim süreçlerinin engellenmesine ve bozulmasına neden olan birtakım sosyo-fiziki çevresel olaylar ve durumlar vardır. Bunların bir kısmı, alıcı veya kaynağı ilgilendiren fakat var olan iletişim sürecini bozan diğer iletiler ve sosyal ortamın değişmesinden kaynaklanan durumlar olabileceği gibi, bir kısmı da alıcı veya kaynağı ilgilendirmeyip sürecin bozulmasına veya engellenmesine neden olan iletiler veya başka bir ifadeyle gürültüler olabilir.

Çevresel etkenlerden ilki, üyenin algılama ve iletişim sürecini yaşadığı andaki psikolojik durumunun bozulmasıdır. Buna 'psikolojik parazit' adı da verilir. Başka deyişle üye, psikolojik parazitlenmeye hedef olmuş bir iletişim sürecinde öz-kişisel iletişimi bozuk olduğundan çevre ile de sağlıklı ve uyumlu bir iletişime giremez. Bir diğer çevresel etken ise, ne alıcı ne de kaynağı ilgilendiren iletilerin, sürece verilmesi

gereken dikkati engellemesi ve bozmasından kaynaklanır. Buna da 'çevresel parazit' denir. Bu parazit, örgütün çevresel koşullarının hem öz-kişisel hem de örgütsel iletişimde yarattığı bozulmalardır. Böyle bir çevresel etki, iletinin kaynaktan çıktıktan sonra alıcının algılama süreci başlamadan önce onu bozması şeklinde gerçekleşir. Örneğin, bir ast üst iletişimi sürecinde dışarıda meydana gelen ve onları ilgilendirmeyen bir tartışmanın varlığı bu süreci olumsuz yönde etkileyebilir (Tosun, 2006,s.62).

Ayrıca, çeşitli iletişim araçlarındaki teknik bozukluklar da iletişim sürecini etkilemektedir. Örneğin, telefon, televizyon, radyo gibi elektronik araçlarla yapılan iletişimde, radyodaki parazitler, telefon hatlarındaki arızalar, televizyondaki görüntü kayıpları birer engel olarak iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir (Paksoy ve vd, 2001,s.118).

- ***Zaman:*** Örgütsel iletişimin etkinliğini belirleyen bir diğer öğe de iletişimin zamanlamasıdır. Örgüt çalışanları örgütte meydana gelen bazı gelişme ve değişmeler konusunda zamanında bilgi almak isterler. Örneğin, yönetici değişiklikler, yeni yöneticilerle ilgili bilgiler, fiziksel ortamdaki değişiklikler gibi bilgilerin yönetim tarafından çalışanlara zamanında ve açık bir biçimde verilmesi, çıkabilecek söylentileri ve bunun sonucunda oluşabilecek engel ve bozuklukları da engelleyecektir (Yücel, 1997,s.115).

Örgütlerde yöneticiler, zaman sınırlılığı nedeniyle tüm astlarıyla iletişim kurma olanağına sahip olmayabilirler. Bu nedenle iletişim kurma konusundaki zaman baskısı, çoğu kez iletişim sorunlarına neden olur (Gürgen vd, 2003,s.39).Mesaj asıl alıcıya belirli kademelerden ve resmi yollardan ulaşmak yerine, gayri resmi ve kısa yollar seçilebilir (Elma ve Demir, 2003,s.155). Mesajın iletilmesinde ve geri dönüşümündeki gecikmeler mesajın ve iletişimin etkinliğini bozacak, mesajın başlangıçtaki hedefine ulaşılamayacaktır (Tutar, 2003, s.158).

İletişimin gereken zamandan önce gerçekleştirilmesi, belki de unutulup bu işlerin yerine getirilememesine, sonra yapılması ise zaman zaman onun hiçbir öneme sahip olmamasına veya karışıklıklara neden olabilecek ve böylece örgüt üyelerinin iletişim süreçlerinden kaynaklanan birtakım engel ve bozukluklarla uğraşmaları

sonucunda, bireysel performans ve örgütsel verimliliği düşürebilecektir (Şimşek,1997, s.115).

Günümüzde zaman kısıtlılığı sebebiyle sözlü iletişimin yerini elektronik ortamda gerçekleştirilen iletişim alabilmektedir. Ancak elektronik posta gibi araçlarla gönderilen mesajlar, mesajı gönderecek kişi açısından zaman kısıtlamasını ortadan kaldırıyor gibi görünse de bu durum özellikle yöneticiler için aşırı iş yükü haline gelebilmektedir (Elgünler ve Fener: 2011,s.35-36). Zaman engelini aşmanın bir yolu, iletişim süreci başlamadan önce bir zaman çerçevesi saptamaktır (Elma ve Demir, 2003,s.155).

2.5.3. Teknolojik Faktörler

Örgütsel iletişimi etkileyen teknolojik faktörler günümüzde daha da önem kazanmıştır. İletişim ve bilişim araçlarındaki teknolojik gelişme örgütlerin iç ve dış iletişimini olumlu yönde etkilemektedir. Bilgisayarların yaygın kullanımı ve data iletişiminin gerçekleşmesi iletişim yeteneğinin gelişmesini sağlamıştır. Özellikle çok kullanıcılı bilgisayarların örgüt yönetiminde kullanılmaya başlaması örgütsel iletişime güvenirlik ve hız sağlamıştır. Bazı yöneticilerin bu gelişkin teknolojik araçları kullanmada yetersiz kaldığı görülse de büyük bir çoğunluk bilgisayarlardan yönetim alanında yararlanmaktadır (Türkmen, 2003,s.62-73).

3.7. SAĞLIK HİZMETLERİNDE İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Sağlık, yaşama anlam veren değerlerin başında gelmektedir. Her insanın sağlık ve hastalığı açıklayış biçimi ve bedenindeki veya ruhsal durumundaki normal dışı belirtilere gösterdiği tepki farklıdır. Sağlığa verilen önem her toplumda hakim olan değerler ve bu değerlere dayanan devlet yaklaşımlarına göre farklılıklar göstermektedir. Sağlık politikalarının amaçları sağlık sisteminin yapısı, organizasyonu, finansmanı ve sağlık hizmetlerinin sunumu bu yaklaşımlara göre belirlenmektedir.

Sağlık hizmetleri endüstrisi en büyük ve karmaşık endüstrilerin başında gelmektedir. Sağlık endüstrisinin bu özelliği, "sağlık" kavramının anlam olarak genişliğinden kaynaklanmaktadır. En yaygın ve kabul görmüş tanımıyla sağlık, yalnızca hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil; bedensel, ruhsal ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir. DSÖ' nün geliştirdiği bu sağlık tanımlamasında sağlığın biyolojik boyutunun yanı sıra davranışsal ve çevresel boyutunun da önemi vurgulanmakta, sağlık çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmaktadır. Sağlık her birey için doğuştan kazanılmış bir haktır. Birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de sağlık, temel insan haklarından biri olarak anayasa ile güvence altına alınmış, devlete sağlık hizmetlerini düzenleme ve denetleme görevi verilmiştir (Karaca, 2006,s.1).

Sağlık hizmetleri, iletişimin değişik düzeylerde ve yoğun olarak kullanıldığı alanların başında gelmektedir. Bu alanda iletişimin temeli işlevi, anlamları ortak kılmanın yanı sıra duygu, düşünce ve bilgileri paylaşarak insanların birbirine yakınlaşmasını sağlamaktır (Tabak,2006,s.1). Sağlık alanında iletişim, genel olarak sağlık hizmeti tüketicilerinin, sağlık riskleri ve tedavi seçenekleriyle ilgili enformasyon elde etme sürecidir. Sağlık hizmeti sağlayanlar tarafından iletişim, birincil araç olarak teşhise dayalı enformasyon ve tedavi enformasyonu sağlamada kullanılır. İletişim sağlık kuruluşlarına kamu eğitimi kampanyaları sırasında etkili enformasyon sağlamada birincil mekanizmadır. Ayrıca bio-etik konuları değerlendirmede ve karmaşık sağlık hizmeti kararlan vermede sonuçlan tartmak için de kullanılan bir süreçtir. Bu sosyal süreç ile amaçlarına ulaşmak için enformasyona ihtiyaç duyan başlıca hedef kitlelere

(tüketiciler, araştırmacılar, politika yapanlar vs.) ilgili sağlık enformasyonu iletilebilmektedir (Çayırlı,2008,s.40).

Örgütsel düzeyde sağlık iletişimi, sağlık kurum ve kuruluşlarının yönetiminde, personel arasında, kurumsal kültür ve iklim içinde gelişen iletişimi kapsar. Küçük grup yapıları içindeki iletişim açısından sağlık personelinin ekip iletişimi, planlama toplantıları, çalışma raporları tartışması, kalite grupları gibi durumlar söz konusudur. Kişilerarası iletişim personelin personelle ve hizmet alanlarla etkileşimidir. Kişinin kendisiyle iletişim düzeyinde sağlık iletişimi ise, bireylerin sağlık davranışlarını etkileyen düşüncelerini, inançlarını, duygularını ve bu konularda kişinin kendisiyle konuşmasını kapsamaktadır(Tabak,2006,s.30).

Sağlık hizmetlerin kalitesinin ve başarısının artırılması için bu hizmetin verildiği kurumlarda çalışan personelin, yükümlü oldukları görevlerin önemli bir bölümünü, hastalarla onların beklentileri doğrultusunda iletişim kurmak, kişilik haklarına saygılı davranmak ve güvenilir olmak oluşturmalıdır. İletişimdeki eksiklikler, hasta memnuniyeti, hastanın tedaviye uyumunu ve sağlıkla ilgili sonuçları olumsuz etkilemektedir. Hasta ile tanışmak, öykü almak, tanı koymak, tedavisine karar vermek ve uygulamak, bakıma yön vermek ve etkinliğini artırmak için iletişimin önemi büyüktür. Yaşamın her döneminde var olan, ancak hastalık durumunda daha da önem kazanan iletişim kavramının tüm sağlık çalışanlarınca bilinmesi ve hasta bireyle ilk karşılaşmadan itibaren dikkate alınması gerekmektedir (Babadağlı vd,2006,s.55).

3.UYGULAMA

3.1 ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Toplumun refah düzeyini ve bireyin mutluluğunu artırmak için amaç olan hizmetlerin başında sağlık hizmetleri gelir. Hastanelerde sağlık hizmeti sunan işletmelerdir. Hastaneler, kârı ikinci plana atan, karmaşık yapıda açık-dinamik sistemlerdir. Aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma vardır. Farklı yapı ve özellikte personeli bir arada bulundurarak genellikle vardiya usulü ile 24 saat kesintisiz hizmet verirler. Bu nedenle koordinasyonu zordur. Güç ve statünün aynı kişilerde toplanamadığı, teknolojileri karmaşık organizasyonlardır. Bunların yanı sıra, teknolojinin hızla değişmesi, artan maliyetler, hastaların artan şikayetleri ve iyi bakım isteğinin yaygınlaşması sağlık hizmetlerinin daha karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olmuştur.

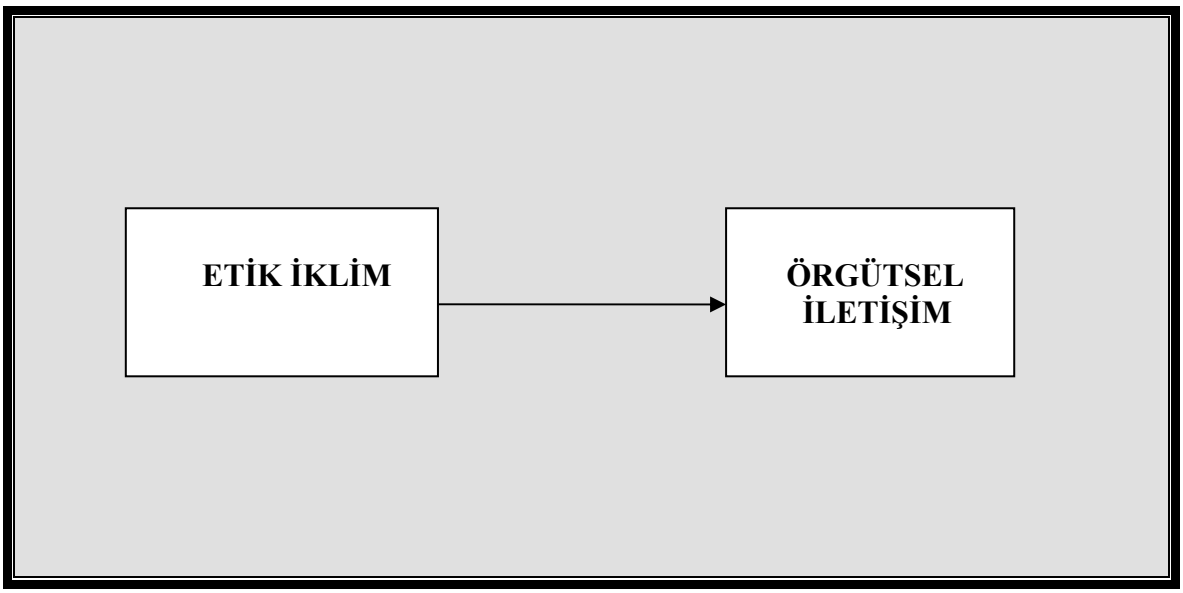
Hastanelerdeki etik iklim ve örgütsel iletişim, sağlık kurumlarının yönetiminden, personelle hastalar arasında gerçekleşen tüm kurum içini kapsar. Bu etik iklim ve örgütsel iletişim, hastanenin işleyişinde kişilerin yetki ve sorumluluklarını bilerek pozisyonlarına uygun davranmalarına ortam hazırlar.

Literatürde sağlık alanında etik iklim ve örgütsel iletişim ayrı ayrı araştıran çalışmalara rastlanırken, etik iklim ve örgütsel iletişim üzerindeki etkisini konu alan araştırmalara rastlanmamıştır.

Bu çalışma, sağlık alanında hizmet sunan kişilerin çalıştıkları hastanelerin etik iklimine ve örgütsel iletişimlerine ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek, ayrıca çalıştıkları hastanelerin etik iklimine ve örgütsel iletişimine dair değerlendirmelerinin aralarında bir ilişki olup olmadığına ve sahip oldukları çeşitli demografik ve sosyo-

ekonomik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın modeli aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 6. Araştırma Modeli

Araştırma modeline bağlı olarak çalışmanın hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H 1 *:* "İşletmedeki etik iklim algısı örgütsel iletişim algısını etkilemektedir" olarak belirlenmiştir. Etik iklim algısındaki olumsuzluklar kurumdaki örgütsel iletişimi olumsuz olarak etkileyecektir.

Ayrıca hem etik iklim, hem örgütsel iletişim çok boyutlu kavramlar olduğundan, bu hipotez tüm alt boyutlar açısından test edilecektir.

Araştırmada ayrıca hem etik iklim, hem de örgütsel iletişim kavramlarının faktöryel yapıları incelenecektir.

3.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sadece izin alınabilen dört hastanede yapılmış olduğundan sonuçlarının İstanbul ilinde hizmet sunan hastanelerin tümüne genellenmesine ihtiyatlı yaklaşmak gerekmektedir. Araştırma kapsamına alınan sağlık çalışanları hekim, sağlık teknikeri, hemşire, eczacı, diyetisyen, laboratuar teknisyeni, tıbbi sekreter, fizyoterapist, fizikçi, psikolog, memur ve diğer personel olarak meslek gruplarından oluşmaktadır.

Benzer olarak araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının eğitim durumlarının belirlenmesinde yüksek lisans, doktora ve tıpta uzmanlık düzeyleri özellikle doktora mezuniyetine sahip olanların sayısının azlığı ve tıpta uzmanlığa sadece hekimlerin sahip olmasından dolayı istatistiksel analizleri kolaylaştırmak için lisansüstü eğitim derecesi adı altında birleştirilmiştir.

Ayrıca dağıtılan anketlerin geri dönüşünü artırmaya yönelik çabalara rağmen geri dönüş oranı % 82.7 olarak sonuçlanmıştır. Hastanelerde çalışanların iş yoğunluğundan ulaşılma konusunda ciddi sıkıntılar yaşanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA

3.2.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. İstanbul'da hizmet sunan eğitim ve araştırma hastanelerin toplam dört hastaneye başvurulmuş ve hepsinden araştırmanın yapılabileceğine dair gerekli izinler alınmıştır. Araştırma kapsamına dahil edilen hastanelerdeki sağlık personelinden örneklem seçilmeyerek kapsama alınan hastanelerdeki çalışma süresi "en az 6 ay" olan tüm sağlık çalışanlarına ulaşılması amaçlanmıştır.

Örneklemi, söz konusu hastanelerde farklı pozisyonlarda çalışan 331 işgören oluşturmaktadır.

Örneklem, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile seçilmiştir. Örneklemi oluşturan katılımcılara ait bilgiler, bulgular kısmında detaylı olarak sunulmaktadır.

3.2.2. Ölçüm Aleti

Bu araştırma "tarama modeli" olarak tasarlanmıştır. "Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez" (Karasar, 2009,s.77).

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anketin ön kısmında katılımcılara çalışmanın amacını belirten katılımlarını sağalamaya yönelik bir açıklama bölümü bulunmaktadır.

Anket, dört kısımdan meydana gelmektedir. Birinci bölümde çalışanları tanımaya yönelik kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Bu bölümde deneklerden cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, eğitim durumu, çalışma hayatındaki ve iş yerindeki kıdem gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Anketin ikinci bölümünde etik iklim, üçüncü bölümünde örgütsel iletişim ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Çalışmamızda, etik iklimi tanımlamaya yönelik Victor ve Cullen (1993) tarafından geliştirilen, literatürde örgütteki etik iklimi belirlemek amacıyla en yaygın olarak kullanılan, 36 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Geliştirilen bu anketi cevaplandırmak, etik iklimin çok boyutlu doğasını gösterir. Bu anket şimdiye kadar en çok geliştirilen, en geniş kullanıma sahip olan ve en çok kabul edilmiş etik iklim ölçümüdür. Ölçeğin Türkçe versiyonu, Gül Eser (2007)'in Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgüte Bağlılığa Etkisi adlı yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliliği Eser tarafından yapılmıştır. Örgütsel iletişim anketi ise, literatür taramaları sonucunda geliştirilmiştir.

Anket formunun bir örneği ek.1'de sunulmaktadır.

3.2.3. Puanlama

Anketin ilk kısmında bulunan, çalışanları tanımaya yönelik olarak hazırlanan kişisel bilgi formunda yer alan bilgiler kodlanarak frekans dağılıma tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuza kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; anketin 2. ve 3. kısmında. yer alan ifadeler "tamamen katılıyorum"dan "hiç katılmıyorum" a uzanan 5'li Likert ölçeği içerisinde verilmiştir.

Tüm değerlendirmelerde,

• Tamamen katılıyorum "5" ve

• Hiç katılmıyorum "1"

olarak puanlandırılmıştır.

3.2.4. Uygulama

Toplam 400 adet anket formu sadece sağlık çalışanlarına araştırmacı tarafından dağıtılmıştır. Katılımcılar çalıştıkları iş yerlerinde ziyaret esnasında konu ile ilgili kısaca bilgilendirilmiş ve gönüllü katılım gösterenlere form bırakılmıştır.

Dağıtılan formların bir kısmı, katılımcıların müsait olma durumlarına göre hemen, bir kısmı da müsait oldukları rahat bir zaman aralığında ve baskısız bir ortamda doldurulabilmesi için, bir hafta süre tanınarak daha sonra toplanmıştır. Katılımcılar tüm soruların cevaplandırılması, boş soru bırakılmaması ve kimliklerini ortaya çıkartacak herhangi bir işaretlemede bulunmamaları konusunda uyarılmışlardır.

