T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: TÜRKİYE'DEKİ BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA

BÜLENT DOĞAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2019

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: TÜRKİYE'DEKİ BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA

BÜLENT DOĞAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. MERAL ELÇİ

GEBZE

2019

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..07../..11.../2019 tarih ve 2019.../..32.... sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 15/11/2019 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Bülent DOĞAN'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE : Doç. Dr. Kurtuluş DEMİRKOL

ÜYE : Dr. Öğr. Üyesi Büşra MÜCELDİLİ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı kamu sektöründe görev yapmakta olan iş görenlerin psikolojik güçlendirme algıları üzerinde, işletmedeki işyeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişimin etkisinin olup olmadığının irdelenmesidir. Türk Kamu Yönetiminde insanlara sunulan her bir hizmetin yasal bir dayanağı olmasına rağmen bahse konu hizmetlerin yerine getirilmesini sağlayan kamu çalışanlarının psikolojik güçlendirilmesi konusunda mevzuatta herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın bir diğer amacı da kamu yönetiminde çalışanların psikolojik olarak güçlendirilebilmesi konusunda yapılabilecek olan çalışmalara kavramsal bir temel oluşturabilmektir. Günümüzde rekabet koşullarının çok zorlu olduğu hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve statü olarak Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) olan bir kamu kurumunda yapılacak ve ilk olacak çalışmanın literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Söz konusu araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunun 390 çalışanı üzerinde, katılımcıların gönüllü iştirakiyle uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak faktör analizine, güvenirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuştur. Analizlerden elde edilen bulgulara göre; psikolojik güçlendirmenin "anlam" boyutu ile işyeri arkadaşlığı ve dikey örgütsel iletişim arasında, psikolojik güçlendirmenin "yetkinlik" boyutu ile işyeri arkadaşlığı arasında, psikolojik güçlendirmenin "otonomi" boyutu ile dikey örgütsel iletişim arasında ve psikolojik güçlendirmenin "etki" boyutu ile işyeri arkadaşlığı ve dikey örgütsel iletişim arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel İletişim, İşyeri Arkadaşlıkları

SUMMARY

The aim of this study is to investigate whether there is an effect of workplace friendships and organizational communication on psychological empowerment perceptions of public sector employees. Although every service provided to people in Turkish Public Administration has a legal basis, there is no regulation in the legislation on the psychological empowerment of public employees who provide the services. Therefore, another purpose of this study is to provide a conceptual basis for the studies that can be done on the psychological empowerment of employees in public administration. Today, it is believed that the first study that will be conducted in a public institution which is operating in the service sector where the conditions of competition are very challenging and which has a State Economic Organization (GCC) will contribute to the literature. The survey was conducted on 390 employees of a public institution in Istanbul with the voluntary participation of the participants. The data obtained were subjected to factor analysis, reliability, correlation and regression analyzes using SPSS package program. According to the findings obtained from the analyzes; between the “meaning” dimension of psychological empowerment and workplace friendship and vertical organizational communication, between the “competence” dimension of psychological empowerment and workplace friendship, between "autonomy" dimension of psychological empowerment and vertical organizational communication, and “impact” dimension of psychological empowerment and workplace friendship and vertical organizational strengthening statistically significant and positive relationships between communication were determined.

Key Words: Psychological Empowerment, Organizational Communication, Workplace Friendships

TEŞEKKÜR

Yüksek lisansa başladığım günden itibaren engin bilgisiyle birlikte tez çalışmasının belirlenmesinden tamamlanmasına kadar olan her aşamasında değerli fikirlerini ve yardımlarını, değerli zamanıyla birlikte desteğini hiç esirgemeyen ve öğrencisi olmaktan büyük onur duyduğum danışmanım ve kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Meral ELÇİ'ye bana verdiği destek ve göstermiş olduğu sabırdan ötürü en içten saygılarımı sunar, tüm kalbi duygularımla teşekkür ederim. Tez sürecinde ve bu süreçteki akademik çalışmalarımda ihtiyaç duyduğum her anda bana çok yardımcı olan, bilgisini, önerilerini ve desteklerini paylaşıp bana değerli zamanından ayıran Sayın Arş. Gör. Gülay MURAT' a çok teşekkür ederim.

Bu aşamaya kadar gelmemde özellikle büyük rol oynayan, akademik yaşamım boyunca beni hep destekleyen, cesaretlendiren, ümit veren ve her zaman bilgisini paylaşıp bana zaman ayıran, iyi ki var dediğim Değerli Arkadaşım Ayşe BİLGEN' e teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın ortaya çıkarılmasında özverili katkılarını ve yardımlarını esirgemeyen değerli mesai arkadaşlarım Eyüp YILMAZ ve Mehmet Yiğit TÜRKMEN'e, araştırma bölümü içerisindeki verilerin toplanmasında değerli katkılar sağlayan ve yoğun çalışma temposu içerisinde bana vakit ayıran her kademede görevli değerli mesai arkadaşlarıma ve idari personele teşekkür ederim.

Son olarak da tarifi imkansız bir sevgi, destek ve sabırla her daim yanımda olan canım eşim ***Eylem DOĞAN'a***, ileride beni anlayacağını düşünerek birlikte geçireceğimiz vakitlerinden çaldığım canım meleğim kızım ***ZEYNEP' ime*** en derin sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	**İ**
SUMMARY	**İİ**
TEŞEKKÜR	**İİİ**
İÇİNDEKİLER	**İV**
KISALTMALAR DİZİNİ	**Vİİ**
ŞEKİLLER DİZİNİ	**Vİİİ**
TABLOLAR DİZİNİ	**İX**
1. GİRİŞ	**1**
2.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME	**3**
2.1.GÜÇLENDİRME KAVRAMI	3
2.2.GÜÇLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	8
2.3.GÜÇLENDİRME KAVRAMI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	11
2.3.2. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımı	12
2.4. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME VE BOYUTLARI	13
2.4.1. Anlamlılık	14
2.4.2. Yetkinlik (Öz Yeterlilik)	14
2.4.3.Otonomi (Özerklik/ Bağımsızlık/Kendi Kararını Verme)	15
2.4.4. Etki	16
2.5. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEYE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	16
2.5.1. Öz Saygı	17
2.5.2. Kontrol Odağı	17
2.5.3. Bilgi ve Kaynaklara Ulaşım	18
2.5.4. Ödüller	18
2.5.5. Rol Belirsizliği	19
2.5.6. Sosyal-Politik Destek	19
2.5.7. Katılımcı Organizasyon Yapısı	19
2.6. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN SÜRECİ	21
2.6.1. Çalışan Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci	23
2.6.2.Yöneticiler Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci	24
2.6.3.Örgüt Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci	25
2.7. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN YARARLARI	26
2.8. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN SORUNLARI	27
3.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM	29

3.1. ÖRGÜT KAVRAMININ TANIMI 29
3.2. İLETİŞİM KAVRAMININ TANIMI 30
3.3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN TANIMI 31
3.3.1. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amaçları 32
3.4. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KANALLARI 35
3.4.1.Yazılı İletişim Kanalları 35
3.4.2. Sözlü İletişim Kanalları 36
3.4.3. Görsel İletişim Kanalları 36
3.5. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN İŞLEYİŞ ÇEŞİTLERİ 39
3.5.1. Biçimsel İletişim 40
3.6. ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER 49
3.7. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ENGELLERİNİ AŞMAK İÇİN YAPILMASI GEREKENLER 52
3.8. HİZMET SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN YERİ VE ÖNEMİ 54

4. İŞYERİ ARKADAŞLIĞI 56

4.1.ARKADAŞLIK KAVRAMI VE TANIMI 56
4.2. ARKADAŞLIKLA İLGİLİ KURAMLAR 60
4.2.1. Sosyal Karşılaştırma Kuramı 61
4.2.2. Koşullanma Kuramı 61
4.2.3. Sosyal Değişim-Eşitlik Kuramı 62
4.2.4. Gelişim Kuramları 62
4.3. İŞYERİ ARKADAŞLIĞI TANIMI 62
4.4. ÖRGÜTSEL ORTAMDA ARKADAŞLIK İLİŞKİLERİNİN GELİŞİMİ 65
4.4.1. İşyerinde Arkadaşlığın Gelişimini Etkileyen Bireysel Faktörler 67
4.4.2. İşyerinde Arkadaşlığın Gelişimini Etkileyen Bağlamsal Faktörler 68
4.5. İŞYERİ ARKADAŞLIKLARININ İŞLEVLERİ 69
4.5.1. Bilgi Paylaşımı 70
4.5.2. Örgütsel Değişim Süreci 70
4.5.3. Sosyal Destek 70
4.5.4. Güç ve Etki 70
4.6. İŞYERİ ARKADAŞLIKLARININ OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI 71

5. HİPOTEZ GELİŞTİRME 74

5.1. İŞYERİ ARKADAŞLIĞI VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİ 74
5.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM VE PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME ARASINDAKİ İLİŞKİLER 76
5.3. İŞYERİ ARKADAŞLIĞI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİLER 78

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 81
6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 81
6.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ 81
6.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 83
6.4. VERİLERİN ANALİZİ 84
6.4.1. Demografik Bilgiler 84
6.4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliği 86
6.4.3. Regresyon Analizleri 90
7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME **95**
KAYNAKLAR **102**
ÖZGEÇMİŞ **112**
EKLER **113**
EK A: ANKET FORMU ÖRNEĞİ 113
EK B: TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR 115

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar	Açıklamalar
PGA	: Psikolojik Güçlendirme “Anlam”
PGE	: Psikolojik Güçlendirme “Etki”
PGO	: Psikolojik Güçlendirme “Otonomi”
PGY	: Psikolojik Güçlendirme “Yetkinlik”
DÖİ	: Dikey Örgütsel iletişim
ÖİY	: Yatay Örgütsel İletişim
İYA	: İş Yeri Arkadaşlığı
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
vd.	: ve diğerleri
et al.	: ve diğerleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No:	Sayfa
2.1: Çalışma Ortamında Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağı	20
2.2: Personel Güçlendirmenin Beş Aşaması (Conger and Kanungo, 1988)	22
3.1: Formal ve İnformal İletişim Kanalları	40
3.2: Çapraz İletişim	44
5.1: Araştırmanın Modeli	78
6.1: Araştırmanın Modeli	82

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo No: **Sayfa**

6.1: Katılımcıların Cinsiyetleri 84

6.2: Katılımcıların Yaşları ve Kıdemleri 85

6.3 Katılımcıların Medeni Durumları 85

6.4 Katılımcıların Eğitim Durumları 85

6.5: Katılımcıların Pozisyonları 86

6.6: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları 86

6.7: Güvenilirlik, Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu 89

6.8: İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişim ile Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutu Anlamlılık Arasındaki İlişki 91

6.9: İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişim ile Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutu Yetkinlik Arasındaki İlişki 92

6.10: İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişim ile Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutu Otonomi Arasındaki İlişki 93

6.11: İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişim ile Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutu Etki Arasındaki İlişki 94

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında örgütler için rekabet koşullarının zorluğu gün geçtikçe arttığından örgütler bu rekabet koşulları içinde varlığını devam ettirebilmek için değişen koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Örgütler bu uyum sürecini gerçekleştirebilmek için çalışanlarının da değişime ve yeniliğe uyum göstermelerini beklemektedir. Rekabet ortamının çok zorlu olduğu iş dünyasında, çalışanlar da artık kendine inanan ve güvenen, kendini yetkin gören, yaptığı işte inisiyatif alabilen ve fark yaratabilen, iletişime açık bireyler olarak iş yapış süreçlerindeki değişime katkı sağlayarak örgütsel hedeflere ulaşılmasını gerçekleştirebilmelidirler (Kanbur, 2018: 148). Örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için de iş dünyasının en önemli kaynağı olan çalışanların güçlendirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin içinde bulunduğu rekabetin gereksinimlerini karşılayabilmesi için güçlendirme ile çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmesi sağlanmalıdır. Örgütlerde, daha önceki zamanlarda güçlendirme kavramı yapısal güçlendirme yaklaşımı bağlamında çalışanların örgüt içerisinde yetkilendirilmesi, karar alma süreçlerine dâhil edilmesi, bilgiye ve kaynaklara ulaşımının sağlaması şeklinde yönetsel uygulamaları içerirken, günümüzde sadece yönetsel uygulamaların çalışanların güçlendirilmesi için tek başına yeterli olamayacağı anlaşıldığından çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi kavramı ortaya çıkmıştır (Kanbur, 2018:148; Çalışkan, 2011:77-92). Günümüzde küresel rekabet ve değişim koşullarından dolayı, örgütlerde çalışan insanlar değişime ve gelişime, yeniliğe ve inisiyatife ihtiyaç duyduğundan psikolojik güçlendirmeye olan ilgi de artmıştır (Spreitzer, 1995: 1443; Conger ve Kanungo, 1988: 471; Thomas ve Velthouse, 1990: 667).

Psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışan; yaptığı işin anlamlı olduğuna inanacak ve işini daha çok severek yapacak, iş tatmini ve iş memnuniyeti artacak ve işini yaparken daha çok motive olacaktır. Bunun sonucunda çalışanın örgütsel bağlılığı artacak ve işten ayrılma düşüncesi azalacaktır. Bu bağlamda psikolojik güçlendirme kavramının çalışan insanların pozitif yönlü örgütsel davranışlarına olumlu katkı sağlayacağını ve negatif yönlü örgütsel davranışlarını ise azaltabileceği belirtilebilir (Kanbur, 2018: 148-149).

Psikolojik Güçlendirme kavramının öncülleri ve/veya sonuçları hakkında literatürde yer alan araştırmalar Sağlık, Konaklama, Havacılık, Eğitim, Özel Bankacılık Sektörleri ve Kamu Üniversitelerinde yapılmış olup günümüzde rekabet

koşullarının çok zorlu olduğu hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve statü olarak Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) olan bir kamu kurumunda yapılacak ve ilk olacak çalışmanın özgün olabileceği düşünülmüştür. Yapılan çalışmalar genel olarak Psikolojik Güçlendirme kavramının sonuçları üzerine yapıldığından ve kavramın öncülleri üzerine yapılmış olan çalışmalar literatürde çok az sayıda olduğundan örneklem sayısının artırılması ile öncüller üzerine yapılacak çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada, psikolojik güçlendirme ve alt boyutları ile örgütsel iletişim ve işyeri arkadaşlığı kavramları arasındaki ilişkiler analiz edilerek, elde edilen bulgular ışığında değerlendirmeler yapılmış ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

2.PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

Giriş bölümünden sonra çalışmanın bu bölümünde araştırmamızın en önemli değişkeni olan psikolojik güçlendirme kavramı hakkında bilgiler yer almaktadır. Bu bölümde güçlendirme kavramı, güçlendirmenin tarihsel gelişimi, güçlendirme kavramı ile ilgili yaklaşımlar, psikolojik güçlendirme ve alt boyutları, psikolojik güçlendirmeye etki eden faktörler, çalışan, yönetici ve örgütler için psikolojik güçlendirme süreci ve psikolojik güçlendirmenin yararları ve sorunları hakkında bilgiler bulunmaktadır.

2.1.Güçlendirme Kavramı

Güçlendirme kavramı günümüze kadar araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmış olup kavramın birbirinden farklı şekillerde olan tanımlamaları ortaya konmuştur. Ortaya konan bu tanımlarda bazı ortak paydalar bulunuyor olsa da güçlendirme kavramı üzerinde tam bir fikir birliğine varılmış her yönüyle ortak bir tanımlamadan bahsetmek mümkün değildir. Bu durumun nedeninin, yapılan çalışmalarda daha çok güçlendirme kavramının teorik bakımından irdelenmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Başka bir ifade ile güçlendirmenin, yönetim kuramında ve uygulamalarında önemli bir rol oynadığının farkına varılmasına rağmen çoğu yönetim kuramcısı konunun altında yatan süreçlerle ya da konunun özüyle yeterince ilgilenmeden güçlendirmeyi sadece bir dizi yönetim tekniği olarak ele almışlar ve güçlendirme konusuna pragmatik yaklaşmıştır. Ancak güçlendirme kavramının kuramsal mantığını kavramak ve analitik olarak bu kavramı iyi irdelemek gerekmektedir (Conger and Kanugo, 1988).

Günümüzde güçlendirme konusuna hem yönetim alanındaki araştırmacıları hem de uygulayıcılar arasında giderek artan bir ilgi vardır. Bu ilginin birkaç nedeni vardır. Birincisi, "liderlik ve yönetim becerileri üzerine yapılan çalışmaların, çalışanları güçlendirme uygulamaları ile yönetimsel ve kurumsal etkililiğin temel bir bileşeni olduğu" varsayımıdır. İkincisi, "örgütlerdeki kontrol ve güç yapıları üzerine yapılan çalışmaların, örgütsel güç ve etkililiğin üretken yapısının, yöneticilerin çalışanlarıyla gücü ve kontrolü paylaşmasıyla arttığı" varsayımına dayanır. Üçüncüsü ise, "güçlendirme teknikleri grup gelişiminde çok önemli bir rol oynadığı" varsayımına dayanır (Conger and Kanungo, 1988). Bu doğrultuda güçlendirme kavramı için yapılan tanımlardan bazılarını belirtmek istersek;

Güçlendirme organizasyonlarda çalışanların motivasyonunu sağlamak için bilgi, enformasyon ve gücün üst düzey çalışanlar tarafından alt düzeyde çalışanlarla paylaşılmasıdır (Hales and Klidas, 1998).

İnsanlara yalnızca sorumluluk ve yetki vermek güçlendirmenin özünü açıklamak için yeterli değildir. Güçlendirme aynı zamanda çalışanların içinde var olan ancak yeterli miktarda kullanılmayan ya da kullanılamayan bilginin, tecrübenin ve motive olma duygusunun ortaya çıkarılmasıdır. Klasik ve alışılagelmiş yönetim uygulamalarında sadece komuta etmek, kontrol etmek ve sevk etmek insan kaynağı sermayesinin tam kapasite olarak kullanılmasını engeller (Blanchard et al., 2001).

Organizasyonda çalışanların karar verme süreçlerine katılması, en azından kendi işleriyle ilgili olarak karar verme imkânına sahip olabilecekleri bir iş ortamının oluşturulmasıdır. Bu durumda işgörenler kendi aldıkları kararların sorumluluğunu taşıyacağından güçlendirilmiş çalışanların motive olabileceği bir iş iklimi de ortaya çıkarılmış olur (Erstad, 1997).

Personel güçlendirmenin bir başka ifadesi de organizasyon içerisinde personel arasındaki yardımlaşma duygusunun geliştirilmesi, güven duygusunun oluşturularak takım çalışması yapılması ve bununla birlikte çalışanların karar verme yetkilerinin arttırılması ve geliştirilmesi için eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir (Erkutlu ve Yüksel, 2003).

Güçlendirme; günümüz iş dünyasında yeni bir yönetim kavramı olarak anlamlı bir şekilde hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından değerlendirilmelidir. İş dünyası artık globalleşmenin etkisiyle değişikliğe uğramış ve organizasyonlar çalışanlarından geçmişe göre çok daha fazla şey talep eder hale gelmiştir. Tabi ki bu tek taraflı bir değişim olmamış ve çalışanlarda yönetimden farklı beklentiler içinde olmaya başlamışlardır. Değişiklik geçiren çalışma koşullarından dolayı geçmişteki yönetim anlayışları, sert ast-üst ilişkileri, hiyerarşik ortamlar günümüz iş dünyasının sahip olabileceği bir iş ortamı olmaktan uzaklaşmıştır. Günümüz dünyasında hizmetin ve üretimin artmasıyla rekabet koşulları çok zorlaşmış ve müşterilerin beklentilerine hızlı ve güvenli bir şekilde sürekli olarak cevap verebilmek işletmeler için kaçınılmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu kapsamda personel güçlendirme yenilikçi işletmelerin üzerinde hassasiyetle durması gereken bir yönetim kavramı olarak yerini almıştır (Doğan, 2006).

Conger ve Kanungo (1988), güçlendirmeyi bir süreç olarak değerlendirmiş, bir motivasyon süreci olarak görmüş ve işgörenlerin gösterdikleri gayret ve ortaya koydukları performanslarındaki artış olarak tanımlamıştır.

Bandura (1986), güçlendirmeyi bir örgütte çalışanların işlerini daha iyi yaptıklarını hissetmelerine imkân verme olarak tanımlamıştır (Bandura'dan aktaran Conger ve Kanungo, 1988).

Thomas ve Velthouse (1990) da Conger ve Kanugo'nun güçlendirme kavramı için yaptıkları tanıma benzer bir şekilde çalışanların güçlendirilmesinin çalışanın işine yönelik motivasyonunu sağlayan ve motivasyonunu artıran ölçülebilen ya da gözlemlenebilen değerlerdeki değişim olarak tanımlamıştır.

Kanter (1993) ise güçlendirmeyi şu şekilde tanımlamıştır: Örgütte yer alan çalışanın örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bağımsız bir şekilde kendi kendine karar alabilmesi ve örgütün sahip olduğu kaynaklarına ulaşabilmesi ve onlardan yararlanabilmesidir (Kanter'den aktaran Polatcı ve Özçalık, 2013).

Spreitzer güçlendirmeyi; anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört unsurdan oluşan motivasyonel bir yapı olarak tanımlamaktadır (Spreitzer, 1995). Bu boyutlardan *anlam*; çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması ve yaptığı işin amacının kendisi için taşıdığı değerdir (Çalışkan, 2011; Kanbur, 2018). Çalışanın yaptığı işin örgüt içerisinde önemli olduğuna inanması ve hatta önemli olduğunu bilmesi, yaptığı işin yapılmasının zorunlu olduğunu bilmesidir (Quinn and Spreitzer, 1997). *Yetkinlik*; çalışanın kendisini yaptığı iş noktasında yeterli görmesidir. Çalışanın görevini yerine getirirken sahip olduğu bilgi ve becerilere duyduğu güven yetkinlik ile ilgilidir (Çalışkan, 2011; Kanbur, 2018). *Otonomi*; çalışanın işinin işleyişi ile ilgili karar verme yetkisine sahip olmasıdır. Çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda görüş belirtebilmesidir (Kanbur, 2018*). Etki*; çalışanın işi üzerinde etkili olduğunu düşünmesi, işyerindeki yönetsel ve stratejik faaliyetleri etkileyebileceğine olan inancıdır (Kanbur, 2018).

Ginnoda (1997) güçlendirme kavramını şöyle tanımlamıştır: Çalışanın kendi yaptığı işi kontrol edip sorumluluğu üstlenmesi sayesinde çalışanın kendine olan inancının arttırılarak organizasyonda çalışanlar arasında iletişimin artırılarak bilgi paylaşımı, çalışanların takım çalışması, çalışanlar arasındaki işbirliği ve eğitim faaliyetleri yoluyla çalışanın alınan kararlara daha çok katılım göstermesini sağlayan bir yönetim tarzıdır (Ginnoda'dan aktaran Karahan ve Yılmaz, 2011).

Başka bir çalışma ise, bir çalışanı güçlendirmek için gerekli olan üç önemli unsuru şöyle belirtmiştir: Yetki, kaynak ve enformasyon. Bunu açıklamasını ise şöyle yapmıştır: Çalışanın yapmakla yükümlü olduğu işini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu özerkliği elde etmesini sağlayacak şekilde yetkilendirilmesi, elde ettiği bu yetkiyle işini yapma sürecinde kendisine gerekli kaynaklara ulaşabilme imkanına ulaşabilmesi ve çalıştığı örgütün sahip olduğu iç ve dış çevresi hakkında ihtiyaç duyduğu gerçek bilgiye erişim hakkına sahip olabilmesi (Moore et al., 1998).

Güçlendirme kavramının bir diğer tanımı ise, güçlendirilmiş çalışanın sahip olacağı özellikler ile yapılmaya çalışılmış ve şu şekilde açıklanmıştır: Çalışanın işini yaparken kendine olanın güveninin yeterli olması ve güven duygusunun gelişmiş olması, kendi işini yaparken yeterli olduğu duygusuna sahip olması, kendisini geliştirebilmek için gerekli ve yeter çabayı göstermesi ve bunun için fırsatları değerlendirebilmesi, tüm bunların sonucunda organizasyonda çıkan sorunların çözümünde inisiyatif alarak çözüm üretmeleri kendine olan güveninin artması, öz yeterlilik duygusunun gelişmesi, kişisel gelişimleri için istekli olmaları ve çaba göstermeleri, fırsatları iyi değerlendirmeleri ve bu sayede daha kaliteli hizmet sunmaları, ortaya çıkan sorunları çözmede sorumluluk almaları ve kararlara katılmalarıdır (Littrell'den aktaran Duman 2018).

Güçlendirme kavramı hakkındaki bir diğer açıklama ise şöyle yapılmıştır: Çalışan bireylerin gelişmesi sağlanarak daha güçlü hale getirilmeleri ve çalışanların bilgi ve yeterliliklerinin artırılarak kendilerine duydukları güveninin artırılması ve çalışanın kendi iş çevresini oluşturmasına yardım ederek iletişim faaliyetlerinin ve kalitesinin daha yapıcı hale getirilmesidir (Saeman, 1992).

Güçlendirmeyi, çalışanın kendi içindeki büyük enerjisinin farkına vararak bu enerjisini ortaya çıkarması ve bu enerjisini yeni ve farklı iş uygulamalarına dönüştürebilmesidir (Karahan ve Yılmaz, 2011).

Bir başka tanıma göre personel güçlendirme, bir organizasyonda karar verme gücünün, bu güce sahip olmayanlara da verilmesidir (Cunningham'dan aktaran Çuhadar, 2005).

Bir diğer tanıma göre güçlendirme, bir örgütün dört tane girdisinin çalışanlar ile paylaşılmasıdır. Bu girdiler, örgütün gösterdiği performansa ait olan bilgiler, mevcut performansı artıracak bilgiler, örgütün gösterdiği performans sonucunda ödüllendirme ve örgütün hedeflerini, yönünü ve performansını belirleyecek kararların alınması

sürecindeki yetkilerdir. İşte güçlendirme kavramı bu dört tane girdinin paylaşılması sürecidir (Akçakaya, 2010).

Bir örgütte, çalışanların işlerini yaparken motivasyonlarının yüksek olmasını ve işlerini motivasyon duygusuyla yapmalarını, sahip oldukları bilgi ve becerilerine daha çok güven duymalarını, çalışanların işlerini yaparken daha çok inisiyatif ve risk almalarını, örgütte meydana gelen olaylar ve alınan kararlar üzerinde daha etkili olmalarını ve çalışanların yaptıkları işleri anlamlı ve etkili bulmalarını sağlayan bütün uygulamalar ve faaliyetler güçlendirmeyi ifade etmektedir (Koçel, 2015).

Konuyla ilgili olarak yapılan ve yukarıda belirtilen çalışmalar sonucunda güçlendirme kavramı hakkında yapılan farklı tanımlamaları ve açıklamaları bir araya getirecek olursak bazı noktaların ortak olduğunu belirtebiliriz ve bu ortak noktaları şu şekilde gösterebiliriz (Bakan, 2004):

1. Örgüt içerisinde belli bir hiyerarşik düzende bulunan tüm çalışanlar arasında yetkilerin paylaştırılması ve mümkün olan en alt kademedeki çalışanlara kadar yetkilerin devredilmesi,

2. Örgütte bulunan tüm çalışanlar arasında yetki ve sorumluluğun arttırılması,

3. Örgüt içerisinde en alt düzeyde bulunan çalışanlar arasında inisiyatif alma yoluyla çalışanların problem çözme becerilerinin geliştirilmesi,

4. Örgüt içerisinde bulunan ve alt kademede yer alan çalışanların kendi kariyer gelişimlerinin ve işinin sorumluluğunu üstlenmesine uygun iş iklimi oluşturularak olanak sağlanması,

5. Örgütün, tüm çalışanlarının potansiyellerini en üst seviyede kullanmalarına yardımcı olması ve personel güçlendirmenin olumlu etkilerinin tüm iş yaşamına ve iş yapma süreçlerine yayılmasını sağlamasıdır.

Güçlendirme kavramı, yukarıda yapılan tanımlardan da görüleceği üzere bir örgütte sadece üst düzey çalışanların sorumluluğunda olan ve sadece üst düzey çalışanların tek başlarına ortaya çıkarabileceği bir kavram değildir. Üst düzey çalışanlarla birlikte alt düzeyde çalışanların da sorumluluğunda ve bilincinde olması gereken bir kavramdır güçlendirme. Günümüzde örgütlerin sert ve acımasız rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve hızlı değişen iç ve dış koşullara ayak uydurabilmeleri çalışanlarına yaptıkları yatırım ve onlara verdikleri değer ölçüsüne bağlı hale gelmiştir. Artık çalışanların güçlendirilmesi örgütler için eşdeğerlerine göre bir ayrıcalıktan çok yaşamsal bir zorunluluk haline gelmiştir.

2.2.Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Avrupa kıtasında 18. yüzyılın ikinci yarısıyla beraber ortaya çıkan sanayi devriminin etkisiyle yönetim ve ilgili kavramlarda birçok yenilik ve gelişme meydana gelmiş ve bilim insanlarınca örgüt ve yönetim konularında bilimsel olarak ayrıntılı çalışmalar yapılmıştır (Akat vd.'den aktaran Somuncuoğlu, 2013).

Klasik Yönetim Teorilerinde üç farklı yaklaşım geliştirilmiş olup bunları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

İşletme biliminin babası kabul edilen Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı; yönetim konusunda ilk teorik çalışmaları yapan kişilerden biri olan Henri Fayol'un öncülüğünü yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Alman sosyolog ve düşünür Max Weber'in öncülüğünü yaptığı Bürokrasi Yaklaşımıdır. Bu üç ayrı yönetim yaklaşımını içeren teori olan Klasik Örgüt Teorisi, hiyerarşik ve formal örgüt yapısı üzerinde durmuş ve organizasyonda yapılan rutin işlerin yerine getirilmesinde insanların makinelere ek olarak nasıl etkin kullanılabileceği konularının üzerinde durmuştur (Koçel, 2005). Bu teoride organizasyonun sahip olduğu sistem ve düzen insana göre daha aktif bir unsur olarak ele alınmıştır (Koçel, 2005). Bu yönetim yaklaşımı organizasyonlarda olumlu olarak verimi artırmış ancak çalışanların performansını olumsuz olarak etkilemiştir. Çalışanlarda işe geç kalma ve işe devamsızlık gibi durumlar ortaya çıkmıştır. Ayrıca organizasyonlarda iş gücü devir oranı artış göstermiştir. Ortaya çıkan bu olumsuzluklar nedeniyle bu yönetim yaklaşımı ağır eleştirilere maruz kalmıştır (Eren'den aktaran Somuncuoğlu, 2013).

Hawthorne araştırmaları olarak bilinen ve Elton Mayo önderliğinde yürütülen deneylerde, organizasyonlarda İnsan İlişkileri Yaklaşımın temelleri atılmış ve bu çalışmalar neticesinde çalışanların davranış ve tutumlarının, duygusal tepkilerinin, psikolojik ve sosyal özelliklerinin, çalışanlar arasındaki informal grupların, liderlik davranışının, takım çalışması yapmanın verimliliğe etkisi ortaya çıkarılmıştır. Bunun sonucunda insanın sosyal bir sistem olan organizasyonların en önemli unsuru olduğu ortaya konulmuştur.

Elton Mayo ve çalışma arkadaşları tarafından ortaya konan ve Taylorizm yönetim yaklaşımın ihmal ettiği insanın önemini vurgulayan İnsan İlişkileri Yaklaşımı, güçlendirmeye yönelik ortaya konan ilk adım olarak kabul edilmektedir. Çünkü bu yönetim yaklaşımı insanın farkına varmıştır. Elton Mayo'nun

önderliğindeki İnsani İlişkiler Okulu, Taylorist görüşü eleştirmiş ve organizasyonlarda çalışanların kendi kendilerini motive edebileceklerini ve çalışan insanın sıkı bir denetim altında olmadan da iyi iş çıkarabileceklerini ortaya koymuşlardır. İnsan önemlidir ve bunu özellikle belirtmişlerdir (Wilkinson, 1998).

Mc Gregor'un ortaya attığı Y teorisinde ise, örgütlerde insan için gerekli ortamın hazırlanarak insanın sahip olduğu potansiyelin geliştirilmesi esas alınmıştır. Y teorisini yaklaşım olarak kabul eden yöneticiler çalışanlarına danışmacı bir tarzda yaklaşmakta ve mahiyetinde çalışan insanların daha fazla motive olabilmeleri için ortam koşullarını iyileştirmeye çalışmaktadır. 1960'lı yıllarda Mc Gregor ve Likert tarafından yapılan çalışmalarda yönetim ve çalışanlar arasında güçlü ve açık bir iletişim ile aynı zamanda bir işbirliği olması gerektiği ortaya atılmıştır. Böylece çalışanların kendi isteklerini, ilgilerini ve yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri düşünülmüştür. Bunun sonucunda örgütün karşılaşabileceği problemler daha iyi tanımlanacak ve çözüme daha kolay ulaşılabilecektir (Somuncuoğlu, 2013).

Katılımcı yönetim uygulamaları sayesinde ortaya çıkan ortak karar alma yönetim yaklaşımlarından sonra "Z" tipi yönetim teorisi ortaya atılmıştır. Bu teori psikolojik güçlendirme yani bir anlamda personel güçlendirme ile birçok ortak noktaya sahiptir. Bu ortak noktalardan bazıları birlikte karar alma, çalışanın yavaş değerlendirilmesi ve terfi imkânı olması, çalışanın kendini güvende hissetmesi olarak gösterilebilir (Somuncuoğlu, 2013).

1970'li yıllardan itibaren yapılan çalışmalar neticesinde ortaya atılan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve Alderfer'in ERG Teorisi gibi çalışmalar ile motivasyon teorileri ortaya çıkarılmış ve örgütlerde çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi yaklaşımı yönetim uygulamalarında önem kazanmıştır. Böylece bu teoriler sayesinde psikolojik güçlendirmenin bugünkü anlamında kullanılması noktasına gelinmiştir. Alderfer'in ERG Teorisi ile ortaya atılan çalışanın potansiyelini geliştirmesi ve sosyal ilişkilerini geliştirerek işine olan aidiyet duygusunun gelişmesi personel güçlendirme yani çalışanın psikolojik güçlendirilmişlik algısıyla ilişkilidir.

1970'li yıllarda çalışanlar, yönetime katılma haklarını elde edebilmek için çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişki daha fazla ilgi duymaya başlamış ve özelikle Batı Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde çalışanlar için endüstriyel demokrasi hareketlerine katılım için yeni yapılanmalar oluşturulmuştur.

1970'li yılların sonu ve 1980'li yılların başından itibaren iş yaşamında kalite çemberleri, çalışanların iş hayatının iyileştirilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi

kavramlarının ortaya çıkmasıyla çalışanların güçlendirilmesi kavramı da önem kazanmıştır (Doğan, 2006).

Personel güçlendirme, 1980'li yılların sonunda daha öne çıkmış ve bu dönemdeki çalışmalarda bilim insanları tarafından da önemli bir şekilde değerlendirilmeye alınmıştır. Örgütlerde güçlendirilen çalışanın inisiyatif alması, diğer çalışanlara yön vermesi ve örgütün amaçlarıyla çalışanların amaçlarının müşterek bir noktada buluşabilmesi için personel güçlendirme kavramı ortaya çıkmış ve yeni bir yönetim kavramı olarak yönetim dünyasında yerini almaya başlamıştır (Somuncuoğlu, 2013).

1983'te Harrison ve Kanter, 1985'te Bennis ve Naus, 1986'da Burke ve Nielsen güçlendirme kavramını ilk kullanan araştırmacılardır. Personel güçlendirme kavramı 1987 yılında Block'un yaptığı çalışmalarla daha önceki çalışmalara göre daha fazla üne kavuşmuş ve bilinilirliği fazlasıyla artmıştır. Bundan sonra yönetim kavramları arasında yeni bir yaklaşım olarak kabul görmüş ve bu tarihten sonra bilimsel olarak çok popüler bir kavram haline gelmiştir (Doğan, 2003). Block, yaptığı çalışmalar sonucunda personel güçlendirme kavramını örgütlerde ortaya çıkan sorunlar, içinde bulunulan şartlar ve örgütlerde uygulanan politikalar kadar çalışanlarda ortaya çıkan ruh durumu olarak ortaya koymuştur.

Güçlendirme kavramı 1990'lı yıllara kadar çalışanların güçlendirilmesi kavramı Toplam Kalite Yönetimi ve kalite çemberleri, örgütlerin stratejik planları, bireysel ve kişisel gelişim ve yönetime katılım gibi kavramlar altında yer almıştır (Honold, 1997).

1990 sonrasından itibaren ise günümüz dünyasını şekillendiren değişiklikler meydana gelmiştir. Bundan sonra küreselleşmenin etkisiyle dünyada küresel bir iş ortamı oluşmuş ve bununla birlikte rekabet artmış, örgütlerin stratejik planlamalarında çok önemli yer tutan dış çevre sürekli ve çok hızlı değişen hale gelmiştir. Tüm bunlarla beraber örgütlerde çalışan insanların eğitim düzeyleri artmış ve bilinçlenmenin artmasıyla birlikte çalışan beklentileri ve ihtiyaçları da yukarı yönlü olarak değişime uğramıştır.

İşletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarına güveli ve daha hızlı çözümler üretmesi zorunlu hale gelmiş ve bilgi teknolojilerinde hızlı gelişmeler kendisiyle birlikte insan unsurunu da örgütler için en önemli ve rekabet üstünlüğü sağlayan faktörler haline getirmiştir.

Tüm bunların sonucunda örgütlerin en önemli sermayesi olan çalışanları için psikolojik güçlendirme faaliyetlerine başlanılmasını gerekli hale getirmiştir. Bundan

sonra ilerleyen zamanlarda klasik yönetim anlayışından günümüzdeki bilgi teknolojileri yönetim anlayışına doğru gelinmiş ve insan ve onun geliştirdiği bilgi teknolojileri örgütlerin en stratejik en rekabet gücü sağlayan entelektüel sermayesi haline gelinmiştir. Klasik Yönetim Yaklaşımları ile belirli aşamalardan geçen insanın önemli olduğu ve daha sonra gelen personel güçlendirme kavramı; Modern Yönetim Yaklaşımları ve ondan sonra gelen Post-Modern Yönetim Yaklaşımları sayesinde psikoloji ve örgütsel davranış gibi disiplinlerin katılımıyla çalışanların psikolojik güçlendirilmesi olarak yönetim ve çalışan dünyasında yerini almıştır. Ayrıca Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995) gibi bilim insanları da güçlendirme kavramını daha da ileriye taşımıştır.

2.3.Güçlendirme Kavramı İle İlgili Yaklaşımlar

Akademik literatürde güçlendirme konusundaki çalışmalar incelendiğinde güçlendirme kavramının "Yapısal" ve "Güdüsel" güçlendirme şeklinde iki temel yaklaşıma dayandığı sonucuna ulaşılabilir (Dewettinck, Singh and Buyens, 2003; Matthews vd., 2003; Carless, 2004; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012). "Yapısal Güçlendirme" yaklaşımı daha büyük bir bakış açısına sahiptir ve organizasyonlarda sosyal ve yapısal durumlara odaklanır (Aydogmus, Ergeneli ve Camgoz, 2015) Menon"a (2001) göre bu iki temel yaklaşım da farklı olmansa rağmen güçlendirme olgusunu bütünsel olarak desteklemektedir. Aşağıda bu yaklaşımlar hakkında bilgi verilmektedir.

