

T.C.
Ege Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Kişilerarası İletişim Yüksek Lisans Programı

**"Etkileşimli İletişim Yoluyla Kurum İçi İletişim Yapılandırmasının
Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir
İnceleme"**

**(A Research Within The Context Employee Happiness and Organizational
Commitment Structuring Intra-Institutional Communication Through Interactive
Communication)**

Hazırlayan: Ebrar UYANIK

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Gaye ÖZDEMİR EREL

İZMİR- 2015

T.C.
Ege Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Kişilerarası İletişim Yüksek Lisans Programı

**"Etkileşimli İletişim Yoluyla Kurum İçi İletişim Yapılandırmasının
Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir
İnceleme"**

Hazırlayan: Ebrar UYANIK

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Gaye ÖZDEMİR EREL

JURİ ÜYELERİ

PROF. DR. GAYE EREL

YRD. DOÇ. DR. EBRU GÜZELOĞLU

YRD. DOÇ. DR. MEHMET YAKIN

İZMİR- 2015

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum *Etkileşimli İletişim Yoluyla Kurum İçi İletişim Yapılandırmasının Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir İnceleme* adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

İsim-Soyadı Ebrar Uyanık
İmza





T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

ÖĞRENCİNİN

Adı Soyadı : Ebrar UYANIK

Numarası : 92140006434

Anabilim Dalı : Halkla İlişkiler ve Tanıtım

Tez Başlığı (Türkçe) : "Etkileşimli İletişim Yoluyla Kurum İçi İletişim Yapılandırmasının Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir İnceleme"

Tez Başlığı (İngilizce) : A Research Within The Context Employee Happiness and Organizational Commitment Structuring Intra-Institutional Communication Through Interactive Communication)

Tez Savunma Tarihi : 28.12.2015

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

JÜRİ ÜYELERİ

Jüri Başkanı

Unvan, Adı, Soyadı : Prof. Dr. Gaye EREL

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Yrd.Doç.Dr.Ebru GÜZELOĞLU

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

Jüri Üyesi

Unvan, Adı, Soyadı : Yrd.Doç.Dr.Mehmet YAKIN

Karar : ☒ Başarılı ☐ Başarısız ☐ Düzeltme

İmza :

TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle ☒

Oy çokluğuyla ☐

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

☒

☐

☐

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
1.Etkileşimli İletişim Kavramı İle Kişilerarası İletişim Sürecine Geçiş ve	
1.1. Etkileşimli İletişim İle Kişilerarası İletişim Sürecine Geçiş.....	4
1.1.1. Etkileşimli İletişim.....	4
1.1.2. Kişilerarası İletişim Süreci.....	5
1.1.3. İletişimde Toplumsal Roller.....	6
1.1.4. İletişimde Psikolojik Grup Özellikleri.....	7
1.1.5. Kadın- Erkek İletişim Farklılıkları.....	8
1.2. Örgütsel İletişim.....	12
1.2.1. Örgüt Kavramının Tanımı.....	12
1.2.2. Örgüt Türleri.....	12
1.2.2.1. Biçimsel (Resmi-Formel) Örgütler.....	12
1.2.2.2. Biçimsel Olmayan (Toplumsal-İnformal) Örgütler.....	13
1.2.3. Örgütsel İletişim Kavramı.....	13
1.2.3.1.Örgütsel İletişim Kavramının Önemi.....	14
1.2.3.2. Örgütsel İletişim Çeşitleri.....	17
1.2.3.2.1. Dikey iletişim.....	17
1.2.3.2.2. Yatay İletişim.....	19
1.2.3.2.3. Çapraz İletişim.....	19
1.2.3.3..Örgütsel İletişimin Etkinliğini Etkileyen Faktörler.....	20
1.2.3.3.1. Yönetim.....	20
1.2.3.3.2. Halkla İlişkiler.....	21
1.2.3.3.3. Teknik Koşullar.....	22
1.2.4. Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu İlişkisi.....	23
1.2.4.1. Doyum Kavramı	23
1.2.4.2. İletişim Doyumu Kavramı	23
1.2.5.2.1. İletişim Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler....	24
1.2.5.2.2. İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık İlişkisi.....	26
1.2.5.2.3.Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumunun Örgütsel	
Verileri.....	28

2. MUTLULUK

2.1. Mutluluk Ve Öznel İyi Oluş	30
2.2. Öz- Benlik	33
2.3. Öz- Etkinlik.....	34
2.4. Öz- İstek : Motivasyon	34
2.5. Mutluluğun Biyolojik Etkileri.....	36
2.5.1. Mutluluğun Nörobiyolojisi.....	36
2.5.2. Kötümserliğin Nörobiyolojisi.....	39
2.5.2.1. Olumsuzuz Fazla Odaklanma.....	39
2.5.3. İyimser Davranışın Nörobiyolojisi.....	40
2.5.3.1. Tetris Etkisi ve İyimserlik.....	40
2.5.4. Sosyal İlişkinin Nörobiyolojisi.....	41
2.6.Arzu, Hoşnutsuzluk ve Mutluluk İlişkisi.....	42
2.7. Konum Ve Mutluluk İlişkisi.....	42
2.8. Para Ve Mutluluk İlişkisi.....	43
2.9. Amaç Ve Mutluluk İlişkisi.....	43
2.9.1. Hedefe Ulaşma	44
2.10. Yaratıcılık Ve Üretkenlik: Genişlet Ve İnşa Et Teorisi.....	44
2.11. Sürdürülebilir Mutluluk Beklentisi.....	45
2.12. Üç Çeşit Mutluluk: Keyif, Tutku Ve Daha Ulvi Bir Amaç Keyif	46
2.12.1. Keyif.....	46
2.12.2. Tutku.....	47
2.12.3. Ulvi Amaç.....	47
2.13. Yedi Mutluluk Prensibi.....	47
2.14. Akış Ve Mutluluk.....	49

3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN MUTLULUĞU OLUŞTURMA

3.1. Bağlılık Kavramı.....	50
3.2. Çalışmaya Bağlılık.....	50

3.3 İşe Bağlılık.....	51
3.4 Mesleki Bağlılık.....	51
3.5 Kurumsal Bağlılık.....	51
3.5.1 Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	52
3.5.1.1 Demografik Faktörler.....	52
3.5.1.1.1 Cinsiyet.....	53
3.5.1.1.2. Eğitim Düzeyi	54
3.5.1.1.3. Yaş.....	54
3.5.1.1.4. Kıdem.....	55
3.5.1.2. İş ve Role İlişkin Faktörler.....	56
3.5.1.3. Kurum Yapısına İlişkin Faktörler	57
3.5.1.3.1. Kurum Büyüklüğü.....	57
3.5.1.3.2. Ücret	58
3.5.1.3.3. Kariyer Fırsatı	58
3.5.1.3.4. İletişim Duygusu	59
3.5.2. Kurumsal Bağlılık Ve Performans	59
3.5.3. Kurumsal Bağlılık ve İş Doyumu.....	60
3.6. Çalışan Motivasyonu.....	61
3.6.1. İş Gören Moralini Etkileyen Faktörler	62
3.7. İş Gören Yabancılaşması.....	65
3.7.1. Yabancılaşmanın Boyutları	66
3.7.2. İş Gören Yabancılaşmasını Önlemek	67
3.8. Örgüt Kültürü.....	68
3.8.1. Örgüt Kültürü Kavramı	68
3.8.2. Örgütsel Kültürün Oluşturulması.....	70
3.9. Örgütsel Demokrasi ve Çalışan Psikolojisi.....	71
3.10. Kurumsal Özdeşleşme ve Sosyalleşme.....	73
3.11. Örgütsel Bütünleşme.....	74
3.12. Örgüt Geliştirme.....	74
3.12.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	75
3.12.2. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı.....	76
3.12.3. Beklenti Teorisi.....	77
3.12.4. Başarı Beklenti Teorisi (Lawler ve Porter).....	78