Anketlerin dağıtılmasına Mart ayı içerisinde başlanmış ve Mayıs ayının ilk haftasına kadar devam etmiştir. Bunlardan 350 tanesi elden, 50 tanesi de elektronik posta vasıtasıyla katılımcılara ulaştırılmıştır.

Yürütülen bu çalışma neticesinde, çalışanlara ulaştırılan 400 anketin 331 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin ulaştığı hedef kütle dikkate alındığında, %82,7 (331/400) geri dönüşüm oranı sağlanmıştır.

3.2.5. Kullanılan İstatistikler

Araştırmada elde edilen veriler istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey ve LSD post hoc testleri kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116);

r	**İlişki**
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.3.ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan hastane çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.3.1.Frekans Dağılıma İlişkin Sonuçları

Çalışanları tanımaya yönelik olarak anket formunun 1. kısmında yöneltilen kişisel bilgi formundaki sorulara alınan cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar aşağıda detaylı olarak sunulmaktadır.

Tablo 1. Hastane Çalışanlarının Çalıştığı Klinik ile İlgili Dağılımlar

Tablo		Gruplar	Frekans(n)	Yüzde(%)
Çalıştığı Klinik	**Dahili Bilimler**	Radyoloji	104	31,4
		Dahiliye	36	10,9
		Fizik Tedavi	15	4,5
		Çocuk Hastalıkları	14	4,2
		Nükleer Tıp	10	3,0
		Psikiyatri	3	0,9
		Laboratuvar	34	10,3
		Göğüs Hastalıkları	2	0,6
		Dahili Bilimler Toplam	**218**	**0,66**
	Cerrahi Bilimler	Cerrahi	32	9,7
		Göz	19	5,7
		Ortopedi	10	3,0
		Kadın Doğum	18	5,4
		Kulak Burun Boğaz	7	2,1
		Beyin Cerrahisi	7	2,1
		Üroloji	6	1,8
		Nöroloji	4	1,2
		Dermatoloji	4	1,2
		Kalp Damar Cerrahisi	2	0,6
		Anesteziyoloji	4	1,2
		Cerrahi Bilimler Toplam	**113**	**0.34**
		Genel Toplam	**331**	100,0

Hastane çalışanları çalıştığı kliniğe göre 218'i (%66) Dahili Bilimler, 113'ü (%34) Cerrahi Bilimler olarak dağılmaktadır. Literatürde radyoloji çalışanlarıyla ilgili çok az bir araştırma bulunması ve radyolojide yapılan işlemlerin hastaların tanı ve tedavilerinde karar verici olabilme özelliğinden dolayı katılım oranları yüksek tutulmuştur.

Tablo 2. Hastane Çalışanlarının Görevi ile İlgili Dağılımlar

Tablo	Gruplar		Frekans(n)	Yüzde(%)
Göreviniz	**Sağlık Hizmetleri**	Hemşire	89	26,9
		Sağlık Teknikeri	72	21,8
		Doktor	66	19,9
		Lab.tekn	17	5,1
		Biyolog	10	3,0
		Fizikçi	2	0,6
		Psikolog	2	0,6
		Fizyoterapist	1	0,3
		Sağlık Toplam	**259**	**78,3**
	İdari Hizmetler	Memur(Kayıt Görevlisi)	50	15,1
		Tıbbı Sekreter	18	5,4
		Diğer Personel	4	1,2
		İdari Toplam	**72**	**21,7**
		Toplam	331	100,0

Hastane çalışanları görevlerine göre 259'ü (% 78,3) sağlık hizmetleri, 72'si (%21,8) idari hizmetler çalışanları olarak dağılmaktadır.

Tablo 3. Hastane Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Dağılımları

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	96	29,0
	Kadın	235	71,0
	Toplam	331	100,0
Yaş	20-29 Yaş	118	35,6
	30-39 Yaş	118	35,6
	40-49 Yaş	81	24,5
	50-59 Yaş	14	4,2
	Toplam	331	100,0
Medeni Durumu	Evli	179	54,1
	Bekar	141	42,6
	Diğer	11	3,3
	Toplam	331	100,0
Çocuğu Olma Durumu	Var	138	72,6
	Yok	52	27,4
	Toplam	190	100,0
Çocuk Sayısı	1 Çocuk	59	42,8
	2 Çocuk	66	47,8
	3 Çocuk	13	9,4
	Toplam	138	100,0
Eğitim durumu	Lise Mezunu	52	15,7
	Yüksekokul Mezunu	97	29,3
	Üniversite Mezunu	104	31,4
	Lisansüstü Mezunu	78	23,6
	Toplam	331	100,0
Meslekte Toplam Çalışma Süresi	1-5 Yıl	115*	34,7
	6-10 Yıl	49	14,8
	11-15 Yıl	58	17,5
	16-20 Yıl	43	13,0
	21-25 Yıl	45	13,6
	26 Yıl ve üstü	21	6,3
	Toplam	331	100,0
Serviste Çalışma Süresi	1-5 Yıl	182*	55,0
	6-10 Yıl	38	11,5
	11-15 Yıl	39	11,8
	16-20 Yıl	31	9,4
	21 Yıl ve üstü	41	12,4
	Toplam	331	100,0
Kadro Durumu	Sözleşmeli	125	37,8
	Kadrolu	206	62,2
	Toplam	331	100,0
Çalışma Sistemi	Gündüz	240	72,5
	Vardiyalı	91	27,5
	Toplam	331	100,0

*Meslek grubu doktor olanların eğitim sürelerinin 5 yıl olması meslekte ve serviste çalışma sürelerini arttırmaktadır.

Hastane çalışanları cinsiyete göre %29,0 Erkek, %71,0 Kadın olarak dağılmaktadır. Bu sonuca göre kadın katılımcılar örneklemin çoğunluğunu oluşturmaktadır.

Hastane çalışanları yaşa göre %35,6 20-29 yaş, %35,6 30-39 yaş, %24,5 40-49 yaş, %4,2 50-59 yaş olarak dağılmaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğu gençlerden oluşmaktadır.

Hastane çalışanları medeni durumuna göre %54,1 evli, %42,6 bekar, 3,3 diğer olarak dağılmaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğu evlilerden oluşmaktadır.

Hastane çalışanları çocuğu olma durumuna göre %72,6 var, %27,4 yok olarak dağılmaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğu çocuğu sahibidir.

Hastane çalışanları çocuk sayısına göre %42,8 1 çocuk, %47,8 2 çocuk, %9,4 3 çocuk olarak dağılmaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğunu iki çocuğu olanlar oluşturmaktadır.

Hastane çalışanları eğitim durumuna göre %15,7 lise mezunu, %29,3 yüksekokul mezunu, %31,4 üniversite mezunu, %23,6 lisansüstü mezunu olarak dağılmaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğunu üniversite mezunları oluşturmaktadır. Hastane çalışanlarının belli eğitim kurumlarından mezun olmaları gerektirdiği düşünüldüğünde eğitim seviyesinin yüksek olması gerekliliktir.

Hastane çalışanları meslekte toplam çalışma süresine göre %34,72'si 1-5 yıl, %14,8'si 6-10 yıl, %17,5'i 11-15 yıl, %13,0'ü 16-20 yıl, %13,6'sı 21-25 yıl, %6,3'ü 26 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğunu aynı meslekte en az çalışanlar oluşturmaktadır.

Hastane çalışanları serviste çalışma süresine göre %55,0'i 1-5 yıl, %11,5'i 6-10 yıl, %11,8'ni 11-15 yıl, %9,4' 16-20 yıl, %12,4'ü 21 yıl ve üstü olarak dağılmaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğunu serviste en az çalışanlar oluşturmaktadır.

Hastane çalışanları kadro durumuna göre %37,8'si sözleşmeli, %62,2'si kadrolu olarak dağılmaktadır.

Hastane çalışanları çalışma sistemine göre %72,5'i gündüz, %27,5'i vardiyalı olarak dağılmaktadır.

3.3.2.İstatistiksel Uygulamalar

3.3.2.1. Faktör Analizleri ve İçsel Tutarlılıklar

Etik iklim ölçeğindeki 26 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği Alpha=0.914 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.907>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %56.049 olan 5 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre etik iklim ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 4. Etik İklim Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
SOSYAL SORUMLULUK BOYUTU	Eı30. Bu kurumda çalışanlar aktif olarak hastanın ve halkın menfaati ile ilgilenirler.	0,749	15,390	0,873
	Eı31. Bu kurumda herkes, çalışanlar için genelde en iyisi ne ise onunla ilgilenirler.	0,704		
	Eı32. Bu kurumda her bir çalışan için en iyisini yapmak öncelikli öneme sahiptir.	0,677		
	Eı28. Bu kurumda çalışanların dış çevreye karşı güçlü bir sorumluluk anlayışları vardır.	0,599		
	Eı27. Bu kurumda çalışanlar açısından takım ruhu önemlidir.	0,583		
	Eı36. Bu kurumda sorunlara daima etkin çözümler aranır.	0,576		
	Eı26. Bu kurumda, her zaman, hasta ve toplum için doğru olanın yapılması beklenir.	0,508		
	Eı34. Bu kurumda, alınan kararların öncelikli olarak müşteri ve halk üzerindeki etkisine dikkat edilir.	0,482		
	Eı21. Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlar için en iyi olanı göz önüne alırlar	0,469		
YASALAR, KODLAR VE KURALLAR BOYUTU	Eı13. Bu kurumda, bir kararla ilgili olarak ilk göz önünde bulundurulan husus kanunları ihlal edip etmediğidir	0,706	12,176	0,810
	Eı15. Bu kurumda, çalışanların kurum kural ve prosedürlerinden ayrılmaması beklenir	0,691		
	Eı14. Bu kurumda, çalışanlardan en önemli beklenti her şeyden önce mesleki standart ve kurallara uymalarıdır	0,651		
	Eı20. Bu kurumda, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı sıkıya takip etmeleri beklenir	0,591		
	Eı7. Bu kurumda, kural ve prosedürlere sıkı sıkıya uymak çok önemlidir	0,587		
	Eı24. Bu kurumda, mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulurlar	0,547		
KURUM ÇIKARI BOYUTU	Eı23. Bu kurumda başarılı çalışanlar, kurum politikalarına sıkı sıkıya uyanlardır	0,702	9,934	0,673
	Eı18. Bu kurumda, yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir	0,637		
	Eı22. Bu kurumda, çalışanlara kendi kişisel etik değerleri yol göstermektedir	0,567		
	Eı19. Bu kurumda en verimli yol, her zaman en doğru yol olarak kabul edilir	0,510		
KİŞİSEL ÇIKAR BOYUTU	Eı10. Bu kurumda, çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar	0,796	9,521	0,647
	Eı1. Bu kurumda, çalışanlar çoğunlukla kendilerini düşünürler	0,751		
	Eı2. Bu kurumda çalışanların başlıca sorumluluğu, öncelikle verimliliği göz önüne almaktır	0,526		
ARKADAŞLIĞI ÖNEMSEME BOYUTU	Eı11. Bu kurumda, her çalışanın kendi doğru ve yanlış anlayışının var olduğu önemle göz önünde bulundurulur.	0,748	9,028	0,726
	Eı16. Bu kurumda, çalışanlar, öncelikle bir başka çalışma arkadaşları için en iyi olanı göz önünde bulundururlar.	0,613		
	Eı15. Bu kurumda, çalışanların kurum kural ve prosedürlerinden ayrılmaması beklenir	0,586		
	Eı12. Bu kurumda en önemli husus tüm çalışanların iyiliğinin gözetilmesidir	0,572		
Toplam Varyans %56.049				

Etik iklim ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler *"Sosyal sorumluluk"* olarak ele alınmıştır. *"Sosyal sorumluluk"* faktörünü oluşturan 9 maddenin güvenirliği alpha= 0.873 olarak, açıklanan varyans değeri %15.390 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler *"Yasalar, kodlar ve kurallar"* olarak ele alınmıştır. *"Yasalar, kodlar ve kurallar"* faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği alpha= 0.810 olarak, açıklanan varyans değeri %12.176 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler *"Kurum çıkarı"* olarak ele alınmıştır. *"Kurum çıkarı"* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği alpha= 0.673 olarak, açıklanan varyans değeri %9.934 olarak saptanmıştır. Dördüncü faktörde yer alan maddeler *"Kişisel çıkar"* olarak ele alınmıştır. *"Kişisel çıkar"* faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenirliği alpha= 0.647 olarak, açıklanan varyans değeri %9.521 olarak saptanmıştır. Beşinci faktörde yer alan maddeler *"Arkadaşlığı önemseme"* olarak ele alınmıştır. *"Arkadaşlığı önemseme"* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği alpha= 0.726 olarak, açıklanan varyans değeri %9.028 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Örgütsel iletişim anketinde 45 maddenin güvenirliği hesaplamasında 7 madde iç tutarlılığı etkilediğinden dolayı çıkarılmıştır. Geriye kalan 38 maddenin güvenirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliği alpha=0.922 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.890>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda

değişkenler toplam açıklanan varyansı %60.084 olan 7 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre "Örgütsel iletişim" ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 5. Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
ÇALIŞMA ARKADAŞLARIYLA İLETİŞİM BOYUTU	Öi2. Bir konuda görüş bildirdiğimde, çalışma arkadaşlarım beni dinler ve gerekirse katkıda bulunurlar.	0,784	13,288	0,892
	Öi3. Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.	0,773		
	Öi4. Çalışma arkadaşlarım, sorumlulukları altındaki islerin gelişimi ile ilgili düzenli olarak bilgi verirler.	0,714		
	Öi1. Çalışma arkadaşlarım, fikirlerini, önerilerini, isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır.	0,667		
	Öi5. Yasadığım herhangi bir problemi, çalışma arkadaşlarıma rahatlıkla söylerim.	0,666		
	Öi12. Çalışma arkadaşlarımla aramızda etkin bir iletişim vardır.	0,649		
	Öi6. Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanları kurum ile ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirir.	0,615		
	Öi8. Yaşanılan sorunlara kişisel ilişki ve arkadaşlık çerçevesinde çözümler getiririz.	0,524		
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARI BOYUTU	Öi36. Yeterli düzeyde bölümler arası iletişim ağını oluşturan uygulamalar vardır.	0,787	12,011	0,880
	Öi32. İletişim düzeni, bölümler arası iletişimi etkin olarak sağlayacak niteliktedir	0,785		
	Öi31. Çalışan tüm personele rahatlıkla ulaşabileceğim iletişim araçları mevcuttur	0,735		
	Öi30. Meydana gelen değişikliklerden (isin yapılış biçimi, , ise girenler, isten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilirim	0,703		
	Öi35. Kullanılan duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçlarının dili anlaşılırdır	0,683		
	Öi29. İşimle ilgili bilgi ve mevzuata kolayca ulaşabilmemi sağlayacak nitelikte bir alt yapı ve teknoloji vardır. (hasta ile iletişimi kolaylaştıracak)	0,678		
	Öi37. Çalışanların fikirlerini dile getirmesine uygun ortam sağlanır.	0,599		
SORUMLULARLA (YÖNETİCİLERLE) İLETİŞİM BOYUTU	Öi16. Sorumlum, her zaman iletişime açıktır ve sorunlarımla ilgilenir ve gelişmeler hakkında beni bilgilendirir.	0,779	10,351	0,890
	Öi17. Sorumlum, isimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir.	0,765		
	Öi15. Sorumlularıma, çalışma arkadaşlarımla ya da hastalarla yaşadığım sorunlarla ilgili görüşlerimi rahatlıkla söyleyebilirim.	0,711		
	Öi14. Sorumlularım, çalışanları kurum ile ilgili bilgiler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir.	0,696		
	Öi18. İşim ile ilgili konularda, sorumlulara (veya üst mercie) ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	0,628		
	Öi13. Sorumlularım, fikirlerini, önerilerini, isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır.	0,543		

Tablo 5. Örgütsel İletişim Ölçeği Faktör Yapısı *(devamı)*				
Boyut	**Madde**	**Faktör Yükü**	**Açıklanan Varyans**	**Cronbach's Alpha**
İLETİŞİMİN HASTA ÇALIŞAN ÜZERİNE ETKİSİ BOYUTU	Öi21. Çalışma arkadaşlarımla aramızda etkin bir iletişim olması hasta ile iletişimizi destekler.	0,795	7,707	0,784
	Öi20. Çalışma arkadaşlarımın, sorumlulukları altındaki islerin gelişimi ile ilgili bilgi vermeleri hasta ile olan iletişimizi olumlu etkiler.	0,707		
	Öi22. Sorumlum, her zaman iletişime açık ve hasta ile ilgili sorunlarda yardımcı olması hasta ile iletişimizi güçlendirir.	0,665		
	Öi24. Sürekli aynı birimde çalışmam hasta ile olan iletişimi olumlu etkiler.	0,621		
	Öi23. Çalışmam esnasında hasta ile iletişim kurabilmek için yeterli zaman bulurum.	0,500		
	Öi28. Hastalarla empati kurabilmenin iletişimi kolaylaştırdığını düşünüyorum.	0,500		
ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN SOSYAL VE KÜLTÜREL BOYUTU	Öi10. Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmelerine yönelik sosyal aktiviteler düzenlenmektedir.	0,754	6,357	0,733
	Öi11. Çalışanların kendi aralarında sorunları ele almak ve fikirlerini paylaşmak için belirli aralıklarla resmi ya da gayri resmi toplantılar düzenlenir.	0,643		
	Öi9. Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da görüşüp aynı sosyal ortamları paylaşırız.	0,571		
	Öi7. Çalışma arkadaşlarımla aramızda, özel jest ve mimikler gibi bir takım sözsüz iletişim araçları kullanırız.	0,519		
ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARAÇLARININ HASTA-ÇALIŞAN ÜZERİNE ETKİSİ BOYUTU	Öi40. İletişim düzeni ve bölümler arası kanallarının gelişmiş olması hasta ile iletişimizi olumlu etkiler.	0,744	6,256	0,717
	Öi41. Birimler arası bürokratik işlemlerin fazla olması ve eksikliklerin hasta ile olan iletişimizi olumsuz etkilemektedir.	0,726		
	Öi39. Farklı statüler arasındaki iletişimi hasta ile iletişimi etkiler.	0,676		
	Öi45. Hastaların işlemlerini ve tedavilerini kolaylaştıracak alt yapının oluşturulması hasta- çalışan iletişimini olumlu etkiler.	0,627		
HASTA-ÇALIŞAN İLETİŞİMİNDE ZAMANLAMANIN ETKİSİ BOYUTU	Öi44. Oluşan hasta- çalışan iletişim sorunlarının çalışanların kişisel, sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerinden oluşmaktadır.	0,684	4,114	0,790
	Öi26. Çalışma saatlerimde hastalara mesleğinim dışındaki işlerinde de zaman ayırman gerekir.	0,500		
	Öi27. Hastaların, çalışanları yeterince dinlediğini düşünüyorum.	0,526		
Toplam Varyans %60.084				

Örgütsel iletişim ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir. Birinci faktörde yer alan maddeler *"Çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu"* olarak ele alınmıştır. *"Çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu"* faktörünü oluşturan 8 maddenin güvenirliği alpha= 0.892 olarak, açıklanan varyans

değeri %13.288 olarak saptanmıştır. İkinci faktörde yer alan maddeler *"Örgütsel iletişim araçları boyutu"* olarak ele alınmıştır. *"Örgütsel iletişim araçları boyutu"* faktörünü oluşturan 7 maddenin güvenirliği alpha= 0.880 olarak, açıklanan varyans değeri %12.011 olarak saptanmıştır. Üçüncü faktörde yer alan maddeler *"Sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu"* olarak ele alınmıştır. *"Sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu"* faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği alpha= 0.890 olarak, açıklanan varyans değeri %10.351 olarak saptanmıştır. Dördüncü faktörde yer alan maddeler *"İletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu"* olarak ele alınmıştır. *"İletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu"* faktörünü oluşturan 6 maddenin güvenirliği alpha= 0.784 olarak, açıklanan varyans değeri %7.707 olarak saptanmıştır. Beşinci faktörde yer alan maddeler *"Örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu"* olarak ele alınmıştır. *"Örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu"* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği alpha= 0.733 olarak, açıklanan varyans değeri %6.357 olarak saptanmıştır. Altıncı faktörde yer alan maddeler *"Örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu"* olarak ele alınmıştır. *"Örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu"* faktörünü oluşturan 4 maddenin güvenirliği alpha= 0.717 olarak, açıklanan varyans değeri %6.256 olarak saptanmıştır. Yedinci faktörde yer alan maddeler *"Hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu"* olarak ele alınmıştır. *"Hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu"* faktörünü oluşturan 3 maddenin güvenirliği alpha= 0.290 olarak, açıklanan varyans değeri %4.114 olarak saptanmıştır. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeklere ve alt boyutlara ait önermelerin iç tutarlılıklarının sağlandığı ve oldukça ve yüksek düzeyde güvenilir oldukları görülmektedir.