2.3.1.Yapısal Güçlendirme Yaklaşımı

Kanter (1993) yaptığı çalışmalarında yapısal güçlendirme kavramını çalışanların işlerini başarabilmesi üzerine açıklamış ve bu başarı için çalışanın sahip olması gereken yeteneklerinin yaptığı işin biçimsel özellikleriyle birlikte çalışanın geliştirebildiği ilişkilere bağlı olduğunu belirtmiştir. Kanter'in ortaya koyduğu bu teori Laschinger'in yapısal güçlendirme kavramına dair yaklaşımına temel oluşturmuştur. Kanter (1993) örgütlerin başarılı olabilmesi için çalışanlarına başarılı olabilecek bir fırsat yaratacak örgütsel yapıyı kurmaları gerektiğini belirtmiştir. Yapısal güçlendirme kavramının bir başka tanımı ise şöyle yapılmıştır: Örgütlerde çalışanların, iş ortamında kaynaklara, bilgiye, gelişim ve öğrenme fırsatlarına ulaşabilmeleri ve tüm bunları sağlayacak şekilde örgütlerin yeterli ve gerekli imkanları oluşturmasıdır (Laschinger et al., 2004).

Başka bir yapısal güçlendirme yaklaşımında örgütlerdeki hiyerarşik yapı bütününde değerlendirme yapılmıştır. Burada yapısal güçlendirme yaklaşımı, örgütteki hiyerarşi içerisinde üst düzey çalışanları yetkilendirirken yine aynı hiyerarşideki alt düzey çalışanlar arasında da gücün dağıtılmasını ve iş yapış süreçlerinde yenilikleri içermektedir (Matthews et al., 2003). Bir diğer yapısal güçlendirme yaklaşımında çalışanlar işin nasıl yapılacağı konusunda daha fazla özerkliğe sahip olmaktadırlar (Bowen and Lawler, 1995). Yapısal güçlendirme yaklaşımında örgütlerdeki üst düzey yöneticilerin sahip olduğu gücün aynı örgütteki daha az güce sahip olan çalışanlara aktarılmasına ve bu yaklaşım sonucunda üst düzey yöneticilerin yaptıklarına bakıldığı için kendine güç aktarılan daha az güce sahip çalışanların psikolojileri dikkate alınmamaktadır (Çavuşoğlu ve Güler, 2016). Yapısal güçlendirme yaklaşımda örgütteki çalışanların duygu ve düşüncelerinin yani psikolojilerinin değerlendirilmemesi yani görmezden gelinmesi "Güdüsel Güçlendirme" kavramının ortaya konmasına sebep olmuştur (Tolay vd., 2012). Güdüsel güçlendirme kavramının ortaya çıkması ve psikoloji disiplini içerisinde yer alan, çalışan tarafından gösterilen bilişsel ve duygusal tepkiler sonucunda psikolojik güçlendirme kavramı ortaya çıkmıştır (Conger and Kanungo, 1988).

2.3.2. Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımı

Psikolojik Güçlendirme Yaklaşımında örgütlerde çalışan insanların güdülenmesi kavramı yer almaktadır. Bir diğer ifade şekliyle Güdüsel Güçlendirme yaklaşımında güçlendirme, motivasyonla ilgili bir kavram olarak algılanmış ve buna göre değerlendirilmiştir. Psikolojik güçlendirme kavramını açıklamak istersek; örgütteki çalışan insanların içinde bulunduğu örgütü nasıl algıladığı yani algılama şekli çalışanın güçlendirilmişlik algısı üzerinde bir etki oluşturması Psikolojik Güçlendirme kavramı olarak ifade edilebilir. Güçlendirmenin yapısal anlamda oluşabilmesi için çalışan kişide kendisinin psikolojik olarak güçlendiği algısının oluşması gerekmektedir (Spreitzer, 1995, Thomas and Velthouse, 1990). Psikolojik Güçlendirme kavramının başka bir ifadesinde çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısı önemli olmaktadır (Arslantaş, 2007).

Sonuç olarak; Conger ve Kanungo (1988) Psikolojik Güçlendirmeyi “güdüsel öz-yeterlilik” olarak ifade ederken, yaklaşımlarını çalışanların performans beklentilerinin yükseltilmesi olarak açıklamaktadırlar. Bu yaklaşımları ile güçlendirmenin güdüsel yaklaşımını ortaya koymuşlardır. Thomas ve Velthouse“e

(1990) göre psikolojik güçlendirme, çalışanların işe yönelerek işlerini yapmak üzere içlerinden gelen motivasyonun ortaya çıkması şeklindeki bilişsel bir süreçtir. Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirme kavramını "Anlamlılık", "Yetkinlik", " Özerklik" ve "Etki" olmak üzere dört boyuta ayırmıştır. Spreitzer (1995)'e göre psikolojik güçlendirme kavramı, örgütte çalışan insanların işlerini yaparken iş yapma motivasyonlarını etkileyen "Anlamlılık", "Yetkinlik", " Özerklik" ve "Etki" boyutlarını da içeren içsel bir görev motivasyonudur.

Menon'un (2001) psikolojik güçlendirme kavramı hakkında yaptığı çalışmalarda kavramı çalışanın yetkinliği, kontrol etme gücü ve örgüt hedefinin benimsenmesiyle ortaya çıkan bilişsel bir duruş olarak ele almıştır. Menon'a göre çalışan organizasyonun hedeflerini içselleştirebilirse bu hedeflerin gerçekleşmesi için kıymetli ve sonuç alınabilecek bir gayret gösterebilir. Yönetimsel düzeyde güçlendirme Menon'a (2001) göre örgütte liderin kendisinden daha alt düzeyde bulunan ve himayesinde çalışanların alınan kararlara katılmasını sağlamasıyla ifade edilmektedir.

Psikolojik güçlendirme yaklaşımı için yukarıda belirtilen yaklaşımlar sonucunda, şunu belirtebiliriz: Conger ve Kanungo (1988)' nun öncülüğünde ortaya çıkmakta, Thomas ve Velthouse (1990)'un içsel motivasyon bilişsel modeliyle desteklenmekte ve Spreitzer (1995)'in çalışmasıyla öz-yeterlik duygusu ile çalışan algısı üzerinde şekillenmektedir.

2.4. Psikolojik Güçlendirme ve Boyutları

Conger ve Kanungo (1988), güçlendirme kavramını güdüsel olarak çalışanın öz-yeterlik duygusunu harekete geçiren isteklendirme yaratan yani motive eden bir kavram olarak belirtmekte iken, Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirme kavramını bireyin iş rolüne yönelmesini gösteren, dört biliş olarak ortaya çıkan ve kişiye özgü olan motivasyon olarak ifade etmişlerdir. Thomas ve Velthouse (1990) yaptıkları çalışmalar neticesinde psikolojik güçlendirmenin bilişsel olarak tek bir kavram ile açıklanmayacağını ve çok boyutlu bir yapı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Psikolojik güçlendirmenin bu dört boyutunun gerçek anlamda güçlendirmenin özünü oluşturduğundan emin olmak için, güçlendirme kavramının psikoloji, sosyal çalışma, sosyoloji ve eğitim konularını içeren disiplinler arası bir kavram olduğunu vurgulamışlardır. Bedük ve Tambay (2014), Spreitzer, Thomas ve Velthouse (1990: 669) tarafından geliştirilen bilişsel güçlendirme modelini referans alarak psikolojik

güçlendirme kavramını, bireyin iş rolüne uyumunu ortaya koyan ve algısal boyutlarını ifade eden "Anlamlılık", "Yetkinlik", "Özerklik" ve "Etki" olarak dört boyutta oluşan bir model olarak ifade etmektedirler. Psikolojik güçlendirme kavramının bu dört alt boyutu, çalışanın işini yaparken sahip olduğu rolüne aktif olarak yönlenmesini gösterirken bu dört boyutu psikolojik güçlendirmenin algısal olarak örgütlenme şeklini açıklamaya çalışmaktadır (Spreitzer, 2007). Çalışan insanların birbirinden farklı olarak değişik güçlendirme seviyelerinin olması psikolojik güçlendirmeyi sürekli değişken haline getirmektedir. Psikolojik güçlendirme örgütlerde çalışma ortamının şekillendirdiği bir dizi bilişsel süreçten oluşmaktadır. Bu nedenle psikolojik güçlendirme, çalışma alanına özgü bir yapı içerisinde oluşmaktadır (Spreitzer, 1995). Psikolojik güçlendirmeye ait boyutlar hakkında aşağıda bilgiler verilmektedir.

2.4.1. Anlamlılık

Örgütlerde çalışan insanların kişisel olarak değerleri, sahip olduğu inançları, davranışları, dâhil olduğu standartlar ve en önemlisi yaptığı işiyle ilgili amaç ve hedefleri ne kadar birbiriyle örtüşürse ne kadar birbirini tamamlarsa çalışan için yaptığı işte o kadar önemli bir hale gelir (Brief and Nord, 1980; Hackman and Oldham, 1980; Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995, 1996). Örgütte böyle bir uyum çalışan insanın örgüt içerisinde bahse konu işi kendisinin yaptığını hissettirir, bunun sonunda güçlendirilmişlik algısını kolaylaştırır ve çalışanın işini anlamlı bulmasını sağlar (Abdullahi and Heydari, 2009). Psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarından olan anlamlılık, çalışan insanın yaptığı işin örgüt içerisinde önemli olduğuna inanması ve hatta önemli olduğunu bilmesi, yaptığı işin yapılmasının zorunlu olduğunu bilmesidir (Quinn and Spreitzer, 1997). Bir çalışan örgütte yaptığı işe fazla anlam yükleyebilirse bunu sonucunda çalışanın örgütsel bağlılığı artar, yaptığı işine çok daha fazla motive olarak işini severek yapar, sonuca ulaşmak için çok fazla gayret gösterir, çözüm odaklı düşünür ve iş doyumu artar. Ancak bir çalışan örgütte yaptığı işe fazla anlam yüklemez ise yaptığı işe karşı ilgisiz olur, motive olamaz ve gerçekte gösterebileceğinden daha az performans gösterir (Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer vd., 1997).

2.4.2. Yetkinlik (Öz Yeterlilik)

Psikolojik güçlendirmenin boyutlarından biri olan Yetkinlik boyutu, örgütte çalışan insanın işini yaparken ve görevini yerine getirirken işini ve görevi en iyi şekilde yapma kabiliyetine sahip olduğuna dair kendisine duyduğu güveni ve kendisine olan

güvenini ifade eden boyuttur. (Gist, 1987; Bandura, 1989; Thomas and Velthouse, 1990; Gist and Mitchell, 1992; Spreitzer, 1995; Mishra and Spreitzer, 1998; Holdsworth and Cartwright, 2003). Zimmerman (1995)"e göre yetkinlik, kişinin kişisel, etkileşimsel ve davranışsal unsurların toplamından oluşmaktadır (Zimmerman, 1995: 591). Yetkinlik çalışan insanın istediği zaman işini hakkıyla yapabilme kapasitesine olan inancıdır (Çalışkan, 2011).

Yeterlilik, yetkinlik boyutunun literatürde yerini almış olan bir başka ifade şeklidir. Yeterlilik, örgütte çalışan bir insanın işini ve sorumluluklarını yerine getirirken "ben bu işi yapabilirim, işimi yapabilmek için gerekli olan becerilerde uzmanlaştım" duygusuna sahip olmasıdır. Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik/yeterlilik boyutu çalışan insanın kendi sahip olduğu kapasitesine olan inancıdır (Arı ve Ergeneli, 2003).

Örgütte çalışanlar sahip oldukları yetkinliklerine ne kadar fazla güvenirlerse kapasitelerini ve becerilerini ortaya koyabilecekleri işlere daha fazla talipli olurlar ve aktif bir pozisyon alırlar (Emet, 2006). Bunu tam tersi olarak çalışan insan yetkinliğine olan güvenini kaybetmiş veya yetkinliği/yeterliliği konusunda özgüveni düşükse yeteneklerini kullanabileceği işlerden kaçınır ve işi yapmak için talipli olmazlar (Thomas ve Velthouse, 1990). Örgütte çalışan insan sahip olduğu yeteneklerinin farkında olursa, iş ve görev faaliyetlerini en iyi şekilde gerçekleştirecektir veya en azından bu konuda istekli olacaktır. Ancak çalışan insanın kendine olan güven ve inancı azaldığında psikolojik güçlendirme algısı da olumsuz yönde etkilenebilecektir (Spreitzer vd., 1997).

2.4.3.Otonomi (Özerklik/ Bağımsızlık/Kendi Kararını Verme)

Psikolojik güçlendirmenin boyutlarından otonomi yani bir diğer ifadesiyle özerklik, örgütte çalışan insanın işini yaparken kullandığı yöntemleri, izlediği süreçleri ve davranışları kendi kendine belirleyebilmesidir. Spreitzer (1995: 1143)"e göre özerklik, çalışanın işini yaparken kişisel olarak sergilediği tavırlar, davranışlar, izleyeceği yöntemler hakkında kendi seçimini yapması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle özerklik yani otonomi, çalışanın iş davranış ve süreçlerinin başlatılması ve devamı için ne kadar seçim yapabildiğiyle ilgili olarak sahip olduğu hisleri ve algısını oluşturan bir duygu halidir (Spector, 1986; Deci, Connel and Ryan, 1989; Bell and Staw, 1989; Holdsworth and Cartwright, 2003). Bir diğer ifadeyle otonomi örgüt içerisinde bir çalışanın işini yaparken ve/veya görevlerini yerine

getirirken bağımsız olarak işini yapabilmesi, gerçekleştireceği faaliyetler için bireysel olarak karar alabilmesi ve işlerini sonuçlandırabilmek için zaman kullanımını ve çalışma hızını kendisinin belirlemesidir (Sheikhepoor and Sheikhepoor, 2015).

İş ortamında özerklik ile çalışanlar çalışma ortamında daha enerjik olabilmekte ve yaratıcı çözümler ortaya koyabilmektedir. Bunu sonucunda çalışan kendisini örgüt içerisinde değerli olarak görür ve kendisinin çalıştığı örgüt için önemli olduğu algısını hissedebilir (Tohidi and Jabbari, 2012)

2.4.4. Etki

Psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan Etki, örgütte çalışan insanın örgütteki stratejik hedeflere ulaşılabilmesi için yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen stratejik sonuçları ve idari ve yönetimsel sonuçları ne kadar yani ne derece etkileyebileceğini göstermektedir (Ashforth, 1989). Başka bir ifade ile daha altta yer alan çalışma grupları için yaratılan etki, çalışanın yaptığı işiyle veya çalışırken gösterdiği faaliyetler ile çalıştığı örgüt içerisinde işin sonuçlandırılması için fark yarattığını, kendisinin çalıştığı iş yeri için önemli olduğunu hissetmesidir. Eğer örgüt içerisinde çalışan insan bu duygular açısından kendini yetersiz hissederse işini yapmaya olan heyecanı azalır ve motive olmakta sıkıntılar yaşar. Psikolojik güçlendirmenin boyutu olan etki bir çalışanın işyerinde kişisel kontrolü olduğuna inanması ve bunu hissedebilmesidir. Bu algının olması ve kontrolün hissedilmesi sağlıklı çalışan yapısı için çok önemli bir unsurdur (Spreitzer and Doneson, 2005).

Psikolojik güçlendirme anlamlılık, yetkinlik/yeterlilik, özerklik/otonomi ve etki olarak dört boyuttan meydana gelen ve çalışan insanın motivasyonunu sağlayan bir kavram olarak belirtilmektedir. Bu boyutlardan anlamlılık psikolojik güçlendirmenin en önemli boyutudur. Çünkü bir çalışan yaptığı işi anlamlı olarak görürse enerjisini ortaya çıkarabilmektedir (Spreitzer vd., 1997). Bununla birlikte belirtilen bu dört boyut bir bütün olarak bir araya gelindiğinde psikolojik güçlendirme algısı hepsinin bir bileşeni olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bu boyutlardan bir tanesi dahi olmasa çalışanın psikolojik güçlendirme algısının seviyesi azalmaktadır. Çünkü bu dört boyutu psikolojik güçlendirmenin gerek ve yeter boyutları olarak nitelendirebiliriz (Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995).

2.5. Psikolojik Güçlendirmeye Etki Eden Faktörler

Kavram olarak psikolojik güçlendirme, bir örgütte çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için bir grup psikolojik bileşenden oluşmaktadır. Bu psikolojik

süreçlerin daha iyi anlaşılabilmesi için “anlamlılık”, “yetkinlik”, “özerklik” ve “etki” olmak üzere dört boyuttan oluşan bir model geliştirilmiştir. Bu boyutların harekete geçirilmesi sağlanabilirse psikolojik güçlendirmenin çalışan tarafından algılanabilmesi için gerek ve yeter koşullar oluşturulabilecektir. Bu dört boyutu harekete geçirecek faktörleri ise şöyle ifade edebiliriz: Örgütte çalışan insanların kendilerine duydukları öz saygı, kontrol odağı, bilgi ve kaynaklara erişim ve ödüller olan bireysel değişkenlerle birlikte sosyo-politik destek, katılımcı organizasyon yapısı ve rol belirsizliğinden oluşan sosyal-yapısal değişkenler psikolojik güçlendirmenin belirleyicileri arasında yer almaktadırlar (Demiray, 2018).

2.5.1. Öz Saygı

Öz saygı, çalışan insanın sahip olduğu değerlerine ilişkin olarak kişisel yargılarını ifade etmektedir (Zimmerman, 1995). Çalışanın kendi değerlerini kıymetli olarak görmesidir. Örgütlerde öz saygısı olan çalışanlar iş yaşamında süreçlere ve faaliyetlere katkı sağlamak isterler ve kendi sahip oldukları bilgi ve becerilerini çok değerli olarak görürler. Ancak örgütlerde öz saygıya sahip olmaya çalışanlar işlerini yaparken ve süreçler ilerlerken bir farklılık yaratamayacaklarını düşünürler ve faaliyetlere katılma anlamında çekince gösterirler (Gist and Mitchell, 1992).

2.5.2. Kontrol Odağı

Psikolojik güçlendirmeyi etkileyen faktörlerden biri de bireysel değişkenlerden olan kontrol odağıdır. Çalışan insanın, içinde bulunduğu olayların kaynağı olarak gördüğü faktörlere göre kontrol odağı algısı oluşmaktadır. Bu algılamayı şu şeklide de ifade edebiliriz: Kontrol odağı, insanın sergilediği davranışların ne kadarının çevreden ya da ne kadarının kendinden kaynaklandığına dair olan bir değerlendirmesidir (Genç, 2017)

Örgütlerde çalışan insanların algılarının kontrol odağı olarak “dış kontrol odağı” ve “iç kontrol odağı” olarak iki tür kontrol odağından oluştuğunu bahsedilmektedir. Bireyin kendi tasarrufu dışında dış çevresinde meydana gelen ve kendisini iyi veya kötü olarak etkileyen olaylar, şans, talih ve kader dış kontrol odağı kavramıdır. Çalışan insanın davranışlarını kendisinin etkilediğine ve yön verdiğine inanılan düşünceler ise iç kontrol odağı kavramını oluşturur (Rotter, 1966). Bu açıklamalar doğrultusunda iç kontrol odağı düşünce sistemi fazla olan çalışanlar örgütte kendilerini psikolojik olarak daha güçlendirilmiş hissederlerken örgütteki iş hayatının çevresel faktörler

tarafından etkilendiğini düşünen çalışanlar ise kendilerini psikolojik olarak daha az güçlendirilmiş hissederler (Bozkurt, 2009).

2.5.3. Bilgi ve Kaynaklara Ulaşım

Örgütler içerisinde çalışan insanların kişisel gelişimleri için eğitim programları yapılmalı, çalışanın kendisinden beklenen işler için bilgi ve uzmanlık seviyesinin artırılması, yeteneklerini ve tecrübelerini kullanabilmeleri için gerekli koşulların oluşturulması, yaptıkları işlerde ilerleyebilmeleri için ihtiyaç duydukları zaman hangi kaynağa nasıl ulaşacağını ve örgüt içerisinde kimlere başvurabileceğini bilmeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2004). Bilgi ve kaynaklara ulaşım konusuna bir başka bakış açısında ise çalışan insanların örgütün misyonu ve gösterdiği performans hakkında yeterli bilgiye sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Örgütün misyonunu bilmek, çalışanlara stratejik olarak örgütün nereye doğru gittiğine dair bilgi verir. Performansı bilmek ise çalışanın içinde bulunduğu örgüt için yeterli olup olmadığını görebilmesini sağlar ve yaptığı işler için örgütün değerli bir varlığı olarak kendini görebilmesini sağlar (Demiray, 2018).

2.5.4. Ödüller

Güçlendirme için önemli olan faktörlerden biri de çalışanın gösterdiği performansı ödüllendiren bir sistemin olmasıdır. Bu ödüllendirme sisteminin çalışanı motive edici ve çalışanlar arasındaki adalet algısını göz önünde bulundurmalıdır (Bowen and Lawler, 1992).

Örgütte çalışanların psikolojik güçlendirilebilmeleri için performans değerlendirmesinin zamanında yapılması ve çalışanın hak ettiği ödüllerin zamanında verilmesi sağlayan bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır. Bu ödüllendirme sistemi çalışanlar için çok kıymetlidir. Çünkü ödüller, yaptığı çalışmalar ve ortaya koyduğu başarılı iş sonuçları nedeniyle çalışana verildiğinden örgütler bu uygulamayla çalışanına “sana değer veriyoruz”, “yaptığın işi takdir ediyoruz” şeklinde geri bildirim sağlamış olur (Barutçugil, 2004). Çalışan içinde bulunduğu örgütte başarılı bir performans ve buna göre oluşturulmuş sistemli bir ödüllendirme düzeni olduğunu görürse kendini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedeceğinden daha fazla işine odaklanır ve sonuç odaklı çalışarak daha fazla çaba gösterir. Ancak adil olmayan ve sübjektif olarak yapılan değerlendirmeler neticesinde verilen ödüller çalışan insanın psikolojik olarak güçlendirilmişlik algısını olumsuz olarak etkileyecektir (Barutçugil, 2004).

2.5.5. Rol Belirsizliği

Çalışan insanlar için bir organizasyon yapısı içerisinde sahip olduğu rollerin açık ve net olarak belirlenmesi, çalışanın sorumluluklarını tam olarak bilmesi hem organizasyon için hem de çalışan için pozitif bir etki oluşturur ve çalışanların performanslarını artırmalarını sağlar. Çalışanın örgüt içerisindeki rolünü bilmesi sorumlulukları konusunda daha bilinçli olmasını sağlayacaktır ve sahip olduğu bilinçle birlikte kendisine olan güveni de artacaktır. Ancak çalışan insanlar organizasyon içerisinde rollerini bilmezlerse, organizasyonun kendisinden beklentilerini bilmezlerse, yaptıkları işlere motive olamayacaklar ve aktif rol almaktansa verilen görevlerde işlerden kaçma eğilimi göstereceklerdir (Spreitzer, 1996). Ayrıca çalışanlarının rol belirsizliği olan örgütlerde bulunan yöneticiler, mahiyetinde çalışan insanların yönetilmesi anlamda zorluk yaşamakta, sevk ve idare konularında yeterli performans sergileyememektedirler (Doğan, 2006).

2.5.6. Sosyal-Politik Destek

Sosyal-politik destek çalışan bir insanın, örgüt çalışanları tarafından kabul gören ve örgütsel ağlarda bulunan üyelerden aldığı onaylama ya da meşruiyet olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt içerisindeki sosyal ağ örgütün sosyal yapısını gösterir ve yöneticiler, daha alt düzeydeki çalışanlar, çalışma grup ve/veya takım üyesi olan çalışanlar ve aynı mesleği yapan insanlar sosyal ağın yöneticilerini oluştururlar. Sosyal ağlardaki çalışan insanlar kendi aralarında sosyal alışverişi artırırlar ve bu ilişki ağı içerisinde kendine olan güvenleri artar. Bu güven artışıyla birlikte çalışanın kendisine olan inancı artar ve çalışanın psikolojik güçlendirilmişlik algılaması yükselir.

Görüldüğü gibi sosyal-politik desteğin oluşabilmesi için en gerekli temel unsur çalışan insanın örgüt içerisindeki bir sosyal ağın üyesi olmasıdır. Bunu sonucunda çalışanlar, yöneticileri, çalışma grupları, çalışma takımları ve iş arkadaşları ile geliştirdikleri ilişkileri sayesinde sosyal ve politik olarak bir ağa sahip olabilirler ve bu ağın desteğini de alırlar (Spreitzer, 1996).

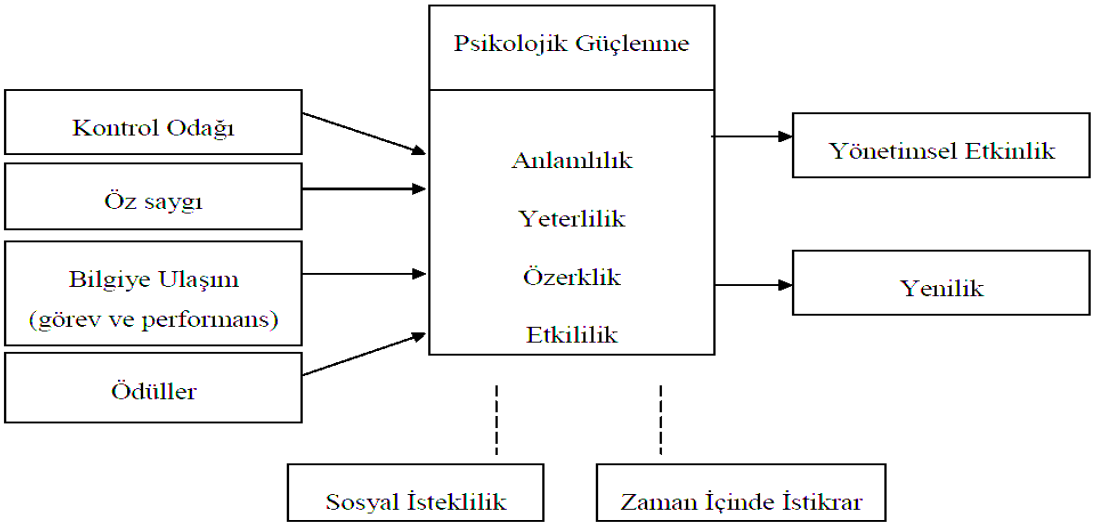
2.5.7. Katılımcı Organizasyon Yapısı

Örgütlerde çalışan insanların yaptıkları işleri anlamlı olarak görebilmeleri ve daha fazla motive olarak gerçekleştirdikleri faaliyetleri ve içinde bulundukları organizasyonu içselleştirebilmesi için organizasyonların katılımcı bir yapı oluşturmaları gerekir. Çalışanların içinde bulundukları örgüt içerisinde katılımcı bir organizasyon yapısı olursa çalışan insan kendini değerli olarak görür, örgüt için önemli

olduğunu hisseder ve iş çıktılarında olumlu ve fark yaratabilecek sonuçlar alabilmek için daha fazla motive olurlar. Çalışanların bu şekilde motive olabilmeleri, bu motivasyon sonucunda bilgi ve becerilerini ortaya koyabilmeleri ve çalışma şekillerini kendilerinin belirleyebilmeleri için organizasyon yapısının katılımcı bir ortam sağlayacak şekilde oluşturulması ve örgütsel yapının buna izin vermesi gerekir. Çalışanlar böyle bir organizasyon içerisinde katılımcı bir davranış sergiler, çözüm odaklı olur ve karar alma süreçlerine daha fazla katılım gösterirler. Bunun sonucunda kendisini daha etkili ve değerli algılayan çalışanlar psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedeceklerinden çalıştıkları işyerine daha fazla bağlı olacaklardır ve daha yaratıcı olmaya çalışacaklardır.

Sonuç olarak katılımcı bir iş ortamı sağlayabilen örgütler rekabetin çok yoğun olduğu günümüz dünyasında daha rekabetçi olurlar ve sürdürülebilir bir büyüme sağlayabilirler (Eren, 2001)

Şekil 2.1.'de Spreitzer (1995) tarafından iş koşullarında kullanılan psikolojik güçlendirmenin ilk nomolojik (kurallar) ağı tasvir edilmiştir. Bir bireyin iş koşulları ve kişilik özellikleri güçlendirme algılarını şekillendirmekte ve bireysel davranışını motive etmektedir (Spreitzer, 1995: 1445). Şekil 2.1.'de psikolojik güçlendirmenin girdileri; kontrol odağı, öz saygı, bilgiye ulaşım ve ödüller olmaktadır. Çıktıları; yönetimsel etkinlik ve yenilikler olmaktadır. Bütün bu faktörlerin zaman içinde istikrarlı olması ve sosyal isteklilik yaratması beklenilmektedir.



Şekil 2.1. Çalışma Ortamında Psikolojik Güçlendirmenin Kısmi Nomolojik Ağı

Kaynak: Spreitzer, 1995:1445

Nom, Latince de hukuk veya kural anlamına gelmektedir. Nomolojik ağ, hukuka uygun veya kurallara uygun ağ anlamına gelmektedir (Şencan'dan aktaran Demiray, 2018). Nomolojik ağ kavramı 1955 Lee Cronbach ve Paul Meehl tarafından American Psikologlar Birliği psikolojik test standartlarını geliştirmek amacı kullanılmaktadır. Bu ağ teorik olarak ölçülmeye çalışılan durumun ağ yapısını, deneysel olarak bunun nasıl ölçülebileceğini ve bu ağ yapıları arasındaki bağlantıları içermektedir (Öksüz ve Malhan'dan aktaran Demiray, 2018).

2.6. Psikolojik Güçlendirmenin Süreci

Örgütlerde, çalışanı güçlendirme sürecinde sonuca ulaşabilmek ve istenen hedefleri gerçekleştirebilmek için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle örgütlerin yapısının ve çalışanların belirli birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar: (Barutçugil, 2004)

- Organizasyon yapısının basık olması,
- İş tanımlarının ve süreçlerinin katılımcılığa imkân verecek tarzda tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun açık olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sürecinin var olması,
- Organizasyonda bilgi paylaşımını sağlayacak bir sisteminin oluşturulması,
- Personelin sürekli olarak kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması,
- İşgörenin sadece çalışmasının değil tüm kişiliğinin dikkate alınması,
- İşgörenin değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi,
- İşgörenin dinleme ve geribildirim alabilme yeteneğine sahip olması,
- İşgörenin eyleme dönük olması şeklinde sıralanabilir.

Organizasyonlarda psikolojik güçlendirme çalışmalarının başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesinin en önemli şartı bilginin paylaşılmasıdır. Bir çalışanın organizasyon içinde olan bitenden haberdar olması, organizasyonun misyonunu ve vizyonunu bilmesi çalışanın psikolojik olarak güçlendirilmesini olumlu olarak etkileyen unsurlardır. Çalışanların psikolojik olarak güçlendirilebilmesi için çalışanlara kendilerini geliştirebilme imkânlarının sağlanması, bu yönde teşvik edici uygulamaların hayata geçirilmesi gerekir. Bu şekilde organizasyonlarda uygun iş iklimi oluşturulduğunda sonrasında yöneticilerin bir program dâhilinde bu süreci uygulamaya koyması ve karalı bir şekilde sonuca yönelik olarak çalışması gerekir.

Organizasyonlarda çalışanların güçlendirme sürecinin başlatılması ve bundan sonra sürecin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi ve sonuçlandırılabilmesi için Conger ve Kanungo güçlendirme sürecini ve bu sürecin elemanlarını beş aşamada ve aşağıdaki gibi ele almıştır. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir: (Balcı, 2018)

1. Güçlendirme sürecinin ilk aşaması örgütlerde güçsüzlüğe neden olan faktörlerin ortaya konmasıdır. Bu aşama denetim, ödüllendirme sistemi ve işin doğası ile nitelendirilir.

2. Bu aşamada, ilk aşamada tespit edilen güçsüzlüğe neden olan faktörlerin düzeltilmesinde yöneticilerin uygulayabileceği yönetsel tekniklere ve stratejilere yönlendirilmesi yer alır.

3. Bu aşamada daha önce tespit edilen ve güçsüzlüğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması gerçekleştirilir. Çalışanlara öz-etkililik bilgisi aktarılır. Bu, çalışan insanı işi yapabileceğine inandırmak ile sağlanmalıdır. Ayrıca bu inancın organizasyon tarafından eğitim faaliyetleri ile desteklenmesi gerekmektedir.

4. Çalışanlar bu aşamada kendilerini güçlendirilmiş hissederler. Çalışanın ortaya koyduğu çaba, gösterdiği performans değerlendirilir ve kendini yeterli olarak görmesi sonucunda çalışan kendisini güçlendirilmiş hisseder.

5. Son aşama olan beşinci aşamada ise güçlendirmenin çalışan üzerindeki davranışsal etkileri gözlemlenmektedir. Bu aşamada çalışanın güçlendirilmesi uygulamalarında ve çalışanın motivasyonunun sağlanmasında ısrar edilmelidir.

1. Aşama	**2. Aşama**	**3. Aşama**	**4. Aşama**	**5. Aşama**
Psikolojik Güçsüzlüğe Yol Açan Durumlar	Yönetsel Teknikler ve Stratejileri Kullanma	Astlara Öz-Etkililik Bilgisi Sağlamak	Astların Güçlendirme Deneyiminin Sonuçları	Davranışsal Etkiler
• Örgütsel Faktörler • Denetim • Ödül Sistemi • İşin Doğası	• Katılımcı Yönetim • Amaç Belirleme • Geri Besleme Sistemleri • Model Oluşturma • Durumsal/Beceri Bazlı Ödül • İş Zenginleştirme	• Kazanılan Bilgi • Empatik Deneyim • Sözel İkna • Duygusal Canlandırma 1. Aşamadaki Durumların Ortadan Kaldırılması	Çaba Performans Beklentisinin Ya Da Bireysel Etkinlik İnancının Güçlenmesi	Hedefleri Başarmak İçin Kararlı Davranışı Başlatma/Israr Etme

Şekil 2.2. Personel Güçlendirmenin Beş Aşaması (Conger and Kanungo, 1988)

2.6.1. Çalışan Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Organizasyonda bir çalışanın güçlendirilmesi demek organizasyonun amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için çalışan insanın bu hedef ve amaçlara ulaşabilmeyi motive olmuş bir şekilde istemesidir. Bir örgüt içerisinde iş görenin güçlendirilmesi sürecinde birbirleriyle bağlantılı olan dört temel araç kullanılır. Bu araçlar yönlendirme, bilgi, kaynaklar ve destektir. Örgütlerde bir çalışandan beklenen sonucun elde edilebilmesi için çalışanların örgütsel amacın ne olduğu, bu amaç doğrultusunda sonuçta neyin hedeflendiği ve bu amaçlara ulaşılabilmesi için kendisinden nelerin beklendiğini yöneticilerinden öğrenebilmelidir. Çalışanların kendilerinden beklenilen işleri gerçekleştirebilmesi için gerekli eğitimleri almış olmaları ve gerekli bilgi ve becerilerle donatılmış olmaları gerekir. Çalışanlar örgüt içerisinde kaynaklara kolayca ulaşabilmelidir. Son durumda ise çalışanlar desteklenmelidir. Bunun için çalışanların yöneticilerine soru sorabilme, geri bildirim alabilme, onaylanma beklentilerinin karşılanması gerekir.

Örgütlerde çalışan insanın yaptığı iş faaliyetleriyle ilgili olarak kendisini yeterli ve yetkin olarak görmesini sağlayacak bütün yönetim uygulamaları çalışanın kendisini güçlendirilmiş olarak hissetmesini sağlayabilecektir. Kendini güçlendirilmiş olarak algılayan çalışanlar örgüt içerisinde daha fazla sorumluluk alır, daha katılımcı olur ve örgüt içerisindeki etkinliğini artırır. (Çuhadar, 2005).

Örgütlerde güçlendirilecek çalışanların kendisini iyi tanıması, gelişime ve öğrenmeye açık olması, değişime direnç göstermemesi ve kendisine güven duyması gerekmektedir. Çünkü güçlendirilecek çalışanın ilerleyen süreçte bazı kararlar alması gerekeceğinden çalışanın öz güvenli olması bu karaları alabilmesinde zorlanmasını engelleyecektir. Örgütlerde gerçekleştirilen çalışanların güçlendirilmesi uygulamalarında bazen çalışanlar yetkilerinin ve sorumluluklarının artmasından dolayı iş yüklerinin artacağını düşünerekten güçlendirme uygulamalarına olumlu yaklaşmayabilirler. Bu durumun tam tersi olan durumlarda ise çalışan sürekli olarak kendini geliştirme isteği içerisinde olduğundan değişimlere ve yeniliklere açık olur ve böylece çalışanın güçlendirilmesi uygulaması olumlu olarak sonuçlanabilir (Somuncuoğlu, 2013). Bu bakımdan örgütlerde çalışanın psikolojik olarak güçlendirilebilmesi için güçlendirme sürecinin başlatılmasından önce çalışanlar hakkında sahip oldukları yetenekleri, bilgi seviyeleri, kariyer hedefleri, güçlü ve zayıf yönleri hakkında bir çalışma yapılmalıdır. Psikolojik güçlendirme sürecinin olumlu

olarak sonuçlanabilmesi için hem çalışanın kendisini çok iyi tanıması hem de ilgili yöneticinin çalışanını çok iyi tanıması gerekmektedir.

2.6.2.Yöneticiler Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Örgütlerde yöneticiler çalışanlarının psikolojik olarak güçlendirilmesi sürecinde mahiyetinde çalışan insanlar ile arasındaki iletişim yollarını açık tutarlar. Çalışanlarına öğrenme ve gelişme yolunda sürekli olarak destek verirler. Çalışanlarına liderlik yapabile yöneticiler çalışanlarının güçlendirilmesini destekler ve çalışanlarının psikolojik olarak güçlendirilmesinden kaçınmazlar ve yardım etmeyi isterler (Somuncuoğlu, 2013). Bugün pek çok örgüt çalışanın güçlendirilmesi uygulamalarına uyum sağlayamamaktadır. Bunun nedeni bu örgütlerdeki yöneticilerin ellerinde bulunan yetkileri mahiyetinde çalışan insanlarla paylaşmaktan kaçınması ve ellerindeki yetkilerin güçlendirilmiş çalışanlar tarafından alınabileceği korkusudur (Koçel, 2005).