3.12.5. Locke’ın Amaç Teorisi.....	78
3.13. Örgütsel Güven	79
3.14. Yaşam Tatmini.....	80
3.14.1. İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisi.....	81
3.15. Örgütte Kişisel Gelişim.....	82
3.15.1. Aykırı Değerlere Önem Vermek.....	83
3.15.2. Losada Oranı.....	84
3.15.3. İş Yerinde Tetris Etkisi	84

4. ÇALIŞAN MUTLULUĞUN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA KURUM İÇİ İLETİŞİM ETKİNLİKLERİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ALAN ÇALIŞMASI

4.1. Araştırmanın Amacı.....	85
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	85
4.3. Araştırmanın Önemi.....	86
4.4. Araştırma Yöntemi.....	86
4.5. Verilerin Analizi	88
4.6. Bulgular ve Yorumlar.....	89
4.6.1. Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Sektör Bazında Değerlendirilmesi	89
4.6.2. Kurumlarda Çalışan Mutluluğunu ve Örgütsel Bağlılığı Sağlamak İçin Uygulanan Yöntemlerin Analizi.....	90
4.6.3. Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Programı Kurumlara Pozitif ve Negatif Yönde etkilerinin Analizi.....	92
4.6.4. Çalışan Mutluluğunu ve Örgütsel Bağlılık Programının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi ve Verimliliğinin Takip Edilmesi.....	93
4.6.5. Programın Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Verimsiz veya Yetersiz Kalınan Durumlarda Yürütülen Çalışmaların Değerlendirilmesi.....	94
4.6.6. Çalışanların Kurumlarına Sağladıkları Katkı Konusunda Bilgilendirilmelerinin Onların Motivasyonlarını Üzerindeki Etkisi....	95
4.6.7. Kurum İçi İletişim Çalışmaların Kurum Açısından Sağladığı	

Katkılarına Yönelik Analiz.....	95
4.6.8. Çalışan Mutluluğunu ve Örgütsel Bağlılığı Sağlama Sürecinde Gerçekleştirilen Kurum içi İletişim Uygulamalarına Yönelik Analiz	96
4.7. Araştırma Sonucu.....	100
SONUÇ.....	102
KAYNAKÇA	
ÖZGEÇMİŞ	
TEŞEKKÜR	
ÖZET	
ABSTRACT	
EKLER	

ŞEKİLLER

Şekil (1): İletişim Doyumunu Etkileyen Faktörler	27
Şekil (2) : İletişim ve kurumsal Bağlılık İlişkisi	30
Şekil (3): Üç Çeşit Mutluluk.....	48

TABLOLAR

Tablo(1): Örgüt Kültürüne İlişkin Teorik Yaklaşımlar.....	73
Tablo (2):Çalışan Mutluğu ve Örgütsel Bağlılığın Kurum İçi Önemine Yönelik İnceleme.....	96
Tablo 3: Çalışan Mutluluğu Ve Örgütsel Bağlılık Programı Sürecinde İlişki Faaliyetlerinin Çözümlemesi.....	100
Tablo (4): C Kurumu Çalışan Takdir Eylem Planı ile Ulaşılmak İstenen Hedefler.....	115
Tablo (5): C Kurumu Çalışan Ve Üst Yönetim Arasındaki İletişim Sağlanmasında Eylem Planı İle Ulaşılmak İstenen Hedefler.....	116
Tablo(6) : C Kurumu İnsan Odağı ve Kişilerarası İletişimi Arttırma Eylem Planı ile Ulaşılmak İstenen Hedefler.....	117
Tablo(7) : C Kurumu Çalışanlarda Yaşam Kalitesi Oluşturmada Ulaşılmak İstenen Hedefler.....	119

RESİMLER

Resim(1): İK Platformu Duyuru Afışı.....	98
Resim(2) : B Şirketi Gençlere Kulak Ver Etkinlik Duyurusu.....	99
Resim (3) : B Kurumu Gençlere Kulak Ver Etkinliği.....	99
Resim(4) : C Kurumu Yemekhane- Seminer Salonu Düzenlemesi	100
Resim(5): B Kurumu Geribildirim Eğitimleri Duyurusu.....	104
Resim(6): B Kurumu Mentorluk Eğitimi	107
Resim (7) : B Kurumu İletişim Toplantıları	108
Resim(8): Bağlılığın Üç Temel Davranışı.....	112
Resim (9) : C Kurumu Anket Sonucu: Davranışa Neden Olan Memnuniyet Etmenleri.....	113
Resim(10): C Kurumu Aksiyon Planlama Adımları	114

Resim(11): C Kurumu Genel Aksiyon	
Planı.....	115



GİRİŞ

Teknolojinin ilerlemesi ile kurumlar arası rekabet artmıştır. Bu durum kurumları yetenekli ve kuruma bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar bulmaya yönelmiştir. Çalışanın değerli hale gelmesiyle, günümüzde insanları, klasik insan kaynakları yönetimi anlayışıyla yönetmenin net sonuçlar vermediği gözlenmiştir. Özellikle 2000'li yılların sonuna doğru çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık kavramları kurumlar için önemli kavramlar haline gelmiştir. Kurum içi iletişim kavramı çalışanları eğlendirme olarak ortaya çıkıp, ilerleyen süreçte çalışanları bilgilendirme, çalışanları ikna etme, çalışanlarla açık iletişim kurma olarak şirketlerde uygulanmıştır.

1990'lı ve 2000'li yıllara gelindiğinde kurum içi iletişim çalışanlar için güvenli ve memnuluk oranı yüksek, iş tatmini ve yaşam tatmini sağlama haline gelmiştir. 2005 yılından itibaren kurumlar çalışanların internet ortamında bilgilendirilmesine, eğlendirilmesine, kurum içinde güven ve memnuniyet ortamı yaratmaya yöneldiler. Çalışanlarına önem vermeye başlayan kurumların artması ile bir çok kurum iç iletişim departmanı kurmaya veya insan kaynakları departmanında iç iletişim çalışmaları yapmaya başladığı görülmektedir. Bu departmanın temel amacı, kurum içi iletişimi artırıp, çalışanın kuruma olan güvenini ve bağlılığını artırmak ve motivasyon ve mutluluğunu sağlamaktır.

Kurum içi iletişim kanallarının kuvvetli olduğu firmalarda, iç iletişim faaliyetleriyle kendilerine değer verilen çalışanlar, yüksek performansla çalışıp kurumun itibar kazanmasına katkıda bulunmaktadır. bu durumda kurum prestij kazanırken, çalışanlar da prestiji yüksek bir kurumda çalışmanın verdiği rahatlık ve özgüven hissini yaşamaktadırlar.

'Etkileşimli İletişim Yoluyla Kurum İçi İletişim Yapılandırmasının

Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin İnceleme' başlığını taşıyan tez çalışmamızda, etkileşimli iletişim kavramının iletişim biliminde karşılık bulduğu yaklaşımlardan yola çıkılarak, önceki iletilere bağlı olarak ilerleyen ve geri bildirimli iletişim şekli ile çalışan- kurum arasındaki iletişim modelleri çalışan mutluluğu ekseninde incelenmiştir.

Dört bölümden oluşan tezin birinci bölümünde iletişim, etkileşimli iletişim, kişilerarası iletişim ve örgütsel iletişim kavramları ele alınmıştır. İkinci bölümde son yıllarda çalışma yaşamında daha sıklıkla ele alınan ve bir gereksinim halini alan mutluluk kavramı ve literatürdeki mutluluk araştırmalarına yer verilmiştir. Tezin üçüncü bölümünü ise araştırmanın ana konusu olan çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık kavramları ele alınmıştır.