3.3.2.2.Ortalama Dağılıma İlişkin Sonuçları

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Sosyal Sorumluluk	331	3,100	0,879	1,000	5,000
Yasalar, Kodlar ve Kurallar	331	**3,516**	0,855	1,000	5,000
Kurum Çıkarı	331	3,092	0,867	1,000	5,000
Kişisel Çıkar	331	3,005	1,005	1,000	5,000
Arkadaşlığı Önemseme	331	**2,736**	0,927	1,000	5,000
Genel Etik İklim	331	3,128	0,698	1,000	4,770

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının etik iklim düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, "sosyal sorumluluk" ifadesine orta (3,100 ± 0,879); "yasalar, kodlar ve kurallar" ifadesine yüksek (3,516 ± 0,855); "kurum çıkarı" ifadesine orta (3,092 ± 0,867); "kişisel çıkar" ifadesine orta (3,005 ± 1,005); "arkadaşlığı önemseme" ifadesine orta (2,736 ± 0,927); "genel etik iklim" ifadesine orta (3,128 ± 0,698) düzeyde katıldıkları görülmektedir. Boyutlar açısından bakıldığında hastane çalışanlarının en çok algıladıkları etik iklim "yasalar, kodlar ve kurallar", en az algıladıkları etik iklim türü ise "arkadaşlığı önemseme" boyutudur.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	331	3,520	0,843	1,000	5,000
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	331	3,032	0,927	1,000	5,000
Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu	331	3,391	0,987	1,000	5,000
İletişimin Hasta Çalışan üzerine Etkisi Boyutu	331	3,674	0,791	1,330	5,000
Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu	331	2,916	0,913	1,000	5,000
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-Çalışan Üzerine Etkisi Boyutu	331	**3,739**	0,798	1,000	5,000
Hasta-çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	331	**2,681**	0,805	1,000	5,000
Genel Örgütsel İletişim	331	3,327	0,596	1,820	4,740

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde, "çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu" ifadesine yüksek (3,520 ± 0,843); "örgütsel iletişim araçları boyutu" ifadesine orta (3,032 ± 0,927); "sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu" ifadesine (3,391 ± 0,987); "iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu" ifadesine yüksek (3,674 ± 0,791); "örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu" ifadesine orta (2,916 ± 0,913); "örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu" ifadesine yüksek (3,739 ± 0,798); "hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu" ifadesine orta (2,681 ± 0,805); "genel örgütsel iletişim" ifadesine orta (3,327 ± 0,596) düzeyde katıldıkları görülmektedir. Örgütsel iletişime boyutları açısından bakıldığında hastane çalışanları tarafından "örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu" en fazla algılanırken "hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu" en az algılanmaktadır.

3.3.2.3.Demografik Değişkenler İle Yapılan Analizler

Tablo 8. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Sosyal Sorumluluk	Erkek	96	3,065	0,894	-0,470	0,639
	Kadın	235	3,115	0,874		
Yasalar, Kodlar ve Kurallar	Erkek	96	3,417	0,848	-1,354	0,177
	Kadın	235	3,557	0,857		
Kurum Çıkarı	Erkek	96	3,047	0,969	-0,607	0,572
	Kadın	235	3,111	0,823		
Kişisel Çıkar	Erkek	96	2,865	1,032	-1,629	0,104
	Kadın	235	3,062	0,990		
Arkadaşlığı Önemseme	Erkek	96	2,867	0,935	1,653	0,099
	Kadın	235	2,682	0,921		
Genel Etik İklim	Erkek	96	3,090	0,760	-0,636	0,525
	Kadın	235	3,144	0,672		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının etik iklim puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 9. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Sosyal Sorumluluk	20-29 Yaş	118	3,122	0,855	2,611	0,051
	30-39 Yaş	118	2,949	0,888		
	40-49 Yaş	81	3,224	0,865		
	50-59 Yaş	14	3,476	0,929		
Yasalar, Kodlar ve Kurallar	20-29 Yaş	118	3,503	0,850	0,462	0,709
	30-39 Yaş	118	3,476	0,904		
	40-49 Yaş	81	3,609	0,792		
	50-59 Yaş	14	3,429	0,869		
Kurum Çıkarı	20-29 Yaş	118	3,051	0,802	0,374	0,772
	30-39 Yaş	118	3,076	0,886		
	40-49 Yaş	81	3,179	0,909		
	50-59 Yaş	14	3,071	1,035		
Kişisel Çıkar	20-29 Yaş	118	2,932	0,926	1,975	0,118
	30-39 Yaş	118	2,910	1,037		
	40-49 Yaş	81	3,226	1,018		
	50-59 Yaş	14	3,143	1,196		
Arkadaşlığı Önemseme	20-29 Yaş	118	2,814	0,955	0,910	0,436
	30-39 Yaş	118	2,625	0,885		
	40-49 Yaş	81	2,769	0,934		
	50-59 Yaş	14	2,821	1,012		
Genel Etik İklim	20-29 Yaş	118	3,130	0,663	1,515	0,210
	30-39 Yaş	118	3,036	0,727		
	40-49 Yaş	81	3,236	0,683		
	50-59 Yaş	14	3,264	0,792		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının etik iklim puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Sosyal Sorumluluk	Evli	179	3,084	0,901	0,347	0,707
	Bekar	141	3,135	0,856		
	Diğer	11	2,929	0,839		
Yasalar, Kodlar ve Kurallar	Evli	179	3,539	0,882	0,336	0,715
	Bekar	141	3,501	0,828		
	Diğer	11	3,333	0,796		
Kurum Çıkarı	Evli	179	3,087	0,900	0,010	0,990
	Bekar	141	3,098	0,838		
	Diğer	11	3,114	0,753		
Kişisel Çıkar	Evli	179	3,002	1,011	0,002	0,998
	Bekar	141	3,010	0,997		
	Diğer	11	3,000	1,106		
Arkadaşlığı Önemseme	Evli	179	2,703	0,943	1,059	0,348
	Bekar	141	2,801	0,923		
	Diğer	11	2,432	0,672		
Genel Etik İklim	Evli	179	3,121	0,731	0,303	0,739
	Bekar	141	3,148	0,657		
	Diğer	11	2,983	0,704		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının etik iklim puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 11. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Çocuğu Olma Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Sosyal Sorumluluk	Var	138	3,035	0,893	-1,008	0,315
	Yok	52	3,182	0,906		
Yasalar, Kodlar ve Kurallar	Var	138	3,537	0,874	0,262	0,794
	Yok	52	3,500	0,892		
Kurum Çıkarı	Var	138	3,107	0,940	0,471	0,638
	Yok	52	3,039	0,750		
Kişisel Çıkar	Var	138	3,036	1,050	0,763	0,447
	Yok	52	2,910	0,915		
Arkadaşlığı Önemseme	Var	138	2,649	0,884	-0,924	0,394
	Yok	52	2,789	1,046		
Genel Etik İklim	Var	138	3,103	0,723	-0,326	0,745
	Yok	52	3,141	0,748		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının etik iklim puanları ortalamalarının çocuğu olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 12. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Çocuk Sayısına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Sosyal Sorumluluk	1 Çocuk	59	2,921	0,918	0,892	0,412
	2 Çocuk	66	3,104	0,891		
	3 Çocuk	13	3,197	0,786		
Yasalar, Kodlar ve Kurallar	1 Çocuk	59	3,415	0,885	1,344	0,264
	2 Çocuk	66	3,664	0,871		
	3 Çocuk	13	3,449	0,809		
Kurum Çıkarı	1 Çocuk	59	2,962	0,904	1,247	0,291
	2 Çocuk	66	3,224	0,898		
	3 Çocuk	13	3,173	1,260		
Kişisel Çıkar	1 Çocuk	59	2,966	1,030	0,837	0,435
	2 Çocuk	66	3,147	1,040		
	3 Çocuk	13	2,795	1,206		
Arkadaşlığı Önemseme	1 Çocuk	59	2,555	0,875	1,373	0,257
	2 Çocuk	66	2,663	0,850		
	3 Çocuk	13	3,000	1,066		
Genel Etik İklim	1 Çocuk	59	2,990	0,742	1,250	0,290
	2 Çocuk	66	3,189	0,698		
	3 Çocuk	13	3,175	0,753		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının etik iklim puanları ortalamalarının çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 13. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Sosyal Sorumluluk	Lise mezunu	52	3,297	0,983	4,268	**0,006**	**1 > 4**
	Yüksekokul mezunu	97	3,062	0,832			**3 > 4**
	Üniversite mezunu	104	3,237	0,792			
	Lisansüstü mezunu	78	2,835	0,918			
Yasalar, Kodlar ve Kurallar	Lise mezunu	52	3,615	0,896	2,431	0,065	
	Yüksekokul mezunu	97	3,569	0,884			
	Üniversite mezunu	104	3,587	0,801			
	Lisansüstü mezunu	78	3,291	0,837			
Kurum Çıkarı	Lise mezunu	52	3,250	0,933	1,719	0,163	
	Yüksekokul mezunu	97	3,057	0,784			
	Üniversite mezunu	104	3,164	0,852			
	Lisansüstü mezunu	78	2,936	0,926			
Kişisel Çıkar	Lise mezunu	52	3,167	1,078	4,266	**0,006**	**1 > 4**
	Yüksekokul mezunu	97	3,052	1,002			**2 > 4**
	Üniversite mezunu	104	3,138	1,020			**3 > 4**
	Lisansüstü mezunu	78	2,662	0,869			
Arkadaşlığı Önemseme	Lise mezunu	52	3,024	0,983	2,773	**0,042**	**1 > 4**
	Yüksekokul mezunu	97	2,670	0,931			
	Üniversite mezunu	104	2,776	0,887			
	Lisansüstü mezunu	78	2,571	0,906			
Genel Etik İklim	Lise mezunu	52	3,306	0,710	4,858	**0,003**	**1 > 4**
	Yüksekokul mezunu	97	3,117	0,664			**3 > 4**
	Üniversite mezunu	104	3,224	0,657			
	Lisansüstü mezunu	78	2,895	0,733			

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=4,268$; $p=0,006<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lise mezunu olan hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk puanları (3,297 ± 0,983), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk puanlarından (2,835 ± 0,918) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu üniversite mezunu olan hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk puanları (3,237 ± 0,792), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan

hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk puanlarından (2,835 ± 0,918) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının kişisel çıkar puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=4,266$; $p=0,006<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lise mezunu olan hastane çalışanlarının kişisel çıkar puanları (3,167 ± 1,078), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının kişisel çıkar puanlarından (2,662 ± 0,869) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu yüksekokul mezunu olan hastane çalışanlarının kişisel çıkar puanları (3,052 ± 1,002), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının kişisel çıkar puanlarından (2,662 ± 0,869) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu üniversite mezunu olan hastane çalışanlarının kişisel çıkar puanları (3,138 ± 1,020), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının kişisel çıkar puanlarından (2,662 ± 0,869) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının arkadaşlığı önemseme puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,773$; $p=0,042<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lise mezunu olan hastane çalışanlarının arkadaşlığı önemseme puanları (3,024 ± 0,983), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının arkadaşlığı önemseme puanlarından (2,571 ± 0,906) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel etik iklim puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=4,858$; $p=0,003<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla

tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lise mezunu olan hastane çalışanlarının genel etik iklim puanları (3,306 ± 0,710), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının genel etik iklim puanlarından (2,895 ± 0,733) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu üniversite mezunu olan hastane çalışanlarının genel etik iklim puanları (3,224 ± 0,657),eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının genel etik iklim puanlarından (2,895 ± 0,733) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yasalar, kodlar ve kurallar, kurum çıkarı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 14. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Meslekte Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Sosyal Sorumluluk	1-5 Yıl	115	3,194	0,884	2,204	0,054
	6-10 Yıl	49	3,039	0,849		
	11-15 Yıl	58	2,879	0,842		
	16-20 Yıl	43	2,907	0,940		
	21-25 Yıl	45	3,309	0,807		
	26 Yıl ve üstü	21	3,291	0,910		
Yasalar, Kodlar ve Kurallar	1-5 Yıl	115	3,515	0,867	0,555	0,735
	6-10 Yıl	49	3,561	0,811		
	11-15 Yıl	58	3,454	0,966		
	16-20 Yıl	43	3,411	0,877		
	21-25 Yıl	45	3,678	0,749		
	26 Yıl ve üstü	21	3,460	0,771		
Kurum Çıkarı	1-5 Yıl	115	3,157	0,817	1,226	0,296
	6-10 Yıl	49	3,010	0,694		
	11-15 Yıl	58	3,009	0,876		
	16-20 Yıl	43	2,930	1,150		
	21-25 Yıl	45	3,311	0,805		
	26 Yıl ve üstü	21	3,024	0,908		
Kişisel Çıkar	1-5 Yıl	115	2,959	0,969	1,298	0,264
	6-10 Yıl	49	2,932	0,948		
	11-15 Yıl	58	2,920	1,055		
	16-20 Yıl	43	2,954	1,012		
	21-25 Yıl	45	3,141	1,036		
	26 Yıl ve üstü	21	3,476	1,073		
Arkadaşlığı Önemseme	1-5 Yıl	115	2,891	0,928	1,381	0,231
	6-10 Yıl	49	2,699	0,854		
	11-15 Yıl	58	2,513	0,836		
	16-20 Yıl	43	2,686	1,164		
	21-25 Yıl	45	2,739	0,849		
	26 Yıl ve üstü	21	2,679	0,902		
Genel Etik İklim	1-5 Yıl	115	3,189	0,694	1,568	0,169
	6-10 Yıl	49	3,090	0,630		
	11-15 Yıl	58	2,980	0,668		
	16-20 Yıl	43	2,998	0,831		
	21-25 Yıl	45	3,287	0,646		
	26 Yıl ve üstü	21	3,216	0,715		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının etik iklim puanları ortalamalarının meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Serviste Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Sosyal Sorumluluk	1-5 Yıl	182	3,119	0,882	1,236	0,296
	6-10 Yıl	38	3,006	0,894		
	11-15 Yıl	39	2,920	0,783		
	16-20 Yıl	31	3,039	0,945		
	21 Yıl ve üstü	41	3,323	0,876		
Yasalar, Kodlar ve Kurallar	1-5 Yıl	182	3,480	0,866	0,784	0,536
	6-10 Yıl	38	3,382	0,864		
	11-15 Yıl	39	3,603	0,890		
	16-20 Yıl	31	3,586	0,889		
	21 Yıl ve üstü	41	3,667	0,740		
Kurum Çıkarı	1-5 Yıl	182	3,077	0,861	0,462	0,763
	6-10 Yıl	38	3,145	0,644		
	11-15 Yıl	39	2,987	0,899		
	16-20 Yıl	31	3,065	1,146		
	21 Yıl ve üstü	41	3,232	0,824		
Kişisel Çıkar	1-5 Yıl	182	2,934	0,975	0,923	0,451
	6-10 Yıl	38	3,097	1,013		
	11-15 Yıl	39	2,923	1,039		
	16-20 Yıl	31	3,161	1,018		
	21 Yıl ve üstü	41	3,195	1,090		
Arkadaşlığı Önemseme	1-5 Yıl	182	2,776	0,928	1,597	0,175
	6-10 Yıl	38	2,684	0,759		
	11-15 Yıl	39	2,417	0,891		
	16-20 Yıl	31	2,919	1,115		
	21 Yıl ve üstü	41	2,768	0,919		
Genel Etik İklim	1-5 Yıl	182	3,122	0,716	0,892	0,469
	6-10 Yıl	38	3,075	0,635		
	11-15 Yıl	39	3,011	0,608		
	16-20 Yıl	31	3,165	0,816		
	21 Yıl ve üstü	41	3,288	0,659		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının etik iklim puanları ortalamalarının serviste çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Kadro Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Sosyal Sorumluluk	Sözleşmeli	125	3,149	0,915	0,789	0,431
	Kadrolu	206	3,071	0,857		
Yasalar, Kodlar ve Kurallar	Sözleşmeli	125	3,544	0,898	0,462	0,645
	Kadrolu	206	3,499	0,830		
Kurum Çıkarı	Sözleşmeli	125	3,110	0,818	0,291	0,771
	Kadrolu	206	3,081	0,897		
Kişisel Çıkar	Sözleşmeli	125	3,032	0,994	0,380	0,704
	Kadrolu	206	2,989	1,014		
Arkadaşlığı Önemseme	Sözleşmeli	125	2,856	0,921	1,846	0,066
	Kadrolu	206	2,663	0,926		
Genel Etik İklim	Sözleşmeli	125	3,176	0,703	0,970	0,333
	Kadrolu	206	3,099	0,695		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının etik iklim puanları ortalamalarının kadro durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Etik İklim Düzeylerinin Çalışma Sistemine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Sosyal Sorumluluk	Gündüz	240	3,186	0,911	2,899	**0,002**
	Vardiyalı	91	2,876	0,748		
Yasalar, Kodlar ve Kurallar	Gündüz	240	3,595	0,876	2,758	**0,006**
	Vardiyalı	91	3,308	0,762		
Kurum Çıkarı	Gündüz	240	3,112	0,875	0,658	0,511
	Vardiyalı	91	3,041	0,849		
Kişisel Çıkar	Gündüz	240	3,078	0,998	2,150	**0,032**
	Vardiyalı	91	2,813	1,005		
Arkadaşlığı Önemseme	Gündüz	240	2,753	0,958	0,556	0,579
	Vardiyalı	91	2,690	0,844		
Genel Etik İklim	Gündüz	240	3,190	0,723	2,640	**0,005**
	Vardiyalı	91	2,965	0,601		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk puanları ortalamalarının çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=2.899; p=0.002<0,05). Gündüz çalışan hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk puanları (x=3,186), Vardiyalı çalışan hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk puanlarından (x=2,876) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yasalar, kodlar ve kurallar puanları ortalamalarının çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=2.758; p=0.006<0,05). Gündüz çalışan hastane çalışanlarının yasalar, kodlar ve kurallar puanları (x=3,595), Vardiyalı çalışan hastane çalışanlarının yasalar, kodlar ve kurallar puanlarından (x=3,308) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının kişisel çıkar puanları ortalamalarının çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=2.150; p=0.032<0,05). Gündüz çalışan hastane çalışanlarının kişisel çıkar puanları (x=3,078), Vardiyalı çalışan hastane çalışanlarının kişisel çıkar puanlarından (x=2,813) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel etik iklim puanları ortalamalarının çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=2.640; p=0.005<0,05). Gündüz çalışan hastane çalışanlarının genel etik iklim puanları (x=3,190), Vardiyalı çalışan hastane çalışanlarının genel etik iklim puanlarından (x=2,965) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının kurum çıkarı, arkadaşlığı önemseme puanları ortalamalarının çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05)