Liderlik becerilerine sahip olan yöneticiler, çalışanlarına rehberlik yapabilen ve değer veren yöneticiler çalışanlarının psikolojik olarak güçlendirilebilmesi için uygun iş iklimini oluşturabilirler. Böyle yöneticiler çalışanların da memnun olabilecekleri ve benimseyebilecekleri değerler olarak birtakım örgütsel değerler ortay koyabilirler. Böyle bir çalışma ortamı oluştuğunda iş görenler kendilerini daha özgür hisseder ve daha fazla sorumluluk alarak katılımcı ve girişken olurlar. Örgütlerde psikolojik güçlendirme sürecinde

Yöneticilerin uyması gereken sekiz tane önemli prensip şu şekildedir:

- Çalışanın saygınlığının korunması,
- Örgüt içerisinde yöneticinin çalışanı ve çalışanın yöneticiyi gerçekler doğrultusunda doğru algılaması gerekmektedir.
- Örgütsel yetkinin yönetici tarafından çalışan insanın güç ve potansiyelini engellemek için değil, ortaya çıkarmak için kullanılması
- Örgütsel süreçlerde yönetsel olarak karar alınırken anlaşma sağlanması,
- Örgütün sahip olduğu vizyonunun, misyonunun, amaçlarının, hedeflerinin ve iş tanımlarının açıklanması,
- Müşterilere hizmet etmek için çalışanın istekli olmasının sağlanması,
- Örgütsel değerlerin ve ilkelerin tanımlanması,
- Çalışana istedikleri geri bildirimlerin sağlanması,

Bir çalışanın örgüt içerisinde psikolojik olarak güçlendirilmesi uygulamasına başlamadan önce yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ve yapması gerekenler şunlardır (Yüksel ve Erkutlu, 2003; Koçel, 2005).

- Yöneticinin sahip olduğu bilgiyi paylaşan bir yönetim şekli benimsemesi, çalışanın kendini güvende hissedebileceği bir ortam oluşturması, hiyerarşik olarak talimat verme yerine yol gösterici olarak davranması, çalışanına katılımcı olması konusunda cesaret vermesi, çalışanının gelişimine destek vermesi ve çalışanı teşvik etmesi güçlendirme çalışmalarının uygulanabilmesi için önemlidir.
- Çalışanın güçlendirilmesi uygulamalarında yöneticiler çalışanların iş yapış süreçlerine destek vererek onların işlerini kolaylaştırmalıdır. Yöneticiler çalışanlarına geribildirimler verdiklerinde ayrıca klasik örgüt yapılarından farklı olarak emir verme, teftiş etme gibi uygulamalar yerine çalışlarına rehberlik ettiklerinde güçlendirme çalışmalarının daha olumlu sonuçlanabileceğini belirtebiliriz.

Örgütlerde güçlendirme çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için yöneticilerin sahip oldukları bilgiyi çalışanlarıyla paylaşabilmesi ve kendine güvenmesi iş görenlerin psikolojik olarak güçlendirilmesinde çok faydalı olacaktır.

Çalışanlarını motive edebilen, çalışanların başarı veya başarısızlıklarında ders çıkarabilen ve sürekli öğrenmeyi destekleyen yöneticiler örgütte güçlendirme çalışmalarının başlamasında ve olumlu bir şekilde sürdürülebilmesine öncü olacaklardır.

2.6.3.Örgüt Açısından Psikolojik Güçlendirme Süreci

Örgütlerde çalışan insanların psikolojik olarak güçlendirilmesinde istenilen sonuçlara ulaşılabilmesinde örgüt yapısının çok önemli bir etkisi ve rolü vardır. Örgütlerin sahip olduğu değerler, işleyiş yapısı, iş iklimi, iş yapış süreçleri, çalışanları tarafından algılanan adalet duygusu ve günümüzün değişen ve gelişen koşullarına uygun yönetim stratejileri güçlendirme uygulamalarında çok önemli belirleyici unsurlardır. Bir örgüt içerisinde güçlendirmeyi mümkün hale getirebilecek ve olumlu sonuçlar alınabilmesini sağlayacak örgüt yapısı özelliklerini şu şekilde ifade edebiliriz:

- Organizasyon yapısının basık olması yani iş yapış süreçlerini yavaşlatan ve hızlı karalar alınmasını engelleyebilen hiyerarşik yapının azaltılması ve bürokratik engellerin ortadan kaldırılması sonucu örgütün daha esnek ve hızlı olması.

- Örgüt yapısının çalışanların daha çok katılımını destekleyecek şekilde oluşturulması, iş tanımlarının açıkça ortaya konulması.
- Misyon ve vizyonun tanımlanması ve çalışanlarla paylaşılması
- Psikolojik güçlendirmeyi kolaylaştırabilen bir ödül ve taltif sisteminin oluşturulması.
- Çalışanların kendini geliştirmesi ve öğrenebilmesi için uygun iş ortamının oluşturulması.
- Çalışanın örgütsel bağlılığını artırabilecek çalışmaların yapılması.

Çalışanlar açısından örgütlerin sunduğu fırsatlar veya örgütlerin çıkardığı zorluklar çalışanların güçlendirilmişlik algılarını doğrudan etkilemektedir. Bir örgütte ortam çok resmi ve bürokratik olursa çalışanlar geri planda kalmayı isteyebilir ve katılımcı bir davranış sergilemekten kaçınabilirler. Ancak çalışanın güçlendirilmesini olumlu yönde etkileyebilecek iş ortamları çalışanın aktif bir rol almasını ve kararlara daha fazla katılma davranışı sergilemesini sağlayabilecektir. Ayrıca çalışanın güçlendirilebilmesi için örgüt içerinde bilgi, kaynak ve gücün paylaştırılması ve bunun çalışanlar tarafından doğru bir algılanabilmesi güçlendirme uygulamalarının olumlu sonuçlanabilmesi için çok önemli etkenlerdir.

2.7. Psikolojik Güçlendirmenin Yararları

Örgütlerde çalışanların güçlendirilmesi sonucunda çalışan insanlar yaptıkları işleri daha anlamlı bulacağından işini sahiplenecek ve daha fazla sorumluluk almak için istekli davranacaklardır. Bunun sonucunda iş odaklı olarak daha çok çaba göstereceklerdir. Güçlendirilmiş çalışanlar daha katılımcı olacaklarından kendilerini örgüt içerisinde daha değerli hissedeceklerdir. Örgütler güçlendirilmiş çalışanlar sayesinde müşterilerinin beklentilerine daha hızlı daha kaliteli çözümler üretebilirler. Günümüz rekabetçi iş dünyasında güçlendirilmiş çalışanlara sahip örgütler müşterilerine hizmet sunulmasında daha avantajlı bir konuma sahip olabilecektir. Çalışanlar örgüt içerisinde güçlendirildikleri zaman en üst düzeyde olmasa bile en azından daha alt düzeyde karar alma süreçlerine katılacakladır. Psikolojik güçlendirme uygulamalarının olduğu örgütlerde yöneticiler çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk aktaracağından bu çalışanlar aldıkları yetkiler ve sorumluluklar sonucunda yeni deneyimler yaşayacak ve daha çok öğreneceklerdir. Bu öğrenme sonucunda öğrenen organizasyonlar ortaya çıkmaya başlayacaktır. Psikolojik güçlendirme sonucunda örgüt içerisinde klasik bürokratik yapılardan farklı olarak iletişim imkânları

etkin bir şekilde gelişeceğinden çalışanlar bilgi ve kaynaklara daha kolay ulaşabilir ve sorunlara daha hızlı ve kalıcı çözümler bulabilirler.

Güçlendirilmiş çalışanların olduğu örgütler esnek bir yapıya kavuşacaklarından klasik hiyerarşik yapılara göre daha hızlı karar alabilecekler, basık bir yapıya dönüşebilecekleri istihdam maliyetleri azalacak, hata yapma oranları düşecektir. Böyle örgütlerde çalışanların günlük iş faaliyetleri sıradanlıktan kurtulacak ve iş görenin işini daha fazla heyecan ve motivasyonla yapabilmesine imkân tanıyacaktır.

Psikolojik güçlendirme uygulamalarının örgütlere sağladığı yaraları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz: (Baltaş, 2001)

- İş veriminin yükselmesi,
- Bireyler kendi sorumluluğunu üstlendiğinden, işlerin belirli bir süre içinde daha kaliteli yapılması,
- İş görenin daha fazla inisiyatif ve sorumluluk sahibi olması,
- İş görenin yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerinin ortaya çıkması,
- Yüksek derecede işbirliği ve ekip çalışması,
- İş tatminin yüksek düzeye çıkması,
- Kurum yöneticilerine, önemli işlerini yapabilmek için daha çok zaman bırakması,
- Maliyet tasarrufu,
- Rekabet avantajı.

2.8. Psikolojik Güçlendirmenin Sorunları

Günümüz iş dünyasının rekabetçi koşullarında olumlu çıktılarını düşündüğümüzde psikolojik güçlendirme her organizasyonun uygulamak isteyebileceği ve hayata geçirmek isteyebileceği bir kavram olarak kabul edilebilir. Bu uygulamanın örgütlerde hayata geçirilebilmesi için psikolojik gücendirme uygulamaları bir yönetsel uygulama olduğundan örgütlerde yöneticilerin bu kavram ve uygulamalar konusunda eğitilmeleri ve bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. Güçlendirme sürecini hayata geçirmekle sorumlu olan yöneticilerin klasik yönetim tarzlarından başka çalışanlarına liderlik hatta koçluk yapabilecek davranışları sergilemesi gerekmektedir. Ancak bu bir değişim ile gerçekleşebileceğinden ve bahsedilen değişimler yöneticilerin rollerinde değişiklik oluşturacağından organizasyonlarda yer alan her bir yönetici bu değişiklikleri kabul etmeyebilir.

Bir başka sorun ise psikolojik güçlendirme uygulamalarının organizasyon yapısına ve yönetim stratejilerine uygun olup olmayacağıdır. Güçlendirme süreci her organizasyonda yeterli şartlar oluşmadığında uygulanmayabilir ve bunun sonucunda beklentileri gerçekleşmeyebilir. Maliyetlerinde kısıtlamaya giden, çalışanlarının sosyal ve ekonomik ihtiyaç düzeyleri daha düşük olan ve teknolojik olarak yatırımlarını yenilemeyen organizasyonlarda güçlendirmenin olumlu sonuçlarına ulaşabilmek zor olabilir.

Organizasyonlarda psikolojik güçlendirme sürecinde sorun yaşatabilecek unsurları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: (Koçel, 2005)

- Oluşabilecek yönetsel hataların maliyetinin yüksek oluşu,
- Çalışanların değişme isteklerinin olmayışı ve değişime direnç göstermeleri,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme maliyetlerinin yüksek oluşu,
- Müşterilere sunulan hizmet standardının değişme ve bozulma olasılığı,
- Örgüt içerisinde var olan veya olabilecek yönetsel bazı olumsuzlukların güçlendirme uygulamaları önünde engel teşkil etmesi,
- Yöneticilerin sahip oldukları kontrol gücünü kaybetme korkusu,
- Örgüt içerisinde çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güç dengesinin değişmesi,
- Örgüt içerisinde meydana gelebilecek değişim sonucunda örgüt yapısının basık bir yapıya kavuşması ve orta düzey yönetici pozisyonlarının kaldırılması,
- Örgüt içerisinde çalışanların yönetime itaat etme modelinde oluşabilecek değişimler.

Sonuç olarak, psikolojik güçlendirme sürecine geçilmeden önce organizasyonların ve yöneticilerin detaylı bir bilgiye sahip olabilmeleri sürecin olumlu sonuçlanmasına katkı sağlayacaktır. Psikolojik güçlendirme sürecinde en önemli unsur çalışanın kendisini psikolojik olarak güçlendirilmiş algılayabilmesi için örgüt kültür ürünün ve örgütsel iklimin tüm unsurlarıyla buna uygun bir yapıda olması gerekir. Çünkü çalışan psikolojik güçlendirilmişlik algısına sahip değilse organizasyonlar içerisinde psikolojik güçlendirme uygulamalarının başarısından söz edemeyiz.

3.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel iletişim hakkında bilgiler yer almaktadır. Örgütsel iletişimin tanımı, örgütsel iletişim kanalları, örgütsel iletişimin işleyiş çeşitleri, örgütsel iletişimi engelleyen faktörler, örgütsel iletişimi iyileştirmek için yapılması gerekenler ve hizmet sektöründe örgütsel iletişimin yeri ve önemi hakkında bilgiler bulunmaktadır.

3.1. Örgüt Kavramının Tanımı

Genel bir tanımlama yapmak istersek örgüt kavramı; insanların gereksinimleri sonucunda ortaya çıkan belirli zaman ve yer içinde, belirlenmiş bir hedefe ulaşabilmek ortaya konan çabaların bir araya getirdiği belirli bir yapı, süreç ve kurallar bütünüdür. Örgütler, "Organizasyon" ve "Teşkilat" olarak da adlandırılırlar. Örgüt kavramı hemen herkesin üzerinde düşünebileceği, bir tarif oluşturabileceği ancak kısaca bir tanımının yapılmasının kolay olmadığı bir kavramdır. Örgüt kavramının ortaya çıkışına baktığımızda insanlar ilk zamanlardan itibaren bir takım gereksinimlerini karşılayabilmek için çaba göstermişlerdir. Ancak kendi başlarına gösterdikleri bu çabalar yetersiz kalmış ve başka insanların yardımına ihtiyaç duymuşlardır. Bunun sonucunda ise yeryüzünde örgütler ortaya çıkmaya başlamıştır. Hayatın başlangıcından itibaren insanlar diğerleriyle işbirliği yapma ihtiyacı duymuşlar ve böylece beşeri ilişkiler başlamıştır. Bu beşeri ilişkiler sonucunda insanlar arasında bağımlılık oluşmuştur. Örgüt temelinde toplumsal bir paylaşmanın olduğu sistemli bir yapıdır. Birtakım normlar örgütsel yapıyı oluşturur ve bağlayıcılığı vardır. Özünde örgüt tanımını şöyle yapabiliriz: Belirli amaçlar doğrultusunda bir grup insanın bir araya gelerek oluşturduğu toplumsal bir sistemdir. Günümüz dünyasında insanlar, mal ve hizmet üretebilmek amacıyla, çok fazla çalışmaktadır ve emek harcamaktadır. Bu emeğin ve çalışmanın sistemli bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticiler örgütlerde görev yapmaktadır. İnsanlığın eski zamanlardan itibaren gerçekleştirdiği faaliyetler örgütler tarafından sistemli bir şekilde sürdürülmüştür. Örgüt kavramı üç farklı anlamda kullanılabilir (Tutar, 2003);

1. Yapı, iskelet, ilişkilerin önceden planlanması anlamındadır.

2. Bu yapının oluşturulma sürecini, faaliyetleri, örgütlenmeyi ifade etmektedir.

3. Bir amcacı gerçekleştirebilmek için toplumsal yapı içerisinde oluşturulmuş sosyal bir sisteme verilen isimdir.

Bireyler, örgütler sayesinde bir araya gelirler ve birbirleriyle iletişime geçerek amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışırlar. Örgütler toplum içinde bir kümedir, insanların iletişim içinde oldukları bir yapıdır ve bu yapı dinamiktir. Bir süreç içerisinde örgütler belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmek için faaliyetlerini gerçekleştirirler. Örgüt içerisinde yöneticiler vardır ve bu yöneticiler örgütü oluşturan bireylerin arasındaki ilişkiler ile bireylerin örgütle olan ilişkilerini örgüt normları doğrultusunda yönlendirir ve kontrol altında tutarlar. Örgütsel yapı, bu karşılıklı davranışları ve örgütleri tanımlayan bir kavramdır.

3.2. İletişim Kavramının Tanımı

İçinde bulunduğumuz dünyada insanlar ve diğer tüm varlıklar birbirleriyle iletişim ve uyum halinde varlıklarını devam ettirirler. İnsan sosyal bir canlı olarak içinde bulunduğu çevreyle bir etkileşim halindedir. İnsanlar kendilerini ifade edebilmek ve kendilerine yöneltilen davranışları anlayabilmek isterler.

Yaşamla birlikte insanın iletişim süreci de başlar. İletişim devamlılık gösterir. İnsan kendisiyle iletişim kurabilirse çevresiyle de iletişim kurabilir ve bunu başarılı bir şekilde devam ettirebilir. Bireyler çevreleriyle iletişim kurabildiklerinde ortaya çıkan olumlu veya olumsuz durumları değerlendirerek gelişimlerini devam ettirebilirler. İletişim süreci, insan ile birlikte başlar. Bireyler önce kendi ile iletişim kurabilmelidir. Bunu başaran insanlar çevresiyle de iletişim kurmakta başarılı olmaktadırlar. Kendisiyle barışık insanlar çevresiyle çok rahat bir şekilde iletişim kurabilmektedir. Aynı şekilde çevresinden kendisine gelen olumlu ya da olumsuz tepkilere açık olan insanlar, bu tepkiler ışığında kendini ilerletip geliştirebilecektir (Demir, 2016).

İletişim, sayesinde bireyler arasında bir bağ kurulur ve bu bağ sayesinde insanlar birbirlerine yardım etme imkânı bulurlar. Bu bağ sayesinde insanlar bir paylaşım içinde olurlar. Bu paylaşım sonucunda ortak paydalarda bir araya gelebilirler (Tavman, 2016).

İletişim, insanlar arasında bilgi ve fikir alışverişidir. Örgüt içerisinde iletişim ise örgütsel yapının sorunsuz ve düzenli bir şekilde çalışabilmesi için sistemli bir şekilde devam ettirilmelidir (Kaya, 2016).

İletişim kavramı için literatürde yer alan bazı tanımlara aşağıda şöyle yer verilmiştir (Elmas, 2017)

- İletişim, insanların bulunduğu her ortamda kişiler arasında karşılıklı paylaşım ve bilgi transferidir.
- İletişime bir süreç olarak bakıldığında, düşünce, bilgi ve his anlamlarını taşıyan simgelerin aktarılmasıdır.
- İletişim, farklı zaman ve mekânlarda simge ve işaretler yoluyla bilgilerin iletilmesini ifade eder.
- İletişim genel anlamda, ana vericiden alıcıya yani bir insandan diğer insana, farklı iletişim kanallarından faydalanılarak her türlü ifadelerin iletilme süreci olarak tanımlandırılabilir.

Sonuç olarak iletişim kavramı, bireylerin veya toplumların, maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, hayatlarını devam ettirmek için çeşitli şekillerde birbirleri ile tek veya gruplar halinde bilgi, duygu ve düşünce aktarımıdır. İletişim yöntemleri ve şekilleri yıllar yılı değişkenlik ve ilerleme gösterse de sebep ve neticeleri aynıdır. Bu bağlamda iletişimin insanoğlunun belirli ihtiyaçlarından kaynaklanan bir paylaşım yöntemi olduğunu söylemek mümkündür.

3.3. Örgütsel İletişimin Tanımı

Örgütsel iletişim kavramı en genel tanımıyla şöyle ifade edilebilir: hizmet ve/veya mal, bilgi, teknoloji, bilim üretmek için bir araya gelmiş, birbirlerinden farklı özelliklere sahip olan ancak belirli bir amaç için ortak hedeflere sahip insanların oluşturduğu toplumsal bir birim olan örgütte, bu insanların birbirleriyle olan ilişkileri, aralarında oluşan bağlar örgütsel iletişim olarak kabul edilebilir. Organizasyonlarda çalışan insanların bir arada olabilmelerini ve birbirleriyle uyum içerisinde olabilmelerini sağlayan ilişkiler örgütsel iletişimdir. Örgütler kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için hem kendi içerisindeki iletişim kanallarını verimli ve etkin kullanmaya çalışırlar hem de dış dünyadan bilgi aktarabilmek, çevresel koşullara adapte olabilmek, değişimlere uyum sağlayabilmek için dışarıyla iletişime geçerler. Bu bakımdan örgüt içerisinde çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmeye motive olabilmeleri ve örgüt dışından içeriye bilgi ve teknoloji girişini olabilmesi için örgütsel iletişim çok önemlidir (Nalbant, 2007)

Örgütsel iletişimin bir başka tanımı şöyledir: Örgüt içerisindeki yer alan tüm paydaşların birbirine bağlanarak uyum içerisinde olmasıdır (Tutar, 2003). Örgütsel iletişimin bir diğer tanımını şöyle yapabiliriz: Örgüt içerisinde yer alan bölümler ile

çalışanlar arasında bilginin paylaşılarak ortak kullanılmasıdır. Bu paylaşım bir iletim ile sağlanır. Örgütsel faaliyetleri çeşitli yöntem ve araçlarla paylaşmaktır (Tuna, 2007)

Örgütler ile insanların ilişkisinin sağlıklı olabilmesi ve süreklilik gösterebilmesi iletişimin devamlılığına bağlıdır. Örgüt ve insan ilişkisinde iletişim çok önemlidir. Yani iletişim başarılı olursa örgüt önemli bir güce sahip olur (Trece and Kleen, 1998). Çalışanların örgüt içerisinde gösterdiği performans, sahip oldukları motivasyon, çalışanların örgütsel bağlılığı, verimlilikleri, iş tatminleri ve sadakatleri örgütsel iletişim ile ilişkilidir (Raile, 2005).

Bir örgüt içerisindeki ana amaç örgütsel hedeflere ulaşabilmek ve bu hedeflere ulaşabilmek için çalışan insanların bu hedeflere yönlendirilmesidir. Bu yönlendirme faaliyetleri örgütsel iletişim ile gerçekleştirilir. Örgütlerde gerçekleştirilen faaliyetlerin yönetimi ve koordinasyonu, bu faaliyetlerin kontrol edilmesi örgütsel iletişim ile sağlanır.

Örgütsel iletişim kavramını başka bir şekilde şöyle tarif edebiliriz: Örgüt içerisinde çalışan insanların yöneticileri yöneticilerinde çalışanları etkilediği çift yönlü devam eden bir süreçtir (Saygılı, 2018). Bir diğer ifadeyle örgütsel iletişim; örgütün dış çevresine uyum sağlayabilmesi ve iş görenlerin örgütsel bir amaca ulaşmak için bir araya gelebilmesi için yönetim kademesi tarafından gerçekleştirilen süreçlerin işleyebilmesi için önemli bir unsurdur (Özkan, 2016).

Örgütsel iletişim günümüz iş dünyası koşullarında sektörel olarak farklılık gösterse de mal, hizmet, ürün ve bilgini üretilebilmesi ve pazarlama-satış fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi için organizasyonlar içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında ortak bir iletişim yönteminin ve dilinin kullanabilmesi örgütsel iletişimi oluşturmaktadır (Demir, 2014). Örgütsel iletişim, organizasyonların hayatta kalabilmeleri ve günümüz iş dünyasında rekabet edebilmeleri için can damarıdır ve oldukça hayati bir önem taşımaktadır.

3.3.1. Örgütsel İletişimin Önemi ve Amaçları

Örgütler, dünyada yaşanan hızlı değişimler ve gelişimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler ve tüm bunların sonucunda iş ve iş gören dünyasında ortaya çıkan yeni uzmanlık alanları nedeniyle güçlü bir etki alanı içerisinde kalmışlardır. Örgütler ve çalışan insanlar bu değişim ve gelişmelerden çok etkilenmişlerdir. Bu durumdan anlaşılacağı üzere örgütler, yenidünya düzeninde ayakta kalabilmek, varlıklarını sürdürebilmek, yeniliklere uyum sağlayabilmek ve sert rekabet koşullarından olumsuz

olarak etkilenmemek için organizasyon yapılarını değişen şartlara göre revize etmeleri, örgüt içinde ve dışındaki bilgiyi rekabet unsuru olabilecek faydalı bilgiye dönüştürmeleri gerekmektedir. Bunları yapabilmek için örgütler ellerindeki en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmalıdır. Bu da ancak örgüt içerisinde etkin bir iletişim sisteminin sağlanması ile mümkündür. Örgütlerde yönetici olan insanların doğru değerlendirmeler yaparak yerinde ve etkili kararlar alması ancak örgüt içerisinde sağlıklı ve işlevsel bir iletişim sisteminin olmasıyla sağlanabilir. Bu sayede çalışanlar arasında bir amaç birlikteliği oluşacak ve bu amaçlara ulaşabilmek için eş zamanlı faaliyetler gerçekleştirilebilecektir (Karahan, 2018).

Bir örgüt içerisinde yönetim fonksiyonlarının etkili ve verimli bir şekilde yöneticiler tarafından yerine getirilmesi, yöneticilerin gerekli ve doğru bilgiye ulaşabilmesi, koordine edilmiş faaliyetlerin çıktılarını kontrol edip ölçmesi ve tüm bunların sonucunda değerlendirme yapabilmesi örgüt içerisinde etkin ve sistemli bir iletişim sayesinde gerçekleştirilebilir (Atik, 2004).

Organizasyonların içerisinde çalışanların bireysel amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bir uyum sağlanabilmesi için örgütsel iletişimin etkin olması ve başarılı bir yönetimin olması gerekmektedir. Örgütler içinde bulundukları dış dünya ile ilişkilerini etkili bir iletişim sistemi ile sürdürmelidirler. Bu sayede dışarıdan bilgi akışı sağlayabilir ve kendilerini değişen şartlara ve koşullara göre daha kolay ve etkin şekilde adapte edebilirler. Organizasyonlarda planlama, örgütleme, yürütme, kontrol ve ölçme gibi yönetsel fonksiyonların uygulanabilmesi için organizasyon içerisinde sistemli bir örgütsel iletişim politikası oluşturulmalıdır.

Örgüt içerisinde çalışanların motivasyona sahip olması, yaptığı işten mutluluk duyması, işini yaparken bir heyecana sahip olması ve işini yapmaya istekli olması örgütsel iletişimin sağlıklı işlemesi sayesinde gerçekleştirilebilir. Örgütsel iletişimin örgüt için çok önemli işlevleri ve fonksiyonları bulunmaktadır. Bu işlevler ve fonksiyonlar aşağıda ifade edilmiştir (Eyidoğan, 2013):

- Örgüt içerisinde çalışan insanların örgütün politikaları, yönetimin kararları, ücretlendirme, misyon, vizyon, hedefler, örgüt kimliği, performans değerlendirmeleri, yönetmelik ve kurallar konusunda bilgilendirilmesi,
- Çalışanların gelişmeler, geleceğe ilişkin değerlendirmeler ve işte ilerleme olanakları gibi konularda bilgilendirilmesi,

- Örgütün yönetim anlayışını, teknolojilerinin, faaliyetlerinin, projelerinin ve yıllık bütçesinin çalışanlarına doğru şekilde iletilmesi,
- Örgütün yöneticileri, bölümleri ve örgütün geneli hakkında çalışanların bilgilendirilmesi yoluyla iş ve beceri eğitiminin kolaylaştırılması,
- Çalışanların örgütü temsil niteliği arttırılarak örgütün örgüt dışında tanıtılması,
- Örgütün sorunları, bu sorunların genel sosyal ve ekonomik durumlar ile bağlantılarını ve ayrıca örgüt içindeki problemler konusunda çalışanların bilgilendirilmesi,
- Çalışanların yaratıcılığının arttırılarak yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda desteklenmesi,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimin artırılması,
- Örgütsel yaşama katılım düzeyeninin bilgilendirmeyle arttırılması,
- Örgüt ile çalışanların amaçlarının birlikteliğinin sağlanması.

Örgütsel iletişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi örgüte aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 2011):

- Karar alma sürecinde doğru bilgilendirme yapılmasını sağlar.
- Örgüt içinde alınan kararlar tüm çalışanlar tarafından tam anlaşılır ve uygulanır.
- Çalışanların içinde bulundukları organizasyona bağlılıklarını, mutluluklarını, motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırır.
- Örgüt içindeki anlaşmazlıkların ve huzursuzlukların azalmasını sağlar.

Günümüz dünyasında örgütlerin en önemli kaynağı insan kaynağı olmuştur. Çünkü küreselleşmenin etkisiyle mal ve/veya hizmet üretimi çoğalmış ve bunun sonucunda örgütler sert rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek zorunda kalmışlardır. Müşterilerine hızlı, güvenli ve kaliteli mal ve/veya hizmet üretebilen örgütler artık daha rekabetçi hale gelmişlerdir. Belirtilen bu rekabet ortamında öne geçebilmenin ve sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi için örgütlerin insan faktörünü en etkili ve verimli olacak şekilde değerlendirmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için örgüt içerisinde etkin bir iletişim sistemi oluşturulmalıdır.

Çalışanlar arasında iletişim olmadan, eş zamanlı ve uyumlu bir çalışma gerçekleşemeyecek ve bu durum istenilen örgütsel hedeflere ulaşılmasını engelleyecektir. Ancak örgüt içerisinde iyi işleyen etkin bir iletişim sistemiyle çalışanları yönlendirerek, çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergilemesi

sağlanabilir. Bunun sonucunda da çalışanların verimliliği ve katılımcılığı artacağından örgütsel hedeflere ulaşabilmek için olumlu bir şekilde yol alınabilecektir.

3.4. Örgütsel İletişim Kanalları

İletişimin insanlar arasında veya topluluklar arasında kurulabilmesi için bir kaynak ve alıcı bulunması gerekmektedir. Kanal, kaynaktan çıkan iletinin alıcıya gitmesini sağlayan yoldur. İleti bu yol aracılığıyla aktarılır. Kanal, iletişimin temel öğelerinden birisidir. Özellikle örgütlerin iletişimlerini gerçekleştirebilmeleri için kanal çok önemlidir, kanal örgütsel iletişimde örgütlerin hangi yolu kullandıklarını gösterir.

Örgütler kendi iş dinamiklerine uygun olan, çalışanlarının örgütsel hedeflere odaklanmasını sağlayacak, çalışanların performansını artıracak, etkin ve verimli faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için iletişimde kullanılacak yolları buna göre oluşturmalı ve sürekli iletişimi sağlayacak şekilde kendi sistemine uygun iletişim kanallarını tesis etmelidir (Kaya, 2016). Bu doğrultuda örgütsel iletişim kanalları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

3.4.1.Yazılı İletişim Kanalları

Örgütsel iletişimin sağlanabilmesi için kullanılabilecek kanallardan biri de yazılı iletişim kanallarıdır. Yazılı iletişimde kaynaktan alınan ileti yazılı olarak alıcıya aktarılır. Örgütlerde yazılı iletişim kanalı tercih edilebileceği sözlü iletişim kanalları da tercih edilebilir. Yazılı iletişimin örgütsel iletişimin sağlanmasında bazı olumlu özellikleri olduğu söylenebilir. Bunlardan bir yazılı iletişimde kaynak alıcıya daha ayrıntılı bir ileti gönderebilir. Yazılı iletişimde daha detaylı bir anlatım gerçekleştirilebilir. Yazılı iletişimin bir başka olumlu yanı yazılı iletişimde gönderilen iletinin resmi ve/veya resmi olmayan şekilde kayıt altına alınması imkânı vardır. Kaynak tarafından gönderilen iletinin örgüt içerisinde önemi çok fazla ise yazılı iletişim sayesinde formel olarak kayıt altına alınabilir ve hukuki olarak çalışanlar için bir kanıt niteliği taşıdığından organizasyonların arşivindeki yerini alır.

Örgütlerde yazılı iletişim kanalları sayesinde çalışanlar iletilen konuyu daha iyi anlayabilme ve tekrar yaparak daha ayrıntılı inceleme fırsatına sahip olabilir. Yazılı iletişimin örgütsel iş ortamında bazı olumsuz yanları da ortaya çıkabilir. Yazılı iletişimin resmi bir nitelikte olması ileti üzerinde farklı fikirlerin oluşmasını ve beyin fırtınası yapılmasını engelleyebilir (Elmas, 2017).

Görüleceği gibi yazılı iletişim kanallarının kullanılması örgüt içerisinde, örgütsel faydalar sağlayabildiği bildiği gibi formel bir nitelikte olabileceğinden üzerinde çok fazla fikir üretilmesini ve düşünce alışverişinde bulunabilmeyi zorlaştırabilir ve hatta bazı durumlarda normatif olarak tartışmasız kabul edilebilir.

3.4.2. Sözlü İletişim Kanalları

Örgütlerde gerçekleştirilen bir diğer iletişim kanalı ile sözlü iletişim kanalıdır. Örgüt içerisinde sözlü iletişim, iletiyi gönderen kaynak ve iletiyi alan alıcı arasında araya hiçbir unsur girmeden direkt olarak gerçekleştirilen iletişim şeklidir. Sözlü iletişim kanalı günlük insan ilişkilerinde ve organizasyonlar içerisindeki çalışanlar arasında çok sıklıkla kullanılan bir iletişim şeklidir. Yaşamın doğal akışı içerisinde insanlar arasındaki konuşmalar, örgütler içerisinde ve bireyler arasında ortaya çıkan tartışmalar, sohbetler sözlü iletilim şekilleri olarak örnek gösterilebilir.

İnsanlar arasında ve aynı zamanda örgüt içerisindeki bireyler arasında sözlü iletişimin bazı olumlu yanları vardır. Sözlü iletişimin en önemli olumlu yanı çok hızlı bir iletişim kanalı olması ve alıcıdan hemen geri bildirim alınmasına olanak sağlamasıdır. Bu olumlu özeliğine karşılık olumsuz yanı ise adı üstünden sözlü iletişim sözlerden oluştuğu için yazıya geçirilmediğinden resmi bir niteliğe sahip olmamasıdır.

Sonuç olarak sözlü iletişim her ne kadar hızlı ve anında geri dönüş sağlanabilen bir iletişim kanalı olsa da resmi bir nitelik taşımadığından çalışan adına resmi bir kayıt niteliği taşımazlar.

3.4.3. Görsel İletişim Kanalları

Örgütlerde iş görenler ve diğer insanlar arasında yazılı ve sözlü iletişim kanallarının yanında kullanılan ancak bir iletişim kanalı olarak kullanıldığında tek başına bireyler arasındaki iletişime çok fazla katkı sağlayamayan, diğer sözlü veya yazılı iletişim kanallarıyla birlikte kullanıldığında iletişimi destekleyen, ses ve görüntülerden oluşan görsel ve işitsel duyulara hitap edebilen iletişim kanalı görsel iletişim kanalıdır.

Örgütler bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesine paralel olarak görsel iletişim tekniklerini kullanmışlar ve kullanmaya devam etmektedirler. Görsel iletişim temel olarak seslerden ve görüntülerden oluşur. Organizasyonlarda görsel iletişim teknikleri genel olarak slaytlardan, projeksiyon sistemlerimden, çoklu medya teknolojilerinden ve fotoğraflardan meydana gelir. Ayrıca kurumlar kendi sınırları içerisinde çeşitli görseller ve video yayınları aracılığıyla çalışanlarına bilgi aktarımı

gerçekleştirebilir ve etkili bir iletişime geçebilirler. Bu tür iletişim teknikleri çalışanların ilgisini çekebilir ve çalışanlar nezdinde şeffaflık algısını artıracağından çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu tür medya kullanımları çalışanların yönetsel uygulamaları olumlu anlamda değerlendirmelerine olanak sağlayabileceğinden yönetim kademesiyle çalışanlar arasında ılımlı ilişkilerin kurulmasını ve örgütsel hedefler konusunda yönetimin ve çalışanların ortak hareket etmesine imkân sağlayabilir.

Bugün teknolojinin gelişmesiyle birlikte örgüt içerisinde iletişim, network (ağ) teknolojileri sayesinde çok hızlı ve güvenli bir biçimde gerçekleştirilebilir hale gelmiştir. Yeni iletişim ve medya teknolojileri artık hem örgüt içi iletişimde hem de örgütün dış dünyayla olan iletişiminde yoğun olarak kullanılmaktadır. Örgüt içerisindeki bölümler ve çalışanlar arasında gelişmiş bilişim sistemleri sayesinde bilgi paylaşımı, veri paylaşımı ve her türlü dijital paylaşım yapılmaya başlanmış ve büyük kapasiteli dijital bellekler sayesinde bu veriler depolanabilir hale gelmiştir. Gelişmiş teknolojilerin desteklediği görsel iletişim araçları ile örgüt içerisinde yöneticiler çalışanlarıyla beraber yüz yüze, görüntülü ve sesli olarak toplantılar yapabilir, yönetsel fonksiyonlar yerine getirilebilir.

Günümüz dünyasında örgütler daha büyük hale gelmiş ve yapıları daha karmaşıklaşmıştır. Bu karmaşık yapıların yönetilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi için örgütlerin gelişmiş iletişim teknolojilerini verimli bir şekilde kullanması artık bir ihtiyaç olmuştur. Örgütlerde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile bilgiyi işlemek ve verimli bir şekilde kullanabilmek eskisinden daha stratejik bir konuma yükselmiştir. Artık örgütlerde çalışan insanlar belli bilişim teknolojilerini bilmek ve kullanmak zorundadır.

Günümüz dünyasında artık örgütlerin ve bireylerin yaşamında internet yerini almıştır. Peki, internet nedir? İnternet sınırları aşan ve milyonlarca bilgisayar ve veri sisteminin birbirine bağlandığı bilgisayar ağıdır. İnternet ağı örgütler düzeyinde de oluşturulabilmektedir ve bunu adı da intranettir. İntranet lokal bilgisayar ağına verilen isimdir. İntranet sayesinde örgütler kendi içerisinde dış sisteme kapalı bir network kurabilir ve kendi içerisinde iletişim kanallarını bu ağ sayesinde görsel olarak destekleyebilir. İntranet sayesinde örgütler çalışanları için her türlü veriyi, videoyu, görsel ve sesli içerikleri paylaşabilir. İnternet sayesinde örgütler çalışanlarını yetkilendirerek örgüt dışından da çalışanlarının kendi intranet ağına girmesine imkân vererek işlerini yapmalarını ve görevlerini yerine getirebilmelerini sağlayabilir. Artık

çalışanların fiziksel ortama bağlı kalmadan örgüt dışından da görevlerini yapabilmesi ve müşterilere hizmet sunabilmesi internet sayesinde gerçekleştirilebilir olmuştur.

Sinema teknolojilerinin bilgi ve iletişim teknolojileriyle birleştirilmesi sonucunda hızlı bir şekilde örgütlerde çalışan insanların görsel iletişim kanalları ile bilgilendirilmesi, eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi, yönetsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve interaktif bir şekilde çalışanların geri bildirim vermeleri uygulanabilir hale gelmiştir. Görsel iletişim kaynakları diğer iletişim kaynaklarıyla birlikte örgüt içerisinde iletişimin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine ve çalışanların verimliliğin artırılmasını sağlayabilir.

3.4.4. Sözsüz İletişim Kanalları

Örgütlerde iletişim kanallarından bir diğeri de konuşma olmadan ortaya çıkan ve beden diliyle ortaya koyulabilen, bedensel hareketler ile ifade edilebilen sözsüz iletişim kanalıdır. Sözsüz iletişim kanalı tek başına bir iletişim kanalı olarak kullanılabileceği gibi daha önce hakkında bilgi verilen sözlü iletişim kanalı ile de birlikte kullanılabilir.

Bir başka ifadeyle sözsüz iletişim kanallarını; içinde bulunduğu ortamda yazılı ve sözlü iletişim kanallarının kullanılmadığı, tüm sürecin sözsüz olarak yerine getirildiği iletişim kanalları olarak belirtebiliriz. Organizasyonların içerisinde ve insanların bir araya geldiği formel veya informel ortamlarda sözsüz iletişim kanalları iletişim amacıyla kullanıldığı zaman bireylerin yüz ifadeleri ve beden dili ifade şekilleri olabileceği gibi işyerlerindeki çalışma ortamlarının nasıl düzenlendiği de sözsüz iletişime örnek olabilmektedir. Sözsüz iletişim kanalları sayesinde örgüt içerisinde bulunan örgüt kültürü, iş iklimi ve iç müşteri olan çalışanların gözündeki örgütsel imaj hakkındaki bilgiye ulaşabiliriz ve gözlemleyebiliriz. Bunu anlayabilmek adına şöyle bir örnek verebiliriz; Bir organizasyon içerisinde çalışan insanlar güler yüzlü iseler ve etraflarına pozitif enerji verebiliyorlar ise bu çalışanların iş yerinde mutlu olduklarına dair fikir geliştirebiliriz.