Tezin birinci bölümünde, etkileşimli iletişim kavramı ile birlikte kişilerarası iletişim kavramı ve örgütsel iletişim kavramı ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. kişilerarası iletişim süreci, iletişim sürecindeki toplumsal roller, iletişimde psikolojik grup özellikleri, kadın erkek iletişim farklılıkları ve bu durumun daha iyi anlaşılması için kadın ve erkeğin beyin yapısındaki farklılıklar ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel iletişim kavramı incelenirken örgüt türleri, örgütsel iletişimi etkinliğini sağlayan faktörler ve iletişim doyumu kavramları da ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümünde, bir sonraki bölüme katkı sağlaması açısından mutluluk kavramı ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. Mutluluk kavramının psikolojideki karşılığı olan, öznel iyi oluş kavramı açıklanmıştır. İkinci aşamada öz-benlik, öz-etkinlik, öz-istek kavramaları incelenmiş ve mutluluğun biyolojik etkileri ve beyinsel faaliyetler açıklanmaya çalışılmıştır. Bölümün sonunda araştırmalar sonunda elde edilen mutluluk çeşitleri ve mutluluğa ulaşmak için yedi prensip ana hatlarıyla incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık ve çalışan mutluluğu konuları ele alınmıştır. bu bölümde bağlılık kavramı ve çalışanla ilişkisi ayrıntılı olarak incelenmiştir. örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler çalışana, işe ve kuruma bağlı olarak ayrı ayrı açıklanmıştır. çalışanın mutluluğunu etkileyen iş doyumunu, motivasyon, örgütsel güven, örgütsel sosyalleşme, örgütsel bütünleşme kavramları örnekler ile incelenmiştir. Bağlılık kavramı Maslow ' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, McClelland' ın başarıma ihtiyacı kuramı ve son olarak başarı ve beklenti teorileri kapsamında ele alınmış ve çalışanın kişisel gelişiminin önemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde, araştırma konusu olan çalışan mutluluğun ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında kurum içi iletişim etkinliklerin rolüne ilişkin bir alan çalışmasına yer verilmiştir. Araştırma evrenini oluşturmak amacıyla Türkiye' de birbirinden farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdürmekte olan alanında öncü üç firma

seçilmiştir. Araştırmada, ilgili firmaların kurum içi iletişim çalışmaları ile çalışan bağlılığı ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin uygulamaları ve çalışan bağlılığını sağlamada kurum içi iletişim çalışmaları ve yöntemleri incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma tekniğine bağlı kalınıp, verilerin toplanma sürecinde nitel araştırma türlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme türlerinde ise, yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Ayrıca çalışmanın araştırma kısmında, etkileşimli iletişim kavramının iletişim biliminde karşılık bulduğu, önceki iletilere bağlı olarak ilerleyen ve geri bildirimli iletişim şekli temel alınmıştır. Kurumların etkileşimli iletişim düzeylerini ölçmek için, çalışanların kurumla iletişimleri, karşılıklı sunulan geri bildirimler görüşülen insan kaynakları yöneticilerine sorulan sorularda tespit edilmeye çalışılmıştır.



1.ETKİLEŞİMLİ İLETİŞİM KAVRAMI İLE KİŞİLERARASI İLETİŞİM SÜRECİNE GEÇİŞ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Birinci bölümünde, etkileşimli iletişim kavramı ile birlikte kişilerarası iletişim kavramı ve örgütsel iletişim kavramı ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Kişilerarası iletişim süreci, iletişim sürecindeki toplumsal roller, iletişimde psikolojik grup özellikleri,kadın erkek iletişim farklılıkları ve bu durumun daha iyi anlaşılması için kadın ve erkeğin beyin yapısındaki farklılıklar ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel iletişim kavramı incelenirken örgüt türleri, örgütsel iletişimi etkinliğini sağlayan faktörler ve iletişim doyumu kavramları da ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.1. Etkileşimli İletişim İle Kişilerarası İletişim Sürecine Geçiş

Düzeni, öğeler arası bilinçli ilişkileri belirlemektedir. iletişim düzeni denildiğinde ise, kişiler, gruplar ve organlar gibi çeşitli öğeler arası bilinçli ilişkilerin belirli bir amaç doğrultusunda geliştirilmesi anlaşılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 67). İletişim sürecinin etkin bir şekilde devam etmesi için, etkileşimin devamlılığının sağlanması ile kişilerarası iletişim sürecine geçiş meydana gelmektedir.

1.1.1. Etkileşimli İletişim

Etkileşimli (interaktif) iletişim mesajların birbiriyle ilişkili ve bireyin katılımına fırsat tanıyacak şekilde yapılandırılmasıdır. Etkileşimli kavramı; etkileşimi, paylaşımı ve eşit oranlarda karşılıklı iletişimi ifade etmektedir. Karşıdaki insanı dinlemeyen, ona konuşma hakkı vermeyen, paylaşımcı olmayan tüm iletişim şekilleri etkileşimden yoksun bir iletişim tarzıdır. Hsieh' e göre etkileşimli iletişim, bir kimsenin üzerinde bırakılan etki ile karşılıklı birbirini etkileme sürecidir (2010; 23)

Etkileşimliliğin tanımı üzerine bilgisayar bilimleri, iletişim ve endüstriyel tasarım alanlarında henüz tam bir görüş birliği sağlanamamaktadır. Etkileşimlilik, yanıtlayabilirlik kavramı ile benzeşmektedir ve bir mesajın geçmiş mesajların yanı sıra aralarındaki bağlantılara da ne ölçüde bağlı olduğunun incelendiği iletişim sürecidir. Olasılı görüşe göre, üç düzey belirtilmekte: etkileşimsizlik, bir mesajın diğer mesajlar ile bağımsız olması; tepkin (reaktif), bir mesajın sadece bir önceki mesaja bağlı olması; ve etkileşimli, bir mesajının geçmiş mesajlardan birkaçına ve aralarındaki bağlantılara da bağımlı olmasıdır (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Etkile%C5%9Fimlilik>, 14.10.2015).

Bazı kaynaklara göre davranışları tanımlayıp bu etkiye tepki veren karmaşık düzeneğe etkileşimli denmektedir. Ayrıca etkileşimli iletişimin başlıca alt teması insanlar arası iletişimdir. Bu bağlamda etkileşimli iletişim, konuşma dilinin yanı sıra, beden dili ve ruhsal durumları da kapsamaktadır (Hartley, 1993; 230-231) .

1.2. Kişilerarası İletişim Süreci

İletişim şeklimiz aynı zamanda iş yada dersle ilgili görüşmelerimiz gibi durumlarda hayatımızın fırsatlarını da belirlemektedir. İş hayatındaki kişilerarası ve etkileşimsel becerilerimizin önemi sıklıkla vurgulanmakta ve bu durum çok geniş bir yelpazede yer alan örgütlerde bu becerilere odaklanan eğitim, seminer, atölye çalışmaları ve yayınların giderek artmasına yol açmaktadır. Bu konuda İngiltere de bir Örnek, 1995 yılında Londra Metropolitan polisi tarafından yayınlanan ve farklı durumlarda kullanılabilecek beden duruşları hakkında öneriler içeren “Polis Güvenliği için iyi Uygulamalar Rehberi”dir. Rehber, polisler farklı etnik gruplardan insanlarla konuşurken kültürel farklılıklara saygı duymalarını ve belirli beden duruşlarını anlatmaktadır. Benzer öneriler birçok ticari kuruluş ve hizmet örgütüncce yayınlanan kitapçık ve kılavuzlarda da görülmektedir (Hartley,1993; 12).

Kişilerarası durumlarda her zaman iki yönlü iletişim akışı bulunmaktadır. Örneğin, A’nın B’ye tatilde geçirdiği hoş vakitleri anlattığı bir konuşmada, A, konuşmanın tümünü olmasada büyük kısmını gerçekleştirmektedir. Bu onu gönderici yapmakta, aynı zamanda kendi söylediklerine ilişkin tepkilerini de gözlemlemektedir. Dinleyici olarak hareket eden B’den enformasyon almaktadır. Bu anlamda A hem alıcı hem gönderici konumundadır (McQuail, 1994; 13).