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	Erkek	96	3,423	0,743	-1,342	0,180
	Kadın	235	3,560	0,879		
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	Erkek	96	3,030	0,848	-0,027	0,978
	Kadın	235	3,033	0,959		
Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu	Erkek	96	3,203	0,988	-2,224	**0,027**
	Kadın	235	3,467	0,978		
İletişimin Hasta Çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Erkek	96	3,510	0,788	-2,418	**0,016**
	Kadın	235	3,740	0,784		
Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu	Erkek	96	2,885	0,858	-0,391	0,696
	Kadın	235	2,929	0,935		
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Erkek	96	3,682	0,816	-0,821	0,412
	Kadın	235	3,762	0,792		
Hasta-çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	Erkek	96	2,743	0,849	0,899	0,369
	Kadın	235	2,655	0,787		
Genel Örgütsel İletişim	Erkek	96	3,247	0,575	-1,576	0,116
	Kadın	235	3,360	0,602		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2.224$; $p=0.027<0,05$). Kadın hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanları ($x=3,467$), erkek hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanlarından ($x=3,203$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının İletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2.418$; $p=0.016<0,05$). Kadın hastane çalışanlarının iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu puanları ($x=3,740$), erkek hastane çalışanlarının İletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu puanlarından ($x=3,510$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu, örgütsel iletişim araçları boyutu, örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu,

örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu, hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu, genel örgütsel iletişim puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05)

Tablo 19. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	20-29 Yaş	118	3,507	0,851	1,894	0,130	
	30-39 Yaş	118	3,438	0,896			
	40-49 Yaş	81	3,582	0,772			
	50-59 Yaş	14	3,973	0,570			
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	20-29 Yaş	118	3,170	0,879	2,717	**0,045**	**1 > 2**
	30-39 Yaş	118	2,896	0,991			**4 > 2**
	40-49 Yaş	81	2,963	0,867			
	50-59 Yaş	14	3,418	0,925			
Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu	20-29 Yaş	118	3,463	1,019	1,749	0,157	
	30-39 Yaş	118	3,230	0,970			
	40-49 Yaş	81	3,477	0,956			
	50-59 Yaş	14	3,631	0,952			
İletişimin Hasta Çalışan üzerine Etkisi Boyutu	20-29 Yaş	118	3,638	0,797	1,529	0,207	
	30-39 Yaş	118	3,600	0,830			
	40-49 Yaş	81	3,784	0,679			
	50-59 Yaş	14	3,952	0,955			
Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu	20-29 Yaş	118	2,996	0,883	0,941	0,421	
	30-39 Yaş	118	2,871	0,941			
	40-49 Yaş	81	2,827	0,922			
	50-59 Yaş	14	3,143	0,864			
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-çalışan üzerine Etkisi Boyutu	20-29 Yaş	118	3,629	0,761	2,385	0,069	
	30-39 Yaş	118	3,710	0,884			
	40-49 Yaş	81	3,929	0,659			
	50-59 Yaş	14	3,804	0,957			
Hasta-Çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	20-29 Yaş	118	2,828	0,802	5,686	**0,001**	**1 > 3**
	30-39 Yaş	118	2,698	0,808			**2 > 3**
	40-49 Yaş	81	2,391	0,693			
	50-59 Yaş	14	2,976	1,008			
Genel Örgütsel İletişim	20-29 Yaş	118	3,364	0,618	2,226	0,085	
	30-39 Yaş	118	3,241	0,609			
	40-49 Yaş	81	3,346	0,521			
	50-59 Yaş	14	3,630	0,620			

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçları boyutu puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,717$; $p=0,045<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 20-29 yaş aralığındaki hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçları boyutu puanları (3,170 ± 0,879), 30-39 yaş aralığındaki hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçları boyutu puanlarından (2,896 ± 0,991) yüksek bulunmuştur. 50-59 yaş aralığındaki hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçları boyutu puanları (3,418 ± 0,925), 30-39 yaş aralığındaki hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçları boyutu puanlarından (2,896 ± 0,991) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=5,686$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. 20-29 yaş olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları (2,828 ± 0,802), 40-49 yaş olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanlarından (2,391 ± 0,693) yüksek bulunmuştur. 30-39 yaş olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları (2,698 ± 0,808), 40-49 yaş olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanlarından (2,391 ± 0,693) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu, sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu, İletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu, örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu, örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu, genel örgütsel iletişim puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 20. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Medeni Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	Evli	179	3,575	0,828	1,038	0,355
	Bekar	141	3,443	0,868		
	Diğer	11	3,614	0,753		
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	Evli	179	3,034	0,950	1,213	0,299
	Bekar	141	3,062	0,901		
	Diğer	11	2,610	0,828		
Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu	Evli	179	3,401	0,990	0,426	0,653
	Bekar	141	3,358	0,997		
	Diğer	11	3,636	0,843		
İletişimin Hasta Çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Evli	179	3,700	0,789	0,734	0,481
	Bekar	141	3,661	0,789		
	Diğer	11	3,409	0,858		
Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu	Evli	179	2,874	0,927	0,410	0,664
	Bekar	141	2,965	0,906		
	Diğer	11	2,977	0,786		
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Evli	179	3,765	0,867	0,515	0,598
	Bekar	141	3,693	0,715		
	Diğer	11	3,886	0,655		
Hasta-çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	Evli	179	2,626	0,825	1,866	0,156
	Bekar	141	2,771	0,796		
	Diğer	11	2,424	0,397		
Genel Örgütsel İletişim	Evli	179	3,339	0,599	0,112	0,894
	Bekar	141	3,317	0,597		
	Diğer	11	3,268	0,569		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu, örgütsel iletişim araçları boyutu, sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu, İletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu, örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu, örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu, hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu, genel örgütsel iletişim puanları ortalamalarının medeni durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 21. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Çocuğu Olma Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	Var	138	3,580	0,810	0,057	0,955
	Yok	52	3,572	0,861		
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	Var	138	2,945	0,936	-1,539	0,126
	Yok	52	3,181	0,964		
Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu	Var	138	3,371	0,961	-1,010	0,314
	Yok	52	3,532	1,033		
İletişimin Hasta Çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Var	138	3,684	0,795	0,007	0,995
	Yok	52	3,683	0,799		
Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu	Var	138	2,857	0,916	-0,571	0,569
	Yok	52	2,942	0,930		
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Var	138	3,761	0,890	-0,301	0,764
	Yok	52	3,803	0,764		
Hasta-çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	Var	138	2,517	0,797	-2,747	**0,007**
	Yok	52	2,872	0,784		
Genel Örgütsel İletişim	Var	138	3,305	0,575	-1,121	0,264
	Yok	52	3,414	0,647		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları ortalamalarının çocuğu olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=-2.747$; $p=0.007<0,05$). Çocuk sahibi olmayan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları ($x=2,872$), çocuk sahibi olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanlarından ($x=2,517$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu, örgütsel iletişim araçları boyutu, sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu, İletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu, örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu, örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu, genel örgütsel iletişim puanları ortalamalarının çocuğu olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 22. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Çocuk Sayısına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	1 Çocuk	59	3,479	0,818	1,283	0,281	
	2 Çocuk	66	3,616	0,828			
	3 Çocuk	13	3,856	0,635			
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	1 Çocuk	59	2,712	0,977	4,177	**0,017**	**3 > 1**
	2 Çocuk	66	3,061	0,890			
	3 Çocuk	13	3,418	0,715			
Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu	1 Çocuk	59	3,229	1,001	1,151	0,320	
	2 Çocuk	66	3,487	0,922			
	3 Çocuk	13	3,423	0,959			
İletişimin Hasta Çalışan üzerine Etkisi Boyutu	1 Çocuk	59	3,633	0,845	0,223	0,800	
	2 Çocuk	66	3,715	0,755			
	3 Çocuk	13	3,756	0,810			
Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu	1 Çocuk	59	2,801	0,913	0,345	0,709	
	2 Çocuk	66	2,924	0,906			
	3 Çocuk	13	2,769	1,028			
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-çalışan üzerine Etkisi Boyutu	1 Çocuk	59	3,691	0,911	0,357	0,701	
	2 Çocuk	66	3,826	0,888			
	3 Çocuk	13	3,750	0,842			
Hasta-çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	1 Çocuk	59	2,463	0,785	2,413	0,093	
	2 Çocuk	66	2,475	0,753			
	3 Çocuk	13	2,974	0,976			
Genel Örgütsel İletişim	1 Çocuk	59	3,193	0,619	2,269	0,107	
	2 Çocuk	66	3,368	0,525			
	3 Çocuk	13	3,496	0,557			

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçları boyutu puanları ortalamalarının çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=4,177$; $p=0,017<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.çocuk sayısı 3 çocuk olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçları boyutu puanları (3,418 ± 0,715),çocuk sayısı 1 çocuk olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçları boyutu puanlarından (2,712 ± 0,977) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu, sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu, iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu, örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu, örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu, hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi

boyutu, genel örgütsel iletişim puanları ortalamalarının çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(p>0.05).

Tablo 23. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	Lise mezunu	52	3,755	0,723	7,282	**0,000**	**1 > 4**
	Yüksekokul mezunu	97	3,523	0,868			**2 > 4**
	Üniversite mezunu	104	3,665	0,848			**3 > 4**
	Lisansüstü mezunu	78	3,168	0,781			
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	Lise mezunu	52	3,190	0,868	1,339	0,262	
	Yüksekokul mezunu	97	2,979	0,916			
	Üniversite mezunu	104	3,102	0,909			
	Lisansüstü mezunu	78	2,899	0,993			
Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu	Lise mezunu	52	3,414	1,075	4,603	**0,004**	**3 > 4**
	Yüksekokul mezunu	97	3,369	1,049			
	Üniversite mezunu	104	3,627	0,849			
	Lisansüstü mezunu	78	3,088	0,951			
İletişimin Hasta Çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Lise mezunu	52	3,724	0,868	1,655	0,177	
	Yüksekokul mezunu	97	3,644	0,781			
	Üniversite mezunu	104	3,784	0,716			
	Lisansüstü mezunu	78	3,530	0,834			
Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu	Lise mezunu	52	3,101	0,876	2,730	**0,044**	**1>2**
	Yüksekokul mezunu	97	2,773	0,932			
	Üniversite mezunu	104	3,048	0,910			
	Lisansüstü mezunu	78	2,795	0,885			
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Lise mezunu	52	3,596	0,972	1,021	0,383	
	Yüksekokul mezunu	97	3,833	0,695			
	Üniversite mezunu	104	3,719	0,658			
	Lisansüstü mezunu	78	3,744	0,949			
Hasta-çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	Lise mezunu	52	2,795	0,851	2,828	**0,039**	**4 > 2**
	Yüksekokul mezunu	97	2,516	0,738			
	Üniversite mezunu	104	2,657	0,826			
	Lisansüstü mezunu	78	2,842	0,798			
Genel Örgütsel İletişim	Lise mezunu	52	3,431	0,578	3,960	**0,009**	**1 > 4**
	Yüksekokul mezunu	97	3,292	0,584			**3 > 4**
	Üniversite mezunu	104	3,435	0,567			
	Lisansüstü mezunu	78	3,159	0,624			

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı

bulunmuştur(F=7,282; p=0,000<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.eğitim durumu lise mezunu olan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanları (3,755 ± 0,723), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanlarından (3,168 ± 0,781) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu yüksekokul mezunu olan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanları (3,523 ± 0,868), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanlarından (3,168 ± 0,781) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu üniversite mezunu olan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanları (3,665 ± 0,848), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanlarından (3,168 ± 0,781) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(F=4,603; p=0,004<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu üniversite mezunu olan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanları (3,627 ± 0,849), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanlarından (3,088 ± 0,951) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(F=2,730; p=0,044<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lise mezunu olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu puanı, eğitim durumu yüksek okul mezunu olan hastane çalışanların örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu puanından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,828$; $p=0,039<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları ($2,842 \pm 0,798$), eğitim durumu yüksekokul mezunu olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanlarından ($2,516 \pm 0,738$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel örgütsel iletişim puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=3,960$; $p=0,009<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu lise mezunu olan hastane çalışanlarının genel örgütsel iletişim puanları ($3,431 \pm 0,578$), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının genel örgütsel iletişim puanlarından ($3,159 \pm 0,624$) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu üniversite mezunu olan hastane çalışanlarının genel örgütsel iletişim puanları ($3,435 \pm 0,567$), eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının genel örgütsel iletişim puanlarından ($3,159 \pm 0,624$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçları boyutu, iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu, örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 24. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Meslekte Toplam Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	1-5 Yıl	115	3,561	0,822	2,294	**0,045**	**5 > 3**
	6-10 Yıl	49	3,500	0,851			
	11-15 Yıl	58	3,293	0,867			
	16-20 Yıl	43	3,390	0,942			
	21-25 Yıl	45	3,814	0,759			
	26 Yıl ve üstü	21	3,613	0,682			
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	1-5 Yıl	115	3,226	0,883	1,721	0,129	
	6-10 Yıl	49	2,895	0,949			
	11-15 Yıl	58	2,887	0,978			
	16-20 Yıl	43	2,967	0,945			
	21-25 Yıl	45	3,016	0,855			
	26 Yıl ve üstü	21	2,857	0,997			
Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu	1-5 Yıl	115	3,465	0,982	3,437	**0,005**	**5 > 3**
	6-10 Yıl	49	3,524	0,898			
	11-15 Yıl	58	3,052	0,960			
	16-20 Yıl	43	3,105	1,188			
	21-25 Yıl	45	3,678	0,776			
	26 Yıl ve üstü	21	3,579	0,958			
İletişimin Hasta Çalışan üzerine Etkisi Boyutu	1-5 Yıl	115	3,588	0,825	1,186	0,316	
	6-10 Yıl	49	3,728	0,837			
	11-15 Yıl	58	3,626	0,773			
	16-20 Yıl	43	3,612	0,777			
	21-25 Yıl	45	3,882	0,635			
	26 Yıl ve üstü	21	3,825	0,847			
Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu	1-5 Yıl	115	3,017	0,866	2,744	**0,019**	**1 > 4** **5 > 4**
	6-10 Yıl	49	2,969	0,972			
	11-15 Yıl	58	2,832	0,877			
	16-20 Yıl	43	2,529	0,898			
	21-25 Yıl	45	3,150	0,948			
	26 Yıl ve üstü	21	2,762	0,886			
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-çalışan üzerine Etkisi Boyutu	1-5 Yıl	115	3,641	0,754	2,537	**0,029**	**4 > 1** **4 > 2**
	6-10 Yıl	49	3,612	0,810			
	11-15 Yıl	58	3,720	0,917			
	16-20 Yıl	43	4,105	0,746			
	21-25 Yıl	45	3,811	0,725			
	26 Yıl ve üstü	21	3,714	0,764			
Hasta-çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	1-5 Yıl	115	2,864	0,762	2,702	**0,021**	**1 > 3** **1 > 5** **1 > 6**
	6-10 Yıl	49	2,742	0,877			
	11-15 Yıl	58	2,523	0,720			
	16-20 Yıl	43	2,636	0,854			
	21-25 Yıl	45	2,541	0,726			
	26 Yıl ve üstü	21	2,365	0,971			
Genel Örgütsel İletişim	1-5 Yıl	115	3,385	0,621	1,945	0,086	
	6-10 Yıl	49	3,324	0,610			
	11-15 Yıl	58	3,168	0,564			
	16-20 Yıl	43	3,227	0,628			
	21-25 Yıl	45	3,485	0,512			
	26 Yıl ve üstü	21	3,325	0,532			

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanları ortalamalarının meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,294$; $p=0,045<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekte toplam çalışma süresi 21-25 yıl olan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanları (3,814 ± 0,759), meslekte toplam çalışma süresi 11-15 yıl olan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanlarından (3,293 ± 0,867) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanları ortalamalarının meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=3,437$; $p=0,005<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekte toplam çalışma süresi 21-25 yıl olan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanları (3,678 ± 0,776), meslekte toplam çalışma süresi 11-15 yıl olan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanlarından (3,052 ± 0,960) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu puanları ortalamalarının meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,744$; $p=0,019<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekte toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu puanları (3,017 ± 0,866), meslekte toplam çalışma süresi 16-20 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu puanlarından (2,529 ± 0,898) yüksek bulunmuştur. Meslekte toplam çalışma süresi 21-25 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu puanları (3,150 ± 0,948), meslekte toplam

çalışma süresi 16-20 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu puanlarından (2,529 ± 0,898) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanları ortalamalarının meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,537$; $p=0,029<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekte toplam çalışma süresi 16-20 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanları (4,105 ± 0,746),meslekte toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanlarından (3,641 ± 0,754) yüksek bulunmuştur. Meslekte toplam çalışma süresi 16-20 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanları (4,105 ± 0,746), meslekte toplam çalışma süresi 6-10 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanlarından (3,612 ± 0,810) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları ortalamalarının meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,702$; $p=0,021<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekte toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları (2,864 ± 0,762), meslekte toplam çalışma süresi 11-15 yıl olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanlarından (2,523 ± 0,720) yüksek bulunmuştur. Meslekte toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları (2,864 ± 0,762), meslekte toplam çalışma süresi 21-25 yıl olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanlarından (2,541 ± 0,726) yüksek bulunmuştur. Meslekte toplam çalışma süresi 1-5 yıl olan

hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları (2,864 ± 0,762), meslekte toplam çalışma süresi 26 yıl ve üstü olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanlarından (2,365 ± 0,971) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçları boyutu, iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu, genel örgütsel iletişim puanları ortalamalarının meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 25. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Serviste Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	1-5 Yıl	182	3,525	0,853	2,856	**0,024**	**5 > 3**
	6-10 Yıl	38	3,543	0,808			
	11-15 Yıl	39	3,189	0,840			
	16-20 Yıl	31	3,488	0,861			
	21 Yıl ve üstü	41	3,817	0,736			
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	1-5 Yıl	182	3,152	0,946	2,323	0,057	
	6-10 Yıl	38	2,763	0,856			
	11-15 Yıl	39	2,791	0,855			
	16-20 Yıl	31	2,949	0,838			
	21 Yıl ve üstü	41	3,038	0,969			
Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu	1-5 Yıl	182	3,470	1,013	4,531	**0,001**	**1 > 3**
	6-10 Yıl	38	3,430	0,893			**2 > 3**
	11-15 Yıl	39	2,803	0,843			**5 > 3**
	16-20 Yıl	31	3,317	1,045			
	21 Yıl ve üstü	41	3,618	0,861			
İletişimin Hasta Çalışan üzerine Etkisi Boyutu	1-5 Yıl	182	3,653	0,828	0,994	0,411	
	6-10 Yıl	38	3,540	0,856			
	11-15 Yıl	39	3,641	0,702			
	16-20 Yıl	31	3,747	0,671			
	21 Yıl ve üstü	41	3,866	0,716			
Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu	1-5 Yıl	182	2,990	0,921	2,433	**0,047**	**1 > 4**
	6-10 Yıl	38	2,822	0,921			
	11-15 Yıl	39	2,846	0,777			
	16-20 Yıl	31	2,492	0,813			
	21 Yıl ve üstü	41	3,061	0,992			
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-çalışan üzerine Etkisi Boyutu	1-5 Yıl	182	3,684	0,803	3,423	**0,009**	**4 > 1**
	6-10 Yıl	38	3,546	0,868			**4 > 2**
	11-15 Yıl	39	3,731	0,832			
	16-20 Yıl	31	4,186	0,548			
	21 Yıl ve üstü	41	3,829	0,745			
Hasta-çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	1-5 Yıl	182	2,802	0,821	2,518	**0,041**	**1 >2**
	6-10 Yıl	38	2,439	0,689			
	11-15 Yıl	39	2,564	0,667			
	16-20 Yıl	31	2,570	0,780			
	21 Yıl ve üstü	41	2,561	0,905			
Genel Örgütsel İletişim	1-5 Yıl	182	3,371	0,632	2,695	**0,031**	**5 > 3**
	6-10 Yıl	38	3,218	0,561			
	11-15 Yıl	39	3,098	0,461			
	16-20 Yıl	31	3,299	0,551			
	21 Yıl ve üstü	41	3,472	0,554			