Organizasyonlar içerisinde sözlü ve yazılı iletişim kanalları dışında sözsüz iletişim kanalları da kullanılır ve bazı durumlarda sözsüz iletişim kanalları kelimelerden daha fazla anlamlar içerebilir.

İş ortamında yapılan toplantılarda, konferanslarda ve sunumlarda katılımcılar birbirleriyle iletişim kurarlarken sadece yazılı veya sözlü iletişim kanallarını kullanmazlar. Katılımcılar bu şekilde bir araya geldiklerinde sözsüz iletişim

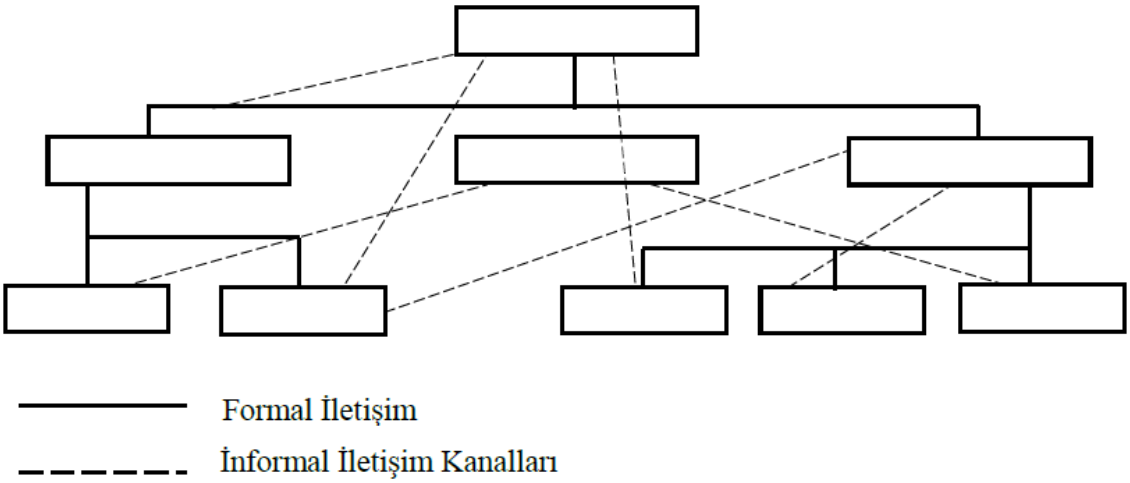
kanallarını da kullanabilirler. Çalışanlar davranışlarıyla, beden diliyle ve yüz ifadeleriyle ifade etmek istediklerini ortaya koyabilirler ve en azından bir mesaj verebilirler. İnsanlar sözsüz iletişim kanallarını kullanırken özellikle iş ortamlarında sergiledikleri tüm davranışları bilinçli bir şekilde yapmayabilirler. Bazı durumlarda insanlar beden diliyle veya yüz ifadeleriyle farkında olmadan yani bilinçli olmadan sözsüz iletişim kanallarını kullanarak kendilerini ifade edebilirler. Organizasyonlarda çalışanlar arasındaki ilişkiler özellikle yönetim kademesi ile daha alt çalışanlar arasındaki ilişkilerde yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde, bilgi paylaşımında, düşünce ve fikir üretimlerinde özellikle beden dilinin kullanımı sözlü iletişim kanallarının tamamlayıcısı olarak çok önemli bir role sahiptir. Bazı durumlarda sözsüz iletişim kanalları tek başına dahi iletişimi gerçekleştiren özenlerin birbirlerine mesaj vermelerinde yeterli olabilir.

Yukarıda belirtildiği üzere örgütsel iletişim kanalları içerisinde sözsüz iletişim kanalı, yazılı, sözlü ve görsel iletişim kanalları dışındaki tüm iletişim kanallarının tümünden oluşur. Örgütler kendi içerisinde hem yönetsel düzeyde hem de çalışan diğer insanlar nezdinde sözsüz iletişim kanallarını doğru zamanda ve doğru yerde kullanabilirlerse çalışanlar üzerinde olumlu ve pozitif sonuçlar ortaya çıkarabilirler.

3.5. Örgütsel İletişimin İşleyiş Çeşitleri

Örgütler içerisinde iletişim işleyiş olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar: Biçimsel (formal) iletişim süreçleri ve biçimsel olmayan (informal) iletişim süreçleri olmak üzere ifade edilebilir. Örgütsel iletişim bu iki grup iletişim şekli olarak örgütlerde gerçekleştirilen iletişim süreçleridir. Örgüt içerisindeki iletişim süreçlerinin ayrımını ise bu süreçlerin işleyiş yöntemlerine göre yapabiliriz.

Ayrıca biçimsel olan ve biçimsel olmayan iletişim süreçlerinin oluşum süreçleri hakkında en temelde bilgi vermek istersek biçimsel iletişim süreçlerinin örgüt oluşturulurken örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıya bağlı olarak oluştuğunu, belirli bir hiyerarşik düzen ve normlar içerisinde yapılandırıldığını, biçimsel olmayan iletişimin ise örgüt içerisindeki çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçları doğrultusunda kendilerinin oluşturduğu bir iletişim süreci olduğunu belirtebiliriz (Şimşek, 2011).



Şekil 3.1. Formal ve İnformal İletişim Kanalları

Kaynak: Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık. S.134

Şekil 3.1'de görüldüğü üzere, formal iletişim kanallarında, iletişim örgüt hiyerarşisine uygun olarak gerçekleştirilir. İnformal iletişimde ise belli bir düzen ve biçimden söz etmek mümkün olmamakla birlikte daha çok söylenti şeklinde iletişim kurulmaktadır.

3.5.1. Biçimsel İletişim

Örgütsel iletişimin işleyiş türlerinden biri olan biçimsel iletişim, örgüt içerisinde oluşturulmuş olan organizasyonun sistematik bir şekilde nasıl ilerleyeceğini gösteren iletişim şekillerinden biridir.

Örgütlerin oluşturulması sırasında organizasyon olarak birtakım yapılarda örgüt içerisinde inşa edilir. Bu yapılar arasında hiyerarşik bir ilişki vardır. Örgütler bu hiyerarşik yapıdan dolayı bölümlerden, birimlerden ve kademelerden meydana gelirler. İşte biçimsel iletişim örgüt içerisindeki bu yapılarak göre şekillenmektedir. Örgütte çalışan insanların bazı örgüt içi normlara bağlı kalarak hangi şekil ve şartlarda hangi çalışanla ne şekilde bir iletişim kuracağı örgüt içerisindeki biçimsel iletişim kanallarının işleyişine bağlıdır. Biçimsel iletişim kanalları çalışanların astlarıyla veya üstleriyle, yönetim kademesiyle resmi nitelik taşıyan verilerin paylaşımında veya tedarik edilmesinde işleyen iletişim kanallarıdır.

Bir tanımlama yapmak istersek biçimsel iletişim kanalı; örgütsel amaçlara ulaşabilmek kullanılan iletişimin, örgütsel kurallar çerçevesinde belirlenmiş olan iletişim kanalıyla gerçekleştirilmesidir. Biçimsel iletişim kanalının bir başka adı ise resmi iletişim kanalıdır. Resmi iletişim kanalları örgüt içerisinde kullanılan her türlü

resmi emirleri, raporları, resmi yazışmaları, tebliğleri ve talimatları içerir (Saygılı, 2018). Biçimsel iletişim tanımdaki ifadeden de anlaşılabileceği üzere örgüt içerisinde belirli bir düzenin oluşturulmasını sağlar. Örgüt içerisinde her kademedeki iş görenler arasında iletişimin şeklini belirler. Biçimsel iletişim kurum içerisindeki işlerin görülmesinden birtakım normların oluşturulmasını ve bu normlara uyulmasını sağlar. Örgüt içerisinde yönetsel anlamda standartların oluşmasına katkıda bulunur. Bu standartlar sayesinde örgüt içerisinde iletişim, belli kişisel kalıplardan çıkarak örgüt kültürü ile uyumlu hale gelir ve iletişimde bütün çalışanların uyacağı bir sisteme dönüşür. Bu standartlar sayesinde örgüt içerisinde yetkili çalışanların kimler olduğu, bu yetkili çalışanlar ile diğer çalışanların nasıl iletişim kuracağı, hangi bilgilerin paylaşılabileceği açıkça belirtilmiş olur. Biçimsel iletişim sayesinde örgütsel bir düzen kurulur. Biçimsel iletişim kanallarının örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için standartlarını oluşturmuş ve tüm çalışanlar tarafından açık ve net biçimde anlaşılmış olması gerekmektedir. İş süreçlerinde gerekli olan bilginin çalışanlar arasında kayıpsız bir şekilde dolaşabilmesi için biçimsel iletişim kanallarının açık olması koordinasyonun sağlanabilmesi için çok önemlidir.

Örgütler içerisinde biçimsel iletişim kanallarının örgüt için faydalı tarafları olduğu gibi örgüt için olumsuz tarafları da vardır. Örgüt içerisindeki yapının oluşmasında, belirli bir düzenin olmasında, çalışanlar arasındaki yetkilerin ve sorumlulukların belirlenmesinde biçimsel iletişimin faydalarıdır. Ancak örgütler için beklenmedik ve planlar dâhilinde olmayan durumlar ortaya çıktığında biçimsel iletişim kanalları, hızlı ve esnek bir biçimde aksiyon alınabilmesini engelleyebilir.

Biçimsel iletişim kanalları örgüt içerisindeki uygulamalarına göre beş grupta toplanabilir. Bunlar; dikey iletişim kanalı (yukarıdan aşağıya doru iletişim kanalı ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalı), yatay iletişim kanalı, çapraz iletişim kanalı, açık ve çok yönlü iletişim kanalı ve dışa dönük iletişim kanalıdan oluşan gruplardır. Bunları ayrıntılı olarak aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Dereli, 2010):

Örgütlerde biçimsel iletişim gruplarından biri olan Dikey İletişim kanalı; örgüt içerisinde yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulun iletişim kanalıdır. Bu iletişim kanalıyla yöneticiler çalışanlarına emir ve talimatlarını verir, çalışanlar ise yöneticilerine talep ve beklentilerini bu iletişim kanalıyla bildirirler. Örgüt içerisinde dikey iletişim kanalı yukarıdan aşağıya doğru iletişim ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim olmak üzere ikiye ayrılır (Saygılı, 2018):

3.5.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Örgütün kendi için belirlediği kuralların, örgütsel politikaların, prosedürlerin, çalışma düzeni ve koşullarının üst kademeden daha alt kademedeki çalışanlara bilgi olarak aktarıldığı iletişim şekli yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim şeklidir. Bu iletişim şekliyle örgüt içerisinde yukarıda aşağıya doğru örgütsel faaliyetlerin işleyişini açıklayan bilgi akışı sağlanır. Üst kademe yönetim iletişimin kaynağını alt kademe çalışanlar ise iletişimin alıcısını oluşturur. Örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya doğru iletişim birtakım aşamalardan oluşur. Bu aşamalar çalışanların yerine getirmek zorunda oldukları görevlerini belirtilen iş emirleri, örgütün yönetim kurallarını açıklayan, örgüt politikalarını ve örgütün işleyişini ortaya koyan örgüt prosedürleri ve politikaları, çalışanların motive olarak benimsemesi için çalışanlar ile paylaşılan ve onların örgüte olan bağlılığını artıran örgüt amaçları, çalışanların değerlendirilmesi ve örgüt hedeflerine ve ilkelerine göre terfi yapılmasını sağlayan, ücret artışlarına yön veren performans değerlendirmesinden meydana gelir (Özkan, 2016). Neticesinde organizasyonlarda performans hakkında bilgi sağlayan ve paylaşabilen iletişim şekli yukarıdan aşağıya doğru iletişimdir.

3.5.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim şekli örgütler içerisindeki bir diğer biçimsel iletişim şeklidir. Dikey iletişimin bir başka yönlü olanıdır. Yön aşağıdan yukarıya doğrudur. Organizasyon içerisindeki alt kademe çalışanlar iletişimin kaynağını üst yönetim ise iletişimin alıcı kısmını oluştururlar. Bu iletişim şeklinde alt kademedeki çalışanlardan yukarı doğru bilgi paylaşımı ve bilgi aktarımı olur. Aktarılan ve paylaşılan bu bilgilerin içerisinde verilen görevlerin sonuçlarına dair hazırlanan iş raporları, üst yönetimden beklentiler ve talepler kişisel ve mesleki gelişim için istenilenler, sağlık durumları ve izin talepleriyle ilgili istekler, çalışanların örgütsel faaliyetlerle ilgili verdikleri geri bildirimler ve çalışanların işle ilgili duygu ve düşünceleri yer almaktadır (Şimşek, 2011).

Bir başka ifadeye göre aşağıdan yukarıya doğru iletişim alt seviyede çalışanların üst yönetime verdikleri bilgiyi nasıl verdiklerini gösteren bir iletişim şeklidir (Bozkurt, 2010).

Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için üst yönetim kademesinin ve onların sevk ve idaresinde görev yapan çalışanların birbirlerini sinerji oluşturarak tamamlayabilmeleri için aşağıdan yukarıya doğru olan dikey iletişim çok önemlidir.

Bu sayede üst yönetim alt kademede görev yapan çalışanlardan iş sonuçlarına yönelik bilgi alabilir hem de çalışanlar üst yönetime işi daha iyi yapabilmek ve sorunların çözümünde kullanılabilecek görüş ve önerilerini aktarılmış olur.

Organizasyonlar içerisinde yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilen dikey iletişim ile aşağıdan yukarıya doğru gerçekleştirilen yatay iletişim gerçekte birbirinin tamamlayıcısıdır. Şöyle ki üstler yukarıdan aşağıya doğru astlarına örgütsel kurallar çerçevesinde bilgi ve görev aktarırlar. Bu bilgi ve görev aktarımının doğru ve kayıpsız bir şekilde alt kademe çalışanlara iletilip iletilmediği ise alttan yukarıya doğru gerçekleşen dikey iletişim ile kontrol edilerek anlaşılabilir. Alt düzey çalışanların verdikleri geri bildirimler ile üst yönetim tarafından kendilerine aktarılan iletileri, çalışanların doğru anlayıp anlamadıkları kontrol edilebilir. Bu kontrol sonucunda üst kademe yöneticiler verdikleri talimatların, emirlerin ve ilettikleri bilgilerin alt kademe çalışnlar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenebilirler.

3.5.1.3. Yatay İletişim

Bir başka biçimsel iletişim şekli olan yatay iletişim, örgütlerde benzer statüye sahip aynı seviyedeki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim biçimidir. Daha çok örgüt içerisindeki bölüm veya birim yöneticileri ile çalışanların, üst kademe yöneticilere ihtiyaç duymadan kendi aralarında kurdukları iletişim yatay iletişimdir. Yatay iletişim sayesinde üst yönetimin herhangi bir tasarrufu olmadan diğer çalışanlar kendi aralarında iletişim kurabilirler. Böylece yeni işbirlikleri geliştirilmiş olur. Bürokrasinin çok olduğu ve otoriter yönetimlerin olduğu organizasyonlarda dikey iletişim örgütsel faaliyetleri gerçekleştirme konusunda yetersiz olduğunda yatay iletişim kanallarından fayda sağlanabilir. Yatay iletişim sayesinde birimler ve iş görenler arasındaki çatışmalar ortadan kaldırılabilir (Elmas, 2017; Karahan, 2018; Saygılı, 2018).

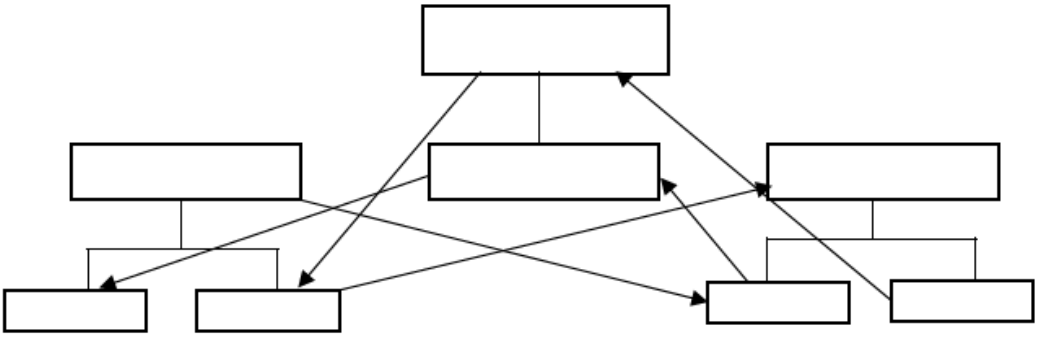
Henri Fayol "Hiyerarşik Yönetim" modelinde sadece hiyerarşik ilişkilerin olduğu kurumlarda iletişim çatışmalarının ve sorunların olacağını, yatay iletişim ile bu sorunların daha kolay çözülebileceğini belirtmektedir **(Karahan, 2018).**

Örgüt çalışanları, yatay iletişim sayesinde haberdar olmadıkları konular hakkında bilgi sahibi olabilirler ve bu bilgilenme süreci sonunda eşdeğerlerinin yaşadıkları sorunların bir daha yaşanmasını engelleyebilirler. Böylece örgütsel koordinasyon da sağlanmış olur. Yatay iletişim işyerinde ortaya çıkan sorunların grup çalışmaları ile çözümünde önemli bir role ve etkiye sahiptir. Yatay iletişimin amacı,

bilgilendirmenin yanı sıra örgüt içi faaliyetleri koordinasyonunu sağlamak ve desteklemektir. Yatay iletişim sürecinin devamında yapılan işlerin verimi artmaktadır (Geçikli, Serçeoğlu, & Üst, 2011). Netice olarak yatay iletişim sayesinde birbirleriyle bilgi ve düşüncelerini paylaşan aynı düzey çalışanların faaliyetleri olumlu olduğundan iş çıktılarına da olumlu katkı sağlar (Elmas, 2017; Karahan, 2018; Saygılı, 2018).

3.5.1.4. Çapraz İletişim

Örgüt içerisinde farklı bölümlerde ve farklı statü ve pozisyonlarda bulunan çalışanların birbirleriyle kurdukları iletişime çapraz iletişim denir. Çapraz iletişimde bir departmanda çalışan bireylerin diğer departmanlarda çalışan üst ve alt kademedeki bireyler ile kurdukları iletişim söz konusudur. Örgüt içerisinde çapraz iletişim kurulurken çalışanların hiyerarşik yapı içerisindeki düzeyleri belirleyici değildir. Bir başka ifadeye göre çapraz iletişim organizasyon içerisindeki departmanları ve pozisyonları farklı olan ancak birbirleriyle iletişim kurmak zorunda kalan çalışan bireyler arasındaki iletişime çapraz iletişim denir.



Şekil 3.2. Çapraz İletişim

Kaynak: Tutar, H. (2003). Örgütsel İletişim (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık. S.131

Örgütlerde çapraz iletişimin işleyiş şekli Şekil 3.2'de gösterilmiştir. Örgüt içerisinde çapraz iletişim faaliyetleri olduğunda bir bölümün çalışanı başka bir bölümün yöneticisi ile bir bölümün yöneticisi başka bir departmanın çalışanı ile iletişime geçebilir.

Örgüt içerisinde dikey iletişim kanallarının işleyişinde problem olması durumlarında, plan dâhilinde olmayan olağan dışı durumlarda oluşabilecek problemlerin hızlı bir şekilde çözülebilmesi için çapraz iletişim kanalları kullanılabilir.

Hızlı karar alınmasında ve kısa sürede sonuç odaklı çalışmada çapraz iletişim olumlu neticeler verebilir. Örgütlerdeki yapı içerisinde çapraz iletişim sonucu aynı düzeyde olmayan çalışanlar arasında iletişim olduğunda her ne kadar hiyerarşik yapıdaki ast-üst ilişkisi atlanmış olsa da hızlı çözümler için ve zaman kaybını önleyebilmek için çapraz iletişim faydalı olur. Ancak örgüt içerisinde çapraz iletişim kanallarının gereksiz kullanılmaması hiyerarşik düzenin işleyebilmesi için dikkat edilmesi gereken bir unsurdur. Yukarıdan anlaşılacağı üzere, organizasyon içerisinde çapraz iletişim kanalları kullanılması durumunda yanlış mesaj vermemek gerekir. Bunun olmaması için gereken özen gösterildiğinde örgüt içerisinde bir karmaşa yaşanmamış olur ve örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde çapraz iletişim olumlu etkiler bırakır (Elmas, 2017).

Sonuç olarak organizasyonlarda gerçekleştirilen çapraz iletişim faaliyetleri ile sorunların çözümü, bilgi ve önemli verilerin paylaşımı ve en başta acil olanlar olmak üzere verilen işlerin sonuçlandırılması hedeflenmektedir. Örgüt içerisinde meydana gelen olağanüstü durumlarda işbirliğinin sağlanabilmesi açısından her ne kadar karmaşık bir yapısı olsa da çapraz iletişim örgütsel faydalar için oldukça önemli bir iletişim şeklidir.

3.5.1.5. Çok Yönlü ve Açık İletişim

Örgütlerde bilginin, haberlerin, güncel ve önemli konuların ve her türlü mesajın üst yönetim kademelerinden en alt seviyede bulunan çalışanlara, en alt seviyede bulunan çalışanlardan en üst kademeye serbestçe iletilmesi ve aktarılması açık iletişim olarak ifade edilebilir. Günümüz dünyasında organizasyonlar açık bir sistem olarak varlıklarını devam ettirebilirlerse ayakta kalabilmekte ve rekabet edebilmektedir. Açık sistem olmanın gereklerinden biri de açık iletişim önündeki engellerin kaldırılabilmesidir. Bu iletişim engelleri kaldırıldığında örgütler gelişme imkânına kavuşabilir, çok yönlü ve açık iletişim sayesinde örgütsel verimlilik artabilir. Örgütlerde çalışanlar serbest bir şekilde açık iletişim imkânlarına sahip olabilirlerse aynı ve ortak bir amaca hizmet etme sorumluluğunu alabilir ve bunun sonucunda örgütsel hedeflere ulaşılabilir. Çok yönlü ve açık iletişimin örgütlere sağladığı faydaları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Karahan, 2018):

- Örgüt içerisinde iş görenlerin kendilerine ve örgüte olan güvenleri artar.
- Örgütteki çalışanların örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda motive olmaları kolaylaşır.

- Örgüt içerinde üst yönetim kademesine duyulan saygı artar ve yönetimin otoritesi güçlenir.
- Çalışanlar sorunların çözümüne daha fazla katılım gösterirler ve daha iyisi için önerilerde bulunurlar.
- İş görenlerin örgütsel bağlılığı artar.
- Çalışanların yaptığı işten memnuniyeti artar, çalışan yaptığı işi daha kaliteli yapmaya başlar.
- Örgüt iklimi içerisinde demokratik yönetim gelişme gösterir.

Örgütlerde yapı olarak hiyerarşik bir yapı varsa örgüt içerisinde tek yönlü olan ve geri bildirimin olmadığı tek yönlü iletişim kullanılır. Bu iletişim şeklinde kaynak iletiyi alıcıya gönderir ama alıcıdan kaynağa bir cevap olarak bir ileti gelmez. Bunun neticesinde çalışanların motivasyonları azalır ve çalıştığı örgüte ve işine olan bağlılığı olumsuz olarak etkilenir. Çalışan bu durumda işinden soğur ve heyecanını kaybeder (Küçükaslan, 2014). Eğer örgüt içerisinde açık iletişim olursa yani hem kaynaktan alıcıya bilgi ve mesaj aktarımı hem de alıcıdan kaynağa geri dönüş olarak bilgi ve mesaj aktarımı gerçekleşirse çalışanların verimliliği ve örgüte olan güven duyguları artar (Genç, 2012).

3.5.1.5. Dışa Dönük İletişim

Örgütler içinde bulundukları dünyadan daha küçülterek ifade etmek istersek içinde bulundukları insan topluluğundan kendilerini ayıramazlar. Çünkü örgütlerin müşterilerine sunduğu mal ve/veya hizmetlere müşterilerin ihtiyaçları olduğu kadar örgütlerinde varlıklarını devam ettirebilmek için içinde yer aldıkları insan topluluğuna ihtiyaçları vardır. Örgütler faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için örgüt içinde çalışanlar arasında birtakım iletişim kanallarını kullandıkları gibi dış dünya ile de iletişime geçmek zorundadır. Örgütler bu dış dünya ile iletişimleri oluşturdukları birimleri ile sağlarlar. Bunun sonucunda örgütler dış dünyayla kurudukları iletişim sayesinde birçok bilgi ve içeriğe ulaşabilir ve bunun sayesinde iş yapış süreçlerinde, yönetim ve karar alma sistemlerinde iyileştirmeler yapabilir ve gelişme gösterebilirler (Kaya, 2016).

3.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Örgütler içerisinde çalışanlar arasında normlara bağlı kalmadan daha çok kendiliğinden birtakım yapılar oluşabilir ve bu yapılar arasında meydana gelen ve örgütün genel olarak işleyiş şekline ve düzenine bağlı olmayan bir iletişim biçimi

ortaya çıkar. İşte bu iletişim çeşidine biçimsel olmayan iletişim denir. Örgütler içerisinde kendiliğinden ortaya çıkan biçimsel iletişimin resmi bir geçerliliği yoktur. Biçimsel olmayan iletişim, iş ortamlarında fısıltı gazetesi, söylenti, dedikodu olarak adlandırılır ve bu iletişim biçimi paylaşanlar arasında çok hızlı iletilir (Aydın, 2019).

Bir başka ifade şekline göre biçimsel olmayan iletişim; örgütün resmi ve bürokratik yapısı dışında çalışanların sahip oldukları statü ve yetkilerine bağlı olmadan bilgi alışverişi sağlayabilmek amacıyla gerçekleştirilen iletişim şeklidir (Saygılı, 2018).

Bir diğer ifadeyle biçimsel olmayan iletişim; örgüt içerisindeki resmi iletişim kanallarının yetersiz olmasından, sağlıklı bir işleyişe sahip olmamasından dolayı ortaya çıkan ve çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının giderildiği, doğal olarak ortaya çıkan bir iletişim sürecidir. Ancak örgüt içerisinde biçimsel iletişim kanalları yeteri kadar sistemli ve etkili bir şekilde işlese de çalışan sayısının birden fazla olduğu örgütlerde biçimsel olmayan iletişim süreci oluşur. Çünkü burada birbirini tanıyan iş gören sayısı ne kadar fazla olursa biçimsel olmayan iletişim süreçlerinin o kadar fazla gerçekleşmesi söz konusudur. Biçimsel olmayan iletişim kanalları önceden planlaması yapılmadan çalışanlar arasında ortaya çıkar.

Örgütler içerisinde hiyerarşik yapının de getirdiği normlar üzerine kurulu olan biçimsel iletişim kanallarının işleyişi sırasında mesajların eksik olarak iletilmesi, mesajların filtre edilerek alıcılara gönderilmesi ve yönetim kademesinin alt düzeydeki çalışanlara davranış şekilleri aynı örgüt içerisinde biçimsel olmayan iletişim kanallarının kullanılmasını ortaya çıkarır. Yani biçimsel iletişimde ortaya çıkan olumsuzluklar çalışanlar arasında biçimsel olmayan iletişim kanallarının kullanılmasına neden olur. Böylece çalışanlar arasında doğal yollardan biçimsel olmayan iletişimin dört tane önemli özelliği vardır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Sarıkamış, 2006):

- Örgüt içerisindeki biçimsel olmayan iletişim örgüt dışını da içerisine alabilecek şekilde geniş bir alana yayılabilir.
- Biçimsel olmayan iletişim kanalları ile iletilen bilgi örgüt içerisinde her yöne gönderilebilir.
- Biçimsel olmayan iletişimde kurallar olmadığından bilgi ve mesajların iletimi hızlıdır.

- Biçimsel olmayan iletişim doğal olarak ortaya çıktığından bilgi ve mesajın gönderileceği kişiyi seçebilir.

Örgüt içerisinde gerçekleşen biçimsel olmayan iletişim kanallarını üç ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlar (Sarıkamış, 2006):

- *Tek Hat Zincir:* Örgüt içerisinde bir çalışan bir bilgiyi, bir haberi veya bir mesajı diğer bir çalışan kişiye iletir, bu kişi de başka bir çalışana iletir. Böylece örgüt içerisinde iletiyi alan kişiler bir zincir halkası gibi birbirine bağlanır. Sonucunda örgüt içerisinde iletiyi en son alan çalışana mesaj ulaştığında içeriği çok farklılaşmış olabilir.
- *Dedikodu Zinciri:* Örgüt içerisinde mesajı alan kişi bu mesajı örgüt içerisindeki diğer çalışanlara iletebildiği kadar iletir ve bunun neticesinde bu mesaj örgüt içerisinde bir çok çalışan iletilmiş olur.
- *Grup Zinciri:* Çalışanların oluşturduğu grup zincirinde iletilen mesajın sadece zincirin bir halkasına değil zincirin tüm halkasına iletilmesi hedeflenir. Bundan sonra ise mesajın diğer bir grup zincirine iletilmesi gerçekleşir. Tüm bu süreç sonucunda örgüt içerisinde mesaj çok geniş bir çalışan kitlesine ulaşmış olur.

Örgütlerde kendiliğinden doğal olarak ortaya çıkabilen biçimsel olmayan iletişim kanalları biçimsel iletişim kanallarının kullanılması sonucunda meydan gelebilecek eksiklikleri gidererek örgütsel iletişim işleyişine destek olabilir. Ancak biçimsel olmayan iletişim ile iletilen bilgiler doğru olsa bile eksik olabilir, güncel olamayabilir ve bu nedenle biçimsel olmayan iletişim örgütlerde yanlış anlamalara sebebiyet verebilir. Şunu da belirtmekte fayda olduğunu belirtebiliriz; Örgüt içerisinde şeffaflık olmadığı zaman, çalışanlar iş ve işleyiş konusunda kendilerini güvenli hissetmedikleri zaman biçimsel iletişim ortaya çıkar. Örgütsel iletişimde çalışanların işine olan bağlılığı, iş tatminleri ve yönetim kademesinden beklentileri örgütsel verimlilik için stratejik öneme sahiptir. Bu nedenle organizasyon içerisinde üst yönetim kademesinin örgütsel iletişimi etkin kılması, eksiklikleri gidermesi ve biçimsel olmayan iletişimi örgüt lehine faydalı olacak şekilde değerlendirebilmesi gerekmektedir. Yöneticiler örgütsel iletişimde, biçimsel iletişim kanallarını destekleyecek şekilde biçimsel olmayan iletişim kanallarını da doğru yönetebilmeli ve örgütsel faaliyetlerin lehine olacak şekilde, olumlu olarak etki edebilmesini sağlayabilmelidir.

3.6. Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Çalışmamamızın, örgütsel iletişim ana başlığı altında buraya kadarki olan kısmında; örgütsel iletişimin tanımını, örgütsel iletişimin önemi ve amaçlarını, örgütsel iletim kanallarını ve örgütsel iletişimin işleyiş çeşitlerini ifade etmeye çalıştık. Tüm anlatılanlara bakıldığında örgütsel iletişim, sağlıklı ve verimli bir şekilde gerçekleştirildiğinde, örgütlerin ve çalışanlarının olumlu gelişmesine katkı sağladığı ve örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanları ortak bir noktada buluşturduğu görülebilir. Ancak nasıl ki bireyler arasında iletişimi engelleyen unsurlar ortaya çıkabiliyorsa örgütler içerisinde de iletişimi engelleyen unsurlar ortaya çıkabilir. Örgüt içerisindeki iletişimi engelleyen bu etkenler örgütün organizasyon yapısına, doğal iş süreçlerine ve iş akışlarına zarar verebilir. Örgüt içerisinde ortam koşullarından dolayı göndericiden çıkan ve iletilmek istenen mesajlar her zaman alıcı tarafından kaynaktan çıktığı gibi orijinal haliyle alınamayabilir, mesajın anlam ve içeriği değişmiş olabilir. Bu durumda organizasyon içerisinde mesajlar hatalı ve/veya eksik aktarılmış olur. Nihayetinde böyle durumlarda örgütsel iletişim zarar görür ve örgütün başka yaşamsal dokuları da olumsuz etkilenebilir (Demir, 2014).

Kavramsal olarak iletişim sürecini olumsuz olarak etkileyebilecek bütün unsurlar bireyleri ve örgütleri de etkileyebilir ve örgüt içerisindeki iletişim işleyişine zarar verebilir. Aşağıda örgütsel iletişimi engelleyen faktörler belirtilmiştir. Bu faktörleri şöyle ifade edebiliriz (Elmas, 2017):

i. *Kişisel Faktörler*

Örgütsel işletişimin işleyişi sırasında gönderici ve alıcı olan bireylerin duyguları, algısal davranışları, hisleri, düşünceleri ve alışkanlıkları, iletilen mesajların değerlendirilmesi, anlaşılması ve geri bildirim verilmesi gibi unsurları etkilemektedir. Sonuç olarak çalışanların kişisel olarak sahip oldukları özellikler iletilen mesajı olumsuz olarak etkileyebilir.

ii. *Kültürel Faktörler:*

Örgütlerde çalışan insanlar birbirlerinden farklı sosyal ve ekonomik altyapılardan geldiği için örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki bu farklılıklar iletişim sürecini olumsuz etkileyebilir. Çünkü insanlar hayatları boyunca bir öğrenme ve bilgi paylaşımı süreci içerisindedir. Bu süreçte insanların ait olduğu kültür doğrultusunda edindiği bilgiler ve sahip olduğu değerler değişiklik gösterir. Bunun sonucunda ortak değerlere sahip olan aynı kültürden gelen çalışanlar arasında iletişim süreci daha

sağlıklı bir şekilde gelişir. Çalışanlar birbirlerinden farklı kültürlere sahip olurlarsa kurulan iletişimde mesajların iletilmesi birtakım güçlüklerle karşılaşacaktır.

iii. Fiziksel Faktörler

İletişim sürecini örgütlerde engelleyen unsurlardan biri de fiziksel faktörlerdir. Fiziksel faktörler iletişime geçen bireylerden kaynaklanmayan ancak iletişime geçen bireylerin bulundukları ortamlardan kaynaklanan faktörlerdir. Bu faktörleri çevresel faktörler olarak da ifade edebiliriz. Fiziksel faktörlere örnek olarak iletişim ortamında gürültü olması, iletişim teknolojilerinde ortaya çıkabilecek teknik aksaklıkları verebiliriz.

iv. Semantik Faktörler

Örgütlerde iletişimi engelleyen faktörlerden bir diğeri ise semantik faktörlerdir. İletişimi sağlayan araçların en önemlisi dildir. İletişim sırasında dilden kaynaklı olarak insanlar arasında gönderilen mesajların yanlış anlaşılabilmesi sonucunda iletişim olumsuz olarak etkilenebilir. Çünkü iletişim sırasında kullanılan sözcükler kullanılan dil içerisinde birden fazla anlam taşıyabileceğinden kaynaktan çıkan ileti alıcı tarafından yanlış anlaşılabilir ve bu neticesinde iletişim beklenen faydayı sağlayamaz. Bu olumsuz durum örgütsel iletişim sürecini de olumsuz olarak etkiler.

v. Statü Farkı

İnsanlar çalıştıkları örgütler içerisinde ve aynı zamanda toplu içerisinde farklı statülere sahip olurlar. Statü kavramını şöyle ifade edebiliriz; İnsanların toplum içerisinde ve çalıştıkları organizasyonlarda elde ettikleri mevkiiyi statü olarak ifade edebiliriz. Statü farklılıklarından dolayı insanlar arasında iletişim sırasında ifade şekilleri olarak birtakım değişiklikler ortaya çıkar ve bunu neticesinde iletişimde olumsuz durumlar yaşanabilir. Örgütler yöneticilerden ve onların astlarından oluştuğu için hiyerarşik yapı içerisinde astların örgütsel algıları kurulan iletişim verimliliğini etkiler. Eğer astlar örgüt içerisinde kariyer olanaklarının az olduğu hissine kapılırlarsa yöneticileriyle olan iletişimleri olumsuz olarak etkilenir. Bilgi paylaşımında ve bilginin iletilmesinde aksaklıklar yaşanır ve bunun neticesinde gerçek ve samimi olan iletiler paylaşılmaz. Örgütlerde gerçekleşen bu şekilde bir iletişim sonucunda iletilerde kopukluklar ve eksiklikler yaşanabilir ve böylece örgüt verimliliği azalır. Statü faktöründen kaynaklanan iletişim kopuklukları, örgütlerde bilgi aktarımını olumsuz yönde etkilemesi ile şirket üretimini ve verimini düşürmektedir.

vi. İletiyi Alan Alıcının Motivasyon Eksikliğinden Kaynaklanan Faktörler

Örgütsel iletişimde mesaj kaynaktan hedefe ileti olarak gönderilir. Buradaki amaç kaynaktan çıkan iletinin alıcı tarafından doğru olarak algılanabilmesidir. Alıcı ise gelen iletiyi değerlendirerek geri bildirim yapmak zorundadır ve alıcı bunu yaptığında iletişim sağlıklı bir şekilde işleyebilir. Süreç örgütsel iletişim anlamında bu şekilde tamamlanabilir. Ancak alıcının motivasyonu düşükse işine olan ilgisi azalır ve kendisine iletiyi doğru algılamayabilir ve bunun sonucunda iletişim sürecinde kopukluk yaşanabilir. Hatta bazı durumlarda alıcı mesajı almayabilir, kendisine gelen iletinin farkında dahi olmayabilir. Örgütlerde bu gibi durumların yaşanmaması için çalışan motivasyonunu ve iş memnuniyetini en üst seviyede tutacak, çalışanların stres seviyeleri azaltacak önemler alınmalıdır ve bunu destekleyecek yönetsel ve sosyal faaliyetler gerçekleştirilmelidir.

vii. İletilen Mesajın Çok Fazla Bilgi İçermesi

Çalışanlar arasında veya yönetim kademesi ile çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim sürecinde iletinin kaynaktan hedefe kayıpsız ve tam olarak gönderilmesi çok önemlidir. İletişim aynı zamanda bir paylaşım sürecidir. Eğer mesaj ile gönderilen bilgi çok fazla olursa alıcının gelen bu bilgiyi nasıl işleyeceği ve nasıl değerlendireceği ve bunun sonucunda kaynağa nasıl bir geri bildirim yapması gerektiği konularında olumsuz ve istenmeyen durumlar yaşanabilir. Alıcı strese girebilir ve panik yaşayabilir. Sonuçta alıcı olan çalışanın belirli bir kapasitesi ve enerjisi vardır. Bu olumsuz durumların önüne geçebilmek amacıyla ve iletişim başarılı olabilmesi amacıyla iletişim sırasında çok fazla bilginin iletilmemesi ve paylaşılmaması gerekmektedir.

viii. Güvensizlik

Örgütsel iletişimde ve daha geniş bir açıdan bakarsak toplum içerisinde insanlar arasında iletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için öncelikle güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Bireyle arasında bir iletişim sürecinin yaşanabilmesi için en önemli unsurlardan biri karşılıklı güven duygusunun tesis edilmesidir. Örgütlerde de iletişim sürecinin başarısı öncelikle güven ortamının olup olmamasına bağlıdır. Örgütsel iletişimde eğer alıcı gelen mesajın kaynağına güveniyorsa ona göre aldığı mesajı algılayacak, değerlendirecek ve geri bildirim sağlayacaktır. Ancak alıcı gelen mesajın kaynağına güvenmiyorsa kendisine anlatılanlara tam olarak kulak vermez ve yeteri kadar dinlemez. Gelen iletiye alıcı motivasyonu düşük bir şekilde yaklaşır ve gereken özeni göstermez.