Diğer insanlarla birlikte yaptığımız her şey iletişim içermelidir. Bazı kaynaklar, iletişimin temelini dili tam olarak kullanabilme ve yazabilme yeteneği olarak kabul etmiş görünürken, diğerleri iyi iletişimciler iyi dinleyicilerdir şeklinde iddia etmektedirler. Kişilerarası iletişim yalnızca mesajların değiş tokuş edilmesini içermez. Esas olarak anlamın yaratılması ve değiş tokuşunu içermektedir (Peel; 1990; 44).

Doğrusal iletişimin önemli sonuçlarından biri “mesaj” a yapılan vurgudan ileri gelmektedir. Bu ifade, iletişim konusu her ne olursa olsun, tam ve net bir yargıya

ulaşacağımızı söylemektedir. Ayrıca bu yargıyı, katılımcılarla veya var olan herhangi bir gözlemciyle kontrol ederek de doğrulayabileceğimizi de öne sürmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; 3) .

Kişilerarası iletişim bir olay veya olayların toplamının dışında devam eden bir süreçtir. Bir olayı düşündüğünüzde, genellikle başının ve sonunun tam olarak belli olduğu bir şey düşünülmektedir. Kişilerarası iletişimi bu şekilde düşünmek yanıltıcıdır. Kişilerarası iletişim zaman içinde birikerek çoğalır. Daha önce iletişim kurulmuş insanlar arasındaki iletişimi anlamak için, ilişkinin geçmişini dikkate almanız gerekmektedir(Aziz, 2006; 9-14).

1.3. İletişimde Toplumsal Roller

Yazarlar iletişimin “toplumsal bir süreç” olduğunda ve iletişimin her zaman belli bir toplumun belli bir zamanda gerçekleştiğinde ısrar etmektedirler. Modern yazarları toplumsal bağlama güçlü bir vurgu yapmalarının nedenlerinden biri önceki yazarların basitçe onu ihmal etmiş olmalarıdır. Ayrıca bir de toplumu insanların davranmayı seçtikleri bir zemin olarak gören ve toplumun bizim davranış biçimimizi oluşturduğu ya da belirlediği iddiasındaki toplumsal bilimlerin aralarında sürdürdükleri bir nevi çalışma vardır. İlk görüşte, insan deneyiminde evrensel olan ya da tüm ırklar ve kültürler için ortak olan özellikler olduğuna inanma eğilimli olduğu görülse bile, ikinci görüşe göre ise, tüm insanlar eylemini içinde olduğu toplumda göreceli olduğuna, diğer bir deyişle insan doğası ya da deneyiminin evrensel öğeleri olmadığına inanma eğilimi vardır (Hartley, 1993; 38-44). Örneğin, farklı kültürler arasındaki farklılık, kültürlerin ortak bir anlayış geliştirebilir olmalarına bağlıdır. Tüm deneyim kültüre özgüyse, bu durumda iletişim olanaksızdır. Diğer taraftan, içinde meydana geldiği toplumsal bağlamı anlamadan insan iletişiminin her hangi bir sürecini tam anlamıyla anlayamayacağı ileri sürülmektedir (Graham,1981; 3).

Son birkaç yılda kişisel ilişkiler üzerine araştırmalar da artış görülmektedir. Bu araştırmaların bir kısmını ilişkinin aşk, arkadaşlık, tanışıklık, gibi farklı niteliklerine yoğunlaşmaktadır. Genel bir sonuç, iletişimin belli tip veya tarzlar arasındaki ilişki ve belli ilişki türleri ile ilgili olduğudur. Örneğin, kendini açmaya ilişkilerin gelişiminde önemli bir bileşen olarak değinilmektedir (Hartley, 1993; 51).

“Rol” terimi aslen tiyatrodan gelmektedir. Gündelik hayatın oldukça büyük bir kısmında “sahne de olduğumuz” iddiasına dayanmaktadır. Yani kişiler onlar için daha önceden belirlenmiş rolleri oynamaktadırlar. Toplumsal bilim de rol kavramını popüler hale getiren ilk isim Amerika toplum bilimci Ralph Linton (1936) olmuştur. Her toplumun belli başlı konumlar içerdiği sonucuna varmıştır. Her konum için, toplumdaki resmi olmayan hiyerarşi içinde bireye yerini veren bir statü ve beklenen davranış ve yaklaşımlarını önceden belirleyen roller bulunmaktadır. İnsanlar, bu kurallar sayesinde nasıl davranacaklarını bilip, aynı zamanda neyi nasıl ileteceğini bildiği anlamına gelmektedir. Linton’ın yaklaşımı rolleri anlamada etkili olmuştur, ancak bazı sorunlar mevcuttur. Linton daha durağan bir topluluk önermektedir. Oysa toplum zaman içinde değişmektedir ve roller de değişir. bu nedenle durağan bir toplum yapısı oluşturmak zordur (Tezcan, 1997; 38).

Hiçbir toplumsal rol tercih edilmiş değildir. Verili rol her zaman diğer roller ile ilişkilidir. Öğrenciler yoksa öğretmen olmak anlamsızdır. Verilen her rolle ilişkili olan diğer roller bulunmaktadır. Bu diğer rollere rol dizisi denmektedir. Rol dizisindeki bu roller içinde önemli olan her biri, asıl rolden taleplerde bulunmaktadır ve bu talepler çoğunlukla gönderilmiş rol olarak adlandırılmaktadır. Asıl rolün diğer rollerdeki insanların ondan belli bir şekilde davranmasını beklediğini de bilmektedir. Bu farklı beklentiler arasında bir uyumsuzluk olduğunda rol çatışması ortaya çıkmaktadır (Triandis, 1994; 22-23).

1.4. İletişimde Psikolojik Grup Özellikleri

Hartley'e göre toplumda yer edinmek için ve gruba dahil olmak için iletişime girdiğimiz gruplar iletişim şekillerine göre ayrılmaktadır Bu grup özellikleri aşağıda şekilde adlandırılmaktadır ve literatürde Hartley' in psikolojik grup özellikleri olarak ifade edilmektedir (1993; 71-75):

- Etkileşim: Grup üyeleri birbirlerine etki ve tepkide bulunurlar ve bu etkileşimlerin zamanla değişiklik göstermeyen kalıp veya yapılara dönüşecek şekillerde gelişmesi muhtemel görülmektedir.
- Algılayış: Grup üyeleri, grubu “gerçek” olarak görecektir ve kendilerini de birer üyesi olarak tanımlayacaklardır. Ayrıca bir de grup sınırı

geliştireceklerdir. Yani kimlerin grubun içinde kimlerin dışında olduğuna dair ortak bir tanımları olacaktır.

- *Normlar* : Normları daha öncede ele almış ve grup normlarının günlük hayat üzerindeki “gücünü” grup üyeliğinin giyim tarzı gibi oldukça “kamusal” ibarelerle görüldüğü şekliyle yorumlanmaktadır.
- *Roller* : Rol kavramıyla da pek çok durumda karşılaştık. Grup düzeyinde, başkanlık gibi belirli mevkilerle ilgili olan resmi normlar yadda bir grup ortaya çıkabilecek, örneğin, diğer üyeleri neşelendirmesi beklenen “joker” gibi, da ha gayri resmi roller düşünülebilir.
- *Duygusal ilişkiler* : Grup üyeleri birbiriyle zamanla duygulanımsal ya da duygusal ilişkiler geliştirirler. Birbirlerine karşı nötr ya da kayıtsız kalmaları pek olası değildir. Ve bir grubun üyeleri arasındaki ilişki elbette çok “güçlü” ve uzun ömürlü olabilmektedir.
- *Hedefler* : Grup , ortak hedefler, amaçlar ya da tasarılar geliştirmektedir.