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanları ortalamalarının serviste çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,856$; $p=0,024<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. serviste çalışma süresi 21 yıl ve üstü olan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanları ($3,817 \pm 0,736$), serviste çalışma süresi 11-15 yıl olan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanlarından ($3,189 \pm 0,840$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanları ortalamalarının serviste çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=4,531$; $p=0,001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. serviste çalışma süresi 1-5 yıl olan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanları ($3,470 \pm 1,013$), serviste çalışma süresi 11-15 yıl olan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanlarından ($2,803 \pm 0,843$) yüksek bulunmuştur. serviste çalışma süresi 6-10 yıl olan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanları ($3,430 \pm 0,893$), serviste çalışma süresi 11-15 yıl olan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanlarından ($2,803 \pm 0,843$) yüksek bulunmuştur. serviste çalışma süresi 21 yıl ve üstü olan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanları ($3,618 \pm 0,861$), serviste çalışma süresi 11-15 yıl olan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanlarından ($2,803 \pm 0,843$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu puanları ortalamalarının serviste çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,433$; $p=0,047<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla

tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. serviste çalışma süresi 1-5 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu puanları (2,990 ± 0,921), serviste çalışma süresi 16-20 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu puanlarından (2,492 ± 0,813) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanları ortalamalarının serviste çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=3,423$; $p=0,009<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. serviste çalışma süresi 16-20 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanları (4,186 ± 0,548), serviste çalışma süresi 1-5 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanlarından (3,684 ± 0,803) yüksek bulunmuştur. serviste çalışma süresi 16-20 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanları (4,186 ± 0,548), serviste çalışma süresi 6-10 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanlarından (3,546 ± 0,868) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları ortalamalarının serviste çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($F=2,518$; $p=0,041<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Serviste çalışma süresi 1-5 yıl olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları, serviste 6-10 yıl olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanlarından yüksektir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel örgütsel iletişim puanları ortalamalarının serviste çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(F=2,695; p=0,031<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Serviste çalışma süresi 21 yıl ve üstü olan hastane çalışanlarının genel örgütsel iletişim puanları (3,472 ± 0,554), serviste çalışma süresi 11-15 yıl olan hastane çalışanlarının genel örgütsel iletişim puanlarından (3,098 ± 0,461) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçları boyutu, İletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu puanları ortalamalarının serviste çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(p>0.05).

Tablo 26. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Kadro Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	Sözleşmeli	125	3,547	0,840	0,447	0,655
	Kadrolu	206	3,504	0,847		
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	Sözleşmeli	125	3,079	0,955	0,717	0,474
	Kadrolu	206	3,004	0,910		
Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu	Sözleşmeli	125	3,428	1,037	0,535	0,593
	Kadrolu	206	3,368	0,957		
İletişimin Hasta Çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Sözleşmeli	125	3,653	0,829	-0,365	0,716
	Kadrolu	206	3,686	0,769		
Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu	Sözleşmeli	125	3,006	0,873	1,397	0,163
	Kadrolu	206	2,862	0,934		
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Sözleşmeli	125	3,648	0,796	-1,613	0,108
	Kadrolu	206	3,794	0,797		
Hasta-çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	Sözleşmeli	125	2,755	0,790	1,302	0,194
	Kadrolu	206	2,636	0,813		
Genel Örgütsel İletişim	Sözleşmeli	125	3,350	0,642	0,539	0,591
	Kadrolu	206	3,314	0,567		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu, örgütsel iletişim araçları boyutu, sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu, İletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu, örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu, örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu, hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu, genel örgütsel iletişim puanları ortalamalarının kadro durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Tablo 27. Araştırmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Örgütsel İletişim Düzeylerinin Çalışma Sistemine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	Gündüz	240	3,626	0,861	3,775	**0,000**
	Vardiyalı	91	3,242	0,729		
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	Gündüz	240	3,064	0,945	1,031	0,303
	Vardiyalı	91	2,947	0,877		
Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu	Gündüz	240	3,497	0,966	3,211	**0,001**
	Vardiyalı	91	3,112	0,991		
İletişimin Hasta Çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Gündüz	240	3,756	0,762	3,097	**0,002**
	Vardiyalı	91	3,458	0,828		
Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu	Gündüz	240	2,943	0,919	0,859	0,391
	Vardiyalı	91	2,846	0,897		
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Gündüz	240	3,799	0,784	2,244	**0,025**
	Vardiyalı	91	3,580	0,818		
Hasta-çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	Gündüz	240	2,610	0,795	-	**0,009**
	Vardiyalı	91	2,868	0,807	2,630	
Genel Örgütsel İletişim	Gündüz	240	3,389	0,592	3,083	**0,002**
	Vardiyalı	91	3,165	0,578		

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanları ortalamalarının çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=3.775; p=0.000<0,05). Gündüz çalışan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanları (x=3,626), Vardiyalı çalışan hastane çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu puanlarından (x=3,242) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanları ortalamalarının çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=3.211; p=0.001<0,05). Gündüz çalışan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanları (x=3,497), Vardiyalı çalışan hastane çalışanlarının sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu puanlarından (x=3,112) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının İletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu puanları ortalamalarının çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=3.097; p=0.002<0,05). Gündüz çalışan hastane çalışanlarının iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu puanları (x=3,756), Vardiyalı çalışan hastane çalışanlarının iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu puanlarından (x=3,458) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanları ortalamalarının çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=2.244; p=0.025<0,05). Gündüz çalışan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanları (x=3,799), Vardiyalı çalışan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu puanlarından (x=3,580) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları ortalamalarının çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur(t=-2.630; p=0.009<0,05). Vardiyalı çalışan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanları (x=2,868), Gündüz çalışan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu puanlarından (x=2,610) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının genel örgütsel iletişim puanları ortalamalarının çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur($t=3.083$; $p=0.002<0,05$). Gündüz çalışan hastane çalışanlarının genel örgütsel iletişim puanları ($x=3,389$), Vardiyalı çalışan hastane çalışanlarının genel örgütsel iletişim puanlarından ($x=3,165$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim araçları boyutu, örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu puanları ortalamalarının çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

3.3.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 28.Etik İklim Ve Örgütsel İletişim Boyutları Arasındaki Korelasyon İlişkisi

		Sosyal Sorumluluk	Yasalar, Kodlar Ve Kurallar	Kurum Çıkarı	Kişisel Çıkar	Arkadaşlığı Önemseme	Genel Etik İklim
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	r	0,517	0,409	0,367	0,312	0,418	0,549
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**
	N	331	331	331	331	331	331
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	r	0,517	0,346	0,304	0,266	0,347	0,496
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**
	N	331	331	331	331	331	331
Sorumlularla (Yöneticilerle) İletişim Boyutu	r	0,463	0,328	0,292	0,332	0,320	0,471
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**
	N	331	331	331	331	331	331
İletişimin Hasta Çalışan Üzerine Etkisi Boyutu	r	0,324	0,352	0,222	0,286	0,240	0,380
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**
	N	331	331	331	331	331	331
Örgütsel İletişimin Sosyal Ve Kültürel Boyutu	r	0,347	0,273	0,275	0,221	0,285	0,376
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**
	N	331	331	331	331	331	331
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-Çalışan Üzerine Etkisi Boyutu	r	0,119	0,181	0,115	0,153	0,060	0,163
	p	**0,030**	**0,001**	**0,036**	**0,005**	**0,277**	**0,003**
	N	331	331	331	331	331	331
Hasta-Çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	r	0,131	0,095	0,145	-0,034	0,185	0,144
	p	**0,017**	**0,083**	**0,008**	**0,535**	**0,001**	**0,009**
	N	331	331	331	331	331	331
Genel Örgütsel İletişim	r	0,578	0,461	0,395	0,370	0,432	0,608
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**
	N	331	331	331	331	331	331

Araştırmada kullanılan değişkenlerin arasındaki korelasyon Tablo 28'de verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, etik iklim alt boyutları ile örgütsel iletişim alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, bu alandaki korelasyon katsayılarının genel olarak istatiksel düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, *"sosyal sorumluluk", "kurum çıkarı"* ve *"genel etik iklim"* boyutlarının *"örgütsel iletişim"* tüm alt boyutları ile pozitif korelasyon gösterdiği gözlenmektedir. Hastane çalışanlarının etik iklimin bu üç boyutundaki algıları örgütsel iletişim algılarını arttırmaktadır. ($p<.05$)

"Yasalar, kodlar ve kurallar" ile *"arkadaşlığı önemseme"* boyutlarına bakıldığında da *"örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi"* boyutu ile arasında istatiksel olarak anlamlı düzeyde korelasyon yoktur. ($p>.05$) Buna rağmen, diğer örgütsel iletişim boyutları ile aralarında pozitif korelasyon göstererek birindeki artış, diğer boyutlarda anlamlı düzeyde artışa neden olmaktadır. ($p<.05$)

"Kişisel çıkar" boyutu ise ($r=-0,034$; $p=0,535>0,05$), yalnız *"hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi"* boyutunu etkilememektedir. Ancak diğer örgütsel iletişim boyutları ile pozitif yönde anlamlı ilişki göstermektedir. ($p<.05$)

3.3.4.Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmada etik iklimin örgütsel iletişime etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu analizde etik iklim faktörleri bağımsız değişken, örgütsel iletişim boyutları bağımlı değişken olarak regresyon denklemine alınmıştır. Regresyon analizi örgütsel iletişimin tüm alt boyutları için tekrar yapılmıştır.

Tablo 29. Genel Etik İklim Düzeyinin Genel Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Genel Örgütsel İletişim	Sabit	1,706	14,247	0,000	192,564	0,000	0,367
	Genel Etik İklim	0,518	13,877	**0,000**			

Genel etik iklim ile genel örgütsel iletişim arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı ve ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R^2=0,367, F=192,564; p=0,000<0.05). Buna göre genel etik iklim algısı çalışma ortamındaki örgütsel iletişimi olumlu yönde artırmaktadır.

Tablo 30. Etik İklim Düzeylerinin Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim Boyutu	Sabit	1,520	8,040	0,000	28,596	0,000	0,295
	Sosyal Sorumluluk	0,294	4,435	**0,000**			
	Yasalar, Kodlar ve Kurallar	0,092	1,499	0,135			
	Kurum Çıkarı	0,064	1,093	0,275			
	Kişisel Çıkar	0,082	1,868	0,063			
	Arkadaşlığı Önemseme	0,118	2,179	**0,030**			

Çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu ile etik iklim boyutları arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. (R^2=0,295, F=28,596; p=0,000<0.05). Hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk ve arkadaşlığı önemseme boyutlarının düzeyleri çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu düzeyini artırırken diğer etik iklim boyutları ise etkilememektedir. Buna göre çalışanların sosyal sorumluluk bilinci ve arkadaşlarına verdiği değer çalışma ortamdaki iletişimini olumlu yönde artırmaktadır.

Tablo 31. Etik İklim Düzeylerinin Örgütsel İletişim Araçları Boyutu Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Örgütsel İletişim Araçları Boyutu	Sabit	1,164	5,476	0,000	24,450	0,000	0,262
	Sosyal Sorumluluk	0,469	6,286	**0,000**			
	Yasalar, Kodlar ve Kurallar	0,029	0,422	0,673			
	Kurum Çıkarı	0,009	0,132	0,895			
	Kişisel Çıkar	0,050	1,015	0,311			
	Arkadaşlığı Önemseme	0,050	0,821	0,412			

Örgütsel iletişimin örgütsel iletişim araçları boyutuna ilişkin yapılan regresyon analizinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu anlamda örgütsel iletişim araçları boyutunun, etik iklim boyutları değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür. (R^2=0,262, F=24,450; p=0,000<0.05). Hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk düzeyi örgütsel iletişim araçları boyutu düzeyini arttırırken diğer etik iklim boyutları etkilememektedir. Bu sonuca göre etik iklimin sosyal sorumluluk açısından olumlu olması örgütsel iletişim araçlarını etkin kullanımını artırmaktadır.

Tablo 32. Etik İklim Düzeylerinin Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Sorumlularla (yöneticilerle) İletişim Boyutu	Sabit	1,376	5,955	0,000	20,757	0,000	0,230
	Sosyal Sorumluluk	0,373	4,603	**0,000**			
	Yasalar, Kodlar ve Kurallar	0,029	0,384	0,702			
	Kurum Çıkarı	0,054	0,756	0,450			
	Kişisel Çıkar	0,163	3,052	**0,002**			
	Arkadaşlığı Önemseme	0,036	0,546	0,586			

Sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutunun bağımsız değişken olarak analize alındığı regresyon modelinde sadece sosyal sorumluluk ve kişisel çıkar boyutlarıyla ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür. (R^2=0,230, F=20,757; p=0,000<0.05). Buna göre de hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk ve kişisel çıkar düzeyleri sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutu düzeyini arttırmaktadır.

Tablo 33. Etik İklim Düzeylerinin İletişimin Hasta Çalışan Üzerine Etkisi Boyutu Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
İletişimin Hasta Çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Sabit	2,224	11,430	0,000	12,660	0,000	0,150
	Sosyal Sorumluluk	0,099	1,457	0,146			
	Yasalar, Kodlar ve Kurallar	0,199	3,162	**0,002**			
	Kurum Çıkarı	0,008	0,132	0,895			
	Kişisel Çıkar	0,122	2,710	**0,007**			
	Arkadaşlığı Önemseme	0,018	0,320	0,749			

Etik iklim boyutlarıyla ile iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı fakat ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. (R^2=0,150, F=12,660; p=0,000<0.05). Bu bağlamda hastane çalışanlarının yasalar, kodlar ve kurallar ile kişisel

çıkar algıları iletişimin hasta çalışan üzerine etkisini az da olsa arttırmaktadır. Hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk, kurum çıkarı, arkadaşlığı önemseme düzeyleri ise iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu düzeyini etkilememektedir.

Tablo 34. Etik İklim Düzeylerinin Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Örgütsel İletişimin Sosyal ve Kültürel Boyutu	Sabit	1,402	6,174	0,000	10,902	0,000	0,130
	Sosyal Sorumluluk	0,191	2,394	**0,017**			
	Yasalar, Kodlar ve Kurallar	0,045	0,610	0,542			
	Kurum Çıkarı	0,100	1,429	0,154			
	Kişisel Çıkar	0,078	1,476	0,141			
	Arkadaşlığı Önemseme	0,081	1,239	0,216			

Örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutuna yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmasına karşın ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. (R^2=0,130, F=10,902; p=0,000<0.05). Buna göre hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk algısı örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu düzeyini arttırmaktadır.

Tablo 35. Etik İklim Düzeylerinin Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-Çalışan Üzerine Etkisi Boyutu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta-çalışan üzerine Etkisi Boyutu	Sabit	3,004	14,321	0,000	3,122	0,009	0,031
	Sosyal Sorumluluk	-0,011	-0,144	0,886			
	Yasalar, Kodlar ve Kurallar	0,138	2,024	**0,044**			
	Kurum Çıkarı	0,051	0,790	0,430			
	Kişisel Çıkar	0,094	1,936	0,054			
	Arkadaşlığı Önemseme	-0,057	-0,953	0,341			

Etik iklim boyutlarıyla ile örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu düzeyinin belirleyicisi olarak etik iklim boyutları değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. (R^2=0,031, F=3,122; p=0,009<0.05). Hastane çalışanlarının yasalar, kodlar ve kurallar düzeyi örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutu düzeyini arttırmaktadır. Bu sonuca göre, çalışma ortamına bağlı yasa, kod ve kurallara uygun davranışlar, çalışanların örgütsel iletişim araçlarını etkili kullanarak hasta ile olan diyalogunu belli bir oranda da olsa artırımını sağlamaktadır.

Tablo 36. Etik İklim Düzeylerinin Hasta-Çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Hasta-çalışan İletişiminde Zamanlamanın Etkisi Boyutu	Sabit	2,267	10,739	0,000	3,412	0,005	0,035
	Sosyal Sorumluluk	0,046	0,620	0,536			
	Yasalar, Kodlar ve Kurallar	0,002	0,036	0,972			
	Kurum Çıkarı	0,051	0,783	0,434			
	Kişisel Çıkar	-0,097	-1,996	**0,047**			
	Arkadaşlığı Önemseme	0,146	2,399	**0,017**			

Örgütsel iletişimin son boyutu olan hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutuna yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu düzeyinin belirleyicisi olarak etik iklim boyutları değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. (R^2=0,035, F=3,412; p=0,005<0.05). Buna göre hastane çalışanlarının kişisel çıkar düzeyi, hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu düzeyini azaltırken, arkadaşlığı önemseme düzeyini arttırmaktadır. Bu bağlamda hastane çalışanları kişisel çıkarlarının dışında, hasta ile olan iletişimlerinin zamanlamasına ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerine değer vermektedirler.

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Toplumun refah düzeyini ve bireyin mutluluğunu artırmayı amaç edinen hizmetlerin başında gelen sağlık hizmetleri hizmet üreten, kârı ikinci plana atan, karmaşık yapıda açık ve dinamik sistemlerdir. Yararlılık, özerklik, hasta mahremiyeti, zarar vermeme gibi ilkeleri içerisinde barındıran sağlık hizmetlerinde etik kavramı ile çalışanların hem birbirleriyle hem de hasta ile duygu, düşüncelerinin paylaşımını sağlayan iletişim kavramı tüm sağlık çalışanlarınca bilinmesi gerekli kavramlardır.

Bu çalışma, sağlık alanında hizmet sunan kişilerin, çalıştıkları hastanelerin etik iklimine ve örgütsel iletişimine ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek ve bu ikisi arasındaki ilişkinin sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşma boyutunu ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. İstanbul'da hizmet sunan eğitim ve araştırma hastanelerinden toplam dört hastaneye başvurulmuş ve araştırma kapsamına dahil edilen hastanelerden örneklem seçilmeyerek çalışma süresi "en az 6 ay" olan tüm sağlık çalışanlarına ulaşılması amaçlanmıştır. Örneklemi, söz konusu hastanelerde farklı pozisyonlarda çalışan 331 işgören oluşturmaktadır.

Araştırma sonucunda etik iklim ve örgütsel iletişim konularında yapılan faktör analizi neticesinde etik iklim konusunda 5 faktör elde edilmiştir. Bunlar;

- Sosyal Sorumluluk
- Yasalar, Kodlar ve Kurallar
- Kurum Çıkarı
- Kişisel Çıkar
- Arkadaşlığı Önemseme

olarak adlandırılmıştır.