Bilginin paylaşılması ve iletilmesi örgütler için çok önemli olduğundan örgüt içerisinde çalışanlar tarafından algılanan güven düzeyi de çok yüksek olmalıdır. Eğer güven ortamı yoksa örgüt içerisinde çalışan insanlar hem birbirlerine hem de içinde çalıştıkları örgüte güven duymayacaklardır.

ix. Örgütsel Yapıdan Kaynaklana Faktörler

Örgütler işleyiş ve organizasyon olarak birtakım yapılardan meydana gelirler. Bu yapıların birbirleri ile olan iletişim ve paylaşımları sonucunda örgütsel faaliyetler gerçekleştirilir. Örgütsel işleyiş sırasında faklı bölümlerde ve farklı statülerde çalışan insanlar birbirleriyle iletişim kurarlar. İşte bu iletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için örgütsel yapının bu iletişim sürecini işletebilecek şekilde tasarlanması, çalışanların iş ve görev tanımlarının buna göre belirlenmesi gerekmektedir (Bozkurt, 2010).

Buraya kadar olan bölümde örgütsel iletişimin verimli, etkin ve sağlıklı olarak işleyebilmesini engelleyen faktörleri genel ana başlıklar altında yukarıda açıklamaya çalıştık. Ancak bu faktörlerin dışında örgütsel iletişimi engelleyen başka faktörlerde ortaya çıkabilmektedir. Yönetim kademesinin iletişim sürecini kontrol edememesi, yönetici olarak çalışan insanların davranışları, iletişim sürecini kullanma yöntemleri, iletişimden ne anladıkları ve ne bekledikleri, çalışanlar nezdinde ki güvenilirlikleri, iletişim sürecinde kapasite olarak gönderdikleri ve cevap bekledikleri bilginin çok fazla olması ve gereksiz içerik taşıması gibi faktörleri yukarıda belirtilen faktörlerden başka olarak iletişim sürecini engelleyen faktörlere örnek verebiliriz. Örgütlerde iletişim sürecinin engellenmemesi ve iletişim sürecinin sürekli ve başarılı bir şekilde işleyebilmesi için bahse konu iletişimi engelleyici bu faktörlerin ortadan kaldırılması veya en azından azaltılması gerekmektedir.

3.7. Örgütsel İletişim Engellerini Aşmak İçin Yapılması Gerekenler

Örgütlerde iletişim süreci sağlıklı olarak işleyebilirse bilginin iletilmesi ve paylaşılması başarılı bir şekilde gerçekleşebilir. Bunun sağlanabilmesi için örgütlerde iletişim sürecini engelleyen, aksaklıklara neden olan ve kayıpların oluşmasına sebebiyet veren faktörlerin belirlenmesi ve bunların ortadan kaldırılabilmesi için birtakım önlemler alınmalıdır. Örgüt içerisinde özellikle yönetim kademesinin sürekli iyileştirmeler yapması gerekmektedir. İletişim sürecinin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri üç ana başlık altında aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz (Saygılı, 2018):

i. İletişim Sürecindeki Kişisel Engellerin Ortadan Kaldırılması

Burada iletişim sürecinin işleyişini engelleyebilecek unsurlar belirlenir ve bu unsurların ortadan kaldırılabilmesi için bazı yöntemler geliştirilerek engeller ortadan kaldırılabilir. Çözüm için kullanabileceğimiz yöntemlere örnek vermek istersek; çalışanlar arasındaki üslup farklarını dikkate alarak iletişim kurmak, iletişimde herksin anlayabileceği bir dil kullanmak, iletişimde rahatsız edici söz ve ifadelerden kaçınmak, çalışanların duygu ve his durumlarına göre iletişim yöntemleri kullanmak, çalışanlar arasında alınan iletiye cevap verme ve değerlendirme bilincini geliştirmek ve beden dilinin de iletişimde kullanılmasını teşvik etmek şeklinde örnek verebiliriz.

ii. İletişim Sürecindeki Fiziksel Engellerin Ortadan Kaldırılması

Örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki iletişim sürecinin gerçekleştiği fiziksel bir ortam vardır. Bu fiziksel ortama içinde bulunulan ve iletişimin gerçekleştiği çevre de diyebiliriz. Bu fiziksel ortamda iletişimi engelleyebilecek unsurlar olabilir. Bu unsurları sıcaklık, ses, gürültü yoğunluğu, koku, çalışılan ortamın tasarımı olarak ifade edebiliriz. Örgütsel iletişimin daha sağlıklı ve verimli gerçekleşebilmesi için bahsettiğimiz bu unsurların ortadan kaldırılması veya iyileştirilmesi gerekmektedir.

iii. Çalışanların Empati Duygusunun Geliştirilmesi

Örgütlerde çalışanların empati duygusuna sahip olması örgütsel tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Empati duygusunu açıklamak istediğimizde şöyle açıklayabiliriz: Bir insanın kendisini başka bir insanın yerine koyarak onun duygularını, hislerini ve düşüncelerini anlamaya çalışmasıdır. Eğer örgüt içerisindeki çalışan insanlar empati yaparlarsa, iletişim sürecinde mesaj gönderdikleri alıcı olan çalışanın içinde bulunduğu ortamın koşullarını, o insanın duygu ve his durumlarını anlamaya çalışır ve ona göre mesajını uygun bir şekilde iletirse, iletişim süreci örgüt içerisinde başarılı, sağlıklı ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmiş olur.

Örgütsel iletişim engellerini aşabilmek için yapılması gerekenleri her ne kadar yukarıda üç ana başlık altında belitmiş olsak da örgütlerde özellikle yönetim kademesinin ve yetkilendirilmiş çalışanların yapabileceği iyileştirmelerde mevcuttur. Ayrıca yönetim kademesince yapılan iyileştirmeler sürekli takip edilmeli ve oluşabilecek engellerin tekrar ortadan kaldırılabilmesi için çalışmalara devam edilmelidir. Örgütlerde yöneticiler ve yetkili çalışanlar tarafından yapılabilecek iyileştirici çalışmalara aşağıdaki şekilde örnek verebiliriz:

- İletişim sürecinde gönderilen iletinin alıcıya ulaşıp ulaşmadığı kontrol edilmelidir.
- İletişim sürecinde alıcıya ulaşamayan iletiler tekrar gönderilmelidir.
- İletişim sürecinde kullanılan yöntem ve koşullar günün koşullarına ve örgütsel işleyişe göre tekrar değerlendirilmeli ve gerekli yenilikler yapılmalıdır.
- Çalışan insanların örgüt içerisindeki iletişim kanallarını iyi bilmesi sağlanmalıdır.
- Örgütlerde iletişim sürecinin sağlıklı ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için gönderilen iletilerin açık ve anlaşılabilir olması gerekir. Bunun sağlanabilmesi için yöneticiler gerekli çalışmaları yapmalıdır.
- Örgüt içerisinde iletişim sürecini olumsuz etkileyebilecek aşırı bürokratik ve resmi yönetsel uygulamalardan kaçınılmalıdır.

3.8. Hizmet Sektöründe Örgütsel İletişimin Yeri ve Önemi

Günümüzde organizasyonların iş dünyasında rekabet edebilmesi ve sürdürülebilir ve sağlıklı bir büyüme ivmesi yakalayabilmeleri için iç müşteri olan kendi çalışanlarıyla ve müşterileriyle kurdukları iletişim çok kritik bir öneme sahiptir. Örgütler için artık hem iç müşteri olarak adlandırılan çalışanlar ve dış müşteri olarak adlandırılan tüketiciler, tedarikçiler ve çözüm ortakları ile olan iletişim süreçleri özellikle hizmet sektöründe çok stratejik bir öneme ve kıymete sahip olmuştur. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler için iletişim daha da önemli hale gelmiştir. İşletmelerin sürdürülebilirliğinin ve rekabet avantajının sağlanması için hem iç müşteriler olan çalışanlar hem de müşterilerle kurulan iletişim kritik önem taşımaktadır. Hizmet üreten örgütler için müşterilerine sunulan hizmetin kalitesi çok önemli faktördür. Hizmet sunmak soyut bir kavramdır. Hizmet elle tutulabilir ve dokunulabilir ürün ve/veya mallardan farklıdır.

Philip Kotler hizmet kavramını şu şekilde ifade etmiştir: Bir tarafın diğer tarafa sunduğu dokunulamayan ve bir sahiplik oluşturmayan faaliyet ve faydadır. Hizmette faaliyetlerin soyut olması hizmetin oluşturulma ve müşteriye sunulma şekillerinin ortaya konulmasını zorlaştırmaktadır. Hizmette çeşitliliğin olması da hizmet tanımında farklılıklara neden olmaktadır. Hizmet ve hizmet kalitesi kavramlarının taşıdığı soyut yapı, tanımlanmalarının ve kapsama alanlarının belirlenmesinin epey zaman almasına neden olmuştur (Karahan, 2018). Buradan bir sonuç çıkardığımızda özellikle hizmet

sektöründe yer alan kurumlar için müşteri memnuniyeti, sürekli değişen müşteri beklentileri ve kaliteli hizmet sunumu varlığını devam ettirebilmek adına çok stratejik öneme sahip konulardır. Müşterilerin tanınabilmesi ve müşterilere hızlı, kaliteli ve güvenli hizmet sunulabilmesi müşterilerden gelen talep ve geri bildirimlerin iyi anlaşılabilmesi sonucunda gerçekleşeceğinden örgütlerin müşterileriyle çok etkin ve verimli bir iletişim süreci oluşturması gerekmektedir. Müşterileriyle iyi bir iletişim süreci tesis edemeyen örgütlerin günümüz dünyasının sert rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi oldukça zor görünmektedir.

4. İŞYERİ ARKADAŞLIĞI

İnsanların içinde bulundukları ortamlarda geliştirdiği en önemli ilişkilerden biri de arkadaşlık ilişkisidir. Arkadaşlık ilişkilerinin en fazla geliştirildiği ve insanların gün içerisinde ve hayatlarında en çok zaman geçirdiği yer çalıştıkları işyerleridir. İnsanlar çalıştıkları işyerinde diğer insanlarla çok daha fazla duygusal ve düşünsel ilişkiler içerisine girebilir. İşyeri arkadaşları, insanların en sık gördüğü arkadaşlarıdır. Bu nedenle örgütlerde işyeri arkadaşlığı örgütsel verimlilik ve etkinlik için çok önemli bir konudur.

4.1.Arkadaşlık Kavramı ve Tanımı

İnsanların yaşamları boyunca mutlu ve huzurlu olabilmeleri, psikolojik olarak sağlıklarını koruyabilmeleri için kendi aile fertleri dışında kalan insanlarla kurdukları ilişkiler çok önemlidir. İnsanlar toplumsal düzen içinde başka insanlarla da ilişkiler kurabilmeli, bu ilişkileri geliştirebilmeli ve devam ettirmeyi öğrenebilmelidir. İnsanın toplum içerisinde sürekli olmasını sağlayan diğer insanlarla kurduğu ilişkiler ve onlarla girdiği etkileşimlerdir. İnsanın başka insanlarla etkileşime girmesi ve yeni ilişkiler geliştirmesi doğasında vardır ve doğasının gereği insan kurabildiği bu ilişkiler sayesinde kendisini bir varlık olarak devam ettirebilir. Şunu da ifade etmek istersek insan varlık olarak sağlıklı ilişkiler ve etkileşimler içine girmelidir ki huzurlu ve mutlu olabilsin.

Toplum içerisinde arkadaşlık ilişkilerinin belirleyicisi olan birtakım unsurlar vardır. Kişinin doğduktan sonra sahip olduğu ailesi, çocukluk ve büyüme evresi ve ergenlik döneminden yetişkinliğe geçiş evresi hayatının ileriki zamanlarında kuracağı arkadaşlık ilişkilerinin belirleyicisidir. Özellik yetiştiği aile ortamı, aile bireyleriyle olan ilişkileri sağlıklı ve sorunsuz olan insanların sahip olduğu olumlu duygu durumları ve geçmişte kazandığı olumlu deneyimler bu insanların dış dünyada da olumlu ve başarılı arkadaşlık ilişkileri kurmasını sağlar. bu insanlar çevrelerinde ilgi gören ve değer verilen bireyler olarak yer edinebilirler. Ancak yetiştikleri aile ortamı olarak olumsuz duygulara sahip olan bireyler, kötü hayat deneyimleri yaşayan bireyler sağlıklı ve başarılı arkadaşlık ilişkileri geliştiremeyebilirler ve toplum içinde dışlanma gibi durumlarla karşılaşabilirler (Yavuzkurt, 2017).

İnsanların başkalarıyla olan arkadaşlık ilişkilerinde birtakım etkenler neticesinde yüksek kaliteli ve değerli arkadaşlıklar ortaya çıkabilmiştir. Kaliteli ve değerli arkadaşlıklarda içtenlik, olumlu yaklaşım, paylaşım, dürüstlük, uyumluluk ve empati

kurabilme çok önemli etkenler haline gelmiştir. İlgili disiplinlerde yapılan araştırmalarda "iyi arkadaşlık nedir?" sorusunun cevabı olarak "yüksek kaliteli arkadaşlık" tanımlaması ortaya konulmuştur (Yavuzkurt, 2017).

Toplum içerisinde bireylerin ömürleri boyunca kalıcı ve anlamlı arkadaşlıklar oluşturabilmesi bireylerin bu arkadaşlıklardan ne beklediği ve nasıl anlamlar yüklediğiyle ilgilidir. Kalıcı arkadaşlıkların sahip olduğu anlamlar ve ayrıcalıklar insanlar için çok önemli ve ayırıcı olduğundan insanların hayatları boyunca kurdukları tüm arkadaşlık ilişkileri bu ölçüde değerli ve sürekli olmayabilir.

İnsanlar arasında arkadaşlık ilişkileri kurulurken paylaşımlar çok önemlidir. Ancak arkadaş olan bireyler arasında ortak paylaşımlar olmasa da arkadaşlık ilişkisinin yapıtaşı olan ve arkadaşlığın devamını sağlayan unsur arkadaşlık yapan bireylerin birbirlerine olan destekleridir. Yapılan araştırmalarda insanlar arkadaşlığı karşılık verme ve karşılığını alma olarak tarif etmişlerdir. Yani insanlar hayatlarının hangi evresinde olurlarsa olsunlar sağlıklı bir arkadaşlık ilişkisinde en çok önem verdikleri unsurun karşılıklı davranış gösterme olduğunu belirtmişlerdir (Hartup and Stevens, 1999). Arkadaşlık ilişkisinin oluşması, gelişmesi ve sürekli bir ilişki haline gelebilmesi için tarafların arkadaşlık ilişkisi için zaman harcaması, karşılıklı olarak ödün vermesi, samimi ve içten davranması ve güven telkin etmesi gerekmektedir (Asher, Parker and Walker, 1996).

Arkadaşlık başka bir çalışmada beş aşamada gerçekleşebilen bir kavram olarak ele alınmıştır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır (Hortaçsu, 2003):

Birinci aşama olarak arkadaşlık birlikte vakit geçirilen ve karşılıklı güvenin olduğu bir ilişkidir.

İkinci aşama olarak arkadaşlar ortak paydalarda buluşurlar. Bir taraf diğer tarafın istediği bir davranışı yerine getirir ve güven ortamı oluşturulur. Arkadaşların bu aşamada birbirine iyi niyetli davranış göstermesi gerekir. Arkadaşlardan birisi diğerine karşı bir sorun yaratırsa çatışma ortaya çıkar ve ilgili tarafın çatışmaya sebep olan davranışını geri çekmesiyle çatışma ortadan kaldırılır.

Üçüncü aşamaya gelindiğinde arkadaşlar arasında artık karşılıklı yardımlaşma davranışıyla birlikte duygu ve düşünce birlikteliği gelişmeye başlamıştır. Karşılıklı güven duygusu daha da artmıştır. Taraflardan birinin diğerinden başka bir insana yakınlaşması kıskançlık duygularının ortaya çıkmasına sebebiyet verir. İlişki sırasında yaşanabilecek çatışmalar bu aşama da bile arkadaşlık ilişkisini sarsabilecek güçtedir.

Dördüncü aşama arkadaşlık ilişkisindeki güven duygusunun iyice pekiştiği aşamadır. Bu aşamaya gelinceye kadar arkadaş olan insanlar ciddi bir zaman ve emek harcamıştır. Yaşanabilecek çatışmalardan önemsiz olanların arkadaşlığı güçlendirdiği inanışı taraflar tarafından kabul edilmiştir. Bu aşamada arkadaşlar arasında özel sorunlar paylaşılmaya başlanır ve yakınlık derecesi artar. Ancak çok önemli bir unsur olan güven duygusunu sarsabilecek çatışmalar bu aşama da bile arkadaşlık ilişkisini sonlandırabilir.

Beşinci aşama ise arkadaşlık içerisinde bulunan insanların hem bireysel olarak hem de arkadaş olarak en çok gelişme gösterdiği evredir. Bu aşamada arkadaşlardan biri diğerini gerektiğinde özgür bırakması gerektiğini düşünecek kadar önemser ve bunun sonucunda arkadaşlık ilişkisinin bitebileceğini düşünse de diğerinin mutluluğu için gerekli bedeli ödemeye hazır olduğunu düşünür. Yani arkadaşlığının sona ermesi bir bedel olsa dahi diğerini düşündüğü için özgür bırakmayı seçebilir.

Bir diğer çalışmada ise arkadaşlık üç evre olarak ele alınmıştır. Bunlar (Desousa and Santos, 2012):

İlk evrede arkadaşlık bağlılık, güven ve yakınlık unsurları üzerinde inşa edilir. İkinci evrede ise arkadaşların birbirine yardım etmesi ve karşılıklı düşüncelerini paylaşması vardır. Üçüncü evre de ise arkadaşların birbirine olan sevgileri artmıştır ve duygusal davranışlar artış göstermiştir. Bu evrede hayata dair olumlu ve olumsuzluklar daha fazla paylaşılır olmuştur.

Arkadaşlık kavramı yapılan bir çalışma da ise işlevsel yönüyle değerlendirilmiştir. Bu çalışmada arkadaşlık beş kategori olarak değerlendirilmiştir. Bu kategoriler şöyle ifade edilmiştir (Döğücü, 2004):

Kişisel gelişim ve değişim için aktif olarak yardım eden arkadaş: Böyle bir arkadaş diğerine yol gösterir, teşvik eder ve harekete geçirecek enerjiyi vermeye çalışır ancak kendisi bir rol model değildir. Arkadaşını teşvik eder ve motive etmeye çalışır.

Fark yaratan ve etkileşimci arkadaş: Bu arkadaşlık ilişkisinde arkadaşlardan birisi diğerine karşı düşüncelerini açıkça ifade eder, arkadaş olarak etkileşime girer, etkilemeye ve etkilenmeye açık davranışlar sergiler. Özgün düşünce ve davranış yolları geliştirir.

Rol model olarak arkadaş: Arkadaşlık ilişkisinde taraflardan biri tarafından gözlenen, davranışlarıyla ve düşünceleriyle izlenen ve örnek alınan arkadaştır.

Tepki veren arkadaş: Arkadaş olan bireylerden birinin diğerinden aldığı mesajlara cevap verdiği, kayıtsız kalmadığı, diğerine güven veren, diğerini cesaretlendiren arkadaşlık kategorisidir.

Pasif davranış sergileyen arkadaş: Bu arkadaşlık ilişkisinde arkadaşlardan biri diğerini dinler, anlar ve kabul eder. Ancak herhangi bir eleştirel yaklaşımda bulunmaz.

Arkadaşlık kavramının yukarıda yaptığımız değerlendirmelerine baktığımızda; arkadaşlık kavramında genel olarak insanların birbirine yakın hissetmesi, içten ve samimi davranmaları, güven duygusu oluşturmaları, arkadaşlık için özveride bulunmaları, iyi bir dinleyici olmaları, şefkat göstermeleri, arkadaşları için zaman harcamaları, affetme duygusuna sahip olmaları ve samimi anlamda olumlu ve olumsuz duygu durumlarını paylaşabilmelidirler.

Çalışmamızın bu bölümünde ise; arkadaşlık kavramının tanımını ve kelime olarak anlamını açıklamaya çalışacağız. Arkadaşlık ilişkisinde karşılıklı olarak davranışların onaylanması vardır. Toplum içerisinde işlevi fark etmeksizin arkadaşlık ilişkilerinin insanlar arasında gelişebilmesi için insanların birbirilerinin davranışlarını, düşüncelerini ve fikirlerini karşılıklı onaylaması gerekmektedir. Arkadaşlık bu onaylama sonucunda ortaya çıkabilir.

Tarih boyunca bütün toplumlarda kültürel ve sosyal birçok farklılığa rağmen arkadaşlık ilişkisi ortaya çıkmıştır. Zaman içerisinde yapılan araştırmalarda arkadaşlık; insanların biyolojik zorunluluğu sonunda oluşan ve biyolojik olmayan ama gönüllük esasına dayalı oluşan ilişkisi olarak ele alınmıştır ve sonuç olarak bu ayrım çevresinde tanımlanmaya çalışılmıştır (Yavuzkurt, 2017). Arkadaşlığın ne olduğuna dair tanımlara aşağıda yer verilmiştir. Bunlar:

Arkadaşlık bağımlı olarak iki kişinin birbirine zaman ayırmasıdır. Arkadaşlık içerisinde samimilik, yakınlık ve karşılıklı yardımlaşma vardır (Patterson, Bettini and Nassbaum, 1993).

Arkadaşlık tanımı Türk Dil Kurumu'nda söyle ifade edilmiştir: (TDK, 2019, Erişim Tarihi: 11/07/2019).

1. Birbirlerine karşı sevgi ve anlayış gösteren kimselerden her biri, bacanak, eş, yâren, yoldaş.
2. Bir ortamda birlikte bulunanlardan her biri, hempa, refik.
3. Arkadaş olma durumu, arkadaşa yakışır davranış, omuzdaşlık, ünsiyet

Arkadaşlığın bir diğer tanımı Yunan filozof Epicurus tarafından şu şekilde yapılmıştır: Kişisel olarak mutlu olmanın kaynağı arkadaşlıktır. Bunun tersi olarak

Ciçero ise arkadaşlığı; “kendi mutluluğunun yanında arkadaşının da mutlu olmasını istemektir” diyerek tanımlamıştır (Long, 2003).

Arkadaşlık konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde arkadaşlık tanımının birçok ortak noktada birleştiği görülmüştür. İdeal bir arkadaşlık ilişkisinde ortak noktaları dört noktada ifade edebiliriz. Bu ortak noktalar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Rawlings, 1992):

Birinci nokta; insanlar arasında kurulan arkadaşlık ilişkilerinde gönüllülük esastır. İnsanlar kendi seçimlerine göre diğer insanlarla arkadaşlık kurar ve geliştirirler. İnsanlar arkadaşlık kurmakta özgürdür ve diğer insanlar, iki insana arkadaşlık kurmaları için baskı kuramazlar.

İkinci nokta; arkadaşlık doğası gereği gönüllük esasına dayalı olarak iki insan arasında bir görüşme sonucunda tesis edilir. Arkadaş olan veya arkadaş olunan kişi herhangi bir gruba veya sınıfa ait değildir. Yani arkadaşlık kişisel olarak tercih edilen bir ilişkidir.

Üçüncü nokta; arkadaşlık ilişkisinde eşitlik vardır. Farklı kabiliyetlerde, farklı statülerde ve farklı yaşlardaki insanlar arkadaşlık kurabilirler ve bu arkadaşlık ilişkisi sırasında bazı işlevselliklerden dolayı arkadaşlar arasında eşitlik oluşur.

Dördüncü nokta; arkadaşlık ilişkisi içerisinde ilişkiye karşılıklı olarak dâhil olma vardır. Arkadaşlık ilişkisinde tarafların iş birliği vardır. Arkadaşlar arasındaki yardımlaşma, destekleme, güven duygusu ve bağlılık bu iş birliğinin gelişmesini sağlar. Bunun neticesinde ise ortaya çıkan iş birliği arkadaşlığın karakterini gösterir.

İnsanlar arasında gelişebilen ideal arkadaşlık ilişkilerinin dört tane ortak noktası görüleceği üzere yukarıda gönüllülük, kişisellik, eşitlik ve karşılıklı ilişki olarak ifade edilmiştir. Arkadaşlar arasında özellikle güven duygusunun olması, samimiyet ve yardımseverlik şeklindeki davranışlar arkadaşlığın dostluğa doğru ilerlemesini sağlar.

4.2. Arkadaşlıkla İlgili Kuramlar

İnsanlar arasında geliştirilen arkadaşlık ilişkilerinin sürdürülebilmesini açıklayan dört tane kuramdan söz edebiliriz. Bu kuramlar (Ömüriş, 2014):

1-Sosyal Karşılaştırma Kuramı

2-Koşullanma Kuramı

3-Sosyal Değişim/Eşitlik Kuramı

4-Gelişim Kuramı

Çalışmamızın bu bölümünde bu kuramları şöyle açıklamaya başlayabiliriz:

4.2.1. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

Topluluklar içerisindeki insanlar kendilerini duygu, düşünce ve davranış olarak başka insanlarla kıyaslarlar. Kıyaslama yapmak insan için kendini değerlendirmesinde temel unsundur. Bireyin başka birine benzemesi o bireye içsel bir rahatlık hissi verir. İnsanlar kendilerine benzeyene doğru yönelim içindedirler. İnsan ilk önce bir başkasını referans olarak seçer ve ardından seçtiği insan ile kendisini kıyaslar. Bu kıyaslama insan için vazgeçilmezdir. Çünkü insan sosyal bir varlıktır ve başkalarıyla kendisini kıyaslaması aynı zamanda psikolojik bir durumdur. Bu kıyaslama sonucunda insanların kendi duygu ve düşüncelerinin bazı zamanlarda diğer insanlarla benzerlikler gösterdiğini ve bazı zamanlarda ise farklılıklar gösterdiğini tespit ederler.

Dünyanın nasıl bir yer olduğunu anlayabilmek ve dünyaya uyum sağlayarak psikolojik ve sosyal olarak varlığını devam ettirebilmek için insanlar kendilerini diğerleriyle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken kendi duygu, düşünce ve kabiliyetlerini diğerlerininkiyle kıyaslayarak yaparlar ve buradan bir sonuca ulaşırlar. İnsanın bu sonuca ulaşma sürecine "Sosyal Karşılaştırma Kuramı" denir (Festinger, 1954).

Ancak sosyal karşılaştırmada insanların gösterdiği bir eğilim vardır. Bu eğilimi şu şekilde ifade edebiliriz: Sosyal karşılaştırmada nesnel yani tarafsız ölçütler bulunmadığı zamanlarda insanlar kendi görüş, yetenek ve düşüncelerine sahip olan, ortak özelliklere sahip diğer insanlarla kendilerini karşılaştırırlar. Bu kuramda açıklanan bir başka yaklaşım ise şöyledir: Eğer insanlar kendileri hakkında yeterli bilgiye sahip değiller ise bilgi toplamak amacıyla kıyaslama yaparlar. Bu kıyaslama iki yönlüdür. Kişi burada kendisini, kendinden daha iyi konumda olan insanlarla kıyaslarsa yukarı yönlü, kendinden daha kötü konumda olan insanlarla kıyaslıyorsa aşağı yönlü bir kıyaslama vardır. Bu kıyaslama sonucunda kişi kendisi hakkında bir değerlendirmeye ulaşabilir (Festinger, 1954).

Sosyal karşılaştırma kuramında insanlar kendi inandıkları değerlerin, davranışların başkaları tarafından onaylanmasına ihtiyaç duydukları ifade edilir. Bu kuram insanların neden birbirine benzeyen davranış ve tutumları sergilediklerini ortaya koyar. Sosyal karşılaştırma kuramı insanların kendilerine benzeyen diğer insanlarla daha çok iletişim kurduğunu ve insanların bu iletişim sayesinde kendilerini çok daha rahat ve güvende hissettiklerini açıklar.

4.2.2. Koşullanma Kuramı

Bu kuram insanların sahip oldukları inanç ve değerleri destekleyen ve bu değer ve inançlara sahip olan insanlardan etkilendiğini açıklar. Bu kuram aynı zamanda varlığıyla pozitif ve olumlu sonuçlar ortaya koyan kişilerin daha etkileyici olduğunu ve bu kişilerin arkadaşlık ilişkileri olarak daha fazla tercih edildiğini ifade eder. Bir

örnek vermek istersek; bir kişi diğer bir kişiyle aynı düşünce ve duygularda olduğundan kendini onaylanmış ve ödüllendirilmiş hissedeceğinden bahse konu diğer kişiyle daha çok iletişim kuracaktır (Ömüriş, 2014).

4.2.3. Sosyal Değişim-Eşitlik Kuramı

Bir diğer arkadaşlık kuramı olan sosyal değişim-eşitlik kuramında, arkadaşlık ilişkisi kurulurken arkadaşlar arasında ilk ortaya çıkan etkileşimi ifade eden koşullanma kuramının aksine oluşturulmuş olan ve süre gelen arkadaşlık ilişkilerini açıklamak için ortaya koyulmuş bir kuramdır. Sosyal değişim ya da eşitlik kuramında, kuramcılar şunu açıklamaya çalışmışlardır: Kurulmuş bir arkadaşlık ilişkisinde taraf olan kişiler ilişkiye ne yatırmışlar, ne gibi fedakârlıklarda bulunmuşlar ise bunları karşı tarafın yatırdıklarıyla kıyaslayarak elde ettikleri sonuçlar açısından bir değerlendirme yaparlar. Hatta bu kıyaslama sonucunda elde ettikleri çıktıları geçmiş dönemlerde kurdukları arkadaşlık ilişkileriyle de karşılaştırıp yeni arkadaşlık ilişkileri kurup kurmama konusunda bir çıktı olarak değerlendirirler. Yapılan çalışmalar incelendiğinde en önemli Sosyal Değişim Kuramı Thibaut ve Kelley'nin (1959) Bağlılık kuramıdır. Bir diğer önemli kuram da Hatfield'in (1988) eşitlik kuramıdır (Yavuzkurt, 2017).

4.2.4. Gelişim Kuramları

Bu kuramla ilgili olarak en etkili çalışmayı Levinger ve Snoke (1972) yapmıştır. Levinger ve Snoke bu kuramla şu sorunun cevabını aramışlardır: Zaman geçtikçe arkadaş olan kişiler arasında birbirlerine olan ilgide bir azalma olur mu? Gelişim kuramı arkadaşlık ilişkilerinin zaman içerisinde geliştiğini ifade eder. Arkadaşlık ilişkisi dinamik bir ilişkidir. Arkadaşlık ilerledikçe tarafların birbirine olan yakınlığı ve samimiyeti artar. Ancak arkadaşlık ilişkisinde zaman geçtikçe olumlu olarak yakınlığın artması sonucu doğabileceği gibi arkadaşlığın sona ermesi şeklinde bir sonuçta ortaya çıkabilir (Adams ve Blieszner, 1994).

4.3. İşyeri Arkadaşlığı Tanımı

İşyeri arkadaşlığı kavramını tanımlamadan önce arkadaşlık kavramı hakkında çalışmamızın daha önceki bölümünde ifade ettiğimiz bilgileri kısaca ve en önemli noktasını tekrar etmek istediğimizde arkadaşlık kavramını bir kez daha belirtmek istersek; arkadaşlık bir ilişkidir ve dört tane önemli unsuru vardır. Bunlar; arkadaşlık karşılıklı bir ilişkidir. Arkadaşlık, isteğe bağlıdır, gönüllülük vardır. Arkadaşlık, yazılı olan resmi bir belgeye göre kurulamaz. Arkadaşlık, tarafları arasında kan bağı olmayan

en az iki kişi arasında kurulur. Bu dört önemli unsurun yanında arkadaşlık içerisinde karşılıklı güven, bağlılık, sadakat, empati, sırdaşlık, zor zamanlarda yanında olma ve yardım etme, sevgi, saygı ve samimiyet vardır (Biçer, 2017).

Arkadaşlık kavramı ve tanımı konusunda yapılan çalışmalar sonucunda arkadaşlık karmaşık bir doğaya sahip olduğundan arkadaşlığın tam olarak bir tanımının yapılamadığını söyleyebiliriz ve kavramsal olarak sınırlarının tam olarak belirlenemediğini belirtebiliriz (Ömüriş, 2014). Bundan dolayı arkadaşlığın kavramsal karmaşıklığı, işyeri arkadaşlığını da belirli bir kavram içinde değerlendirmeyi zor bir hale getirmektedir. İşyeri arkadaşlığı hakkında yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalardan en başta gelen çalışmalar Kram ve Isabella (1985) ile Sias ve Cahill (1998) tarafından yapılan çalışmalardır (Ömüriş, 2014). İşyeri arkadaşlığı kavramı hakkında literatürde ilk defa 1998 yılında yaptıkları çalışmaları ile Sias ve Cahill yer almış ve bu araştırmacılar ilk defa konu hakkında derinlemesine çalışma yapmışlardır. Kram ve Isabella (1985), iş yerlerinde çalışan insanlar arasında kurulan arkadaşlık ilişkilerinin işyeri koşullarında çalışanların duygusal olarak kendilerini iyi hissetmelerini sağladığını belirtmişlerdir. Kram ve Isabella işyeri arkadaşlıklarının çalışanların stresini azalttığını, çalışanların iş memnuniyetini artırdığını ve işten ayrılmaları azalttığını belirtmişlerdir. Buradan da anlaşılacağı üzere işyerlerinde çalışan insanların geliştirdiği arkadaşlıklar sadece mesai arkadaşlığı sınırlarında kalmayıp yakın arkadaşlığa ve dostluğa dönüşebilmektedir (Çalışkan, 2011). Çalışmamızın bu bölümünde işyeri arkadaşlığının tanımlarına yer vereceğiz. Literatür içerisinde işyeri arkadaşlığının yapılmış bazı tanımları şöyledir:

Bir işyerinde iki veya daha fazla çalışanın ortak hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla aralarında bir yakınlaşma olması ve psikolojik olarak birbirleriyle etkileşime girmeleridir. İşyeri arkadaşları arasında bilgi paylaşımı, karşılıklı güven duygusu ve sadakat vardır (Huang, 2016).

Örgütler içerisinde işyeri ortamlarında çalışanlar arasında gerçekleşen informel ilişkiler belirli bir planlama dâhilinde olmadan anlık olarak gelişen resmi olmayan ilişkilerdir. Bu ilişkiler çalışanlar arasında tesadüfen gerçekleşebilirler. Bu ilişkiler sonucunda ortaya çıkan arkadaşlıklar örgütteki resmi çalışanlar arası ilişkilere göre çok daha fazla örgütsel bağlılığı ve çalışan memnuniyetini sağlar (Bhardwaj et al., 2016).

İş ortamlarında çalışan insanlar arasında kaliteli ve yakın arkadaşlıklar kurulduğunda bireyler birbirlerini daha fazla destekler ve daha fazla bilgi paylaşımında

bulunurlar. Bunun sonucunda sağlanan iş çıktıları etkili ve verimli olur. Bu şekilde arkadaşlık kuran çalışanlar ortak çalışma yaparlar ve ortak yapılan işler sonrasında işyeri arkadaşlıkları daha pekişir (Chang et al., 2016).

Örgüt içerisinde çalışanlar arasında örgütün normatif kurallarından dolayı iş ilişkileri mevcuttur. İş ilişkileri çalışanların işleri yürütebilmesi için zorunlu olarak geliştirdikleri ilişkilerdir. İşyeri arkadaşlıkları ise çalışanların ortak değerleri ve duyguları ile geliştirilen ve gönüllülük esasına dayalı ilişkilerdir. İşyeri arkadaşlıkları insanın kendisine odaklıdır ve insanlar işyerinde arkadaş olacakları kişileri, işi yaparken sahip oldukları rollere göre değil de kişisel özelliklerine göre tanımak ve değerlendirmek isterler. İş ilişkilerinde resmi kurallar belirleyici ve bağlayıcı olurken işyeri arkadaşlıklarında bireysel etkileşimler ve gönüllü ilişkiler vardır (Kanbur, 2015).

Örgütlerde işyeri arkadaşlıkları çalışanların stresini azaltır, yaptığı işten memnun olmasını sağlar ve çalışanların moral motivasyonunu yükseltir. Bunun neticesinde motivasyonu yüksek olan çalışanın işini yaparken kendisine duyduğu güveni ve hissettiği yeterlilik duygusu artar. Çalışanlar daha yaratıcı ve girişken olurlar. Çalışanların örgütsel bağlılığı artar ve örgüt içerisinde işten ayrılmalar azalır. Bunun nedeni işyeri arkadaşlıklarının ortak değerlere dayalı olan, yardımlaşma duygusunun yüksek olduğu ve karşılıklı güvenin ve sadakatin olduğu ilişkiler olmasından kaynaklanır (Sias and Cahill, 1998; Gordon and Hartman, 2009).

Günümüzde çalışan insanlar günün uyanık oldukları kısmının büyük bir bölümünü çalıştıkları işyerlerinde geçirir hale gelmiştir. Bu nedenle özellikle çalışan insanların işyeri dışından başka insanlarla iletişime geçmeleri ve bir arkadaşlık ilişkisi tesis etmeleri sahip oldukları zamanın çok az olmasından dolayı çok zor bir hale gelmiştir. Ayrıca insanların geleneksel komşuluk bağları da oldukça zayıflamış olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenlerden dolayı işyeri arkadaşlıklarının önemi artmıştır (Yavuzkurt, 2017).

İşyeri arkadaşlığının bir tanımı ise şu şekilde yapılmıştır: İşyeri olarak aynı yerde çalışan insanların karşılıklı güven duygusuna sahip, ortak değerlerini ve benzer ilgi alanlarını kapsayan yakınlık içeren ama romantizm öğesi barındırmayan ilişkiler işyeri arkadaşlığıdır (Şahinbaş, 2018).

Sias (2009) ise işyeri arkadaşlıklarını işyeri içerisinde gelişen ilişkilerin içine dâhil etmiştir. Yani örgütlerde gerçekleştirilen ast-üst ilişkileri, akranların ilişkisi,

müşteri ilişkileri, işyeri arkadaşlıkları bir bütün olarak işyeri ilişkileri olarak belirtilmiştir (Sias, 2009).