Hartley' e göre bu altı özellik bir psikolojik grubu tanımlamanın tek yolu değildir ama an belli başlı özellikleri ifade etmektedir. Ancak göz önünde bulundurulması gereken iki nokta daha bulunmaktadır. Bunlar boyutlar, önem ve sınırdır.

Boyutlar, bütün bu özelliklerin bir bütünün farklı boyutları olduğunu görmek gereklidir. Bir grubu, bu altı özelliğin her birinin neresinde bulunduğuna göre tanımlayabilirsiniz. Herhangi bir grubun zamanla bu ölçütlerde değişim göstermesi beklenebilir. Örneğin, sadece ara sıra bir araya gelen gruplarla neredeyse sürekli birlikte olan gruplar gibi farklı grupların etkileşim dereceleri de birbirinden farklı olacaktır.

Önem ve sınır , özelliklerin sıralandığı bu liste hangisinin en önemli olduğunu söylemez. Bu, duruma göre farklılık gösterebilir. Örneğin, pek çok araştırma, insanların kendilerini bir grup olarak algıladığı sürece aradaki iletişimin miktarına bakmaksızın buna uygun davranışlar sergilediğini göstermiştir. Bu durumda, en önemli özellik, grup sınırıdır, yani kimin gruba dahil olduğunu kimin olmadığını gösteren ayrımıdır(1993; 81).

1 .5. Kadın- Erkek İletişim Farklılıkları

Özel yaşamda ve iş yaşamında oluşan toplumsal bağlam değişmektedir. Ancak erkek ve kadın özelliklerine ilişkin tartışmalar hala güçlü fikirler üretilmektedir. Araştırmalar göre, kadınlar ilişki yönelimlidirler, geleneksel bürokrasiyle ilgilenmezler, çeşitli görevlerini halledebilirler ve gücü paylaşmak konusunda iyi oldukları sonucuna ulaşmıştır (Lupton, 2002; 32).

Araştırmalar kadın ve erkeklerin iletişimleri arasında bir takım farklılıklar öne sürmektedirler. Güç ve etki kullanımı, stratejiler ve konuşma üslubuna ilişkin konuları kapsar. Ve aynı zamanda algılara ve beklentilere ilişkin bildirilen farklar da vardır. Erkeklerin ve kadınların nasıl iletişim kurduklarına ilişkin değerlendirmeleri ve iletişim sırasında başkaları tarafından algılanış biçimleri farklılık göstermektedir (Güngör, 1998; 56-57).

Pek çok metin farkların ayrıntılı bir listesini vermektedir. İlgili çalışmalar, genelde kadınların sözlü iletişimini aşağıda belirtilen şekillerde ve farklı biçimde kullandıklarını öne süren Robin Lakoff' un (1975) çalışmalarına dayanmaktadır (Tannen,2010; 196):

- Kadınlar uzmanlaşmış sözcükleri çok daha az kullanırlar. Daha az teknik deyim kullanırlar.
- Kadınlar heyecan belirten ifadeleri daha farklı kullanırlar. Daha az müstehcen söz ve küfür kullanırlar.
- Kadınlar ses tonlamasını farklı biçimde kullanırlar. Daha yumuşak ve daha az “dramatik” bir şekilde kullanırlar.
- Kadınlar “aşırı kibar” ifadelerine daha çok başvururlar.
- Kadınlar tereddüt belirten ifade olarak bilinen “şey” i daha sıklıkla kullanırlar. söylediklerini “şey” “yani”, “gibi”, “bilirsin” gibi belirsiz ifadelerle süslemeleri daha olasıdır.
- Kadınlar şakaları ve mizahı farklı biçimde kullanırlar. Onların fıkra anlattığı erkeklere göre çok daha az görülür.
- Kadınlar gereksiz ekleri daha çok kullanırlar.

Kadınların kullandıkları ve kendini ifade de tekrarlarına neden olan gereksiz ek kullanımına örnek olarak “*yine içiyordu, değil mi?*”, “*fiyatlardaki artış korkunç değil mi?*” ve “*bana kapıyı aç olur mu?*” verilebilir. Kadınlar bu ekleri sadece daha çok kullanmakla kalmaz, aynı zamanda diğer araştırmalar kadınların bu ekleri daha değişik kullandıklarını da göstermektedir. Janet Holmes’a göre (1970) erkekler daha çok “şekle ilişkin” ekler kullanmaktadırlar. Bu ekler, diğer konuşmacıyı “yapmadı mı?”, öyle değil mi? örneklerinde olduğu gibi daha çok bilgi vermesi için cesaretlendirmektedir. Diğer taraftan kadınlar birliktelik ve aidiyet duygularını ifade eden aktif ekleri daha çok kullanmaktadırlar (Şahin, 2009; 59-60). Bu tür araştırmalar genellikle kadınların zayıf, kararsız ve güçsüz konuşma tarzına sahip oldukları iddiasını doğrulamak için kullanılmaktadır. Ancak var olan araştırmalar ve tipik sonuçları hakkında şüphe duymayı gerektiren çeşitli nedenler bulunmaktadır. bu nedenle bu kanıdan tam olarak emin olmak mümkün görünmemektedir.

West ve Zimmerman’ ın (1987) çok etkili bir araştırması erkeklerin konuşmada kadınların sözlerini beklenilenden daha çok kestiklerini göstermiştir. Bu kadınla erkek arasındaki konuşmada, erkeklerin söz kesmelerinin %96’sından sorumlu olduğunu hesaplamışlardır. Bu bulgu elbette ki baskı ve toplumsal gücün bir kanıtı olarak değerlendirilebilir. Gücü ve statüsü olanlar daha çok konuşmakta ve daha çok söz kesmektedirler. Bu konuyu araştırmanın güçlüklerini açığa çıkardığı için bu çalışmayı daha ayrıntılı ele almak gerekmektedir. Elles ve Beattie (1976) bu çalışmadan çıkan sonuçları bir dizi zeminde ne ölçüde genelledebileceğimizi sorgulamaktadır (Hartley,1993;80-98):

- Kısıtlı özne örneklerimi-hepsi orta sınıf, otuz beş yaş altı beyazlardı.
- Konuşmaların kısıtlı doğası-hepsi iki kişilik sahnelerdir ve sadece gündelik gevezeliklerden ibarettirler.
- Sonuca ulaşırken sadece toplam söz kesme sayısı kullanılmıştır. Bu tüm erkeklerin aynı şekilde davrandıklarını varsayar ve erkek öznelerin davranışlarında dramatik farklar gösterdikleri gerçeğini gizler. Aslında 11 erkekten sadece birisi söz kesmelerin neredeyse dörtte birini gerçekleştirmiştir.

- Başka çalışmalardan çıkan sonuçlar, Elles ve Beattie çelişen birkaç çalışmayı bildirirler. Örneğin, Beattie'nin kendisi karışık cinsiyetteki eğitmen gruplarının söz kesme biçiminde hiçbir farklılık bulamamıştır.

Söz kesme aracılığıyla konuşmada erkek ve kadın egemenliği sorunu, sonuca götürücü bir yanıtı kavuşmuş olmaktan uzaktır. Veriler, hala oldukça çelişkilidir ve bunların yorumlanması da hala kesin değildir.

Bu çalışmalar, söz kesmeyi bir güç ifadesi olarak tanımlamaktadır. Daha güçlü katılımcıların konuşmaya hükmetmesi daha olası olduğundan, bunlar daha çok konuşma eğilimi göstermektedirler ve aynı zamanda söz hakkını ele geçirmek için diğerlerinin sözünü kesmektedirler. Ancak, bazı çalışmalar, kadınların konuşmacıya desteklerini ve aynı fikirde olduklarını göstermek için söz kestiklerini öne sürmektedir. Erkekler hem aynı fikirde olmadıklarını ifade etmek için söz kesebilir hem de göz önünde bulundurulması gereken kültürel farklar da bulunmaktadır.