Elde edilen *Sosyal Sorumluluk* faktörü, Elçi ve Alpkan (2006)'ın çalışmasında "sosyal sorumluluk" ve "verimlilik" olarak 2 ayrı faktör şeklinde ortaya çıkmıştır. Sosyal sorumluluk, Victor ve Cullen (1988)'de yaptığı çalışmalarda sık rastlanan iklim tipleri arasında yer almamıştır Ancak Cullen, Parboteeah ve Victor (2003), çalışmalarında yardımseverlik etik kriteri içinde bulunan sosyal sorumluluk faktörü ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin varlığını göstermişlerdir. Aydemir (2007) ise çalışmasında, örgütteki etik iklimin ve sosyal sorumluluk faktörünün, çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduklarını belirtmiştir.

"Yasalar" , "kodlar ve kurallar" faktörü ise Barnett ve Vaicys (2000)'nin "The Moderating Effect Of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgement and Behavioral Intentions" çalışmalarında olduğu gibi birlikte algılanmış olup, "yasalar, kodlar ve kurallar" adı altında tek bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Victor ve Cullen (1988), Deshpande (1996), Wimbush, Shepard ve Markham(1997), Cullen, Parboteeah ve Victor (2003), Neubaum, Mitchell ve Schminke (2004), Elçi ve Alpkan (2006), Aydemir (2007)'nin çalışmalarında ise bu faktör ayrı iki faktör olarak ortaya çıkmıştır. "Sorumluluk ve verimlilik" olarak adlandırılan faktör ise Elçi ve Alpkan (2006)'ın çalışmasında "sosyal sorumluluk" ve "verimlilik" olarak 2 ayrı faktör şeklinde ortaya çıkmıştır. Victor ve Cullen (1988)'de yaptıkları çalışmalarda bu faktörlerin ikisi de ortaya çıkmazken "The Effects Of Ethical Climates On Organizational Commtiment" adlı çalışmalarında ve Aydemir (2007)'in çalışmasında sadece "verimlilik" faktörü olarak ortaya çıkmıştır. Tsai ve Huang (2008)'in Tayvan'da 352 hemşire ile olan araştırmasında kurallar iklim tipinin hemşirelerin hastane kural ve prosedürlerini algılamalarından etkilendiğini belirtmiştir. Sağlık hizmetlerinde etik iklim konusunda Gül (2008) tarafından devlet hastanelerinde yapılan çalışmada kurallara ve yönetmeliklere bağlılığın örgütsel rekabet gücünü artırdığı sonucuna varılmıştır.

Elde edilen bu faktör beş faktörden ikisi olan *Kurum Çıkarı* ve *Kişisel Çıkar* faktörleri birlikte algılanarak Victor ve Cullen'in sık rastlanan iklim tipleri olarak geliştirdikleri beş iklim tipindeki "*Araçsallık*" faktörünü oluşturmaktadır. Bu faktörler, bu kuramı geliştiren Victor ve Cullen, Neubaum, Mitchell ve Schminke (2004)'nin

çalışmasında olduğu gibi bu çalışma kapsamında da ortaya çıkmıştır. Aydemir (2007)'de çalışmasında, araçsallık iklim tipinin çalışanların genel iş tatminleri üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu savunmuştur.

Ülkemizde Ergün ve Sonakın (2010)'nın hemşirelerin iş doyumları ile çalıştıkları kurumların etik iklimi arasında ilişkiyi inceleyen araştırması kendi anlayışlarını ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamının olmadığını, çalışanların kurum kuralları ve prosedürlerine uymaları gerekliliğinin bilincinde olduklarını göstermektedir. Şahin ve Dündar (2011) tarafından yapılan çalışmada ise yardımseverlik, ilkelilik ve egoistlik boyutlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Boyutlar açısından bakıldığında sağlık çalışanlarının çalıştıkları hastanelerin etik ikliminde varlığını en az onayladıkları iklim türü yardımseverlik, en çok onayladıkları ise egoist iklim türüdür. Desphande ve Joseph (2009) hemşirelerle yaptıkları araştırmada etik iklimin en önemli iklim türünün ilkelilik altında yer alan bağımsızlık türü olduğunu belirtmiştir.

Elde edilen bu faktörlerden "arkadaşlık" ve "takım çıkarı"nın birleşmesinden oluşan "önemseme" faktörü Victor ve Cullen'in (1988), Deshpande (1996), Aydemir (2007), ve Neubaum, Mitchell ve Schminke (2004)'in çalışmalarında olduğu gibi bu çalışma kapsamında da ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızın diğer ölçeği olan örgütsel iletişim konusunda ise 7 faktör karşımıza çıkmıştır;

- Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim
- Örgütsel İletişim Araçlarıyla İletişim
- Sorumlularla (Yöneticilerle) İletişim
- İletişimin Hasta- Çalışan Üzerine Etkisi
- Örgütsel İletişimin Sosyal- Kültürel Etkisi
- Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta- Çalışan Üzerine Etkisi

- Hasta- Çalışan İletişiminde Zamanlama

Çalışma Arkadaşları İle İletişim boyutu, çalışanların arasında bilgilerin açık ve anlaşılır biçimde paylaşıldığını, aralarında sürekli etkin bir iletişim olduğunu, fikir ve önerilerin açık ve anlaşılır biçimde diğer çalışanlara aktarıldığını ve arkadaşlarından işi nasıl yaptığıyla ilgili yapıcı geribildirim aldığını içermektedir. Aynı zamanda sorumlulukları altındaki işler ve kurum ile ilgili gelişmeler hakkında çalışma arkadaşlarının düzenli aralıklarla bilgilendirilme sağlayarak, kurumda yaşanılan problemlerin çalışma arkadaşlarıyla rahatlıkla paylaşılmasını ve sorunların kişisel ilişki ve arkadaşlık çerçevesinde çözülmesini ortaya koymaktadır. Bu sonuç kurum içinde sağlıklı bir yatay ve çapraz iletişimin olduğunu göstermektedir. Tekinkuş ve Yıldız (2006)'ın çalışması ile tutarlılık göstermektedir.

Örgütsel İletişim Araçlarıyla İletişim boyutu, kurumda çalışanların fikirlerini dile getirmesine uygun, kurum ve yapılan iş ile ilgili bilgiye kolayca ulaşmasını sağlayacak nitelikte teknolojik bir alt yapının olduğu, kurumda ve kurum ile ilgili mesajların sorumlular tarafından çalışanlara ulaştırılmasını içermektedir. Bu anlamda sağlık hizmetlerinin teknolojiyi yoğun olarak kullanması gerekliliği hastanelerde örgütsel iletişim araçlarının önemini artırmaktadır.

Sorumlularla (Yöneticilerle) İle İletişim boyutu, sorumlunun çalışanı ile bilgileri açık ve anlaşılır biçimde paylaşmasını, aralarında sürekli iletişim olmasını, yöneticinin fikir ve önerileri açık ve anlaşılır biçimde diğer çalışanlara aktarmasını içermektedir. Ayrıca kurum ile ilgili gelişmeler hakkında sorumlunun çalışanları düzenli aralıklarla bilgilendirmesini, sorumludan işi nasıl yaptığıyla ilgili yapıcı geribildirim alınmasını ve örgütte yaşanılan problemlerin sorumluyla rahatlıkla paylaşılmasını ve yöneticinin çalışanı işinde neler yapması gerektiğinden haberdar etmesini göstermektedir.

İletişimin Hasta- Çalışan Üzerine Etkisi boyutu, çalışanların arkadaşlarıyla etkin bir iletişim içinde olmasını, sorumlulukları altındaki işlerin gelişimi ile ilgili bilgi vermelerini, sorumlularının her zaman iletişime açık ve hasta ile ilgili sorunlarda

yardımcı olmasını, sürekli aynı birimde çalışarak kendi düzen sağlamasını, kendini hasta yerine koyarak iletişiminde gerekli zamanı ayırmasını içermektedir.

Örgütsel İletişimin Sosyal- Kültürel Etkisi boyutu, çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmelerine yönelik sosyal aktivitelerin düzenlenerek iş dışında da görüşüp aynı sosyal ortamları paylaştığını göstermektedir. Aynı zamanda çalışanların kendi aralarında sorunları ele almak ve fikirlerini paylaşmak için belirli aralıklarla resmi ya da gayri resmi toplantılarda buluştuklarını ortaya koymaktadır.

Çalışanların hizmet sunduğu hastalarla olan iletişimi ve kullandıkları örgütsel iletişim araçları hem kendilerini, hem hastaları hem de bulundukları kurumu ilgilendirmektedir. Günümüzde giderek önemi artan zaman ve iletişim kavramları hastanelerde hastaya uygulanacak tedaviden hasta ile iletişimde olan sağlık çalışanın ruh sağlığı ve güvenliğine kadar pek çok konuyu dolaylı olsa da etkilemektedir. Bu anlamda *Örgütsel İletişim Araçlarının Hasta- Çalışan Üzerine Etkisi* ve *Hasta- Çalışan İletişiminde Zamanlama* boyutları kurumun iletişim ağları etkinliğini gösterdiği gibi çalışanların ve hastaların memnuniyetlerini de ortaya çıkarmaktadır.

Araştırmada hastane çalışanlarının hastanelerinin etik iklim ile ilgili değerlendirmelerinde cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuğu olma durumu, çocuk sayısı, meslekte toplam çalışma süresi, serviste toplam çalışma süresi ve kadro durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Bu bulgular Şahin ve Dündar (2011)'ın 514 sağlık çalışanı ile yaptığı çalışma ile farklılık göstermektedir. Buna göre egoist etik iklimi, ilkelilik etik iklimi ve yardımseverlik iklimlerinde cinsiyetleri açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Medeni durum değişkenine göre ise sadece ilkelilik iklim türünün medeni durumla arasında bekar çalışanların algısının evli olan çalışanlara göre daha olumsuz olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Aynı çalışmada yaş değişkenine göre tüm ifadeler için 19-30 yaş arası grubunda bulunan sağlık çalışanları diğer yaş grubundakilere göre hastanelerinin etik iklimini daha yetersiz olarak görülmektedir. Ekin ve Tezölmez (1999) Türkiye'deki yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmasında kadın yöneticilerin

erkeklerden daha fazla etik iklim değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Literatürde yer alan sağlık hizmetlerindeki araştırmalardan bir diğeri olan Ergün ve Sonakın (2010) 'ın yaptığı çalışmada bekar hastane çalışanlarının etik iklim algıları evli hastane çalışanlarına göre daha yüksektir. Aynı çalışma cinsiyet, çocuk durumu, kadro durumuna ve çalışma şekline göre olan araştırmanın bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Parboteaah ve Kapp (2008) yaptıkları çalışmada ise etik iklimi değerlendirilmesinin değişmesinde cinsiyetin anlamlı bir ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanı sıra Lemmergaard ve Lauridsen (2008) Danimarka'da yaptıkları araştırmada cinsiyetin etik iklimi değerlendirme üzerinde etkisi olmadığını belirtmiştir. Yine Reid'e göre (2004) Amerika'da 202 kişi ile yapılan bir çalışmada sağlık çalışanlarının hastanenin etik ikliminden beklentilerinin yaş ve cinsiyetlerine göre değişiklik göstermediği belirtilmiştir. Wimbush ve arkadaşlarına göre ise (1997) kadınlar etik değerlere erkeklerden daha fazla inanmakta ve sahip çıkmakta ve kadın çalışanların fazla olduğu örgütlerde etik iklime olan inanç artmaktadır.

Hastane çalışanlarının etik iklim algısı *yasalar, kodlar ve kurallar* ve *kurum çıkarı* faktörlerinde eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu faktörlerinin dışındaki *sosyal sorumluluk, kişisel çıkar, arkadaşlığı önemseme ve genel etik iklim* faktörlerinde lisansüstü eğitim seviyesi sahip hastane çalışanlarının algısı diğer tüm eğitim seviyelerine göre daha düşüktür. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların etik iklim algısı azalmaktadır Bu sonuç Wimbush ve arkadaşları (1994) eğitim ile etik iklimi değerlendirme arasında negatif bir ilişki olduğunu yani eğitim düzeyi arttıkça etik iklimin değerlendirilmesinin daha olumsuz yönde geliştiğini ifade ettiği çalışma ile tutarlılık göstermektedir. Bahçecik ve Özgür (2003) tarafından İstanbul'da hizmet sunan 4 hastaneden (SSK hastanesi, üniversite hastanesi, özel hastane, devlet hastanesi) 394 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirilen etik iklime yönelik araştırmada ise katılımcıların eğitim durumu, hizmet sundukları hastanedeki ve birimlerdeki çalışma yılı göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmamızda meslekte ve serviste toplam çalışma süreleri değişkenlerine göre etik iklimin alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamasına karşın Şahin ve

Dündar (2011) çalışmasında egoist etik iklim türünün sağlık çalışanlarının mesleklerindeki çalışma süresine göre 15-30 yıl ile 5-9 yıl ve 10-14 yıl arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre 15-30 yıl çalışanlar 5-9 yıl ve 10-14 yıl çalışanlara göre hastanelerinin etik ikliminde egoist iklim türünün yer aldığına daha fazla inanmaktadır. Victor ve Cullen (1988) çalışma yılı arttıkça kurumun etik davranışlarının ve etik iklimin arttığını belirtmiştir. Yine Ulrich ve arkadaşları (2006) hemşirelerle yaptıkları çalışmada çalışma yılı ile etik iklimi değerlendirme arasında bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuçlar araştırmamızla tutarlılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının çalışma sistemi değişkenine göre etik iklim beklentilerine farklı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre hastane çalışanlarının etik iklimin *kurum çıkarı* ve *arkadaşlığı önemseme* faktörlerinde çalışma sistemi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Diğer boyutları olan *sosyal sorumluluk, yasalar, kodlar ve kurallar, kişisel çıkar* ve *genel etik iklim* boyutlarında çalışma sistemi değişkenine göre gündüz çalışan hastane çalışanlarının algıları, vardiyalı çalışan hastane çalışanlarının algılarından olumludur. Etik iklim türleri açısından ise Şahin ve Dündar (2011) egoistlik iklim türünün vardiya şekli arasındaki ilişkiye bakıldığında gündüz vardiyasında çalışanlar gece vardiyasında çalışanlara göre hastanelerinin etik iklimindeki varlığına daha fazla inanmaktadır. Yardımseverlik iklim türünde gece vardiyası çalışanları gündüz ve 24 saat vardiyalarında çalışanlara göre hastanelerinin etik iklimindeki varlığına daha az inanmaktadır. İlkelilik iklim türünün vardiya şekli arasındaki ilişkiye bakıldığında gündüz vardiyasında çalışanlar gece vardiyasında çalışanlara göre hastanelerinin etik iklimindeki varlığına daha fazla inanmaktadır. Kim ve Miller (2008)'ın Kore'de turizm sektöründe yaptığı çalışmada vardiya türünün etik iklimin değerlendirilmesi ile ilişkisi olduğunu saptamıştır.

Çalışmamıza katılan hastane çalışanlarının örgütsel iletişim beklentisi sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bu anlamda örgütsel iletişimin *sorumlularla (yöneticilerle) iletişim* ve *iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi* boyutlarında kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha olumludur. Bu bulgu Tekinkuş ve Yıldız (2006)'ın "Örgüt Kültürünün Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü" adlı

araştırması ile tutarlılık göstermektedir. Altındiş ve Ağca (2011)'nın çalışmasında ise erkek sağlık çalışanların bayan sağlık çalışanlarına göre bilgi paylaşımı yönünden daha fazla engel teşkil ettiği görülmüştür. Bu durum sağlık hizmetlerinde çalışanların genel olarak kadın ağırlıklı olması ve toplumlarda kadınların tedavi edici-korumayıcı rolü iletişimi kolaylaştırarak olumlu yönde etkilemesi ile açıklanabilir.

Örgütsel iletişimin alt boyutlarına yaş değişkenine göre bakıldığında ise 20-29 yaş ve 50-59 yaş aralığındaki hastane çalışanlarının *örgütsel iletişim araçları boyutu* algıları, 30-39 yaş aralığındaki hastane çalışanlarının *örgütsel iletişim araçları boyutu* algılarından daha olumludur. Aynı zamanda 20-29 yaş ve 30-39 yaş olan hastane çalışanlarının *hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi* boyutunun algıları da, 40-49 yaş olan hastane çalışanlarından yüksek bulunmuştur. Bu bağlamda araştırmaya katılan hastane çalışanları iletişimde kullanılan araçları ve bunlarının hastanedeki etkinliğini genç ve yaşı altmış olan çalışanlar daha olumlu bulmaktadır. Bu boyutların dışındaki *çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutu, sorumlularla (yöneticilerle) iletişim, iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi, örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel, örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi, genel örgütsel iletişim* boyutlarında çalışanların algılarında yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yıldırım ve Erkoç (2008)'un ilaç firmalarında çalışan 233 kişiye yaptığı araştırmada çalışma arkadaşlarıyla iletişim boyutunun çalışanların cinsiyeti veya eğitimi ile ilgili olduğu görülmektedir. Aynı çalışmada çalışanların yöneticilerle iletişimin etkinliğine ilişkin değerlendirmelerinin demografik özellikleriyle anlamlı düzeyde ilişkili olmadığı, ancak toplam deneyim değişkeni açısından zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışmada medeni durum ve kadro durumuna göre hastane çalışanlarının örgütsel iletişim düzeylerinde farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Hastane çalışanlarının *örgütsel iletişimin hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi* boyutunu çocuğu olma değişkenine göre değerlendirmelerinde çocuk sahibi olmayan hastane çalışanlarının algılarının çocuk sahibi olan çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuç çocuğu olmayan sağlık çalışanlarının zamanının ve iletişimin önemli olduğu hastane ortamında bunların etkinliğine daha çok inandıklarını göstermektedir.

Analize katılan hastane *çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla iletişim, örgütsel iletişim araçları, sorumlularla (yöneticilerle) iletişim, iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi, örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel, örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi, genel örgütsel iletişim* boyutları çocuğu olma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık ortaya koyulmamıştır.

Örgütsel iletişimin alt boyutu olan *örgütsel iletişim araçları* boyutunu çocuk sayısı değişkenine göre bakıldığında 3 çocuk sahibi olan çalışanların algılarının 1 çocuğu olan çalışanlarının algılarından yüksek bulunmuştur. Buna göre çocuk sayısı fazla olan çalışanlar kullanılan iletişim araçlarına daha olumlu yaklaşmaktadırlar.