Örgüt içerisinde işyeri arkadaşlıklarının, iş ilişkilerinden farklı yanları vardır. Bu farklı yanlar işyeri arkadaşlığının belirleyicileridir. Bu belirleyicilerin en önemlisi gönüllülüktür. İşyeri arkadaşlıkları çalışanların kendi isteği ile geliştirilir. İşyeri arkadaşlığının isteğe bağlı olması onu diğer ast-üst veya akran-meslektaş ilişkisi gibi işyerinde oluşan diğer ilişkilerden ayırır. Çalışan insan işyerinde yöneticisini, ast ve üstlerini seçemez fakat hangi insanla arkadaşlık kurabileceğini seçebilir (Sias and Cahill, 1998).

İşyeri arkadaşlıkları, çalışan bireyler arasındaki yakın ilişkilerden oluştuğu için sadece işyeri ortamıyla sınırlı olmayıp günlük sosyal ilişkiler sonucunda işyeri ortamının dışına da taşınabilir. Tüm bu belirtilenler neticesinde; çalışanlar için çok stresli ve zorlayıcı olan, çalışan motivasyonunu olumsuz yönde değiştirebilecek işyeri ortamları iş yeri arkadaşlıkları sayesinde mutlu, huzurlu ve eğlenceli bir ortama dönüşebilir.

4.4. Örgütsel Ortamda Arkadaşlık İlişkilerinin Gelişimi

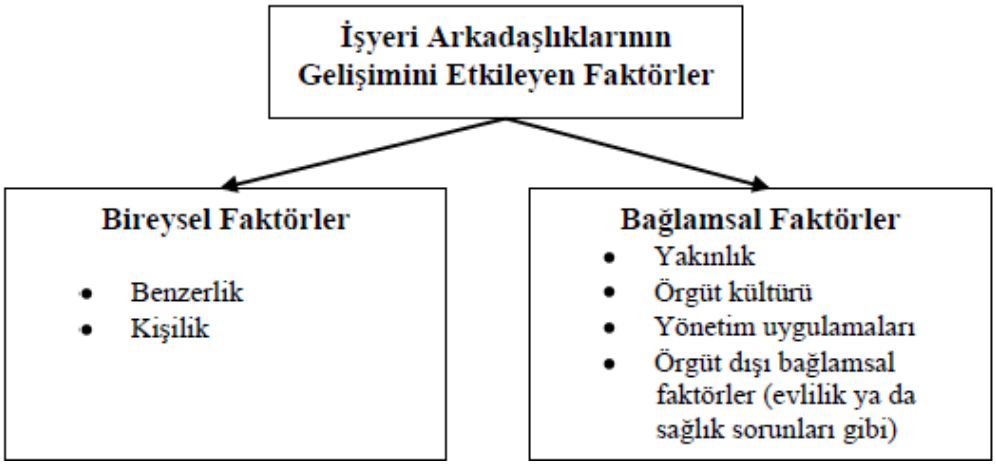
Örgütlerde insanlar arasında kurulan arkadaşlık ilişkilerinin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde birçok faktör bu ilişkinin ortaya çıkmasında ve özellikle gelişmesinde etkili olmaktadır. İşyeri ortamı gibi sosyal ortamlarda arkadaşlık ilişkisi kuran insanların kendi kişiliğini geliştirebileceği ve kişiliğinin gelişmesine olumlu katkılar sağlayabileceği sosyal psikologlar tarafından yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Bu çalışmalar neticesinde elde edilen bulgular bu konuda yapılan diğer çalışmalar için kaynak oluşturmuş ve konu hakkında yani özellikle arkadaşlık ilişkileri ve güçlü bağlar içeren diğer ilişkiler hakkındaki yazının da bilim dünyasında güçlü bir yer edinmesini sağlamıştır. Levinson et.al., (1978) yaptıkları çalışmada başarılı bir kariyer hatta başarılı bir hayat için insanların bireysel olarak gelişmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bireysel gelişme içinse insanların diğer insanlar ile kurdukları ilişkilerin çok önemli olduğunu ortaya koymuşlardır (Levinson et al.'dan aktaran Şahinbaş, 2018).

İşte 1970'li yıllardan itibaren başlayan ve günümüze kadar gelen çalışmalar sayesinde, insanlar arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin bireysel gelişim için ne kadar önemli dair görgül bilgiler ortaya konulabilmiştir. Ancak her ne kadar bu çalışmalar sayesinde özellikle gözleme ve deneye dayalı ampirik bilgiler ortaya konmuş olsa da

günümüz dünyasının karmaşık ve zorlu iş ortamlarında çalışan insanların örgütsel motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artıran işyeri arkadaşlıkları hakkında yapılacak yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütlerde kurulan yakın arkadaşlık ilişkilerinin nasıl meydan geldiği ve özellikle nasıl bir gelişim göstererek işyeri sınırlarının dışında da devam eden bir ilişkiye nasıl dönüştüğü konusu henüz tam olarak açıklanabilmiş değildir. Yakın arkadaşlık ilişkileri birtakım örgütsel normlarla beraber zorlama ile oluşturulmuş ilişkiler değildir. Bunun tam tersi olarak yakın arkadaşlık ilişkileri çalışan insanların isteğiyle gerçekleşen ilişkilerdir. Yakın arkadaşlık ilişkilerinin gelişimin etkileyen faktörler vardır ve bu faktörleri iki başlıkta toplayabiliriz. Bunlar; Bireysel Faktörler ve Bağlamsal Faktörlerdir (Sias and Cahill, 1998).

Aşağıda yer alan şekilde işyeri arkadaşlıklarının gelişimin etkileyen faktörler gösterilmiştir.



Şekil 4.1. İşyeri Arkadaşlıklarının Gelişimini Etkileyen Faktörler

İşyerinde arkadaşlık ilişkisinin gelişimini etkileyen faktörlerden Bireysel faktörler, işyerinde arkadaş olan insanlardan kaynaklanan etkilerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda işyerinde ortaya çıkan arkadaşlıkların, insanlar arasındaki benzer olan kişisel tutumlardan, ortak değerlerden, ortak ilgi alanlarından ve benzer kişilik davranışlarından etkilendiğini ve bu şekilde oluştuğunu ortaya koymuştur. Bağlamsal faktörler ise işyeri arkadaşlığının ortaya çıktığı iş ortamındaki bağlamların kaynak oluşturduğu etkilerdir. Bağlamsal faktörlere örnek vermek istersek; çalışan insanlar arasında ortay çıkan fiziksel yakınlık, sağlık problemleri veya evlilik

problemlerini verebiliriz. Çalışmamızın aşağıda yer alan bölümünde bireysel ve bağlamsal faktörler hakkında biraz daha ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

4.4.1. İşyerinde Arkadaşlığın Gelişimini Etkileyen Bireysel Faktörler

İşyeri ortamlarında oluşturulan işyeri arkadaşlığı ilişkilerinde, arkadaşlığın gelişmesine etki eden bireysel faktörlerden en önemlisi insanlar arasındaki benzerliktir. Benzerlik bireyler arası çekim kuramlarıyla ilgili yapılan çalışmalarda da en önemli faktör olarak ortaya konmuştur (Sias and Cahill, 1998).

İnsanlar arasında ortaya çıkan arkadaşlık ilişkilerinin ve konumuz olan işyeri arkadaşlığı ilişkilerinin ortaya çıkmasında bireyler arasındaki çekim çok önemli bir unsurdur ve bu çekimin olabilmesi içinse en önemli faktör bireyler arası benzerliktir. İnsanların kendilerine benzeyen diğer insanlara karşı güçlü bir yönelimi vardır, insanlar kendilerine benzeyen insanlara karşı bir çekim hissine sahip olurlar yani insanlar kendilerine benzeyen insanları severler. İnsanların kendilerine benzeyen insanları sevme gücü çok daha fazladır. Bunun sonucunda insanlar arasında evlilik, dostluk ve yakın arkadaşlık gibi ilişkiler oluşur. İnsanlar arasındaki benzerliği belirleyen birtakım doğal özellikler vardır. Bunları şöyle ifade edebiliriz; İnsanların doğduğu coğrafyaya ait olan demografik özellikleri ve kültür yapıları benzerliktir. İnsanların sahip olduğu ve diğer insanlarda da var olabilen gösterebilen tutum ve davranışlar benzerliktir. İnsanların ilgi duyduğu alanlar benzer olabilir. İnsanların doğuştan gelen cinsiyet özellikleri benzerliktir. Sonuç olarak bu örneklerde olduğu gibi benzer özellikleri taşıyan insanlar birbirlerini daha çok sevme eğilimi gösterebilirler (Şahinbaş, 2018).

İşyerlerinde yakın arkadaşlık ilişkilerinin oluşmasında etki eden faktörlerden bir diğeri ise kişiliktir. İnsanların sahip olduğu belirli ve tutarlı olan özelliklerinin tümüne kişilik denir. Bir başka şekilde kişilik kavramını ifade etmek istersek; duygular, düşünceler ve davranışlardaki benzer ve farklı yanları oluşturan özelliklerin tümüne kişilik denir, İşyeri ortamlarında kişilikleri benzer olan insanlar kendi aralarında daha çok arkadaşlık ilişkisi kurar ve geliştirirler. Örnek vermek gerekirse; içe dönük olan, aktif olmayan ve dışa kapalı kişilik yapısında olan insanlar işyeri ortamlarında kendilerine benzeyen içe dönük insanlarla arkadaşlık kurarlar. Eğer işyerinde kişi aktif, girişken ve sosyal bir karaktere sahipse kendine benzeyen ve aynı özelliklere sahip aktif ve girişken diğer kişilerle arkadaşlık ilişkisine girer. Bu örneklerde kişiler

arasındaki çekimin kaynağı bireylerin birbirine olan benzer özellikleridir. Verdiğimiz bu örneklerin dışında bazı durumlarda baskın ve aktif bir karaktere sahip olan bir kişi işyerinde daha çekingen içe dönük daha sakin ve yönetebileceği bir kişiyle de arkadaşlık kurabilir. Bu örnekte ise bireyler arası çekimin kaynağı tamamlayıcılıktır. Bu örneklerde de gördüğümüz gibi çekimin kaynağı benzerlik olabileceği gibi tamamlayıcılık da olabilir. Bunun sonucunda ise şöyle bir soru ortaya çıkabilir; benzer bireyler mi birbirini daha çok çeker yoksa birbirlerini tamamlayan bireyler mi birbirlerini daha çok çeker? Yapılan çalışmalar şunu göstermiştir: Birbirlerine benzeyen insanlar arasındaki çekim gücünün daha fazla olduğu ortaya konmuştur. Şöyle ki insanların arasında çekim gücü oluşturan ve benzerlik gösteren özeliklerin kişisel ilgiler, değerler, sahip olunan sosyal ve ekonomik statüler, hayat görüşü gibi daha geniş bir kapsama alanına sahip özellikler olduğu anlaşılmıştır. İnsanlar arasında çekim gücü oluşturan ve tamamlayıcılık gösteren özelliklerin ise daha çok bireysel beceriler ve sahip olunan yetenekler gibi özgün olan özellikler olduğu anlaşılmıştır. Bu tespitler neticesinde insanlar arasındaki çekim gücünün kaynağı olarak benzerlik ve tamamlayıcılık özelliklerinden hangisinin arkadaşlık ilişkilerinin tesis edilmesinde daha fazla etkili olduğu sorusuna cevap aranırsa; insanlar arasındaki benzerlik özelliklerinin daha fazla çekim gücü oluşturduğu ve benzer özelliklere sahip insanların birbirini daha çok sevdiği anlaşılır (Bilgin'den aktaran Şahinbaş, 2018).

4.4.2. İşyerinde Arkadaşlığın Gelişimini Etkileyen Bağlamsal Faktörler

İşyerindeki arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesindeki bağlamsal faktörler örgüt yapısıyla ilgilidir. Çünkü yapısına göre örgütler kendine özgü birtakım faaliyetler gerçekleştirirler. Bu faaliyetler doğrultusunda doğal olarak iş ortamında sürekli etkileşim içinde olan çalışan bireyler arasında arkadaşlık ilişkileri ortaya çıkar (Şahinbaş, 2018). İş ortamındaki fiziksel yakınlık bağlamsal faktörlerden biri olup fiziksel olarak yakın durumda olan çalışan bireylerin, birbirleriyle olan etkileşimi olumlu yönde ilişkili olduğundan çalışanlar arasındaki bu etkileşim arttıkça arkadaşlık ilişkileri de ortaya çıkabilir (Sias and Cahill, 1998).

İş yerindeki arkadaşlıkların gelişimde etkili olan bağlamsal faktörlerden biri de aynı düzeyde olan çalışanların üst kademenin yönetsel tutumlarından benzer şekilde etkilenmeleridir. Yöneticilerin olumsuz tutumları ve adaletli yönetim olmaması durumlarında çalışan bireylerin yakın ilişkiler içine girdiği belirtilmektedir. Çünkü

çalışan bireyler adaletsiz bir yönetimle başa çıkabilmek için birbirleriyle daha fazla etkileşim içine girerler (Şahinbaş, 2018). Çalışanların iş ortamında yerine getirmekle yükümlü olduğu görevlerin niteliği de bağlamsal faktörlerden bir diğerini oluşturur. Üretim yapılan iş ortamlarında çalışan insanların arkadaşlık ilişkisi kurabilmesi için etkileşime girebilmeleri sınırlı olmasına rağmen iş ortamının daha rahat olduğu işlerde ve durumlarda çalışanlar daha fazla etkileşime girebilir ve daha fazla arkadaşlık ilişkisi geliştirebilirler (Sias and Cahill, 1998).

İşyerinde arkadaşlığın gelişimini etkileyen bağlamsal faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür. Çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleyen ve bu ilişkilerin gelişmesine olumlu bakabilen yönetsel uygulamaların olduğu örgütler de iş dünyasında bulunmaktadır (Şahinbaş, 2018).

Örgüt dışı bağlamsal faktörlerde işyerinde arkadaşlığın gelişimini etkileyebilen faktörlerdir. Çalışanların iş ortamındaki hayatı ile iş dışındaki yaşamı birbiriyle ilişki içindedir. Örnek olarak; çalışan insanların evlilik veya sağlık sorunları gibi arkadaşlık ilişkilerini etkileyen özel problemlerini işyerine girdiğinde taşımaması olası değildir (Sias and Cahill, 1998).

Arkadaşlıkların gelişmesinde etkisi olan etmenler kişilik ve algılanan benzerlik şeklinde bireysel faktörlerle beraber yakınlık, sorumluluk, teknoloji, iş ile ilgili problemler ve örgüt kültürü gibi bağlamsal faktörleri de içerir. İşyeri arkadaşlıklarının gelişimini gözlemlemek, bu tarz önemli ilişkilerin oluşmasını ve gelişmesini etkilemekte olan türlü bireysel ve kurumsal faktörlere bağlı olan bilgiyi daha kullanılır duruma getirebilmek açısından önemlidir (Şahinbaş, 2018).

4.5. İşyeri Arkadaşlıklarının İşlevleri

Örgütlerde işyeri ortamında oluşturulan arkadaşlık ilişkileri sayesinde çalışanlar arasındaki etkileşimlerin artması hem çalışan bireyler için hem de örgüt için olumlu sonuçlar alınmasını sağlar. İşyerinde kurulan arkadaşlıklar sayesinde çalışanların birbirilerine olan güven duyguları artacağından daha huzurlu bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Ayrıca karşılıklı güven duygusuyla çalışanlar birbirilerine daha fazla destek olurlar ve bunun sonucunda çalışanlar arasındaki olumlu davranışların artırılması sağlanabilir. Bu bölümde işyeri arkadaşlıklarının işlevlerinden bahsedilmektedir (Jehn and Shah, 1997).

4.5.1. Bilgi Paylaşımı

İşyeri arkadaşlıklarının başlıca işlevlerinden birisi bilgi paylaşımıdır. İş ortamında yakın arkadaşlık ilişkisi içinde bulunan çalışanların arasındaki bilgi paylaşımı arkadaş olmayan çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımından farklıdır. İş ortamına yeni katılmış olan bir çalışan kurum hakkında çok fazla bilgiye sahip değildir. Ancak işe yani başlayan çalışanlar bir süre sonra iş ortamına adapte olabilir ve bundan sonra diğer çalışanlar ile arkadaşlık kurar ve bu arkadaşlık bilgi paylaşımında önemli işlev görür (Sias, 2009).

İşyeri arkadaşlıkları arasındaki dedikodu da iş ortamındaki bilgi paylaşımının bir çeşididir. Dedikodu işyerinde birkaç çalışan arasında gerçekleşen ve diğer çalışanlar hakkında olan resmi olmayan genellikle özel konuşmalar olarak belirtilebilir. Dedikodu paylaşımı tartışılmakta olan konuları genişletip isteğe bağlı bilgi paylaşımı sağlar. Bir diğerine doğru olanı açıklayarak arkadaşlık ilişkilerinde sosyal yaşamın gelişmesinde önemli bir görev alır. İşyeri arkadaşları birbirlerinin habercisi işlevini gördüğünden, işyerinde yakın arkadaşlar edinmek, iyi bilgi edinebilme ve işyerinde yaşananlardan haberdar olabilme bakımından önemlidir (Şahinbaş,2018).

4.5.2. Örgütsel Değişim Süreci

Örgütlerde meydana gelen değişim süreçlerinde işyeri arkadaşlığının önemli bir rol oynamaktadır (Şahinbaş, 2018). Şöyle ki; arkadaşlar arasında paylaşılan güven duygusu potansiyel değişimin neden olduğu endişeyi azaltıp yeniliklerin yayılmasını geliştirmekte ve çalışanların değişim sürecinde işbirlikçi ve fedakâr tutumları sergilemelerini sağlamaktadır (Şahinbaş, 2018).

4.5.3. Sosyal Destek

İşyeri arkadaşlık ilişkileri kurumsal değişimin uygulanışında önemli olduğundan yönetsel kademenin çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkilerinin gelişebilmesi için çalışanlarına gerekli desteği göstermeleri gerekmektedir. Bir örgütün faaliyetlerinde başarılı veya başarısız olması çalışanlar arasındaki arkadaşlık ilişkileriyle yakından ilgilidir (Şahinbaş, 2018).

4.5.4. Güç ve Etki

İşyerinde çalışanlar örgüt içerisinde üst düzey bir pozisyonda bir arkadaşa sahip olduklarında kariyer ilerlemelerini oldukça kolay hale getirebilirler. Çünkü çalışan insan daha fazla ve faydalı bilgiye ulaşabilir ve elde ettiği bilgiyle güce sahip olabilir. Ancak arkadaşlık ağlarının dışında kalan, bu nedenle bilgi sahibi olmayan çalışanların

örgütteki en güçsüz kişiler oldukları belirtilmiştir (Sias, 2009). İşyerinde sosyal ağların merkezinde olan çalışanlar, diğer çalışanlar tarafından güçlü kişiler olarak algılanmakta ve bu kişilerin örgütü etkileyecek gücü ellerinde bulundurduklarına inanılmaktadır. Araştırmacılar, sosyal ağın merkezinde olan çalışanların, ağların merkezinden uzak olan çalışanlara nazaran daha çok bilgiye ulaşabildiklerini ve bu bilgileri etkileyici bir biçimde kullanabileceklerini söylemektedirler (Brass and Burkhardt'tan aktaran Şahinbaş, 2018). Sonuç olarak örgüt içerisinde çalışan kişinin kimi tanıdığı ve diğer çalışanların kişiyi nasıl konumlandırdığı da güç kazanımında önemlidir (Sias, 2009).

4.6. İşyeri Arkadaşlıklarının Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Örgütlerde işyeri arkadaşlıklarının hem çalışanlar hem de örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde işyeri arkadaşlıklarının olumlu ve olumsuz yönleri belirtilecektir.

İşyeri Arkadaşlıklarının Olumlu Sonuçları:

- İşyeri arkadaşlıkları örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını artırarak çalışanların resmi bilgi kanallarının dışında da bilgiye ulaşabilmesini sağlar.
- İşyeri arkadaşları birbirleriyle etkileşime girerek işyeri ve kişisel hayatlarıyla ilgili duygu ve düşüncelerini paylaşabilirler. Bunun sonucunda çalışanlar işyerinin stresi ve kaygılarıyla baş edebilecek olumlu duyguları ve desteği elde edebilirler (Sias et al., 2012).
- İş ortamında özellikle kadın çalışanlar stres ve kaygı ile baş edebilmek adına sosyal ve duygusal destek aramaktadırlar. İşyeri arkadaşları işyerinde özellikle stres yaşayan kadın çalışanlara destek olurlar (Morrison, 2008).
- İşyeri arkadaşlıkları çalışanların öğrenme isteğini artırır. İşe yeni başlayan bir çalışan iş ortamında kaliteli arkadaşlıklar geliştirebilirse işle ilgili ayrıntı ve bilgileri daha çabuk öğrenirler; çünkü arkadaşlık ilişkisi çalışanlar ve yöneticileri arasındaki etkileşimi güçlendirir (Herman et al., 2008).
- İşyerinde kurulan arkadaşlık ilişkileri sayesinde çalışan insanlar arasındaki güven ve empati duygusu artar. Bu duyguların artması sonucunda çalışanlar, arkadaşlarından biri sıkıntılı ve zor zamanlar geçirdiğinde ona yardımcı ve destek olurlar. çalışanlar arasındaki güven, empati ve samimiyeti artırır. Arkadaşlıklar bilgi paylaşımının gerçekleşmesini sağladığı gibi güven, empati ve samimiyeti de teşvik

edicidirler. Birbirleri ile arkadaş olan çalışanlar içlerinden birisi sıkıntı yaşayınca yardımcı olurlar. Bu, güven duygusunun oluşmasını sağlar ve oldukça yararlıdır (Ingram and Zou'dan aktaran Şahibaş, 2018).

İşyeri Arkadaşlıklarının Olumsuz Sonuçları:

- İşyeri ortamlarında yaşanan arkadaşlık ilişkileri bazı zamanlar romantik ilişkilere dönüşebilmektedir. Bu şekildeki romantik ilişkiler bazı zamanlarda cinsel taciz suçuna neden olabilecek ilişkilere dönebilme tehlikesi bulunur. Bunun dışında işyerinde çalışanların kariyer hedefi vardır ve kariyer hedefleri çalışanları bir rekabet içerisine alır. Çalışanlar güç, terfi, kariyer için rekabet ederler. Bu nedenle arkadaşlıklar kişilerin birbirlerine besledikleri güven ile paylaştıkları kişisel sırların, ileride aleyhine kullanılma ihtimali oluşu nedeni ile siyasi zafiyetlere neden olabilir (Berman et al., 2002).
- İşyerinde bir çalışan işten ayrıldığında diğer çalışanın da bundan etkilenme olasılığı muhtemeldir. Bu nedenle, çalışanın arkadaşı ya da arkadaşının arkadaşı işten ayrıldığında ve işten ayrılma sebebi geride kalan çalışan tarafından iş memnuniyetsizliği şeklinde algılandığında, çalışanın iş memnuniyetine etki edebilme ihtimali yüksektir (Krackhardt and Porter, 1985).
- İşyeri arkadaşlığı sonucunda "çalışanların kendi aralarında sohbet ve eğlenceye fazla zaman ayırması" yanında "iş ve eğlence sürelerinin birbirlerine karışması" çalışanların iş verimini düşürür (Morrison and Nolan, 2007).
- İşyeri arkadaşlığının olumsuz sonuçlarından bir diğeri de çalışanların arkadaşlıkları için organizasyona zarar vermesidir (örneğin; adam kayırma). İşyeri arkadaşlıkları, kişilerin örgüte duyduğu sadakati sarsıp çeşitli konularda karar vermeyi güçleştirebilir, menfaat çatışmalarına ya da adam kayırmaya neden olabilir. Bütün bu nedenlerle, bazı yönetimler arkadaşlıklara karşı çıkmaktadır. İşyeri arkadaşlığına sahip bir çalışan sık sık diğerleri ile iş arkadaşı ya da normal arkadaş şeklinde ilgilenebilme karmaşası ile yani iki taraflı rol gerginliği ile karşılaşmaktadır. Örneğin, organizasyondaki rolü gereği yöneticinin hiçbir çalışanı kayırmaması gerekir. Fakat astı ile arkadaş olan bir yönetici bu yakınlık sebebiyle arkadaşına iyilik yapma mecburiyeti duyabilmektedir. Böyle durumlar kişiyi kimi zaman “arkadaşlık mı yoksa kurumsal kimliği kullanma mı?” konusunda ikileme düşürdüğünden gerginliğe neden olabilir (Morrison and Nolan, 2007).

Sonuç olarak; işyeri arkadaşlıklarının olumlu sonuçlarının, olumsuz sonuçlarına üstün geldiği gerçekleştirilen araştırmalar ile ortaya konmuştur. Bu nedenle, kurum ve yöneticiler, bu arkadaşlıkları tamamıyla engellemenin yerine bahsedilen sorunların yaşanmasına engel olacak tedbirler alabilirler. Yöneticiler, örneğin, ofis aşkları ile ilgili işyeri politikalarını uygulamaya koyabilirler. Bu tedbir, cinsel taciz iddiaları ile bitebilecek arkadaşlık eğilimlerini azaltır. Çalışanların yaşanması muhtemel menfaat çatışmaları için eğitilmesi ve bilgilendirilmesi, bu çeşit problemlerin azaltılması adına bir başka yöntemdir (Berman et al., 2002). Örnek olarak; yöneticiler, adam kayırma, kişilerin yanlış yönlendirmesi ve duygu sömürüsü konularında da eğitime tabi tutulabilir. Kimi durumlarda, örgütsel rollerini netleştirecek ifadelerde bulunmaları istenilebilir. Çalışanlar da arkadaşlıklarını tehlikeye atmadan kurumu arkadaş sadakatinden öncelikli olarak tutmaları konusunda eğitime tabi tutulabilirler (Sias et al., 2012).

5. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde örgütsel iletişim ve işyeri arkadaşlığının, psikolojik güçlendirme ile olan ilişkileri ile işyeri arkadaşlığı ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkilere yönelik yapılan araştırmalara ilişkin literatür taramalarına yer verilmiştir.

5.1. İşyeri Arkadaşlığı ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki

Örgütlerde işyeri arkadaşlık ilişkilerinin bir öncül olarak çalışanların psikolojik güçlendirilme algılarına olan etkileri araştırıldığında konu hakkındaki ilgili yabancı yazın da dâhil olmak üzere literatürde çok fazla çalışmaya rastlanamamıştır. Ayrıca işyeri arkadaşlıkları konusunun, başta işletme ve davranış bilimleri olmak üzere ilgili disiplinlerde de üzerinde çok sık çalışma yapılmış bir konu olmadığı anlaşılmıştır (Çalışkan, 2011:80).

Psikolojik güçlendirmenin öncülleri olarak geçmişte yapılmış olan çalışmalarda güçlendirme algısını artıran bazı faktörlerin varlığı ortaya konulmuştur. Literatürde genel olarak bu faktörlerin kişisel ve örgütsel öncüller olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Erez, 2018:42).

Literatür taraması sonucu ulaştığımız bu bilgiler ışığında işyeri arkadaşlık ilişkilerinin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algıları üzerinde olumlu etkilerinin olabileceği beklenilmektedir. Şöyle ki; Erez'in (2018:43-44) yaptığı çalışmada örgütlerde takım ruhunun, çalışanların psikolojik güçlendirmesine katkı yaptığı belirtilmektedir. Çalışkan (2011:89) tarafından yapılan çalışmada ise işyeri arkadaşlıklarının iletişim ve bilgi paylaşımını arttırarak psikolojik güçlendirilmişlik algısının artmasında etkili olduğu belirtilmiştir.

Thomas ve Velthouse (1990); "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation" adlı çalışmalarında güçlendirmenin psikolojik boyutu ile ilgili olarak “Bilişsel Güçlendirme Modelini” geliştirmiştir. Modelin çekirdeği devam eden çevresel olaylar, görev değerlendirmeleri ve davranış döngüsüdür. Çevresel olaylar, bireye devam eden görev davranışının sonuçları ve gelecekteki davranışlarla ilgili koşullar ve olaylar hakkında veri sağlar. Bu veri, bireyin etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim konusundaki görev değerlendirmelerini şekillendirir. Bu görev değerlendirmeleri, bireyin davranışını sırayla güçlendirir ve sürdürür. Bu davranış daha sonra çevresel olayları vb. etkiler ve çevresel olaylar, görev

değerlendirmeleri ve davranış döngüsü devam eder (Thomas ve Velthouse, 1990: 669).

Thomas ve Velthouse (1990:671) tarafından yine aynı çalışmada ortaya konan "görev değerlendirmeleri" kavramı çalışanın işi algılamasındaki izafiyet üzerinde durur. Çalışanlar işlerini değerlendirirken çevresel faktörler (üstlerinden, akranlardan ve astlardan gelen girdiler, iş arkadaşları, performans değerlendirme ve iş ortamı) ile çalışanların çevrelerindeki olayları yorumlama stilleri ve alışkanlıkları, kendi tecrübeleri ve birikimleri rol oynamaktadır.

Spreitzer (1995:1446-1448), güçlendirmenin öncüllerinin kontrol odağı (içsel kontrol odağı ve dışsal kontrol odağı) , öz saygı (benlik saygısı), ödüller ve bilgi paylaşımı olduğunu ifade etmiştir. Spreitzer (1995:1448-1449), örgütlerde bireysel performansa dayalı ödüllendirme sisteminin, öz güven, içsel kontrol odağı ve bilgiye erişim olanaklarının psikolojik güçlendirmeyi pozitif yönde etkilediğini vurgulamıştır. Bir diğer çalışmasında Spreitzer (1996:483-504) beş sosyal-yapısal özelliğin güçlendirmeye etkisini araştırmıştır. Bu örgütsel öncüller; sosyo-politik destek, örgütsel bilgiye erişim, örgütsel kaynaklara erişim, katılımcı iş iklimi ve rol belirsizliğidir. Bu çalışmada sosyo-politik destek, örgütteki çalışanlar tarafından verilen onay veya meşruiyet olarak tanımlanmış olup genellikle örgüt içerisinde yer alan sosyal ağlara üyelikten kazanıldığı ifade edilmiştir. Çalışanın örgüt içerisinde bulunduğu sosyal ağlar yöneticilerini, eş düzey çalışanları, akranlarını ve işyeri arkadaşlarını içerir. Bu sosyal ağlar sayesinde örgüt çalışanları kişisel bir güç duygusu geliştirir ve işyeri ortamında kişinin gruba aidiyet duygusunun (sosyo-politik destek), kişinin psikolojik güçlendirmesine katkı yaptığı belirtilmektedir (Çalışkan, 2011:82; Erez, 2018:43).

Bu bağlamda örgüt içerisinde bilgi paylaşımı, gruba aidiyet duygusu ve takım ruhu kavramsal olarak işyeri arkadaşlık ilişkilerinin olumlu sonuçları olabileceğinden aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1a: İşyeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan "anlam" pozitif ilişkilidir.

H1b: İşyeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan "yetkinlik" pozitif ilişkilidir.

H1c: İşyeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan "özerklik" pozitif ilişkilidir.

H1d: İşyeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan "etki" pozitif ilişkilidir.

5.2. Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkiler

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, bilgi çağında küreselleşme sayesinde çalışan insanlar için de uzmanlaşmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır (Karahan, 2018:20). Örgütlerin rekabet edip ayakta kalmaları için yeniliklere ayak uydurmaları, yönetsel uygulamalarını değişen ve gelişen yeni koşullara göre tekrar düzenlemeleri, örgüt içinde ve dışındaki bilgiyi rekabet unsuru olabilecek yararlı bilgiye dönüştürmeleri gerekmektedir. Örgütler bu değişim ve gelişim sürecine adapte olabilmek için çalışan insan unsurunun örgütlerdeki uzmanlığını, potansiyelini ve verimliliğini fark etmişlerdir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmaları için insan faktörünü doğru değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu da ancak örgüt içerisinde etkin bir iletişim sisteminin sağlanması ile mümkündür (Karahan, 2018; Saygılı, 2018). Örgütsel iletişim çalışanlar açısından değerlendirildiğinde; örgüt içi iletişim başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilirse çalışanların iş yapma isteği ve motivasyonları yükselir (Karahan, 2018:21).

Örgütsel iletişimin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarına olan etkisi hakkında literatürde yapılan araştırma neticesinde; Çalışkan (2011) tarafından yapılan çalışmada çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarının örgütsel iletişim ile ilişkili olduğu, örgütlerde alınan kararlar ve yapılan işler hakkında çalışanların formel bilgilere ulaşabilmesinin kendilerini daha yetkin ve güçlü hissetmesine katkıda bulunacağı belirtilmiştir (Çalışkan, 2011:89). Richmond ve McCroskey'e (2008) göre örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim sayesinde çalışanların örgütün vizyonu ve misyonu, kuralları ve talimatları, performans sistemi hakkında bilgilendirildiği vurgulanmıştır (Richmond and McCroskey, 2008). Bir başka çalışmada örgütlerde aşağı yönlü iletişimin özellikle birey ve iş uyumunun düşük olduğu durumlarda çalışanın iş tatminini ve performansını belirleyen etkili bir ara değişken olduğu belirtilmiştir (Gibson and Hodgetts, 1991). Bir diğer çalışmada ise örgütsel iletişimin ana amacının, bilgilendirmek, çalışanların davranışını hedefler doğrultusunda yönlendirmek, çaba ve faaliyetlerini koordine etmek olduğu kadar bireyler arasındaki sosyal ilişkileri de düzenlemek olduğu ve bu sayede örgütsel iletişimin çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirdiği, karşılıklı onama ve güven

oluşturarak olumlu çalışan davranışları ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Kömürcüoğlu ve Uslu, 2019:578; Çalışkan, 2011:82).

Kanbur'a (2018) göre işlevsel bir örgütsel iletişim sayesinde örgüt içerisinde psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar yaptığı işin anlamlı olduğuna inanacak, iş tatmini ve iş memnuniyeti artacaktır. Bunun neticesinde çalışanın örgütsel bağlılığı artacak ve işten ayrılma düşüncesi azalacaktır (Kanbur, 2018: 148-149). Kaynar (2018) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise örgütlerde etkili iletişim ortamı tesis edildiğinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin ve iş tatmini düzeylerinin artacağı ifade edilmiştir (Kaynar, 2018:85)

Literatürde yer alan bu çalışmalarda, örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş memnuniyeti ve performans gibi örgütsel çıktıları etkilediği belirtilmiştir. Psikolojik güçlendirmenin örgütlerde çalışan davranışlarına olan etkileri hakkında yapılan literatür taramasında ise; psikolojik güçlendirmenin de örgütsel iletişim gibi aynı örgütsel çıktıları etkilediği tespit edilmiştir. Şöyle ki; Erez (2018) tarafından yapılan çalışmada psikolojik olarak güçlendirilen çalışanların yönetsel etkinliğinin, yaratıcılığının, performansının, örgüte olan bağlılığının, işten ayrılma niyetinin ve güven duygusunun etkilendiği ortaya koyulmuştur (Erez, 2018:45). Kitapçı vd.'nin (2013) ise, kamu ve özel sektör çalışanları üzerinden yaptıkları çalışmada güçlendirmenin anlam boyutunun iş tatmini ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (Kitapçı vd., 2013:65). Bu bağlamda örgütsel iletişimin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarını pozitif etkileyebileceği kavramsal olarak düşünülmekte olup aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H2a: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan "dikey iletişim" ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan "anlam" pozitif ilişkilidir.

H2b: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan "dikey iletişim" ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan "yetkinlik" pozitif ilişkilidir

H2c: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan "dikey iletişim" ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan "özerklik" pozitif ilişkilidir.

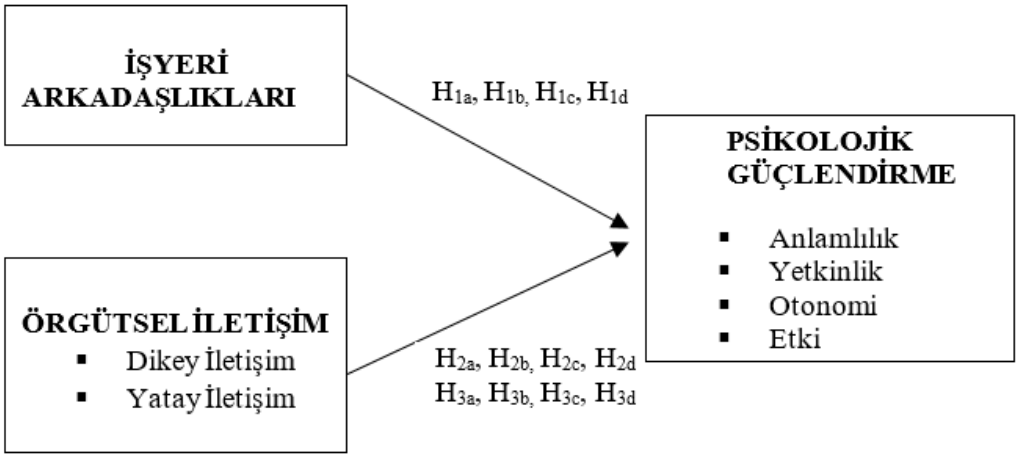
H2d: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan "dikey iletişim" ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan "etki" pozitif ilişkilidir.

H3a: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan "yatay iletişim" ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan "anlam" pozitif ilişkilidir.

H3b: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan "yatay iletişim" ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan "yetkinlik" pozitif ilişkilidir.

H3c: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan "yatay iletişim" ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan "özerklik" pozitif ilişkilidir.

H3d: Örgütsel iletişimin alt boyutu olan "yatay iletişim" ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu olan "etki" pozitif ilişkilidir.



Şekil 5.1. Araştırmanın Model

5.3. İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkiler

Araştırma modelimizde işyeri arkadaşlığı ve örgütsel iletişim arasında herhangi bir hipotez geliştirilmediğinden bu iki değişken arasındaki ilişkiler test edilmemiştir. Ancak işyeri arkadaşlığı ve örgütsel iletişim değişkenleri arasındaki ilişkiler hakkında ilgili alan yazınında yapılan araştırmalar neticesinde bazı çalışmalara rastlanmıştır. Çalışkan (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgütsel iletişimin, işyeri arkadaşlıkları ve psikolojik güçlendirilme arasındaki ara değişken rolü de bir araştırma sorusu olarak ele alınmaktadır. Örgütlerde iş yeri arkadaşlıklarının, örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirilmişlik algısının gelişmesinde önemli katkılar sağladığı belirtilmektedir. Söz konusu çalışmada örgütlerde işyeri arkadaşlıklarının psikolojik güçlendirilmişlik üzerindeki doğrudan etkisine rağmen, örgütsel iletişim aracılığı ile daha kuvvetli bir etki yarattığı ortaya konulmuştur. Başka bir ifade ile örgütsel iletişim tam olarak işyeri arkadaşlıklarının psikolojik güçlendirilmişlik üzerindeki etkisini ortadan kaldırmamakla birlikte kısmi bir ara değişken rolü üstlendiği, işyeri arkadaşlıklarının örgütsel iletişimi güçlendirdiği, örgütsel iletişiminde çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarını artırdığı belirtilmektedir (Çalışkan, 2011).