Deborah Tannen, Erkeklerin ve kadınların etkileşim için değişik kuralları olduğunu ileri sürmektedir. Örneğin, “hı hı” ne anlama geldiğini soran Tannen, iki olası yorum önermektedir: “*Devam et dinliyorum*” ya da “*Aynı fikirdeyim, arkadayım*” . İlki toplumsal desteği ve cesaretlendirmeyi uygulayan tipik kadın tepkisidir. İkincisi ise anlaşmaya yönelik erkek mesajıdır. Elbette ki, bu farklılıklar çok kolaylıkla yanlış iletişime yol açabilmektedir (2010; 78) .

John Gray'e göre (2003), erkelerin ve kadınların farklı olması gerekmektedir. İletişim kurma tarzımızdaki bu farklılığın en önemli görünümü kendilik duygusundadır. Erkeklerde bu kendilik duygusu onun yeteneklerinden geçerek sonuçlar elde etme olarak tanımlanmaktadır. Kadınlar için kendilik duygusu onun duygularından ve ilişkilerinin niteliğinden geçerek tanımlanmaktadır(Gray, 2003; 27-28).

Gray aynı zamanda taleplerini ifade etmek için dili farklı kullandıklarını öne sürmektedir. Erkeğin “çöpü boşaltır mısın?”ı ile kadının “çöpü boşaltabilir misin?” ini karşılaştırıldığında, buradaki güçlük, erkeğin kadının talebini kendisinin yetkinliğine ya

da sorumluluğuna örtülü yorumlamasıdır. Gray'ın verdiği son bir örnek, kadınların duygularını ifade etmek için “hiçbir şey çalışmıyor” ya da “hiçbir yere gitmiyoruz” cümlelerinden olduğu gibi mübalağaya başvurduğu iddiasıdır. Buradaki güçlük de erkeklerin bu tespitleri çok düz yorumlamamaları ve beklenen toplumsal destekten ziyade bilgiyle karşılık verme eğilimleridir. (iki hafta önce tiyatroya gittik) bu olgusal yanıt kadın tarafından kaba ve duyarsız bir hareket olarak algılanır ve bu yanlış anlama döngüsü büyümeye başlayıp ikiliyi iletişimsizlik sürecine sürüklemektedir (2003; 81-88).

1.2. Örgütsel İletişim

Tüm organizasyonlar bireylerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, bir organizasyonun işleyişi, kâğıt üzerinde planlanan yazılı kurallarla belirtilen ilişkilerle istense de sınırlandırılmamaktadır. Yazılı kurallar örneğin, amirle şef, şefle memur arasındaki ilişkilerden, kimin kimden emir alacağından, kimin kimi denetleyeceğinden, işlerin nasıl bir sıra ile yapılacağından söz edilmektedir. Oysa herkes kendi kişilik özellikleri ile bu kademelerde görev yapmaktadırlar. Bu nedenle, organizasyonun günlük işleyişinde karşılıklı ilişkiler, yazılı kuralların belirlediği çizgilerin dışına taşmaktadır. İnsan ilişkilerinin doğal bir sonucu olarak kişiler arasında kurulan arkadaşlıklar, çekemezlilikler, çatışmalar, çıkar gruplaşmaları yaşanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 81-84).

Yazılı kurallarla planlanmış, biçimsel yapı içinde kendiliğinden oluşan ve gelişen bu kişisel ilişkilerin sonucunda doğal ya da biçimsel olmayan yapılar meydana gelmektedir. Aslında gerçek bir organizasyon, karmaşık insan ilişkilerinden oluşan ve yaşayan, dinamik bir varlıktır. Yazılı kurallar, organizasyonun iskeletini oluşturmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar, biçimsel ve doğal yani biçimsel olmayan organizasyon özellikleri ile karşımıza çıkmaktadır (Doğan. 2004; 53) Organizasyon bir yapı, yönetim ise onu çalıştıran bir güçtür. Bu güç, organizasyonun işler hale getirilmesi için gerekmektedir. Yönetim, başkaları aracılığıyla iş yapmak, başkalarının yardımını isteme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin çalışma alanı, eşgüdümün nasıl gerçekleştirileceği, işin bölümlenmesine ilişkin yöntemleri, bir hiyerarşik yapı ve buna bağlı iletişim ağının kurulması, kurum üyelerinin organizasyona katılma motivasyonlarının oluşturulması, üyelerin organizasyon kurallarına uygun ve etkili

davranıp davranmadıklarının denetimi ile ilgili sorunları ve bunların çözümüne ilişkin karar ve uygulamalardan oluşmaktadır (Efil, 2005; 68-71).

Kurum içi iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajı çalışanlara iletmesini, benimsetmesini, onu eyleme geçirmesini de kapsamaktadır. Kurum içi iletişim, kurumsal amaçları gerçekleştirmek için yapılan işlem ve eylemlerden geribildirim yoluyla tepkileri, yanıtları taşıma zorunluluğu taşımaktadır. Böylece kurum içi iletişim, hem yöneticinin çalışanları etkilemesini, hem de çalışanların yöneticiye yanıtını içeren çift yönlü bir iletişim süreci olarak gerçekleşmektedir. Kurumun her köşesinde varlığını ve önemini kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda kurum düzeninin başarısını da yansıtmaktadır.

1.2.1. Örgüt Kavramının Tanımı

İnsanlar doğumlarından ölüme kadar geçen sürede çeşitli kurumlarda yer almaktadırlar. Amaç, tek başlarına elde edilemeyecek olan bireysel ve kurum gereksinimlerini güç birliği ile başarmaktır (Şimşek,1997; 154).

Örgütün ne olduğu üzerine özellikle içinde bulunulan zamanda çok sayıda inceleme yapılmış ve bu konu üzerine çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. Aşağıda konuyla ilgili bilgi ve görüşler eşliğinde, örgüt kavramına ilişkin farklı tanımlamalara yer verilmiştir:

- Örgüt genel anlamda iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak kurgulanmış faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemidir (Gökçe ve Atabey, 2003; 66).
- Bireylerin çabalarının belirli hedefler doğrultusunda eş güdümlendiği bir yönetim işlevselliği, insan ve teknolojinin etkileştiği bir sistem, kendine has bir kültürü olan çalışanları ve onların arasındaki yetkinlik ve iletişim ilişkilerini sunan bir yapıdır (Güçlü, 2003; 147).
- Örgüt, en geniş anlamda, iki ve daha fazla bireyin belirli ortak hedefleri gerçekleştirmek için iş birliği ve uyumluluk içinde faaliyet göstermeleri ile ortaya çıkan sosyal sistem veya varlıklardır (Erdoğan,2005; 260).
- Yönetim bilimciler tarafından örgütün en kısa tanımı “ürün ve hizmet üreten ekonomik bir birim” olarak yapılmaktadır (Izgar,2008; 135).

Örgüt tanımlamalarındaki farklılıklar hem farklı disiplinlerdeki hem de aynı disiplin içindeki kurumsal yaklaşım farklılıklarını yansıtmaktadır. Fakat hepsinde ortak olan nokta örgütün amaçlı bir toplumsal birim olmasıdır (Erdoğan,2005; 239).

Yapıları bakımından kabul görmüş şekli ile örgütler biçimsel(resmi - formel örgütler) ve biçimsel olmayan (toplumsal- inormal) örgütler olmak üzereiki temel gruba ayrılmaktadır.

1.2.2. Örgüt Türleri

Yapıları bakımından kabul görmüş şekli ile örgütler biçimsel(resmi - formel örgütler) ve biçimsel olmayan (toplumsal- inormal) örgütler olmak üzereiki temel gruba ayrılmaktadır.

1.2.2.1. Biçimsel (Resmi-Formel) Örgütler

Bu gruptaki örgütler, iş bölümü fonksiyonlarının belirlenmesi ve sorumlulukların dağılımı yoluyla açıkça belirlenmiş ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için çalışanlarının koordine edilmesi sonucunda ortaya çıkan örgüt türüdür. Bu örgüt yapısına örnek olarak kamu kuruluşları, sendikalar ve özel sektör kuruluşları gösterilebilir (Şişman, 2007; 78-80).