Örgütsel iletişimin diğer boyutlarında (*çalışma arkadaşlarıyla iletişim, sorumlularla (yöneticilerle) iletişim, iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi, örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel, "örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi, hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi* ve *genel örgütsel iletişim)* çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Örgütsel iletişim boyutlarına bakıldığında ise çalışanlarının *çalışma arkadaşlarıyla iletişim, sorumlularla (yöneticilerle) iletişim* ve *genel örgütsel iletişim* boyutlarının lisansüstü eğitim seviyesi sahip hastane çalışanlarının algısı diğer tüm eğitim seviyelerine göre daha düşüktür. Bu sonuç etik iklimde olduğu gibi eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların örgütsel iletişim algısının azaldığını göstermektedir. Örgütsel iletişimin diğer boyutlarından *hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi* boyutunda eğitim durumu lisansüstü mezunu olan hastane çalışanlarının algıları yüksekokul mezunu olan hastane çalışanlarınınkinden daha olumludur. *Örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel* boyutunda lise mezunu hastane çalışanların algısı yüksek okul mezunu olan hastane çalışanların örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu algısından daha olumludur. Bu faktörlerinin dışındaki *örgütsel iletişim araçları, iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi* ve *örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi"* faktörlerinin eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Çalışmamızda hastane çalışanlarının *örgütsel iletişim araçları, iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi ve genel örgütsel iletişim* boyutlarının meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bunların dışındaki *çalışma arkadaşlarıyla* ve *sorumlularla (yöneticilerle) iletişim* boyutlarında meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre 21-25 yıl olan hastane çalışanlarının bu iki boyuttaki algıları, 11-15 yıl olan hastane çalışanların algılarından daha yüksek bulunmuştur. Diğer bir boyut olan *örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel* boyutunun meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre 1-5 yıl ve 21-25 olan hastane çalışanlarının algısı 16-20 yıl olan çalışanlardan daha olumludur. *Örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi* boyutunun meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre algısı ise 16-20 yıl çalışanların 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışanlardan düşük bulunmuştur. Örgütsel iletişiminin *hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi* boyutunun meslekte toplam çalışma süresine göre değerlendirmesinde 1-5 yıl çalışanlarının algısı 11-15 yıl, 21-25 yıl ve 26 yıl ve üstü çalışanlardan daha olumludur. Çalışanlarının *çalışma arkadaşlarıyla iletişim* boyutunun serviste çalışma süresi değişkenine değerlendirmesine göre ise çalışma süresi 21 yıl ve üstü olan hastane çalışanlarının 11-15 yıl olan hastane çalışanların algısından yüksektir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının *örgütsel iletişim araçları, iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi boyutu* algıları serviste çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çalışanların sorumlularla (yöneticilerle) iletişim boyutunun serviste çalışma süresi 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 21 yıl ve üstü olan hastane çalışanlarının algısı 11-15 yıl olan hastane çalışanlarının algısından daha olumludur. Bunun yanı sıra çalışanlarının *örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel* boyutu algısı serviste çalışma süresi 1-5 yıl olan çalışanlarının serviste çalışma süresi 16-20 yıl olan hastane çalışanlarının örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutu algılarından olumludur. Aynı zamanda *hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi* boyutunda serviste çalışma süresi 1-5 yıl olan hastane çalışanlarının hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu algıları serviste 6-10 yıl olan hastane çalışanlarından daha olumludur.

Araştırmada çalışanlarının *örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi* boyutunun serviste çalışma süresi değişkenine göre algısı çalışma süresi 16-20 yıl olanların 1-5 yıl ve 6-10 yıl olanlardan yüksektir.

Hastane çalışanlarının *genel örgütsel iletişim* algılarında ise serviste çalışma süresi 21 yıl ve üstü olan hastane çalışanlarının algıları serviste çalışma süresi 11-15 yıl olan hastane çalışanlarının genel örgütsel iletişim algısından yüksek bulunmuştur.

Örgütsel iletişimin alt boyutlarına çalışma sistemi değişkenine göre bakıldığında *çalışma arkadaşlarıyla iletişim*, *sorumlularla (yöneticilerle) iletişim, iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi, örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi* ve *genel örgütsel iletişim* faktörlerinde gündüz çalışanlarının algısı vardiyalı çalışanlarının algısından yüksektir.

Diğer bir örgütsel iletişim boyutu olan hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutunda ise araştırmaya katılan hastane çalışanlarından vardiyalı çalışanların algısı gündüz çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının *örgütsel iletişim araçları* boyutu ve *örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel* boyutu algılarında çalışma sistemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Etik iklim alt boyutları ile örgütsel iletişim alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, bu alandaki korelasyon katsayılarının genel olarak istatiksel düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, *"sosyal sorumluluk", "kurum çıkarı"* ve *"genel etik iklim"* boyutlarının *"örgütsel iletişim"* tüm alt boyutları ile pozitif korelasyon gösterdiği gözlenmektedir. Hastane çalışanlarının etik iklimin bu üç boyutundaki algıları örgütsel iletişim algılarını arttırmaktadır. Çalışanların sosyal sorumluluk bilinci, hastaneye olacak fayda algıları, çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimi ve bunu gerçekleştirmek için kullandıkları örgütsel iletişim araçları ve de zamanla yarışılan hastane ortamında etik iklim algısı pozitif olarak etkilenmektedir. Hastane çalışanlarının ortamda hissettikleri etik iklim algısı, kendi aralarındaki iletişimden, hasta ile olan iletişimine, kurum çıkarına kadar pek çok konuda olumlu etki bırakmaktadır.

"Yasalar, kodlar ve kurallar" ile *"arkadaşlığı önemseme"* boyutlarına bakıldığında *"örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi"* boyutu ile arasında istatiksel olarak anlamlı düzeyde korelasyon yoktur. Buna rağmen, diğer örgütsel iletişim boyutları ile aralarında pozitif korelasyon göstererek birindeki artış, diğer boyutlarda anlamlı düzeyde artışa neden olmaktadır. Bu anlamda hastane çalışanlarının çalışma alanında uyması zorunlu kanun ve kurallar, kendi ve yöneticileri ile aralarındaki iletişimi, kullanılan iletişim araçlarını etkisini artırmaktadır.

"Kişisel çıkar" boyutu ise yalnız *"hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi"* boyutunu etkilememektedir. Ancak diğer örgütsel iletişim boyutları ile pozitif yönde anlamlı ilişki göstermektedir.

Bu bulguların ışığında emek yoğun çalışan hastane ortamında yasa ve kurallar kapsamında çalışanların diğer çalışanlarla olan iletişimine, kullandıkları örgütsel iletişim araçlarına ve de bunların en hızlı şekilde iletişime etki etmelerine önem vermeleri sağlık hizmetlerinin gerekliliğidir. İnsan yaşamının değerini meslek edinen sağlık hizmetlerinde olumlu bir etik iklimin ve iletişimin olduğu bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.

Genel etik iklim ile genel örgütsel iletişim arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı ve ilişkisinin güçlü olduğu görülmüştür. Buna göre genel etik iklim algısı çalışma ortamındaki örgütsel iletişimi artırmaktadır. Bu sonuç araştırmamızın temel hipotezini destekler niteliktedir.

Etik iklimin, örgütsel iletişime etkisi incelendiğinde bazı boyutlar açısından bu etkinin anlamlı düzeyde olduğu fakat her boyut açısından böyle bir etkinin gözlemlenmediği görülmektedir. Etik iklimin örgütsel iletişime en fazla etki eden boyutu sosyal sorumluluk boyutudur. Sosyal sorumluluk boyutu; örgütsel iletişimin çalışma arkadaşlarıyla iletişim, örgütsel iletişim araçları, sorumlularla (yöneticilerle) iletişim ve örgütsel iletişimin sosyal ve kültürel boyutlarına etki etmektedir. Buna göre hastane çalışanlarının sosyal sorumluluk düzeyleri örgütsel iletişimin bu boyutlarında artışa neden olmaktadır. Bu bağlamda çalışanların sosyal sorumluluk algısı, hem kendi

içlerinde hem de sorumlularıyla iletişimini ve kullanılan örgütsel iletişim araçlarının etkinliğini artırarak sosyal ve kültürel ilişkileri güçlendirmektedir.

Etik iklimin yasalar, kodlar ve kurallar boyutu iletişimin hasta çalışan üzerine etkisi ve örgütsel iletişim araçlarının hasta-çalışan üzerine etkisi boyutlarının düzeyini arttırmaktadır. Bu sonuca göre, çalışma ortamına bağlı yasa, kod ve kurallara uygun davranışlar, çalışanların örgütsel iletişim araçlarını etkili kullanarak hasta ile olan diyalogunu belli bir oranda da olsa artırımını sağlamaktadır.

Etik iklimin örgütsel iletişime etki eden diğer bir boyutu da arkadaşlığı önemseme boyutudur. Arkadaşlığı önemseme boyutu sadece çalışma arkadaşlarıyla iletişim etki ederek sağlık hizmetlerinde arkadaşlık ilişkilerinin güçlü olması gerekliliği ortaya koymuştur.

Etik iklimin kişisel çıkar boyutu ise sorumlularla (yöneticilerle) iletişim ve hasta çalışan üzerine etkisi boyutuna boyutu düzeyini arttırırken hasta-çalışan iletişiminde zamanlamanın etkisi boyutu düzeyini azaltmaktadır.

Tüm bulgular göz önüne alındığında, araştırmanın temel hipotezi olan "İşletmedeki etik iklim algısı örgütsel iletişimi etkilemektedir" tam olarak doğrulanmadığı ancak bazı boyutlar açısından doğrulandığı görülmektedir.

Sağlık alanındaki etik sorunların artması sadece sağlık çalışanlarını değil aynı zamanda hastaları ve yasa koyucuları içeren sağlıkla ilgili birimleri de etkilemektedir. Sağlık alanında hizmet sunan kişilerin etik konulara yönelik tutumları yaptıkları işle ilgili algılamalarına göre değişebilir. Etik sorular ve problemler ortaya çıktığında alınması gereken etik kararlarda da kişilerin rolleri önemli yer tutmaktadır.

Sağlık kuruluşları sağlık hizmeti vermek üzere kurulmuşlardır. Hizmetlerin üretilmesinde ve etkin bir şekilde verilmesinde iletişim vazgeçilmez bir yere sahiptir. Çünkü bir kurumda üniteler arası bilgi akısı ne kadar hızlı, doğru ve tam ise, o kurumda üretilen hizmetler o düzeyde mükemmelliğe ulaşır. İletişimin, sağlık çalışanları ve bu ekipte görev alan üyeler arasındaki ilişkinin temelini hazırlayıcı rolü bulunmaktadır. Sağlık kurumları yapısı ve ürettikleri hizmet açısından yatay, dikey ve çapraz iletişim

kanallarına sahiptirler ve bu yapıda kabul edilemeyen tek şey iletişimdeki aksaklıklardır. Sağlık çalışanlarının kendi aralarında ve hastalarla ilişkisindeki kopukluklar iletişim becerisindeki eksiklikler vb. gibi konular sağlık kurumlarında iletişimi zorlaştıran nedenlerdendir.

İletişim ile etik kavramları birbirini tamamlayan, biri olmadan diğerinin olamayacağı iki kavramdır. İletişim olgu ve sürecini, iletilerin bir kaynaktan alıcılara, onlarda tutum ve davranış değişikliği yaratmak üzere aktarılması şeklinde tanımlandığında, aktarılan mesajın 'etik' kavramını da beraberinde getirdiği görülmektedir: Verilen mesajın doğru olması, doğru mesaja doğru geribildirimin gelmesi ve iletişim sürecinin bu doğru başlangıç ekseninde sürdürülmesi beklenir. Etik, yaşamın her aşamasında önemli olduğu gibi, insan iletişiminde de önemli bir olgudur. Ahlaklı olan kişinin iletişiminde de bu özelliğini yansıtacağı ve doğru iletişimde bulunacağı varsayılabilir.

Örgütsel iletişim konusunda etik kavramının önemi daha da artar. Çünkü etik olmayan iletişim, önce yalnızca dar bir çevreyi, iki ya da üç/dört kişiyi ilgilendirirken, kitlesel iletişimde kitlelere verilen mesajda etik dışı mesajların verilmesi; bir diğer deyişle, doğru mesajın verilmemesi, kitleleri ilgilendiren bir durumdur ve olumsuz etkisi de çok geniştir; kuramsal olarak tüm toplumdur.

Sonuç olarak rekabetin yoğunlaştığı, birçok ürün ve hizmetin kalite değerinin birbirine yaklaştığı günümüzde, sorumluluğa sahip olan işletmelerin taraflarının güvenini kaybetmemesi için etik ikilemlerle karşılaştıklarında etik yönetim tarzını benimsemesi ve kararlarını etik yönde alıp buna uygun davranışlar sergilemesi önemli olacaktır. Etik yönetim tarzının benimsenip uygulanması ile işletmenin etik ilkelerle yönetilen bir organizasyon olma çabaları da bir anlam ifade edecektir. Eğer bu başarılabilirse; işletme, başta çalışanları ve tüketiciler olmak üzere işletmeyle ilgili birçok birim tarafından güven duyulan ve sadakat gösterilen kurumsal bir yapıya dönüşecektir.

ÖNERİLER

Etik ve örgütsel iletişim günümüzde gittikçe önem kazanan bir konu haline gelmesine rağmen tarafımızca yapılan literatür taraması sonucunda, etik ikliminin örgütsel iletişimi ne yönde etkilediğine dair çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu çalışma sonucunda etik iklim ve örgütsel iletişim unsurlarının birbirleri arasındaki bağlantı araştırılmıştır. Araştırma sonuçları etik iklim ve örgütsel iletişim üzerine yapılan benzer çalışmalarla tutarlılık göstermiştir.

Bu araştırma; araştırmanın sınırlılıkları bölümünde belirtildiği üzere, İstanbul ili içinde bulunan izin alınabilen devlet hastaneleri üzerinde yapılmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda etik iklim ve örgütsel iletişim kavramları farklı dal sağlık kurumlarında araştırmaya yönelerek farklı sektörler ile karşılaştırılması yoluna giderek, çeşitli meslek gruplarında ortaya çıkan sonuçların değerlendirmesini yapabilir. Aynı zamanda araştırmanın konusuyla ilgili olarak, diğer dünya ülkeleri arasında karşılaştırmalı bir araştırma da yapılabilir.

KAYNAKÇA

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

Agarwal, James and Malloy, David Cruise (1999). *Ethical work climate dimensionsin a not-for-profit organization: An empirical study.* Journal of Business Ethics, 20, 1-14.

Akat, İ. ve Budak,G. ve Budak,G. (2002). *İşletme Yönetimi*. 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları

Akbaş, T.(*2010)*.Örgütsel Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sanayi Büyük Ölçekli İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12 (19): 121-137.

Aktan, C. C. ve Tutar, Hasan. (2006).Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar. Kurumsal Kültür, Ankara

Aktan, C. C. ve Tutar, Hasan. (2010).Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar. Kurumsal Kültür C. C. Aktan, (Ed.). Kurumsal Kültür: Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar içinde. Birinci Baskı. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu. 33-59.

Ataberk, Ü. (2001) *İletişim Ve Teknoloji,* 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Aydın, İ. P. (2001). *Yönetsel, Mesleki ve Örgütsel Etik.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

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

Babadağlı, B., Erim, S.E., ve Erdoğan, S. (2006). *Hekimlerin Ve Hemşirelerin Hastayla İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi*. Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:3

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 7, s. 1-30.

Barnett, T., Schubert E. (2002). *Perceptions of The Ethical Work Climate and Covenantal Relationships.* Journal of Business Ethics, 36, 279-290.

Barnett,, T. ve Vaicys, C. (2000). *The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgements and Behavioral Intentions.* Journal of Business Ethics, 27, 351 – 362.

Başyiğit, Aslıhan (2006). *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bıçakçı, İ. (2008). *İletişim ve Halkla İlişkiler.* Mediacat. İstanbul

Boatright, J.R.(2003). *Ethics and The Conduct Of Business.* New Jersey: Prentice Hall

Boone L., E. & Kurtz, D., L. (2003). *Contemporary Business.* Thomson-South Western

Büte, M. (2011). *Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki.* Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, (171-192)

Can.H, Asan, Öznur, ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları

Çayırlı, İ. (2008). *Sağlık ve Medya İletişimi.* Ankara Nobel Yayın Dağıtım.

Cevizci, A. (2008). *Etiğe Giriş.* İstanbul: Paradigma Yayıncılık

Charvatova, D. (2006). *Relationship Between Communication Effectiveness And The Extent Of Communication Among Organizational Units.* International Journal Of Human And Social Sciences, Volume: 1, No: 1, P. 32-34.

Çimen, M. A. (2009). *Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü Ve Önemi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi: Elazığ. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cullen, J.B., Parboteeah, K.B., Victor, B. (2003). *The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two Study Analysis.* Journal of Business Ethics. (46). 127-141

Cullen, J.B., B. Victor ve C.Stephens. (1989). *An Ethical Weather Report: Assessing The Organization's Ethical Climate.* Organizational Dynamics, 18.2, 50-62.

Cullen, J.B., B. Victor (1988). *The Organizational Bases of Ethical Work Climate.* Administrative Science Quarterly

Daft, Richard, L. (2003). *Management.* Thomson & South Western, USA

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

Desphande, S. P., Joseph, J. (2009). *Impact of Emotional Intelligence, Ethical Climate and Behavior of Peers on Ethical Behavior of Nurses.* Journal of Business Ethics (85) 403-410

Dicle Ü. (1974). *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*. Ankara: MPM Yayınları, No: 169

Dökmen, Ü. (2004). *İletişim Çatışmaları Ve Empati.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Dönertaş, C.F. (2008). *Etik İklimin Kuruma Güven Üzerindeki Etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dubrin, Andrew J. (2000). *Applying Psychology, Indıvidual Organizational Effectiveness***,** 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Ekinci, K. (2006). *Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Erzurum. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Elçi, M. ve Alpkan, L. (2006). *Etik İklimin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri.* Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi Sayı:1

Elgünler, T. Ç., Fener, T Ç. (2011). *İletişimin Kalitesini Etkileyen Engeller Ve Bu Engellerin Giderilmesi.* The Turkish Online Journal Of Design, Art And Communication – TOJDAC, Volume: 1, Issue: 1, P. 35-57.

Elma, C. ve Demir, K. (2003), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar- Uygulamalar Ve Sorunlar,* İkinci Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

Erbaş, G. (2008). *Yönetici Ve İşgören Arasındaki İletişimin Kalitesi İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Erdoğan, İ. (2005). *İletişimi Anlamak,* Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara: Erk.

Erkoç,Tuba.,(2008). *Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eroğluer, Kemal.,(2008)" *Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Konuya İlişkin Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Tezi Doktora Tezi. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Erondu, A. E., Sharland, A., Okpara, O.J. (2004). *Corporate Ethics in Nigeria: A Test of Concept of an Ethical Climate.* Journal of Business Ethics. (51). 349-35

Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini Ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eser, G. (2007). *Etik İklim ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Genç, N. (2005). *Yönetim Ve Organizasyon.* İstanbul: Seçkin Yayınları.

Gül, H. (2006). *Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama.* Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi. Sayı: 10 Yıl: 9 65-79

Gülnar, B. (2007). *Örgütlerde İletişim Ve İş Doyumu,* İstanbul: Literatür Yayınları.

Güngör, N. (2011). *İletişim/ Kuramlar ve Yaklaşımlar.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Göngören,M, Kurutkan.,N ve Orhan,F. (2013*). Mikro Rekabetçilikte Yeni Yaklaşımlar:Hastanelerde Oluşan Etik İklimin Kalite Ve Akreditasyon Açısından Değerlendirilmesi.* Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.18, S.1, S.221-241.

Gürgen, H. vd, (2003). *Halkla İlişkiler Ve İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Gürsel, M. vd. (2003). *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi,* Eğitim Kitabevi Yayınları: 19, Birinci Basım. Konya: Star Ofset

Gürüz, D ve G.Ö., Yaylacı. (2004). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Mediacat Yayınları.

Hart, S.E. (2005). *Hospital Ethical Climates and Registered Nurses' Turnover Intentions.* Journal of Nursing Scholarship 37:2 173-177

Hatcher T. (2004)"*Environmental Ethics As An Alternative For Evaluation Theory In For Profit Business Context. Evaluation And Program Planning*."

Hayatoğlu, Ö. (2010). *Etik İklimin; Satış Elemanlarının İş Tutumlarına Ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Bolu. İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kantarcı, Z. (2007). *İş Etiği ve Ahilik.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Erzurum. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaplan, M. (2010).*Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Konya. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaptanoğlu, A. vd, (2011),*Sağlık Yönetimi*. İstanbul: Beşir Kitapevi.