Bir diğer çalışmada işyeri arkadaşlık ilişkilerinin bir bütün olarak hem çalışanlar hem de örgüt için oldukça faydalı olduğu ve arkadaşlıkların çalışanlar arasındaki etkileşimi güçlendiren ve bilgi paylaşımını artıran bir ortam sağladığı belirtilmektedir (Şahinbaş, 2018). Resmi iletişim kanalları haricinde arkadaşlık ağları da kişilerin bilgilere erişim sağlayabildiği önemli bir *örgütsel iletişim işlevi* gördüğünden işyerlerindeki arkadaşlar ciddi anlamda birbirlerine "göz" ve "kulak" olmaktadırlar; bu şekilde örgüt ile ilgili temel bilgileri de paylaşabilmektedirler (Şahinbaş, 2018).

Işık'a (2014) göre iletişim sadece takım çalışması için değil örgütsel güven için de göz ardı edilemez bir unsurdur. Takım çalışmasında işyeri arkadaşları arasındaki güven duygusu en önemli gereklilik olduğundan takım üyeleri arasındaki iletişim sayesinde bu güven duygusu oluşabilir ve gelişebilir. Ayrıca üyelerin etkileşim ve işbirliği oluşturup bilgi, beceri ve uzmanlıklarını geliştirip paylaşım ortamı oluşturmalarında hem kendi aralarında hem de yönetici ve iş yerine güven geliştirmelerinde iletişim rolü açık olduğundan vazgeçilmez bir unsur olduğu kabul edilmelidir (Işık, 2014).

Sağlıklı örgütlerin sosyal çalışma ortamlarında çalışanlar yalnız ve yalıtılmış değillerdir. Çalışanlar arasında etkin iletişim ve yeterli etkileşim vardır. Sosyal örgüt ortamında çalışanlar örgütün misyonuna karsı duyarlı, vizyonunu gönüllü olarak paylaşmaktadırlar. *Etkin iletişim sayesinde çalışanlar arasında çatışma değil, uyumlu ilişkiler vardır (Tutar, 2010).*

Thomas ve Velthouse (1990); "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation" adlı çalışmalarında güçlendirmenin psikolojik boyutu ile ilgili olarak geliştirdikleri "Bilişsel Güçlendirme Modelin'de", bireyin çevresinde meydana gelen olayların devam eden süreçte bireyin etki, yetkinlik, anlamlılık ve seçim konusundaki görev değerlendirmelerini şekillendirdiği belirtilmiştir. Çalışanlar işlerini değerlendirirken çevresel faktörler (üstlerinden, akranlardan ve astlardan gelen girdiler, iş arkadaşları, performans değerlendirme ve iş ortamı) ile çalışanların çevrelerindeki olayları yorumlama stilleri ve alışkanlıkları, kendi tecrübeleri ve birikimleri rol oynamaktadır. Bu bağlamda örgütsel ortamdaki iletişim koşulları ve buna bağlı olarak işyeri ortamındaki arkadaşlık ilişkileri çevresel koşullar içerisinde yer almaktadır. Bu doğrultuda şöyle bir değerlendirme yapabiliriz; Örgütlerde iletişim ve işyeri arkadaşlıkları birbirlerini tamamlayan iki değişken olarak kabul edilebilir.

İşyeri arkadaşlıkları bu araştırmanın önceki bölümlerinde ifade edildiği üzere sağlıklı örgütsel iletişimin olduğu işyerlerinde hem çalışan bireyler hem de örgütler için örgütsel çıktıları olumlu olarak etkilemektedir (Thomas and Velthouse, 1990).

Örgütlerde incelenmesi gereken en temel süreçlerden biri de çatışmalardır. Kimi zaman iki kişi arasında bir anlaşmazlık, kimi zaman örgütün farklı birimleri arasındaki bir kaynak paylaşımı sorunu şeklinde olsun, yöneticiler ya bir taraf, ya da bunları çözüme kavuşturmak için uğraşan bir hakem olarak çatışmalarla baş etmeye çalışırlar. Örgüt içinde, örgütün amaçlarının üyelerce anlaşılmasını ve üyelerin örgüt amaçları doğrultusunda bir arada toplanmasını sağlayacak bir iletişim sisteminin olmaması, örgüt üyelerinin gruplaşmasına, bu da çatışmaya yol açar. Örgütte bilgi akışının formal yetki kanalını izlememesi ya da değişikliğe uğraması; yetki ve bilginin dengeli bir biçimde dağıtılmaması, iletişimde yaşanan tıkanıklıklar ve zayıflıklar örgütün iletişim sistemini bozar ve çatışmaya yol açar. Sonuç olarak işletme yönetiminin başarısı, iletişim konusuna verdiği önemle eşdeğerde tutulmaktadır. İşletmenin hedefi belirli amaçları gerçekleştirmek için iş ve güç birliği içinde çalışmak, verimliliği ve kârı arttırmaktır. Bu yolda kararlar alınır, buyruklar verilir, sonuçlar denetlenir ve yönetsel başarı doğrultusunda çaba harcanır. Tüm bu eylemlerin başarısı özde iletişim sisteminin varlığına dayanır. Karşılıklı anlayış ve işbirliği ortamı yaratan iletişim bağları yönetsel yapının adeta solunum sistemi ya da bir akciğeri gibidir. Buradan hareketle işyeri arkadaşlıklarının örgütsel iletişimi güçlendirdiği ve dolaylı da olsa işyerindeki çatışmaları önleyerek örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için çalışanlar arasında bir iş ve güç birliği sağladığı söylenebilir (MEB, 2012).

6. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan anketin hazırlanması, demografik veriler, verilerin toplanması, kullanılan ölçekler, verilerin analizi, elde edilen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ile regresyon analizi neticesinde hipotezlere yönelik elde edilen bulgular yer almaktadır.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

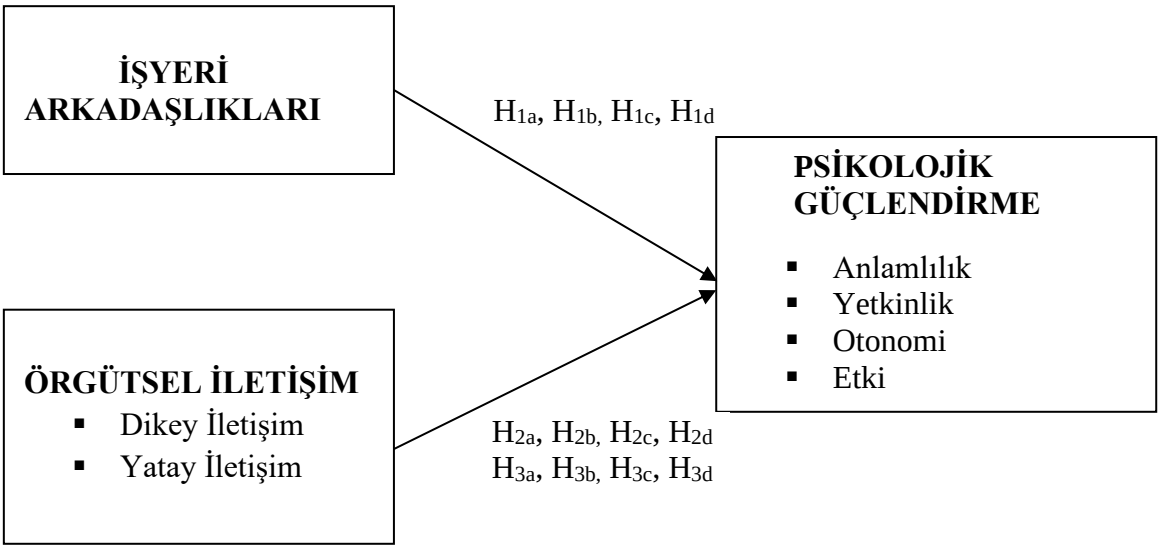
Bu araştırmanın amacı kamu sektöründe görev yapmakta olan iş görenlerin işletmedeki işyeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişimin psikolojik güçlendirme algıları üzerinde etkisinin olup olmadığının irdelenmesidir. Söz konusu araştırmaya yönelik olarak 12 adet hipotez geliştirilmiş ve bu kavramlar arası ilişkiyi test etmek üzere hazırlanan anket Genel Müdürlüğü Ankara'da olan bir kamu kurumunun organizasyon yapısında stratejik olarak en önemli ve en büyük ünitesi olan İstanbul ünitesinde çalışan toplam 390 çalışan üzerinde, katılımcıların gönüllü iştirakiyle uygulanmıştır.

Psikolojik Güçlendirme kavramının öncülleri ve/veya sonuçları hakkında literatürde yer alan araştırmalar Sağlık, Konaklama, Havacılık, Eğitim, Özel Bankacılık Sektörleri ve Kamu Üniversitelerinde yapılmış olup günümüzde rekabet koşullarının çok zorlu olduğu hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve statü olarak Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) olan bir kamu kurumunda yapılacak ve ilk olacak çalışmanın literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Yapılan çalışmalar genel olarak Psikolojik Güçlendirme kavramının sonuçları üzerine yapıldığından ve kavramın öncülleri üzerine yapılmış olan çalışmalar literatürde çok az sayıda olduğundan örneklem sayısının artırılması ile öncüller üzerine yapılacak çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan literatür taraması sonucunda, araştırmanın modelinin Şekil 6.1'deki gibi olmasına karar verilmiştir.



Şekil 6.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli üzerinde de görüldüğü gibi, araştırma için 12 adet hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler sırasıyla aşağıdaki gibidir:

H_{1a}: İşyeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu anlam pozitif yönde ilişkilidir.

H_{1b}: İşyeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu yeterlik pozitif yönde ilişkilidir.

H_{1c}: İşyeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu özerklik pozitif yönde ilişkilidir.

H_{1d}: İşyeri arkadaşlıkları ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutu etki pozitif yönde ilişkilidir.

H_{2a}: Örgütsel iletişimin alt boyutu dikey iletişim psikolojik güçlendirmenin alt boyutu anlam ile pozitif yönde ilişkilidir.

H_{2b}: Örgütsel iletişimin alt boyutu dikey iletişim psikolojik güçlendirmenin alt boyutu yeterlik ile pozitif yönde ilişkilidir

H_{2c}: Örgütsel iletişimin alt boyutu dikey iletişim psikolojik güçlendirmenin alt boyutu özerklik ile pozitif yönde ilişkilidir.

H_{2d}: Örgütsel iletişimin alt boyutu dikey iletişim psikolojik güçlendirmenin alt boyutu etki ile pozitif yönde ilişkilidir.

H_{3a}: Örgütsel iletişimin alt boyutu yatay iletişim psikolojik güçlendirmenin alt boyutu anlam ile pozitif yönde ilişkilidir.

H_{3b}: Örgütsel iletişimin alt boyutu yatay iletişim psikolojik güçlendirmenin alt boyutu yeterlik ile pozitif yönde ilişkilidir.

H_{3c}: Örgütsel iletişimin alt boyutu yatay iletişim psikolojik güçlendirmenin alt boyutu özerklik ile pozitif yönde ilişkilidir.

H_{3d}: Örgütsel iletişimin alt boyutu yatay iletişim psikolojik güçlendirmenin alt boyutu etki ile pozitif yönde ilişkilidir.

6.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu katılımcıların geri dönüşünü artıracak şekilde, açık ve anlaşılır olarak hazırlanmış olup hazırlanma aşamasında literatürde yer alan birçok önemli çalışmadan yararlanılmıştır. Anket formunun üst kısmında anketin amacı, içeriği ve kullanımı hakkında kısa bir bilgi verilmiştir. Bu bilgilerin verilmesinin amacı, anketin güven vermesi ve geri dönüşüm oranının yüksek olmasını sağlamak içindir. Ayrıca anketten sorumlu kurum ve kişilerin isim ve unvanları anket formuna eklenerek, anketlerin dürüst bir şekilde ve kuşku duyulmaksızın cevaplanmasını sağlamıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların işyeri arkadaşlıklarının öğrenilmesine yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde, çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını dört alt boyutuyla ölçmek için sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde çalışanların örgütsel iletişim algılarını iki alt boyutuyla ölçmek için sorular sorulmuştur. Dördüncü ve son bölümde ise katılımcıların demografik bilgilerinin öğrenilmesine yönelik sorular sorulmuştur.

Çalışanların Psikolojik güçlendirme algılarının dört boyutunu ölçmek için de Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği (Psychological Empowerment Instrument-PEI) kullanılmıştır. İşyeri arkadaşlıklarını ölçmek için Neilsen, Jex ve Adams tarafından 2000 yılında geliştirilen "işyeri arkadaşlıkları (workplace friendship) ölçeği" ve Örgütsel iletişim için Melikoğlu (2009) tarafından uyarlanan ve Postmes, Tanis ve Dewit (2001) tarafından geliştirilen "yatay ve dikey iletişim ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmanın amacına göre hazırlanmış anket formunda; çalışanların iş yeri arkadaşlık ilişkilerini ölçmek için 12 adet, psikolojik güçlendirilme algılarını ölçmek için 12 adet, örgütsel iletişim algılarını ölçmek için 15 adet olmak üzere toplam 39 adet soru bulunmaktadır.

Bu araştırmada katılımcılardan Ek 1'deki anket formunda yer alan beş dereceli likert tipi skalada 1'den 5'e kadar olan seçeneklerden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Değerlendirme seçenekleri şu şekilde sıralanmıştır:

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum.

6.4. Verilerin Analizi

İstanbul il sınırları içerisinde faaliyet gösteren bir kamu kurumu çalışanlarından toplam 397 çalışana anket uygulanmıştır. Geçersiz olan anketler değerlendirmeden çıkarıldıktan sonra toplam 390 adet anket veri analizine dâhil edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır. 179 yıllık köklü bir geçmişe sahip olan kurum 2013 yılında A.Ş. statüsüne geçmiş ve bugün gelinen noktada hizmet sektöründe tekel niteliği olan posta hizmetleriyle beraber bankacılık ve kargo sektörlerinde de hizmetlerini müşterilerine sunmakta olup entegre yönetim sistemine geçiş ve TSE tarafından yapılan belgelendirme süreçlerini de yerine getirmiştir. Tüm bu hususlar dikkate alınarak çalışanların psikolojik güçlendirilme algılarının belli bir statüde çalışan personele göre ölçümlenmemesi için yapılan anket çalışması özellikle seçilmiş spesifik bir çalışan grubuna uygulanmamıştır.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılarak, faktör analizine, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmuş, demografik değişkenler için frekans dökümü yapılmış, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmuştur.

6.4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya dâhil edilen iş görenlerin demografik özelliklerine yönelik bilgiler yer almakta olup, çalışmalar 179 yıllık işletme yaşına sahip Kamu kurumunun İstanbul çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Çalışma kapsamında anketlere cevap veren 390 çalışandan %45,9 'u kadın (179 kişi), %54,1'i erkek (211 kişi) çalışandan oluşmuştur.

Tablo 6.1: Katılımcıların Cinsiyetleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	179	45,9
Erkek	211	54,1
Total	390	100,0

Araştırmaya katılan çalışanlar maksimum 61 ve minimum 22 yaşında olup, yaş ortalaması 30,6' dır. Kıdem yılları ise minimum 1 ve maksimum 39 yıl olup, kıdem ortalaması 10,1 olarak bulgulanmıştır.

Tablo 6.2: Katılımcıların Yaşları ve Kıdemleri

	Yaş	Kıdem
N	390	390
Ortalama	35,6154	10,1410
Standart Sapma	7,42785	7,38776
Minimum	22,00	1,00
Maksimum	61,00	39,00

Araştırmamıza katılan 390 çalışandan; 272 tanesi (% 69,7) evli, 118 tanesi (%30,3) ise bekârdır.

Tablo 6.3 Katılımcıların Medeni Durumları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	272	69,7
Bekar	118	30,3
Total	390	100,0

Araştırmamıza katılan 390 çalışandan; 3 tanesi (%0,8) ilköğretim, 31 tanesi (%7,9) lise, 45 tanesi (%11,5) ön lisans, 191 tanesi (%49,0) lisans, 118 tanesi (%30,3) yüksek lisans ve 2 tanesi (%0,5) doktora diplomasına sahiptir.

Tablo 6.4 Katılımcıların Eğitim Durumları

Eğitim	Frekans	Yüzde
İlköğretim	3	,8
Lise	31	7,9
Önlisans	45	11,5
Lisans	191	49,0
Yüksek Lisans	118	30,3
Doktora	2	,5
Total	390	100,0

Araştırmamıza katılan 390 çalışandan; 229 tanesi (%58,7) memur olarak, 76 tanesi (%19,5) dağıtıcı olarak, 33 tanesi (%8,5) orta düzey yönetici (Şef, Baş Dağıtıcı) olarak, 12 tanesi (%3,1) üst düzey yönetici (Müdür, Başmüdür Yardımcısı, Başmüdür) olarak ve 40 tanesi (%10,3) ise firma çalışanı olarak çalışmaktadır.

Tablo 6.5: Katılımcıların Pozisyonları

Pozisyon	Frekans	Yüzde
Memur	229	58,7
Dağıtıcı	76	19,5
Orta Düzey Yönetici (Şef, Baş Dağıtıcı)	33	8,5
Üst Düzey Yönetici (Müdür, Başmüdür Yardımcısı, Başmüdür)	12	3,1
Firma Çalışanı	40	10,3
Total	390	100,0

6.4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliği

Söz konusu araştırma için veriler toplandıktan sonra, veri setinin geçerliliği ve güvenirliği test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak, araştırma modelimizdeki değişkenlere açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Veri seti için hesaplanan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterlilik değeri 0,913 olarak bulunmuş ve söz konusu değerin de asgari değer olan 0,50'den yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, Bartlett Küresellik Testi ($\chi 2$ (595) =10901,274; p=0,00< 0,01) 0.01 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. Uygulanan açıklayıcı faktör analizinde, bazı sorular istenilen boyutlarda olmadığından analiz dışında bırakılarak, nihai faktör analizi sonucuna göre faktörler beklendiği şekilde 7 boyuta ayrılmıştır ve açıklanan toplam varyans oranı da 74,506 olarak bulunmuştur (Bkz. Tablo 6.6).

Tablo 6.6: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Göstergeler	Faktörler						
	DÖİ	**İYA**	**PGA**	**PGE**	**PGO**	**PGY**	**ÖYİ**
DÖİ10: Kurumun yönetimsel politikalarını tartışmak ve iyileştirmeler yapmak için görüşlerimi sunma fırsatı verilir.	,850						
DÖİ2: Personel yönetimi ile ilgili bilgilendirme yapılır.	,840						
DÖİ5: Diğer departmanların işleyişi hakkında bilgilendirme yapılır.	,828						
DÖİ8: Yönetim, kurumun bütününü ilgilendiren sorunların çözümü için çalışanlarına danışır.	,822						
DÖİ3: Kurumun genel performansı ile ilgili bilgilendirme yapılır.	,820						

DÖİ6: Yönetim, kurumsal sorunları çalışanlarla paylaşır.	,815		
DÖİ7: Yönetim, çalışanlara kendileri ile iletişim kurma fırsatı tanır.	,803		
DÖİ1: Yönetim kadrosu, kurumda yapılan değişiklikler hakkında çalışanlarına bilgi verir.	,798		
DÖİ4: Kurumun izlediği strateji hakkında bilgilendirme yapılır.	,791		
DÖİ11:Yönetim,çalışanlara önerilerini sunma fırsatı verir.	,781		
DÖİ9:Yönetim, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili geribildirim verir.	,765		
DÖİ12: Eğer kurumun stratejisini eleştirmek istersem, bununla ilgili kiminle nasıl iletişim kurmam gerektiğini biliyorum.	,711		
IYA5: İş yerimde yakın arkadaşlıklar geliştirme fırsatım vardır.		,752	
İYA3: Kurumumda iş arkadaşlarımla gayrı resmi konuşma ve onları ziyaret etme şansım vardır.		,739	
İYA7: İş yerimde güçlü arkadaşlıklar kurabilmekteyim.		,663	
İYA1: İş arkadaşlarımı tanıma fırsatım var.		,624	
İYA4: Çalışanlar arasında iletişim kurmam kurumum tarafından teşvik ediliyor.		,622	
İYA2: Problemlerin çözümünde iş arkadaşlarımla toplu olarak çalışabilirim.		,617	
İYA11: İşimi dört gözle beklememin bir nedeni de iş arkadaşlarımı görebilmektir.		,529	
İYA6: İşimi tamamladığım sürece iş harici konuşmalara kurumum tarafından hoşgörüyle bakılır.		,529	
PGA2: İşle ilgili faaliyetlerim kişisel olarak benim için anlamlıdır.			,852
PGA3: Yaptığım iş benim için anlamlıdır.			,838
PGA1: Yaptığım iş benim için çok önemlidir.			,822

PGE11: Departmanımda olan olaylar üstündeki etkim yüksektir.	,884				
PGE12: Departmanımda olan olaylar üstünde büyük ölçüde kontrolüm vardır.	,864				
PGE10: Departmanımda olan olaylar üstündeki etkim yüksektir.	,843				
PGO8: İşlerimi nasıl yapacağım hakkında kendi kendime karar verebilirim.		,820			
PGO7: İşlerimi nasıl yapacağımı belirlemede kayda değer özerkliğe sahibim.		,776			
PGO9: İşim nasıl yapacağım konusunda bağımsızlık ve özgürlük için hayli fırsata sahibim.		,742			
PGY5: İş faaliyetlerimi gerçekleştirmek için sahip olduğum kabiliyetlerim hakkında kendimden eminim.			,793		
PGY4: İşimi yapmak için sahip olduğum yeteneklerim hakkında kendime güveniyorum.			,743		
PGY6: İşim için gerekli becerilerde uzmanlaştım.			,645		
ÖİY14: Benim departmanımdan olmayan çalışma arkadaşlarımla iş dışı konularda da rahatlıkla konuşurum.					,830
ÖİY13: Çalışma arkadaşlarımla iş dışı konularda da rahatlıkla konuşurum.					,819
ÖİY15: Çalışma arkadaşlarımla aramızda iyi ve kaliteli bir iletişim vardır.					,711
DÖİ: *Dikey Örgütsel iletişim;* ***İYA:*** *İş Yeri Arkadaşlığı;* ***PGA:*** *Psikolojik Güçlendirme "Anlam";* ***PGE:*** *Psikolojik Güçlendirme "Etki";* ***PGO:*** *Psikolojik Güçlendirme "Otonomi";* ***PGY:*** *Psikolojik Güçlendirme "Yetkinlik";* ***ÖİY:*** *Yatay Örgütsel İletişim*					
KMO Örneklem Yeterliliği: 0,913					
Açıklanan Toplam Varyans: %74,506					
Rotasyon Yöntemi: Varimax					

Tablo 6.6'de gösterilen açıklayıcı faktör analizi sonucu Dikey Örgütsel İletişim değişkeni tek boyut altında, İşyeri Arkadaşlığı değişkeni tek boyut altında, Psikolojik Güçlendirmenin Anlamlılık değişkeni tek boyut altında, Psikolojik Güçlendirmenin

Etki değişkeni tek boyut altında, Psikolojik Güçlendirmenin Otonomi değişkeni tek boyut altında, Psikolojik Güçlendirmenin Yetkinlik değişkeni tek boyut altında ve Yatay Örgütsel İletişim değişkeni tek boyut altında; incelendiğinden yapılan analiz sonuçları literatürle de tutarlılık arz etmektedir.

Güvenirlik, bir ölçme aracında bulunması gereken en önemli niteliklerden birisidir. Faktör analizinden sonra, her faktör için ortalama ve standart sapmalar hesaplanmış ve korelasyon matrisi oluşturulmuştur (Bkz. Tablo 6.7). Elde edilen tüm faktörler için hesaplanan Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı, asgari değer olarak kabul edilen 0,70'in (Nunnaly, 1978) üzerinde olduğundan (İşyeri Arkadaşlığı: 0,841; Psikolojik Güçlendirme "anlamlılık": 0,902; Psikolojik Güçlendirme "yetkinlik": 0,812; Psikolojik Güçlendirme "otonomi": 0,869; Psikolojik Güçlendirme "etki": 0,957; Dikey Örgütsel İletişim: 0,959; Yatay Örgütsel İletişim: 0,820) ölçümün güvenilir olduğu ifade edilebilir (Bkz. Tablo 6.7).

Tablo 6.7: Güvenilirlik, Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu

	Ortalama	**Standart Sapma**	**Cronbach Alpha**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1.İşyeri Arkadaşlığı	3,6651	,72536	0,841	1					
2.Örgütsel **Dikey İletişim**	2,8821	1,02550	0,959	,376**	1				
3.Örgütsel **Yatay İletişim**	3,8761	,77579	0,820	,575**	,196**	1			
4.Psikolojik Güçlendirme **Anlamlılık**	3,9923	,91806	0,902	,346**	,326**	,230**	1		
5.Psikolojik Güçlendirme **Yetkinlik**	4,3368	,62554	0,812	,326**	,136**	,242**	,521**	1	
6.Psikolojik Güçlendirme **Otonomi**	3,7479	,91730	0,869	,274**	,434**	,168**	,351**	,441**	1
7.Psikolojik Güçlendirme **Etki**	3,2197	1,10511	0,957	,286**	,503**	,127*	,319**	,288**	,536**

*** Korelasyon ρ<0,01 seviyesinde anlamlı (çift yönlü), * Korelasyon ρ<0,05 seviyesinde anlamlı (çift yönlü)*

Tablo 6.7'de tüm değişkenlere ait ortalama, standart sapma, güvenirlik ve korelasyon katsayısı değerleri sunulmuştur. Korelasyon analiziyle işyeri arkadaşlığı, örgütsel iletişim ve psikolojik güçlendirme değişkenleri arasında ilişki olup olmadığı da test edilmiştir.

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin ölçümü için kullanılmakta ve "r" sembolü ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısı vasıtasıyla ölçülen iki değişken arasındaki neden sonuç ilişkisi değildir; korelasyon katsayısı bağımlı ve bağımsız değişkenlerin gösterdikleri değişimlerde ne kadar uygunluk olduğunu ortaya koyar. Korelasyon katsayısının sembolü olan "r" pozitif değerli çıkmışsa; değişkenlerden biri artarken diğeri de artar, değişkenlerden biri azalırken diğeri de azalır. Fakat bu sembol negatif değerli çıkmışsa; değişkenlerden biri artarken diğeri azalır, değişkenlerden biri azalırken diğeri artar; yani aralarında ters yönlü ilişki ortaya çıkmıştır (Yüzer vd., 2006).

Korelasyon katsayısının değeri -1 ile +1 arasında seyir etmektedir. "r"=+1 sonucu kusursuz pozitif korelasyonun varlığını; "r"=-1 sonucu kusursuz negatif korelasyon varlığını ortaya çıkarmaktadır. "r"=0 sonucu ise bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında bir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. Yani buna göre; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişki kuvvetlendikçe ±1'e; zayıfladıkça 0'a yaklaşan bir korelasyon katsayısı bulunur (Yüzer vd., 2006).

Bu bilgiler ışığında, yapılan anket çalışmasının verilerine korelasyon analizi uygulanmış ve değişkenler arasında beklenildiği üzere pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

6.4.3. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, **aralarında sebep-sonuç ilişkisi bulunan** iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişkiyi kullanarak o konu ile ilgili tahminler (estimation) ya da kestirimler (prediction) yapabilmek amacıyla yapılır. Doğada birçok olayda sebep sonuç ilişkisine rastlamak mümkündür. Araştırmanın bu basamağında bağımsız değişkenlerin (İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişim), bağımlı değişken (Psikolojik Güçlendirme) üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olup olmadığını anlamaya yönelik gerçekleştirilen regresyon analizleri yapılmıştır. Hipotezlerin desteklenip veya desteklenmediği durumlarıyla ilgili varılan sonuçlar, ilgili hipotezin regresyon tablosu ve açıklamalarından sonra verilmiştir.

Tablo 6.8: İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişim ile Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutu Anlamlılık Arasındaki İlişki

Model-1	Bağımsız Değişkenler					
Bağımlı Değişken	İşyeri Arkadaşlığı		Dikey Örgütsel İletişim		Yatay Örgütsel İletişim	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Psikolojik Güçlendirme "Anlamlılık"	,229	,000	,229	,000	,053	,352
	F= 25,615 R^2= 0,166 Sig = ,000					

İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişimin dikey iletişim alt boyutu ve Örgütsel İletişimin yatay iletişim alt boyutunun, Psikolojik Güçlendirmenin alt boyutu anlamlılık algısı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 6.9'daki gibi elde edilmiştir. Buna göre Model 2 (R^2=0,166, F=25,615) anlamlı bulunmuştur. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R^2 değeri 0,166 olarak bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre;

İşyeri Arkadaşlığının, Psikolojik Güçlendirilmişliğin alt boyutu anlam algısı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (β=0,229, sig<0,05). Bu durumda H_{1a} hipotezimiz desteklenmiştir.

Elde edilen diğer bulguya göre ise Örgütsel İletişimin alt boyutu olan dikey iletişimin, Psikolojik Güçlendirilmişliğin alt boyutu anlam algısı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (β=0,229, sig<0,05). Bu durumda H_{2a} hipotezimiz desteklenmiştir.

Elde edilen bir diğer bulguya göre ise Örgütsel İletişimin alt boyutu olan yatay iletişim ile Psikolojik Güçlendirilmişliğin alt boyutu anlam algısı arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır. (β=0,053, sig>0,05). Bu sonuca göre H_{3a} hipotezimiz desteklenmemiştir.

Tablo 6.9: İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişim ile Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutu Yetkinlik Arasındaki İlişki

Model-2	Bağımsız Değişkenler					
Bağımlı Değişken	İşyeri Arkadaşlığı		Dikey Örgütsel İletişim		Yatay Örgütsel İletişim	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Psikolojik Güçlendirme "Yetkinlik"	,272	,000	,017	,744	,082	,162
	F= 16,057 R^2= 0,111 Sig =,000					

İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişimin dikey iletişim alt boyutu ve Örgütsel İletişimin yatay iletişim alt boyutunun, Psikolojik Güçlendirmenin alt boyutu yetkinlik algısı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 6.10'daki gibi elde edilmiştir. Buna göre Model 3 (R^2=0,111, F=16,057) anlamlı bulunmuştur. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R^2 değeri 0,111 olarak bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre;

İşyeri Arkadaşlığının, Psikolojik Güçlendirilmişliğin alt boyutu yetkinlik algısı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (β=0,272, sig<0,05). Bu sonuca göre H_{1b} hipotezimiz desteklenmiştir.

Elde edilen diğer bulguya göre ise Örgütsel İletişimin alt boyutu olan dikey iletişim ile Psikolojik Güçlendirilmişliğin alt boyutu yetkinlik algısı üzerinde anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır. (β=0,017, sig>0,05). Bu sonuca göre H_{2b} hipotezimiz desteklenmemiştir.

Elde edilen bir diğer bulguya göre ise Örgütsel İletişimin alt boyutu olan yatay iletişim ile Psikolojik Güçlendirilmişliğin alt boyutu yetkinlik algısı arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır. (β=0,082, sig>0,05). Bu durumda H_{3b} hipotezimiz desteklenmemiştir.

Tablo 6.10: İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişim ile Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutu Otonomi Arasındaki İlişki

Model-3	Bağımsız Değişkenler					
Bağımlı Değişken	İşyeri Arkadaşlığı		Dikey Örgütsel İletişim		Yatay Örgütsel İletişim	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Psikolojik Güçlendirme "Otonomi"	,113	,056	,387	,000	,027	,630
	F= 32,821 R^2= 0,203 Sig = ,000					

İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişimin dikey iletişim alt boyutu ve Örgütsel İletişimin yatay iletişim alt boyutunun, Psikolojik Güçlendirmenin alt boyutu otonomi algısı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 6.11'deki gibi elde edilmiştir. Buna göre Model 4 (R^2=0,203, F=32,821) anlamlı bulunmuştur. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R^2 değeri 0,203 olarak bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre;

İşyeri Arkadaşlığının, Psikolojik Güçlendirilmişliğin alt boyutu otonomi algısı üzerinde anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır. (β=0,113, sig>0,05). Bu durumda H_{1c} hipotezimiz desteklenmemiştir.

Elde edilen diğer bulguya göre ise Örgütsel İletişimin alt boyutu olan dikey iletişimin, Psikolojik Güçlendirilmişliğin alt boyutu otonomi algısı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (β=0,387, sig<0,05). Bu durumda H_{2c} hipotezimiz desteklenmiştir.

Elde edilen bir diğer bulguya göre ise Örgütsel İletişimin alt boyutu olan yatay iletişim ile Psikolojik Güçlendirilmişliğin alt boyutu otonomi algısı arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır. (β=0,027, sig>0,05). Bu durumda H_{3c} hipotezimiz desteklenmemiştir.

Tablo 6.11: İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişim ile Psikolojik Güçlendirmenin Alt Boyutu Etki Arasındaki İlişki

Model-4	Bağımsız Değişkenler					
Bağımlı Değişken	İşyeri Arkadaşlığı		Dikey Örgütsel İletişim		Yatay Örgütsel İletişim	
	β	Sig.	β	Sig.	β	Sig.
Psikolojik Güçlendirme "Etki"	,138	,015	,459	,000	-,042	,430
	F= 46,335 R^2= 0,265 Sig = ,000					

İşyeri Arkadaşlığı ve Örgütsel İletişimin dikey iletişim alt boyutu ve Örgütsel İletişimin yatay iletişim alt boyutunun, Psikolojik Güçlendirmenin alt boyutu etki algısı üzerine etkisini tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 6.12'deki gibi elde edilmiştir. Buna göre Model 5 (R^2=0,265, F=46,335) anlamlı bulunmuştur. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını açıklama oranı R^2 değeri 0,265 olarak bulunmuştur.

Elde edilen bulgulara göre;

İşyeri Arkadaşlığının, Psikolojik Güçlendirilmişliğin alt boyutu etki algısı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (β=0,138, sig<0,05). Bu sonuca göre H_{1d} hipotezimiz desteklenmiştir.

Elde edilen diğer bulguya göre ise Örgütsel İletişimin alt boyutu olan dikey iletişimin, Psikolojik Güçlendirilmişliğin alt boyutu etki algısı üzerinde pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır (β=0,459, sig<0,05). Bu sonuca göre H_{2d} hipotezimiz desteklenmiştir.

Elde edilen bir diğer bulguya göre ise Örgütsel İletişimin alt boyutu olan yatay iletişim ile Psikolojik Güçlendirilmişliğin alt boyutu etki algısı arasında anlamlı bir ilişki bulgulanmamıştır. (β= -0,042, sig>0,05). Bu durumda H_{3d} hipotezimiz desteklenmemiştir.

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde örgütler yönetim alanındaki yeni uygulamalar ve sahip oldukları teknolojik altyapı ile rekabet gücü elde etmeye çalışsalar da en önemli kaynakları entelektüel sermaye olarak insan kaynağıdır. Örgütlerde tüm yönetim ve teknoloji sistemlerinin uygulayıcısı; bilgisi, tecrübesi ve yetenekleriyle insan olduğu için örgütlerin en değerli varlığı da çalışanlarıdır. Örgütler çalışanlarının özgüvenlerini artıracak, kararlara katılımını sağlayacak, daha fazla yetki ve sorumluluk almalarına imkân verecek uygulamalar ile onların psikolojik olarak kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlayabilirlerse çalışanlar işlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yapabilir. Psikolojik olarak güçlendirildiğini hisseden çalışanların örgütsel bağlılıkları artabilir, işten ayrılma niyetleri azalabilir. Örgütlerde çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi ile sorunlara daha hızlı cevap verilebilmesi, sorun oluşmadan önce sorunu oluşturabilecek faktörlerin denetim altına alınması ve böylece rekabet gücünün arttırılması hedeflenmektedir. Bu noktada psikolojik güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında önemi artan kavramlardan biri olarak görülmektedir. Artık, günümüz bilgi toplumunda insanı en iyi şekilde yöneten ve geliştiren organizasyonlar başarıya ulaşabilecektir. Bundan dolayı çalışmamızda, örgütler için bu kadar önemli olan ve çok değerli örgütsel çıktıları sağlayabilen bir kavram olan çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi ve psikolojik güçlendirilmişlik algıları üzerinde işyeri arkadaşlıkları ve örgütsel iletişimin etkileri irdelenmiştir. Örgütlerde çalışanların kendilerini psikolojik olarak güçlendirilmiş hissedebilmelerini sağlayacak etkenlerin neler olduğu sorunsalı bu çalışmamızın motivasyonunu oluşturmuştur.

Araştırmada elde edilen bulgular sonucunda; çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile işyeri arkadaşlıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, psikolojik güçlendirmenin boyutları ile işyeri arkadaşlıklarının ilişkisi ayrı ayrı test edilmiştir. İşyeri arkadaşlıklarının anlam, yetkinlik (yeterlilik) ve etki boyutuyla pozitif ilişkisinin olduğu ancak otonomi (özerklik) boyutu ile arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Literatürde, elde edilen bulgularımızı doğrulayan bazı çalışmalar bulunmaktadır. Şöyle ki; Spreitzer' ın (1995) yaptığı çalışmada örgüt içerisindeki bilgi paylaşımının, yine Spreitzer' ın (1996) yaptığı çalışmada gruba aidiyet duygusunun (sosyo-politik destek), Thomas ve Velthouse' ın (1990) yaptığı çalışmada çevresel koşullardan olan işyeri arkadaşlıklarının,

Çalışkan'ın (2011) yaptığı araştırmada işyeri arkadaşlıklarının iletişim ve bilgi paylaşımını sağlayarak psikolojik güçlendirilmişlik algısını artırdığı ve Erez'in (2018) yaptığı çalışmada örgütlerde takım ruhunun, çalışanların psikolojik güçlendirmesine katkı yaptığı belirtilmektedir. Bu bağlamda işyeri arkadaşlıklarının, örgüt içerisinde bilgi paylaşımını, gruba aidiyet duygusunu ve takım ruhunu olumlu olarak etkilemesi ve çalışan insanın yaptığı iş ile örgütsel sonuçlara etki edebildiği inancını sağlaması sonucunda çalışanın işini anlamlı bulmasını ve kendisini yaptığı iş noktasında yeterli görmesini sağlayabilmektedir.