Biçimsel örgütler, biçimsel organizasyon yapısına bağlı olarak ortaya çıkan iletişim ilişkilerini ve kanallarını içermektedir. Bu kanallar, kurum içinde ve kurumun çevresi arasındaki bilgi ve mesaj alışverişini sağlamak üzere, organizasyonun kuruluş aşamasında belirlenir. Kurumun biçimsel organizasyon yapısı, önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyen bir biçimsel iletişim sisteminin ortaya çıkarmaktadır. Bu sistem içinde üyeler kendi kişisel isteklerine göre değil, planlanan ve öngörülen şekilde davranmak ve iletişim kurmak durumundadır. Organizasyonun biçimsel yapısı, dikey farklılaşma esasına göre oluşturulduğunda bireyler, sahip oldukları otorite ve yetki bakımından, hiyerarşik olarak birbirlerinden farklılaşmaktadır. Bir kurumda, farklılaşmanın çok olması daha fazla yönetim kademesinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu durumda örgüt yapısı daha dik ve merkezi bir görünüm kazanmaktadır. Tersisi durumda ise basık ve merkezkaç bir yapı ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik kademe sayısı ve yönetim alanı özellikle ast-üst arasındaki dikey iletişimi etkilemektedir. Ast-üst iletişiminde kural olarak, kademe atlanmaması öngörülmüştür.

Bu yüzden kaynak ile alıcı arasındaki iletişim kanalı uzadığı ölçüde, iletişimin gecikmesi, bozulması ve süzülmesi gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2014; 28-29).

1.2.2.2. Biçimsel Olmayan (Toplumsal - İnfornel) Örgütler

Herhangi bir şekilde ve herhangi birileri tarafından planlanmayan, tamamen kendiliğinden oluşan insan ilişkileri sistemini ifade eder. Biçimsel olmayan örgütlere infornel örgütler de denilmektedir. Aynı hobilere sahip olma, aynı yöreden gelme gibi nedenlerle bulunulan hiyerarşik kademelerden bağımsız olarak insanların birbirleriyle ilişkiye kurmasıdır. Bu örgütlerde üyelik gönüllüdür, sürekli olmak zorunda değildir ve bir birey birden fazla örgütün üyesi olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 108).

Biçimsel olmayan örgütler, resmi bir otorite tarafından kurulmayan, bireylerin sosyal ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkan örgütlerdir. Biçimsel örgütler ile biçimsel olmayan örgütler arasındaki en önemli farklılık biçimsel örgütlerin açık olarak belirlenmiş bir hedef doğrultusunda gereken işlemleri gerçekleştirmek için kurum içinde departmanlar ile kademeler ve kıdemler oluşturulmuştur. Bu çeşitli kademe ve kıdemler arasındaki iletişim ağı farklı faaliyetlerin eşgüdümleşmesini sağlayacak şekilde planlanarak kurallara bağlamıştır (Taşçı ve Eroğlu; 2008; 27-28).

Örgütler, kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bireylerin çabaları sonucu ortaya çıkar. Var olan bir örgütü katılan kişiler de, örgütle ilişki kurmak yoluyla kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. “Amaç” olmadan örgütler kurulamaz. Var olan bir örgüt kişisel amaçları tatmin edemez duruma geldiğinde ya değişmesi ya da ortadan kalması gerekir. Kişisel örgüt içinde karmaşık ve kimi zaman belirsiz bir ortamla karşılaşabilirler. Bu belirsizliği ve karmaşıklığı çözecek en temel kavramlardan biri iletişimdir. Çünkü kurumlar, bireysel ve grup olarak kurum içindeki tutum ve davranışları, kurumun hedefleriyle uygunlaştırmak için kurumsal iletişimden faydalanmak zorundadır (Lily,1999; 17).

1.2.3. Örgütsel İletişim Kavramı

Dilimizde iletişim kavramının kökeni, Fransızca ve İngilizce de “communication” kelimesine karşılık gelmektedir. Kavramın kökenindeki “commun” kelimesi “paylaşmak” ortaklaşmak anlamına gelmektedir. Bu da iletişimin amaçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bilgi, duygu ve düşüncelerin karşılıklı aktarılması ortaklığa ulaşmanın yoludur (Işık,2000; 10).

Genel anlamda iletişim kavramı, etkileşimde bulunan bireyler arasında anlamları ortak kılma sürecidir. Çalışma hayatının gerekliliği olarak, kurumlarda bireyler arasında doğal bir bilgi alış verişi bulunmaktadır. Önemli olan bu alış verişin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesidir (Solmaz,2007; 102).

Örgütsel iletişim, 1920’lerden itibaren kurumsal araştırmalarda önemli bir konu başlığı haline gelmiştir. Özellikle 1950’lerden sonra konuya ilgi daha artmış, 1970’lerden itibaren ise bireyin kurum içindeki rolü davranışlarına yönelik akademik ilgide artış görülmüştür(Güllüoğlu, 2012; 20).

1.2.3.1.Örgütsel İletişim Kavramının Önemi

Örgütsel iletişim üst düzey yöneticilerin, onlara bağlı çalışanların, orta düzey yöneticilerin ve diğer çalışanların bir kurum içinde birbiriyle iletişime girme biçimini ifade etmektedir ve bu kavram birçok araştırmada farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bazı araştırmalardaki tanımlara göre ;

- Örgütsel iletişim ,birbirine bağlı olan iki veya daha fazla sistemden oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belli sınırları olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen kurumsallaşmış bir bütündür (Eren,2003; 51).
- Örgütsel iletişim bir kuruluşa, derneğe, kuruma ya da organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletmeyi etkileme amacı olan tüm iletişim çabalarının planlı bir şekilde uygulanmasıdır (Okay, 2005; 13).
- Örgütsel iletişim, örgütün devamlılığını sağlamak ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için kurumu oluşturan birimler ile örgütün çevresi arasında

gerçekleştirilen sürekli bir bilgi ve düşünce alış verişi ya da departmanlar arasında gerekli olan ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Eroğlu ve Sunel,2006; 180).

- Örgütsel iletişim, örgütün amaçları gerçekleştirmek ve örgütsel işleyişi sağlam bir şekilde oturtmak için, örgütü meydana getiren bölümler, ögeler, örgütse çevresinde girilen ve sürekliliği sağlanan bilgi alış verişi ya da bölümler arasındaki gerekli olan ilişkilerin kurulmasına imkan tanıyan toplumsal bir süreçtir (Ada vd, 2008; 489).

Yönetimin zamanla karmaşıklaşması, ilerleyen teknoloji ve teknolojik gelişmeler, örgüt içinde yaşanan durumlar, örgütsel iletişimin kurumlar açısından önemi incelendiğinde , kurumlar için daha belirgin bir şekilde önemli olduğu görülmektedir. Bir kurumda verimliliğin iyileştirilmesindeki ilk etken iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilmesidir. Oluşan iletişim yetersizlikleri kişiler arasındaki iyi ilişkilerin gelişmesini engellemekte ve çalışanlarda motivasyonun düşmesine neden olmaktadır. Düşük motivasyon ise verimsizliğin düşmesinin temel nedenidir (Gümüş;2012; 26) .

Buna bağlı olarak, örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar için ve yöneticiler için o motivasyonel bir araç niteliğine sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanların kendi değerlerinin farkına varmaları ile güvenlerini ve saygılarını artıracak, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yola harcamalarını sağlayacaktır (Eroğlu ve Sunel,2006; 232).

Örgütsel iletişim sayesinde çalışanların örgütsel etkinliği algılayabilme durumu gerçekleşmektedir. Çalışanların algıladıkları örgütsel etkinlik ise kurumsal bağlılık düzeylerine olumlu yönde katkı sağlamaktadır. açık iletişim çalışanların çalışmaya ve yaptıkları işlere verdiği değeri arttırmakta ve işleri daha ciddiyetle ve severek yapmaları için ortam hazırlamaktadır.