Karaca, N. (2006). *İstanbul'da Seçilen İki Bölgedeki Halkın Sağlık Hizmetlerinden Yararlanma Durumu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Edirne. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karslı, M. D. (2004). *Yönetsel Etkililik.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kılavuz, R. (2003). *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma.* Ankara: Seçkin Yayıncılık

Kim, Nan Young and Miller, Graham (2008). *Perceptions of the ethical climate in the Korean tourism industry. Journal of Business Ethics, 82*, 941-954.

Kocabaş, F. (2005). *Değişime Uyum Sürecinde İç Ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği.* Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 13, s. 247-252

Kocayiğit, A. (2010), *İlköğretim Okullarında Etik İklimin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Niğde. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Koçel, T. (2003). *İsletme Yöneticiliği.* 9.Baskı İstanbul: Beta Basım Yayın

Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi.* 1.Basım. Ankara: Sistem Yayıncılık.

Kula,S.,(2012), *İşgörenlerin Şirket İçindeki İletişimi ve Kurum Kültür Algısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kutanis,R.Ö.(2003). *Örgütlerde Davranış Bilimleri,* 2. Basım, Sakarya: Sakarya Kitabevi

Malloy, DC, Agarwall, J. (2001). *Differential association and role-set configuration: The impact of signifanct others upon the perception of ethical climate in a sports organization.* Journal of Sport Management. 15:195-218.

Mısırlı, İ. (2004). *Genel Ve Teknik İletişim,* 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, Ekim

N. Kandlousi, A. J. Ali Ve A. Abdollahi. (2010). *Organizational Citizenship Behavior İn Concern Of Communication Satisfaction: The Role Of The Formal And Informal Communication,* International Journal Of Business And Management, Vol. 5, No. 10; Ekim s.52

O'Hair, H.D., O'Rourke, J. S., O'Hair, M. J. (2001). *Business Communication A Framework For Success,* South-Western College Publishing.

Olaglı Hunt, Dermiş Tourish ve Owen D.W. Hargie, *The Communication Experiences Of Education Managers: Identifying Strengths, Weaknesses and Critical Incidents,* The International Journal of Educational Management, Vol.14 No.3,2000, s. 120

Olson, L. (1998). *Hospital Nurses' Perception of Ethical Climate of Their Work Settings.* Journal of Nursing Scholarship 30:4 345-349

Öğüt, A.ve Kaplan, M. (2011). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği.*Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 30, Ağustos,191-206.

Özdevecioğlu, M. ve Aksoy, M.S. (2005). *Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi.* Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi. Cilt.6, Sayı 1. 95-109

Özkalp, E ve Kırel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış. Birinci Baskı. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları

Özkan, M. (2009). İnsan, İletişim Ve Dil, Hiperkitap

Özyer, K.(2010).*Etik İklim Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Ankara Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Ankara. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Paksoy, M. vd. (2001). *Örgütsel İletişim.* Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 964, Eskişehir.

Parboteeah, K.P., J.B. Cullen, B. Victor, T. Sakano. (2005). "*National Culture And Ethical Climates: A Comparison Of U.S. And Japanese Accounting Firms*", Management International Review, Vol: 45, No: 4, pp. 459- 481.

Pelit, E. ve Güçer, E. (2007), "*İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karsı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma*" Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi, Bahar

Rasmussen, Ken, Malloy, David and Agarwal, James (2003). *The ethical climate of government and non-profit organizations implicants for public-private partnerships.* Public Management Review, 5 (1), 83-97.

Richmond, V. P., Mccroskey, J. C., Mccroskey, L. L. (2005). *Organizational Communication For Survival,* Pearson Education, Inc.

Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior.* New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, P.Stephen. Mary Coulter. (2003). *Updates Management 2003.* New Jersey: Prentice Hall.

Sabuncuoğlu,Zeyyat.(2011). *İşletme Etiği* .Birinci Baskı. İstanbul: Beta Yayınları

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2003) *Örgütsel Psikoloji, ,* 4.Baskı, Furkan Ofset, Bursa

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2008) *Örgütsel Psikoloji, ,* 4.Baskı, Furkan Ofset, Bursa,

Şahin,B. ve Dündar,T. (2011). *Sağlık Sektöründe Etik İklim Ve Yıldırma (Mobbıng) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 66-1

Sayğan, S. (2011*).Whıstleblowıng Ve Örgütsel Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Konya. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sağnak, M. (2005a). *Etik İklimlerin Örgütsel Temelleri.* Çağdaş Eğitim Dergisi, *318,* 34-40.

Sağnak, M. (2005b). *İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Etik İklim Türlerine İlişkin Algı ve Doyum Düzeyleri.* Eğitim Araştırmaları Dergisi, 20 (5), 203-211.

Sarıkamış, Ç. (2006). Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Ve Başarı Teknik Servis A. Ş.'De Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Savran, G. (2007). *Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuar Uygulaması.* Tezsiz Yüksek Lisans Projesi. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Schluter J, Winch S, Holzhauser K, Henderson A. (2008). *Nurses' moral sensitivity and hospital ethical climate: A literature review.* Nursing Ethics 15 (3):304-321.

Shafer, William E. (2009). Ethical climate, organizational-professional conflict and organizational commitment A study of Chinese auditors. *Accounting, Ayduting &Accountability Journal, 22* (7), 1087-1110.

Sonakın, C. (2010). *Hemşirelerin İş Doyumları İle Çalıştıkları Kurumların Etik İklimi Arasındaki İlişki.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Stephen P. Robbins , Timothy A. Judge, (2013), *Örgütsel Davranış,* İstanbul: Nobel.çeviri editörü: İnci Erdem,

Şimşek, Y. (1997). *Örgütsel İletişimde Engel Ve Bozukluklar.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tabak, R.S. (2006). *Sağlık İletişimi.* 3.Basım. İstanbul: Literatür Yayın

Tepe, H. (1998) *"Bir Felsefe Dalı Olarak Etik",* Doğu Batı Düşünce Dergisi, Sayı:4, s.9–24.

Tepe, H. (2000) *"Etik ve Meslek Etikleri",* Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu.

Tosun, C. (2006). *Kamu Kurumlarındaki Örgütsel İletişim Biçimlerinin Verimliliğe Etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Kocaeli. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tuna, Y. (2008). *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zeka Yeterlilikleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi: Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

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

Türkoğlu, N. (2010). *Toplumsal İletişim*. İstanbul: Urban Yayınları.

Türkmen, İ. (2003). *Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli,* MPM Yayınları No: 480

Uysal, F. G. (2007). *Örgütsel İletişimde Nöro Linguistik Programlama (Nlp) Ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi: Bursa. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü

Ülger, B. (2003) *İsletmelerde İletişim Ve Halkla İlişkiler.* İstanbul*:* Der Yayınları.

Ünüvar, G., Bilge, F. A. (2009). *Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması.* Hazar Üniversitesi Journal Of Azerbaijani Studies, Sayı: 12, S. 55-72

Velasquez, M.G. (2002). *Business Ethics: Concept and Cases.* 5. Baskı. New Jersey: Prentice Hall,

Vural, B.A. (2005). *Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları

Vural, Z. B. A. (2003). *Kurum Kültürü.* İstanbul: İletişim Yayınları.

Weber, James and Seger, Julie E. (2002*). Influences upon organizational ethical subclimates: A replication study of a single firm at two points in time.* Journal of Business Ethics, 41, 69-84.

Wimbush, J.C., Shepard, J. M. (1994). *Toward an Understanding of Ethical Climate: İts Relationship to Ethical Behavior and Supervisory İnfluence.* Journal of Business Ethics. (13). 637-647

Yatkın, A. ve Yatkın, Ü.N.(2006). *Halkla İlişkiler ve İletişim.* 2. Baskı Nobel Yayın.

Yeniçeri, Ö. (2006) *Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* Özcan Yeniçeri (Ed.). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık,

Yıldırım, V. (2000). *Genel İşletmecilik,* Adapazarı: Değişim Yayınları.

Yılmaz, E. (2011). *Örgütsel Bağlılığa İletişimin Etkisi: Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi:Sakarya. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü.

Yorulmaz, A.(2001). *Kurum İçi İletişimin Verimlilik Ve İmaj Üzerine Etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü.

Yüksel, A..H. (2003) *İletişim Kavram Ve Tanımı Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İletişim* Uğur Demiray (Ed.). İstanbul: Pegem Yayıncılık S. 1-34.

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, "Etik İklimin Örgütsel İletişim Üzerinde Etkisi"ni incelemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Önemli olan vereceğiniz yanıtın sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasıdır. Sizden yanıtlamanızı beklediğimiz bu soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Lütfen bu açıklamaları dikkatle okuyarak soru formunu doldurunuz. Vereceğiniz her bir yanıt, ancak tüm soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerli olacağından, lütfen bütün soru ve ifadeleri yanıtlayınız ve hiç birini boş bırakmayınız.

Katkılarınız ve soruları yanıtlamada gösterdiğiniz içtenlik için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Deniz BÖRÜ Öznur Eyidoğan

Anket no:

Çalıştığınız kurum:

Çalıştığınız klinik:

Göreviniz:

1- Cinsiyetiniz :

( )Bay ( )Bayan

2- Yaşınız :

3- Doğum yeriniz :

4- Medeni durumunuz : ( )Evli ( )Bekar

5- Varsa çocuk sayısı :

6- Eğitim durumunuz :

7- Meslekteki toplam çalışma süreniz : ……. (ay) …..…….. (yıl)

8- Servisteki çalışma süreniz : ……. (ay) …..…….. (yıl)

9- Kadro durumunuz: ( ) Sözleşmeli ( ) Kadrolu

10- Çalışma sisteminiz : ( )Gündüz ( )Gündüz+Gece(vardiya usulü) ( )Diğer .....

11- Günde baktığınız hasta sayısı :

12- Size göre günlük bakabileceğiniz hasta sayısı :

ETİK İKLİM Lütfen aşağıdaki soruları çalıştığınız" kurumu dikkate alarak; (olmasını istediğiniz gibi değil var olan durumu düşünerek)cevaplandırınız. Verdiğiniz cevaplarda samimi olmanız bizim için çok önemlidir. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ölçek üzerinde belirtiniz	**Tamamen katılıyorum**	**Oldukça katılıyorum**	**Biraz katılıyorum**	**Çok az katılıyorum**	**Hiç katılmıyorum**
1. Bu kurumda, çalışanlar çoğunlukla kendilerini düşünürler					
2. Bu kurumda çalışanların başlıca sorumluluğu, öncelikle verimliliği göz önüne almaktır					
3. Bu kurumda, çalışanlardan kendi kişisel ve ahlaki inançlarına göre davranmaları beklenir					
4. Bu kurumda çalışanlardan, kurumun menfaatleri için her şeyi yapmaları beklenir					
5. Bu kurumda, çalışanlar birbirlerinin iyiliğini gözetirler					
6. Bu kurumda, çalışanların kendi şahsi ahlaki ve etik değerlerine yer yoktur					
7. Bu kurumda, kural ve prosedürlere sıkı sıkıya uymak çok önemlidir.					
8. Bu kurumda, yapılan iş sadece kurumun menfaatlerine zarar verirse yetersiz kabul edilir					
9. Bu kurumda çalışanlar neyin doğru neyin yanlış olduğuna kendileri karar verirler					
10. Bu kurumda, çalışanlar kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutarlar					
11. Bu kurumda, her çalışanın kendi doğru ve yanlış anlayışının var olduğu önemle göz önünde bulundurulur					
12. Bu kurumda en önemli husus tüm çalışanların iyiliğinin gözetilmesidir					
13. Bu kurumda, bir kararla ilgili olarak ilk göz önünde bulundurulan husus kanunları ihlal edip etmediğidir.					
14. Bu kurumda, çalışanlardan en önemli beklenti her şeyden önce mesleki standart ve kurallara uymalarıdır					
15. Bu kurumda, çalışanların kurum kural ve prosedürlerinden ayrılmaması beklenir					
16. Bu kurumda, çalışanlar, öncelikle bir başka çalışma arkadaşları için en iyi olanı göz önünde bulundururlar					
17. Bu kurumda, çalışanlar kurum menfaatlerini her şeyin üstünde tutarlar					
18. Bu kurumda, başarılı çalışanlar, yazılı talimatlara göre hareket edenlerdir					
19. Bu kurumda en verimli yol, her zaman en doğru yol olarak kabul edilir					
20. Bu kurumda, çalışanların yasal ve mesleki standartları sıkı sıkıya takip etmeleri beklenir					
21. Bu kurumda çalışanlar diğer çalışanlar için en iyi olanı göz önüne alırlar.					
22. Bu kurumda, çalışanlara kendi kişisel etik değerleri yol göstermektedir					
23. Bu kurumda başarılı çalışanlar, kurum politikalarına sıkı sıkıya uyanlardır					
24. Bu kurumda, mesleki kanun ya da etik kurallar öncelikli olarak göz önünde bulundurulurlar					
25. Bu kurumda, çalışanlardan beklenen her şeyden önce verimli bir şekilde çalışmaktır					
26. Bu kurumda, her zaman, hasta ve toplum için doğru olanın yapılması beklenir					
27. Bu kurumda çalışanlar açısından takım ruhu önemlidir					
28. Bu kurumda çalışanların dış çevreye karşı güçlü bir sorumluluk anlayışları vardır.					
29. Bu kurumda alınan kararların öncelikli olarak kara olan katkısı göz önünde tutulur					
30. Bu kurumda çalışanlar aktif olarak hastanın ve halkın menfaati ile ilgilenirler					
31. Bu kurumda herkes, çalışanlar için genelde en iyisi ne ise onunla ilgilenirler					
32. Bu kurumda her bir çalışan için en iyisini yapmak öncelikli öneme sahiptir					
33. Bu kurumda çalışanlar kendileri için en iyi olanla çok ilgilidirler					
34. Bu kurumda, alınan kararların öncelikli olarak müşteri ve halk üzerindeki etkisine dikkat edilir					
35. Bu kurumda kararlar alınırken her bir çalışanın düşünülmesi beklenir					
36. Bu kurumda sorunlara daima etkin çözümler aranır					

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	**Tamamen katılıyorum**	**Oldukça katılıyorum**	**Biraz katılıyorum**	**Çok az katılıyorum**	**Hiç katılmıyoru**
Bölümümde;					
1.Çalışma arkadaşlarım, fikirlerini, önerilerini, isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır					
2.Bir konuda görüş bildirdiğimde, çalışma arkadaşlarım beni dinler ve gerekirse katkıda bulunurlar					
3.Çalışma arkadaşlarım, işimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir					
4.Çalışma arkadaşlarım, sorumlulukları altındaki islerin gelişimi ile ilgili düzenli olarak bilgi verirler					
5.Yasadığım herhangi bir problemi, çalışma arkadaşlarıma rahatlıkla söylerim					
6.Çalışma arkadaşlarım, diğer çalışanları kurum ile ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirir					
7.Çalışma arkadaşlarımla aramızda, özel jest ve mimikler gibi bir takım sözsüz iletişim araçları kullanırız					
8.Yaşanılan sorunlara kişisel ilişki ve arkadaşlık çerçevesinde çözümler getiririz					
9.Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da görüşüp aynı sosyal ortamları paylaşırız.					
10.Çalışanların birbirlerini daha yakından tanımaları ve dostça ilişkiler geliştirmelerine yönelik sosyal aktiviteler düzenlenmektedir					
11.Çalışanların kendi aralarında sorunları ele almak ve fikirlerini paylaşmak için belirli aralıklarla resmi ya da gayri resmi toplantılar düzenlenir.					
12.Çalışma arkadaşlarımla aramızda etkin bir iletişim vardır					
13.Sorumlularım, fikirlerini, önerilerini, isteklerini açık ve anlaşılır bir şekilde diğer çalışanlara aktarır					
14. Sorumlularım, çalışanları kurum ile ilgili bilgiler hakkında düzenli aralıklarla bilgilendirir					
15.Sorumlularıma, çalışma arkadaşlarımla ya da hastalarla yaşadığım sorunlarla ilgili görüşlerimi rahatlıkla söyleyebilirim.					
16.Sorumlum, her zaman iletişime açıktır ve sorunlarımla ilgilenir ve gelişmeler hakkında beni bilgilendirir.					
17.Sorumlum, isimi nasıl yaptığım konusunda yapıcı geribildirim verir					
18.İşim ile ilgili konularda, sorumlulara (veya üst mercie) ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.					
19.Farklı statüler arasındaki iletişimi engelleyecek düzeyde sınırlar vardır.					
20.Çalışma arkadaşlarımın, sorumlulukları altındaki islerin gelişimi ile ilgili bilgi vermeleri hasta ile olan iletişimizi olumlu etkiler					
21.Çalışma arkadaşlarımla aramızda etkin bir iletişim olması hasta ile iletişimizi destekler.					
22.Sorumlum, her zaman iletişime açık ve hasta ile ilgili sorunlarda yardımcı olması hasta ile iletişimizi güçlendirir.					
23.Çalışmam esnasında hasta ile iletişim kurabilmek için yeterli zaman bulurum					
24.Sürekli aynı birimde çalışmam hasta ile olan iletişimi olumlu etkiler					
25.Hasta ve hasta yakınlarıyla iletişimimde önyargılı davranışlarda karşılaşırım					
26.Çalışma saatlerimde hastalara mesleğinim dışındaki işlerinde de zaman ayırman gerekir					
27.Hastaların, çalışanları yeterince dinlediğini düşünüyorum					
28.Hastalarla empati kurabilmenin iletişimi kolaylaştırdığını düşünüyorum					
Kurumumda,					
29.İşimle ilgili bilgi ve mevzuata kolayca ulaşabilmemi sağlayacak nitelikte bir alt yapı ve teknoloji vardır. (hasta ile iletişimi kolaylaştıracak)					
30.Meydana gelen değişikliklerden (isin yapılış biçimi, , ise girenler, isten ayrılanlar, terfiler, prosedür değişiklikleri vb.) zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirilirim					
31.Çalışan tüm personele rahatlıkla ulaşabileceğim iletişim araçları mevcuttur.					

32.İletişim düzeni, bölümler arası iletişimi etkin olarak sağlayacak niteliktedir.					
33.Dedikodu etkili bir iletişim aracıdır.					
34.Söylentiler bilgilenmeye yönelik haberler taşır					
35.Kullanılan duyuru, genelge, iş notu gibi yazılı iletişim araçlarının dili anlaşılırdır.					
36.Yeterli düzeyde bölümler arası iletişim ağını oluşturan uygulamalar vardır.					
37.Çalışanların fikirlerini dile getirmesine uygun ortam sağlanır.					
38.Sorunlarımın çözümümde ve bilgilenmemde sendika en iyi iletişim aracımdır.					
39.Farklı statüler arasındaki iletişimi hasta ile iletişimi etkiler					
40.İletişim düzeni ve bölümler arası kanallarının gelişmiş olması hasta ile iletişimizi olumlu etkiler					
41.Birimler arası bürokratik işlemlerin fazla olması ve eksikliklerin hasta ile olan iletişimizi olumsuz etkilemektedir.					
42.İşlemler için kullanılan cihaz ve/ya malzemelerin yetersizliği iletişimde en büyük sorundur.					
43.Oluşan hasta- çalışan iletişim sorunlarının daha çok hasta kaynaklıdır					
44.Oluşan hasta- çalışan iletişim sorunlarının çalışanların kişisel, sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerinden oluşmaktadır.					
45.Hastaların işlemlerini ve tedavilerini kolaylaştıracak alt yapının oluşturulması hasta- çalışan iletişimini olumlu etkiler.					