Araştırmamızda çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile örgütsel iletişim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin boyutları ile örgütsel iletişimin boyutları arasındaki ilişki ayrı ayrı test edilmiştir. Örgütsel iletişimin dikey iletişim boyutuyla psikolojik güçlendirmenin anlam, otonomi (özerklik) ve etki boyutunun pozitif ilişkisinin olduğu ancak yetkinlik (yeterlilik) boyutu ile arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Örgütsel iletişimin yatay iletişim boyutuyla psikolojik güçlendirmenin anlam, yetkinlik (yeterlilik), otonomi (özerklik) ve etki boyutu ile arasında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Literatürde, elde ettiğimiz bulgularımızı doğrulayan çalışmalarda; Çalışkan (2011) tarafından çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarının örgütsel iletişim ile ilişkili olduğu, örgütlerde alınan kararlar ve yapılan işler hakkındaki bilgilere dikey iletişim sayesinde ulaşılabilmesinin kendilerini daha yetkin ve güçlü hissetmesine katkıda bulunacağı belirtilmiştir (Çalışkan,2011:82). Richmond ve McCroskey'e (2008) göre örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya doğru olan dikey iletişim sayesinde çalışanların örgütün vizyonu ve misyonu, kuralları ve talimatları, performans sistemi hakkında bilgilendirildiği vurgulanmıştır (Richmond ve McCroskey, 2008). Bir başka çalışmada örgütlerde aşağı yönlü iletişimin özellikle birey ve iş uyumunun düşük olduğu durumlarda çalışanın iş tatminini ve performansını belirleyen etkili bir ara değişken olduğu belirtilmiştir (Gibson ve Hodgetts, 1991). Kanbur'a (2018) göre işlevsel bir örgütsel iletişim sayesinde örgüt içerisinde psikolojik olarak güçlendirilmiş çalışanlar yaptığı işin anlamlı olduğuna inanacak, iş tatmini ve iş memnuniyeti artacaktır. Bunun neticesinde çalışanın örgütsel bağlılığı artacaktır (Kanbur, 2018: 148-149). Kaynar (2018) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise örgütlerde etkili iletişim ortamı tesis edildiğinde çalışanların örgüt bünyesinde kalabilmeleri sağlanabilecektir (Kaynar, 2018:85). Ancak; Çalışkan (2011) tarafından örgüt içerisindeki yatay iletişimin çalışanlar arasındaki bilgi

paylaşımını geliştirdiği ve bunun sonucunda çalışanların işlerini daha anlamlı bulduğu belirtilmiş olsa da yaptığımız çalışmada bu bulgu yani (H3:Örgütsel iletişimin alt boyutu yatay iletişim ile psikolojik güçlendirme pozitif yönde ilişkilidir.) şeklindeki hipotezimiz desteklenmemiştir. *Bu sonuç şöyle bir yaklaşımla yorumlanabilir:* Araştırmamızda yukarıda belirtildiği üzere örgütsel dikey iletişim ile psikolojik güçlendirmenin yetkinlik alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutlarıyla (anlam, otonomi (özerklik) ve etki) pozitif ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Örgütlerin tümünde gerçekleştiği üzere uygulamamızı yaptığımız örneklem grubumuzda da "örgütlerde benzer statüye sahip aynı seviyedeki çalışanlar arasında gerçekleşen iletişim biçimidir (Elmas, 2017:25; Karahan, 2018:23-24; Saygılı, 2018:31)", şeklindeki tanımı yapılan yatay iletişim değerlendirildiğinde, uygulama yapılan çalışanlar arasında da üst yönetim kademesinin dâhil olmadığı yatay iletişim kendi olağan dinamikleri içerisinde gerçekleşebilir. *Bu noktada şu soru sorulabilir;* dikey iletişim, çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algısı ile pozitif ilişkili olduğu halde neden yatay iletişimin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algısı ile herhangi bir ilişkisinin olmadığı bulgulanmıştır? Bunun nedeninin araştırma yapılan kurumun Kamu Kurumu olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. *Şöyle ki;* araştırmamızın önceki bölümlerinde çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarının örgütsel dikey iletişim ile ilişkili olduğu, dikey iletişim sayesinde örgütlerde alınan kararlar ve yapılan işler hakkında çalışanların formel bilgilere ulaşabilmesinin kendilerini daha yetkin ve güçlü hissetmesine katkıda bulunacağı ve örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya doğru olan iletişim sayesinde çalışanların örgütün vizyonu ve misyonu, kuralları ve talimatları, performans sistemi hakkında bilgi elde edebileceği belirtilmişti. Ancak araştırma yapılan kurum bir Kamu Kurumu olduğu için hiyerarşik ve bürokratik yönetim anlayışından dolayı üst yönetim kademesi ile daha alt düzeydeki çalışanlar arasında güç mesafesinden kaynaklanabilecek iletişim eksikliği nedeniyle çalışanların doğru ve şeffaf bilgiye erişemediği, bu bağlamda Kurum içi örgütsel iletişimde bilgi paylaşımın yetersiz olduğu ifade edilebilir. Her ne kadar Kurum çalışanları arasında örgütsel yatay iletişim gerçekleşiyor olsa da genelleme yapılmadan en azından araştırma yapılan Kamu kurumunda dikey iletişim sağlıklı bir şekilde gerçekleşmediği takdirde tek başına yatay iletişimin çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algısıyla ilişkili olmadığı değerlendirilmektedir.

Araştırmamızda elde edilen bulgular doğrultusunda örneklemin bir kamu kurumu olmasını da göz önünde bulundurarak bir değerlendirme yapılması gerektiği

düşünülmektedir. Araştırmanın yapıldığı kamu kurumu, günümüzde rekabet koşullarının çok zorlu olduğu hizmet sektöründe müşterilerine çözümler sunan ve hizmet ağıyla ülkemizin her tarafına yayılmış köklü ve kurumsal hafızası çok büyük olan bir kamu kurumudur. Günümüzde örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için düşük maliyetli, yüksek kaliteli, çok fonksiyonlu ve tüketici taleplerine uygun nitelikli mal ve hizmet üretmek durumunda kalmış ve bu nedenle modern bir yönetim tekniği olan psikolojik güçlendirmeyi kullanmaya başlamışlardır. Kamu yönetiminde ise aynı duyarlılık söz konusu değildir. Psikolojik güçlendirme kavramının kamu yönetiminde yer alabilmesinin önünde ilk olarak örgütsel yapıdan kaynaklanan şöyle engeller vardır: İlk olarak kamu kurumları statik yapılıdır yani esnek yapılı örgütler değillerdir. Kamu kurumlarının yaşanabilecek problemler karşısında kurum olarak sonuç odaklı aksiyon alması ve çözüm üretebilmesi çok rastlanabilir bir durum değildir. Her ne kadar çalışmamızı yaptığımız kamu kurumu, Toplam Kalite Yönetimi ve Entegre Yönetim Sistemi uygulamaları ile değişim ve gelişme göstermeye devam etse de üzerinde rekabet baskısı genel olarak bulunmadığından istenilen seviyeye henüz ulaşamamıştır. Kurumda bürokratik yönetim ilkeleri uygulanır ve hiyerarşik kademeler fazladır. Yetkilerin ve kaynakların kullanımı merkezileşmiştir. Örgütsel iletişim çoğu zaman işlevsiz ve bilgi paylaşımı yetersizdir. Ayrıca Kurum'da sunulacak hizmetlerin yasal bir dayanağı vardır ve gerçekleştirilen faaliyetlerin hukuki bir dayanağının olması zorunludur. Ancak psikolojik güçlendirme kavramıyla ilgili herhangi bir düzenleme hem bu Kurum'un hem de diğer kamu kurumlarının mevzuatında bulunmamaktadır (Çuhadar, 2015). Psikolojik güçlendirmenin mevzuatta yer alabilmesinin önündeki en büyük engel yine mevzuatın kendisidir. Çünkü mevzuat yapma yetkisini elinde bulunduran merkezi idare yaptığı yasal düzenlemelerle yetkilerin büyük çoğunluğunu elinde toplamıştır (Çuhadar, 2015). Araştırmamızda örgütsel iletişimin yatay iletişim boyutu ile psikolojik güçlendirmenin boyutları arasında bir ilişki bulgulanmamıştır. Bu sonuç oldukça manidardır. Ancak yatay iletişimin aksine dikey iletişimin Kurum çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarını pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Bu tespitten anlaşılacağı üzere Kurum'daki yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulan dikey iletişim kanalıyla çalışanlara bildirilen emir ve talimatlar ile çalışanlar tarafından yöneticilere iletilen talep ve beklentiler çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarıyla pozitif ilişkilidir. Çünkü örneklem grubumuz bir kamu kurumu olduğundan Kurum'da hiyerarşik yönetim anlayışı vardır. Hiyerarşik kademeler fazla olduğundan örgütsel

iletişim ve bilgi paylaşımı yetersizdir. Bilgiye ve kaynaklara erişim sınırlıdır. Merkezi yönetim yetkileri ve kaynak kullanımını elinde toplamıştır.

Psikolojik güçlendirme çalışmamızdan da görüldüğü üzere çok boyutlu bir kavramdır ve her bir boyutu çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algıları üzerinde etkilidir. Psikolojik güçlendirme öncülleri ile çalışanın bilişsel duygularını olumlu veya olumsuz etkileyebilecek modern bir yönetim uygulamasıdır. Bundan dolayı hem araştırma yaptığımız Kurum özelinde hem de kamu hizmeti sunan diğer kurumlarda bürokratik hantallığın ortadan kaldırılarak yeni yönetim tekniklerinin uygulanması ve özellikle günümüzde örgütlerin en değerli kaynağı olan çalışan insanların psikolojik güçlendirilebilmesi için örgüt yapısında değişikliğe gidilerek yenilikçi, rekabetçi, şeffaf, iletişime açık, adaletli, eğitim ve gelişime değer veren ve çalışanlarını psikolojik güçlendiren yeni yönetim modelleri geliştirilmelidir.

Yöneticilere Öneriler; çalışmamızdan elde edilen bulgular ışığında yöneticilere de birtakım önerilerde bulunulabilir: Psikolojik güçlendirme, çalışanların yaptıkları işi örgütsel amaçlar doğrultusunda anlamlı bulmalarını sağlayıp, çalışanların motivasyonlarını artırdığından, yöneticilerin çalışanların daha fazla inisiyatif almalarını sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmeleri ve çalışanların bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerini artıracak şekilde çalışanların fikirlerine değer vermesi gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanlarına yaptığı işin anlamlı olduğu algısını hissettirebilirlerse, çalışanların iş tatmini artacağından içinde bulunduğu işletme ile kendisini özdeşleştirme ihtimali artacaktır. Yöneticiler, çalışanlarına yetki devrederek onların daha fazla sorumluluk almasını sağlamalı ve çalışanların kendilerine saygı duymalarına ve özgüven geliştirmelerine fırsat tanımalıdırlar. Yöneticilerin, işyeri ortamında işyeri arkadaşlıklarının gelişmesine destek olmaları, çalışanlar arasındaki çatışmaları önlemeleri, daha adaletli ve şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemeleri uygun olacaktır. Bunun neticesinde, çalışanların iş arkadaşlarından duyduğu tatmin arttığında, çalışanın psikolojik olarak güçleneceği ifade edilebilir. Yöneticiler, özellikle örgütsel iletişimin alt boyutu olan dikey iletişim konusunda, işyeri ortamında etkili iletişim ortamı sağlayabilirse, çalışanlar ile açık, sağlıklı ve etkin iletişim kurmaları, çalışanların sessiz kalma davranışlarını değiştirerek onların aktif olmalarını, yaptıkları işi daha anlamlı bulmalarını sağlayabilirse, çalışanlarının psikolojik güçlenmesine destek olacaktır. Psikolojik olarak güçlenmiş çalışanın, aynı zamanda örgüte bağlılığının artması, iş stresi ve problemlerle daha kolay başa

çıkabilecek hale gelmesi ve performansını arttırması da gerçekleşmesi muhtemel sonuçlar olarak ifade edilebilir.

*Araştırmacılara Öneriler; g*eleceğe yönelik olarak araştırma modelimizden yola çıkılarak örgütsel iletişimin işleyiş çeşitlerinden olan biçimsel iletişim kanalları ile psikolojik güçlendirilmişlik algısı arasında çift yönlü ilişkilerin bulunup bulunmadığı test edilebilir. Çalışanların kişilik özelliklerinin psikolojik güçlendirme üzerine olan etkileri irdelenebilir. Özellikle kamu kurumlarında adalet algısının, örgüt kültürünün çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarına olan etkisi ilgi çekici bir çalışma olabilir. Yine çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artıracak işten ayrılma niyetlerini azaltacak güçlendirme öncülleri üzerine araştırmalar yapılabilir. Spreitzer (1996) tarafından güçlendirmeye olan etkileri araştırılan sosyo-politik destek, örgütsel bilgiye erişim, örgütsel kaynaklara erişim, katılımcı iş iklimi ve rol belirsizliğinin örgütsel çıktılara olan etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi incelenebilir.

Literatürdeki bütün araştırmalarda olabileceği üzere, araştırmamızın elbette bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. Araştırmamızdaki en önemli kısıtlılık örneklemin sadece Kurum'un İstanbul teşkilatı çalışanlarından oluşmasıdır. Kurumun merkezi teşkilatından ve/veya diğer organizasyonlarından örneklem sayısı artırılarak veriler toplanabilir. Ayrıca bu çalışmamızdaki veriler tek bir kamu kurumundan toplanmış olup diğer kamu kurumlarını içerebilecek şekilde bir çalışma yapılabilir. Araştırmamızın bir diğer kısıtlılığı orta kademe ve üst kademe yöneticilerin ankete cevap verme yüzdesi, genel katılımın düşük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu anketin orta kademe ve üst kademe yöneticilerin daha çok katılımı ile gerçekleştirilmesi, şirket yönetiminin güçlendirme kavramına olan bakış açıları hakkında bilgi edinmemizi sağlayabilir. Araştırmamızda elde edilen sonuçların genellenebilmesi için kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan örnekleme veya farklı kamu kurumlarından çalışanların oluşturduğu örnekleme uygulanması değerli olabilir. Bunu yanı sıra çok kültürlü yapıya sahip çok uluslu firmaların çalışanlarından oluşan örneklem seçilmesi durumunda literatüre katkı sağlayabilecek özgün bulgular elde edilebileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak; bu araştırmada örgütsel iletişim ve işyeri arkadaşlıkları öncülerinin, çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algısına etkisinin olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında çalışanların psikolojik güçlendirilmişlik algılarının, örgütsel iletişim ve işyeri arkadaşlıkları ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bundan sonra bu alanda yapılacak çalışmaların, bu

araştırmanın sonuçları ile birlikte, ilgili alan yazınına değerli katkılar verebileceği düşünülmektedir. Özellikle kamu kurumlarında çalışanların psikolojik güçlendirilmesini sağlayacak mevzuat düzenlemelerinin yapılabilmesi ve yönetsel uygulamaların buna göre değiştirilebilmesi için yol gösterici olması beklenmektedir.

KAYNAKLAR

Abdullahi B., Heydari S., (2009), “Factors Related to Empower Faculty Members: A Case Study of Tarbyat Moalem University of Tehran”, Higher Education Journal, 2 (1), 1-24.

Adams R.G., Blieszner R., (1994), “An Integrative Conceptual Framework for Friendship Research”, Journal of Social and Personal Relationships. 11(2), 163-184.

Akçakaya M., (2010), "Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yöntemleri: Türk kamu yönetiminde personel güçlendirme", Karadeniz Araştırmaları Balkan, Kafkas, Doğu Avrupa ve Anadolu İncelemeleri Dergisi, 25, 145-174.

Arı G. S., Ergeneli A., (2003), "Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", H.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 21 (1), 129-149.

Arslantaş C. C., (2007), “Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), 227-240.

Aschforth B. E., (1989), “The Experience of Powerlessness in Organizations”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43, 207-242.

Asher S.R., Parker J.G., Walker D. L, (1996), " Distinguishing Friendship From Acceptance: Implications for Intervention and Assessment. In W. M. Bukowski, A.F. Newcomb & W. W. Hartup (Ed.), H(Pp. 366-405). Chambridge, United Kingdom: Chambridge University Press.

Atik U., “(2004), “Örgütlerde Etkin İletişim, Kara Havacılık Alayında bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi.

Aydın B., (2019), " Örgütsel İletişimin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi.

Aydogmus C., Ergeneli A., Camgoz S. M., (2015), “The Role of Psychological Empowerment on The Relationship between Personality and Job Satisfaction”, Research Journal of Business & Management, 2 (3), 251-276.

Bakan İ., (2004)., "Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (ilkeler, kavramlar ve yaklaşımlar)", Beta.

Balcı T., (2018), "İş Aile Çatışması İle Psikolojik Güçlendirme İlişkisi: Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.

Baltaş A., (2001), “Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik”, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Bandura A., (1986), “Social Foundations of Thought and Action: Asocial-Cognitive View,Englewood Cliffs”, NJ: Prentice-Hall.

Bandura A., (1989), “Human Agency in Social Cognitive Theory”, American Psychologist, 44, 1175-1184.

Barutçugil İ., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bedük A., Tambay A., (2014), “Personel Güçlendirme (Empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2 (8), 319-338.

Bell N. E., Staw B. M., (1989), " People as Sculptors Versus Sculpture", In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), Handbook of Career Theory: 232 251. Cambridge University Press, New York.

Berman E. M., West J. P., Richter Jr, M. N., (2002), "Workplace relations: Friendship Patterns and Consequences (according to managers)", Public Administration Review, 62(2), 217-230.

Bhardwaj, A., Qureshi, I., Konrad, A. M. ve Lee, S. H. (2016) “A Two-Wave Study of Self-Monitoring Personality, Social Network Churn, and In-Degree Centrality in Close Friendship and General Socializing Networks", Group &Organization Management, 41(4), 526-559.

Blanchard K., Carlos.P.John, Randolph A., (2001), "The 3 Keys to Empowerment-Release The Power Within People for Astonishing Results", Reprint Edition, Berrett-Koehler Publishers.

Bowen D. E., Lawler E. E., (1995), “Empowering Service Employees”, Sloan Management Review, 36, 73-84.

Bozkurt F., “(2010), “Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Öğretmenlerinin Yöneticileriyle Olan Örgütsel İletişimi, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi.

Bozkurt T., (2009), “Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü: Kuramsal Bir Tartışma”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, 478-485.

Brief A. P., Nord W. R., (1980), "Meanings of Occupational Work", Lexington, MA:Lexington Books.

Carless S. A., (2004), "Does Psychological Empowerment Mediate The Relationship between Psychological Climate and Job Satisfaction? Journal of Business and Psychology, 18 (4), 405-425.

Chang, H. T., Chou, Y. J., Liou, J. W., Tu, Y. T., (2016), "The Effects of Perfectionism on Innovative Behavior and Job Burnout: Team Workplace Friendship as a Moderator", Personality and Individual Differences, 96, 260-265.

Conger J. A., Kanungo R. N., (1988), "The empowerment process: Integrating theory and practice", Academy Of Management Review, 13 (3), 471-482.

Çalışkan C. Z., (2011), "Çalışanların Psikolojik Güçlendirilme Algıları Üzerinde İşyeri Arkadaşlıkları ve Örgütsel İletişimin Etkisi", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (3), 77-92.

Çavuşoğlu F., Güler E. M., (2016), "Psikolojik Güçlendirme ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkisi ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkları: İzmir Şehir Merkezindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", Journal of Travel and Hospitality Management, 14 (2), 47-64.

Çöl G., (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 35-46.

Çuhadar M.T., (2005), "Türk Kamu Sektöründe Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 0 (25).

Deci E. L., Connell J. P., Ryan R. M., (1989), "Self-Determination in a Work Organization", Journal of Applied Psychology, 74, 580- 590.

Demir M. T., (2016), "Kurumsal İletişim Açısından Şirketlerin Spor Faaliyetleri Yönetimi", Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

Demir S., (2014), "Eskişehir İlindeki Temel Eğitim Okulu Öğretmenlerinin İşbirlikli Sorun Çözme Yaklaşımlarının Örgütsel İletişim ile İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.

Demiray S., (2018), "Psikolojik Güçlendirme İle İş Doyumu Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.

Dereli Ö., (2010), "Örgütsel Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: Örgütlerde Resmi ve Gayri Resmi İletişim Dengelerini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

Desousa D. A., Santos E. C., (2012), "Intimate Relationships Among Young Adults. Paidéia, 22(53), 325-333.

Dewettinck K., Singh J., Buyens D., (2003), "Psychological Empowerment in Workplace: Reviewing the Empowerment Effects on Critical Work Outcomes", Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration & Vlerick Leuven Gent Management School, 1-30.

Doğan S., (2003), "Personel Güçlendirme", Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Doğan S., (2006), "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13 (2) 165.

Doğan S., (2006), "Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı", Kare Yayınları, 2.Baskı, İstanbul.

Döğücü F., (2004), "Tosya İlçesinde Farklı Liselerde Öğrenim Gören Ergenlerin Arkadaş İlişkilerinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.

Duman Ş., (2018), "Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Güçlendirmenin Yordayıcıları Olarak Yapısal Güçlendirme, Yöneticiye Güven ve Lider-Üye Etkileşimi", Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi.

Elmas N., (2017), " Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Emet C., (2006), "Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi",Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Eren E., (2001), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Genişletilmiş Beta Basım Yayın, 7. Baskı, İstanbul.

Erez B., (2018), " Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi.

Erkutlu H., Yüksel Ö., (2003), "Personeli Güçlendirme-Empowerment", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1 131-142.

Erstad M., (1997), "Empowerment And Organizational Change", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9 (7), 325-333.

Eyidoğan Ö., (2013), "Etik İklimin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Festinger L., (1954), "A Theory of Social Comparison Processes", Human Relations, 7, 117-140.

Geçikli, F., Serçeoğlu, N., Üst, Ç. (2011). Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi (33), ss.163-184.

Genç N., (2012), "Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar" (Gözden Geçirilmiş 4. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Genç Z., (2017), "Otel İşletmeleri Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ve Mentorluk İhtiyaçları" Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi, 7 (1), 91-97.

Gibson J.W., Hodgetts, R.M., (1991), "Organizational Communication-A Managerial Perspective", 2nd Edition, Harper Collins Publishers: New York.

Gist M., Mitchell T. N., (1992), "Self-efficacy: A Theoretical Analysis of İts Determinants and Malleability", Academy of Management Review, 17, 183-211.

Gist M., (1987), "Self-efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", Academy of Management Review, 12, 472-485.

Gordon J., Hartman R. L., (2009),"Affinity-Seeking Strategies and Open Communication in Peer Workplace Relationships", Atlantic Journal of Communication, 17, 115-125.

Gül H., Çöl G., (2004), “Personeli Güçlü Kılan Örgütsel Bir Yapı Oluşturmada Sosyal-Yapısal Öncüllerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 18(3-4), 249-272.

Hackman J. R., Oldham G. R., (1980), "Work redesign", Reading, MA: Addison WesIey.

Hales C., Klidas A., (1998), "Empowerment in Five-Stars Hotels: Choice, Voice or Rhetoric?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10 (3), 88-95.

Hartup W. W., Stevens N., (1999), " Friendship and Adaptation Across The Life Span. Current Directions in Psychological Science, 8,76-79.

Herman H. M., Dasborough M. T., Ashkanasy N. M., (2008), "A Multi-Level Analysis Of Team Climate and İnterpersonal Exchange Relationships at Work", The Leadership Quarterly, 19(2), 195-211.

Holdsworth L., Cartwright S., (2003), "Empowerment, Stress and Satisfaction: An Exploratory Study of A Call Centre", Leadership & Organization Development Journal, 24 (3), 131-140.

Honold L., (1997), "A review of the literature on employee empowerment. Empowerment in Organizations, 5(4), 202-212.

Hortaçsu N., (2003), " Çocukta İlişkiler (Anne,Baba, Kardeş ve Arkadaşlar). Ankara: İmge Kitapevi.

Huang S. P. (2016) “A Study on the Effects of Emotional Intelligence and Workplace Friendship on Job Satisfaction and Performance of Employees in Microenterprises”, Journal of Interdisciplinary Mathematics, 19, (3), 567-583.

Işık M., (2014), "Çağrı Merkezlerinde Takım Çalışması ve Örgütsel Güven İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.

Jehn K.A., Shah P.P., (1997), “Interpersonal Relationships and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups", Journal of Personality and Social Psychology, 72 (4), 775-790.

Kanbur E., (2018), "Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İştenAyrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Uluslar arası Yönetim İktisat İşletme Dergisi", 14 (1), 147-162.

Kanter R. M., (1993), "Men and Women of The Corporation (2nd ed.)", New York, NY: Basic Books.

Karahan A., Yılmaz H., (2011), "Örgütsel öğrenme, personel güçlendirme ve takım performansı arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13 (24), 153-171.

Karahan G., (2018), "Örgütsel İletişimde İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı İle Öznel Mutluluk Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Türkiye'de Havayolu Şirketlerinde Kabin Memurları Üzerine Bir Alan Araştırması", Doktora Tezi", Maltepe Üniversitesi.

Kaya B., (2016), "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini", Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi.

Koçel T., (2005)., "İşletme Yöneticiliği", İstanbul: Arıkan Yayımcılık A.Ş.

Koçel T., (2015)., "İşletme Yöneticiliği", İstanbul: Beta.

Krackhardt D., Porter L.W., (1985), "When friends leave: A Structural Analysis of the Relationship Between Turnover and Stayers' Attitudes", Administrative Science Quarterly, 242-261.

Kram K., Isabella, L., (1985), "Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development", Academy of Management Journal. 28 (1), 110-132.

Küçükaslan N., (2014), "Etkili İletişim Teknikleri", Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Laschinger H. K. S., Finegan J. E., Shamian J., Wilk P., (2004), "A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction", Journal of Organizational Behavior, 25 (4), 527-545.

Long R. T., (2003), "The value in friendship", Philosophical Investigations, 26(1), 73-77.

Matthews R. A., Diaz W. M., Cole S. G., (2003), "The Organizational Empowerment Scale", Personnel Review, 32 (3), 297-318.

Meb., (2012), "Megep Örgüt İletişimi", Ankara: MEB Yayınları.

Meb., (2014), "Megep Etkili İletişim", Ankara: MEB Yayınları

Melikoğlu M., (2009), "The Dıstınctıve Role of Prestıge, Communıcatıon And Trust: Organızatıonal Identıfıcatıon Versus Affectıve Commıtment",Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Menon S. T., (1999), "Psychological Empowerment: Definition, Measurement and Validation", Canadian Journal of Behavioral Sciences, 31 (3), 161-164.

Menon S. T., (2001), "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", Applied psychology An International Review, 50 (1), 153-180.

Mishra A. K., Spreitzer G.M., (1998), "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work", Academy of Management Review, 23, 567–588.

Moore L. G., Hopkins W. E., Hopkins S. A., (1998), "Quality and empowerment programs: Dual paths to customer satisfaction?", Managing Service Quality: An International Journal, 8(2), 133-141.

Morrison R.L., Nolan T., (2007), "Too Much of A Good Thing? Difficulties With Workplace Friendships", University of Auckland Business Review. Spring, 33-41.

Morrison R.L., (2008), "Are Women Tending and Befriending in the Workplace? Gender Differences in the Relationship between Workplace Friendships and Organizational Outcomes", Sex Roles, A Journal of Research, 60(1-2),1-13.

Mossavı S.M., (2014), "Psikolojik Güçlendirme ve Öğrenen Organizasyon Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Nalbant M.G. (2007). Bilgi Yönetimi Teorisinin Kavramsal Temelleri, Bir Uygulama, İstanbul, 38-39.

Nielsen I. K., Jex, S. M., Adams, G. A., (2000), "Development and Validation of Scores on a Two Dimensional Workplace Friendship Scale", Educational and Psychological Measurement, 60 (4), 628-643.

Nunnally J. C. (1978). Psychometric Theory: 2d Ed. McGraw-Hill.

Ömüriş E., (2014), "İşyerinde Arkadaşlık İlişkilerinin Temel Belirleyicileri İle Örgütsel Sonuçlar Üzerine Etkisi", Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkan S., (2016), "Taşeron Personel ile Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Halkla İlişkiler ve İletişim Bilim Dalı.

Patterson B. R., Bettini, L., Nassbaum J. F., (1993), "The Meaning of Friendship Across The Life-Span: Two Studies. Communication Quarterly, 41(2), 145-160.

Polatcı S., Özçalık F., (2013), "Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğe etkisi", The Journal of Business Science, 1(1), 17-34.

Postmes T., Tanis M., Wit B., (2001), "Communication and Commitment in Organizastions: A Social Identity Approach", Group Processes Intergroup Relations, 4(3), 227-246.

Quinn R. E., Spreitzer G. M., (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", Organizational Dynamics, 26 (2), 37–49.

Raile A.N.W., (2005), "An Initial Exploration of The Effects of Expectations About Work Value Attainment an Organizational Communication Satisfaction., Unpublished Master Dissertation, Michigan State, University, UMI Dissertation Servive

Rawlings W. K., (1992), "Friendship Matters: Communication, Dialectics, and the Life Course", New York: Aldine DeGruyter.

Richmond V.P., McCroskey J.C., (2008), "Organizational Communication for Survival: Making Work", 4th ed., Allyn& Bacaon: Birmingham.

Rotter J. B., (1966), “Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement”, Psychological Monographs: General and Applied, 80 (1), 1-28.

Saeman R., (1992), "The environment and the need for new technology: Empowerment and ethical values", The Colombia Journal Of World Business, 17, 186-193.

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, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi.

Saygılı İ., (2018), " Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizliğe

Etkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi.

Sheikhepoor Z., Sheikhepoor M., (2015), “Explaining the Relationship between Empowerment and Work Life Quality: A Case Study on the Staff of Social Security Hospital of Zahedan City”, Journal of Health Management & Informatics, 2 (3), 101-107.

Sias P.M. and Cahill D.J., (1998), “From Coworkers to Friends: The Development of Peer Friendships in the Workplace”, Western Journal of Communication, 62 (3), 273-299.

Sias P.M., (2009), “Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships, SAGE Publications, Inc, USA.

Sias P.M., Gallagher E.B., Kopaneva I., Pedersen, H., (2012), "Maintaining Workplace Friendships: Perceived Politeness and Predictors of Maintenance Tactic Choice", Communication Research, 39(2), 268.

Somuncuoğlu A.B., (2013), “Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi

Spector P. E., (1986), “Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work”, Human Relations, 39, 1005-1016.

Spreitzer G. M., Doneson D., (2005), “Musings On The Past and Future of Employee Empowerment”, Handbook of Organizational Development Thousand Oaks: Sage, 311-324.

Spreitzer G. M., Kizilos M. A., Nason S.W., (1997), “A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment And Effectiveness, Satisfaction, and Strain”, Journal Of Management, 23 (5), 679-704.

Spreitzer G.M., (2007), “Toward The Integration of Two Perspectives: A Review of Social Structural and Psychological Empowerment at Work”, The Handbook of Organizational Behavior, 1-42.

Spreitzer G. M. (1996). “Social Structural Characteristic of Psychological Empowerment” Academy Of Management Journal, 39 (2), 483-504.

Spreitzer G. M., (1995), “Phychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation”, Academy of Management Journal, 38, 1442-1465.

Şahinbaş F., (2018), " Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi.

Şimşek E., (2011), “Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir.

Tavman E. B., (2016), "Çevrimiçi Topluluklarda Tüketicilerin Elektronik Ağızdan Ağıza İletişim Motivasyonlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.

Thomas K. W., Velthouse B. A., (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation", Academy of Management Review, 15 (4), 666-681.

Tohidi H., Jabbari M. M., (2012), “The Aspects of Empowerment of Human Resources”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 31, 829 – 833.

Tolay E., Sürgevil O., Topoyan M., (2012), “Akademi Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri”, Ege Akademik Bakış, 12 (4), 449-465.

Trece M., Kleen B.A., (1998), “Succcessful Communication for Business and Management. Prentice Hall Inc.

Tutar H., (2003), “Örgütsel İletişim”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tutar H., (2010), "İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(1), 176-204.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri (TDK), sozluk.gov.tr, (2019), ww.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts, (Erişim Tarihi: 11/07/2019).

Wilkinson A., (1998), "Empowerment: theory and practice", Personnel Review, 27(1), 40-56.

Yavuzkurt T., (2017), "Ortaöğretim Öğretmenlerinin İşyeri Arkadaşlık Algısı ve İş Doyumu İle İlişkisi (Aydın İli Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi.

Yüksel Ö., Erkutlu, H., (2003), “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 1, 131-142.

Yüzer A. F., Ağaoğlu E., Tatlıdil H., Özmen. A., Şıklar E., (2006), "İstatistik", Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Zimmerman M. A., (1995), “Psychological Empowerment: Issues and Illustrations”, American Journal of Community Psychological, 23 (5), 581-599.

ÖZGEÇMİŞ

Bülent DOĞAN 1975 yılında Ankara'da doğdu. Lisans eğitimini Yıldız Teknik Üniversitesi Elektrik-Elektronik Fakültesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği bölümünde tamamladı. Beykent Üniversitesi İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans programından 2014 yılında mezun oldu. 2018 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans programına başlamıştır. Evli ve bir çocuk babası olan DOĞAN, T.C. Posta Telgraf Teşkilatı A.Ş. İstanbul PTT Başmüdürlüğünde memur olarak çalışmaktadır.

EKLER

Ek A: Anket Formu Örneği

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde Doç. Dr. Meral ELÇİ' nin danışmanlığında yürütülen Yüksek Lisans Tezi için hazırlanmıştır. Anketin amacı; Türkiye'nin en köklü Kamu Kurumlarından birinde iletişimin etkisinin olup olmadığının irdelenmesidir. Anketi oluşturan soruları cevaplamak, çok kıymetli olduğunu bildiğimiz 15 dakikanızı alacaktır, ancak bu çalışma sonucu elde edilecek bulguların Türk iş hayatına önemli katkıları bulunacağı kanaatindeyiz. Gönderilecek cevaplarda Kurumunuz ile ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar yalnızca analiz amaçlı kullanılacaktır. Soruların bazıları kendilerini tekrar eder gibi gözükseler de bu durum araştırmanın tekniği açısından gereklidir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için tüm soruları eksiksiz yanıtlamanızı rica ederiz.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla,

Bülent DOĞAN
bulentdogan@gtu.edu.tr

Doç. Dr. Meral ELÇİ
emeral@gtu.edu.tr

Bu anket çalışmasında Kurumunuzun iş ortamı ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Soruları cevaplarken her bir cümleye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı belirtiniz. Uygun bulduğunuz dereceyi rakamla sağdaki boşluğa yazınız.

Örnek: 1

İŞ YERİNDEKİ ARKADAŞLIKLARINIZ					
Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	
İYA1-İş arkadaşlarımı tanıma fırsatım var.					___
İYA2-Problemlerin çözümünde iş arkadaşlarımla toplu olarak çalışabilirim.					___
İYA3-Kurumumda iş arkadaşlarımla gayri resmi konuşma ve onları ziyaret etme şansım vardır.					___
İYA4-Çalışanlar arasında iletişim kurmam kurumum tarafından teşvik ediliyor.					___
İYA5-İş yerimde yakın arkadaşlıklar geliştirme fırsatım vardır.					___
İYA6-İşimi tamamladığım sürece iş harici konuşmalara kurumum tarafından hoşgörüyle bakılır.					___
İYA7-İş yerimde güçlü arkadaşlıklar kurabilmekteyim.					___
İYA8-İş yerim dışında da iş arkadaşlarımla görüşürüm.					___
İYA9-İş yerimdeki insanlara güvenebilirim.					___
İYA10-İş arkadaşlarımın birçoğuna çok fazla güvenebileceğimi hissediyorum.					___
İYA11-İşimi dört gözle beklememin bir nedeni de iş arkadaşlarımı görebilmektir.					___
İYA12-Birlikte çalıştığım kişilerin gerçek bir dost olduğunu düşünmüyorum.					___

İŞİNİZ HAKKINDA GÖRÜŞLERİNİZ					__
Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**	
1	**2**	**3**	**4**	**5**	
PGA1-Yaptığım iş benim için çok önemlidir.					__
PGA2-İşle ilgili faaliyetlerim kişisel olarak benim için anlamlıdır.					__
PGA3-Yaptığım iş benim için anlamlıdır.					__
PGY4-İşimi yapmak için sahip olduğum yeteneklerim hakkında kendime güveniyorum.					__
PGY5-İş faaliyetlerimi gerçekleştirmek için sahip olduğum kabiliyetlerim hakkında kendimden eminim.					__
PGY6-İşim için gerekli becerilerde uzmanlaştım.					__
PGO7-İşlerimi nasıl yapacağımı belirlemede kayda değer özerkliğe sahibim.					__
PGO8-İşlerimi nasıl yapacağım hakkında kendi kendime karar verebilirim.					__
PGO9-İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsızlık ve özgürlük için hayli fırsata sahibim.					__
PGE10-Departmanımda olan olaylar üstündeki etkim yüksektir.					__
PGE11-Departmanımda olan olaylar üstünde büyük ölçüde kontrolüm vardır.					__
PGE12-Departmanımda olan olaylar üstünde kayda değer etkiye sahibim.					__
ÖİD1-Yönetim kadrosu, kurumda yapılan değişiklikler hakkında çalışanlarına bilgi verir.					__
ÖİD2-Personel yönetimi ile ilgili bilgilendirme yapılır.					__
ÖİD3-Kurumun genel performansı ile ilgili bilgilendirme yapılır.					__
ÖİD4-Kurumun izlediği strateji hakkında bilgilendirme yapılır.					__
ÖİD5-Diğer departmanların isleyişi hakkında bilgilendirme yapılır.					__
ÖİD6- Yönetim, kurumsal sorunları çalışanlarla paylaşır.					__
ÖİD7-Yönetim, çalışanlara kendileri ile iletişim kurma fırsatı tanır.					__
ÖİD8-Yönetim, kurumun bütününü ilgilendiren sorunların çözümü için çalışanlarına danışır.					__
ÖİD9-Yönetim, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili geribildirim verir.					__
ÖİD10-Kurumun yönetimsel politikalarını tartışmak ve iyileştirmeler yapmak için görüşlerimi sunma fırsatı verilir.					__
ÖİD11-Yönetim, çalışanlara önerilerini sunma fırsatı verir.					__
ÖİD12-Eğer kurumun stratejisini eleştirmek istersem, bununla ilgili kiminle nasıl iletişim kurmam gerektiğini biliyorum.					__
ÖİY13-Çalışma arkadaşlarımla iş dışı konularda da rahatlıkla konuşurum.					__
ÖİY14-Benim departmanımdan olmayan çalışma arkadaşlarımla iş dışı konularda da rahatlıkla konuşurum.					__
ÖİY15-Çalışma arkadaşlarımla aramızda iyi ve kaliteli bir iletişim vardır.					__
					__
					__
					__

KURUMUN GENEL BİLGİLERİ

Kurumuzun Adı:……

Kurumunuzun Yaşı:.….

Çalışan sayısı: ……

Sahiplik Türü: **1)** Özel **2)** Kamu

SİZİN GENEL BİLGİLERİNİZ

Yaşınız:..... **Cinsiyetiniz: a)** Kadın **b)** Erkek

Medeni Durumunuz: a) Evli **b)**Bekar

Eğitim Durumunuz: a) İlköğretim **b)** Lise c**)**Ön Lisans **d)** Lisans **e)** Yüksek Lisans **f)** Doktora

Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz: ..... yıl

Kurumdaki Pozisyonunuz: ***a)*** *Memur*

b) *Dağıtıcı*

c) *Orta Düzey Yönetici (Şef-Baş dağıtıcı)*

d) *Üst Düzey Yönetici (Müdür-Başmüdür Yardımcısı-Başmüdür)*

e) *Firma Çalışanı*

Değerli katkılarınızdan ötürü çok teşekkür ederiz.

Ek B: Tez Çalışması Kapsamında Yapılan Yayınlar

Doğan B., Elçi M., Murat G., (2019), "Örgütsel İletişimin ve İşyeri Arkadaşlıklarının Psikolojik Güçlendirmeye Olan Etkileri: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Çalışma", Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (2), 25-43