Smith'e göre(1998) örgüt içindeki iletişimin iyileştirilmesinin önemi aşağıdaki nedenlere dayanmaktadır.

- Yanlış anlaşmalar en az düzeye iner (sağlıklı yönetim-çalışan ilişkisi)
- Görev sınırları netleşir
- Geri bildirim kolaylaşır
- Çalışanların örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi kolaylaşır ve değişime kolay ayak uydurur.
- Çalışan karara katılır ve problem kolaylaşır (akt. Lily,1999; 2).

Toplumların barış ve esenliği, insanlar arasındaki iletişimin kalitesine bağlıdır. Örgütsel düzeyde de bu işleyiş aynı şekilde devam etmektedir. İletişimin koptuğu yerde yabancılaşımlar ve karışıklıklar, toplumsal huzursuzluklar ve düzensizlikler görülmeye başlanmaktadır.

İletişimde bilgi paylaşımının temel amacı, çalışanlara yaptıkları özellikli görevlerle ilgili yeterli bilginin sağlanmasıdır. Aynı zamanda çalışanlara çabalarının sonuçlarıyla ilgili, etkili oldukları durumlarla ilgili, performans ödüllendirmesi gibi bilgiler de iletilmektedir. Bilginin paylaşılması, kararların uygulanması, kontrol edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi gibi amaçlar örgütsel iletişim süreci için son derece önemlidir (Vural, 2003; 142-147).

Örgütsel iletişimin diğer amaçları ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Vural, 2003; 129; Tutar,2014, 118; Güllüoğlu, 2012; 24):

- Örgütsel politika ve kararların çalışanlara duyurulması, anlatılması ve böylece dedikodu ve söylentilerin önlenmesi.
- Örgütün çalışma düzeni, hedefleri, ücret-prim sistemi, ödül-ceza sistemi, kariyer olanakları, sosyal haklar, kurumun bütçesi, projeleri ve faaliyetleri hakkında çalışanları bilgilendirerek kuruma bağlılığın ve güvenin sağlanması.
- Örgüte sürekli bilgi akışı sağlayacak kurumda bir aile ortamının ve örgütsel bütünlük ve dayanışmanın oluşturulabilmesi amacıyla dostluk, bağlılık ve sevgi ilişkilerinin gelişmesini sağlayarak çalışanların motivasyonunun artırılması.
- Örgütün faaliyet alanına ilişkin her türlü mevzuat ve yeniliğin çalışanlara duyurulması ve olası hataların önlenmesi, karlılığın artırılması.

- Örgütsel tutumların yönlendirilmesi ve çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesinin sağlanması.
- Çalışanların örgütün amaçlarını, hedeflerini kurum kültürünü öğrenmelerinin ve benimsemelerinin sağlanması.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunulması, koordinasyon sağlanması.
- Bireyler, gruplar ve departmanlar arasındaki problemlerin ve çatışmaların giderilmesi.
- Çalışanların, örgütün etkinliklerini, önemli olayları, kararlar ve başarılar konusunda bilgilendirilmesi.
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerinin geliştirilmesi.

1.2.3.2. Örgütsel İletişim Çeşitleri

Örgütsel iletişim, hiyerarşiye bağlı olarak ortaya çıkan ve adına kurumsal yapı dediğimiz piramit içinde gerçekleşir ve yapı bakımından, biçimsel(resmi-formal) ver biçimsel olmayan (doğal-informal) olmak üzere iki ana grupta incelenmektedir.

1. 2.3.2.1. Biçimsel İletişim Kanalları

Biçimsel iletişim kanalları, örgütün egemen yapısının önceden belirlediği kanallar ve ilişkiler yoluyla örgütte çalışanların görevleriyle ilgili temel rollerini yerine getirmelerini sağlayan iletişimdir (Erdogan.2005: 269).

Biçimsel iletişimde tesadüfe yer yoktur; her şey önceden hesaplanmış ve planlanmıştır. İletişim ilişkileri de öngörülen şekilde gerçekleşmektedir. Biçimsel ilişkiler ve dolayısıyla biçimsel iletişim kanalları organizasyon el kitabında ve organizasyon şemasında yer almalıdır. Etkin bir yönetim olması için iletişim kanallarında bilgilerin serbestçe dolaşmasına izin verecek biçimde açık bir sisteme ihtiyaç vardır (Eren,2003; 92). Örgütün yapısını dikte ettiği iletişim tarzı olan biçimsel iletişim örgütsel yapıya paralel olarak dikey ve yatay iletişim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.2.3.2.1. Dikey iletişim

Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde kurumun alt kademeleri ve üst kademeleri arasındaki bilgi akışını sağlayan kanalların yeterli olması gerekmektedir. Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki tür seyir izlemektedir. Yönetimle çalışanlar arasındaki iletişimin yönünü içeren dikey iletişimin yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru olmak üzere iki çeşittir. Dikey iletişim özellikle örgüt amaçlarına etkin biçimde ve bilgi akışını, koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamak açısından son derece önemlidir(Güllüoğlu, 2014; 28).

Örgütle bütünlüğün sağlanması için öncelikle yukarıdan aşağıya doğru gelişen otorite ilişkilerinin iyi düzenlenmesini gerekmektedir. Aşağı doğru iletişim; organizasyonda her hangi bir noktada başlayan ve çalışanlar arasındaki hiyerarşide aşağıya doğru ilerleyen iletişim sürecidir (Özgen , 2005; 315). Aşağı doğru iletişim de,örgüt içinde çalışanları etkileyecek tüm politikalar, alınan kararlar, uygulamalar, amaç ve kurallar , çalışanların sınırlarını öğrenmeleri açısından önemlidir. Eğer bu bilgiler çalışanlar tarafından eksik öğrenilirse, etkili bir sonuç vermemekle beraber yanlış yapacakları uygulamalar sonucunda kurum için olumsuz sonuca giden kayıplara neden olacaktırlar(Özkan ve Süar, 1992; 269).

Tek yönlü iletişim olarak ifade edilen aşağıya doğru iletişim, göndericinin mesajın anlaşıldığından emin olmasını sağlayacak geri bildirim için çok az olanağın olduğu bir iletişim tarzıdır. Yazılı yön göstermeler,mektuplar, raporlar, ilanlar, üst ve astlar arasındaki yazışmlar, yönetmelik ve politikalar genellikle tek yönlü olarak akmaktadır. Bu şekilde tek yönlü iletişim eşzamanlı artırımına rağmen, katılım ve doğrulama için gerekli etkileşimi engellemektedir.aşağı doğru iletişim şekli genellikle yazılı formatta olmaktadır. Yanlış anlaşılmalara neden olmaması için, içeriğin anlaşılır ve açık bir dille ifade edilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir (Güllüoğlu, 2012; 25-28).

Kurumlarda çalışanlara yöneticiler tarafından bir çok iş verilmekte ve bu işler görevi veren yöneticiler tarafından izlenmektedir. Bunun sağlanması için yukarıya dönük iletişim kanallarından yararlanılmaktadır. Bu kanallar aracılığıyla yapılan işler ilişkin bilgi ve raporlar üst organlara iletilir. Böylelikle ilerin amaçlara ve buyruklara uygun biçimde gerçekleşip gerçekleşmediği durumu takip edilebilir. Yukarı yönlü iletişim sayesinde özellikle bağlı bulunduğu ilk yöneticinin baskısı altında bulunan

alışan bu yolla bir ya da daha çok basamak atlayarak st yöneticilerle ilişki kurabilir. Böylelikle iletmek istediği dilek, istek, buluş ya da nerlerini dolaysız biçimde sunmak olanağı olabilir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003; 79).

Yukarı yönlü iletişim sayesinde çalışanla yönetici arasındaki iletişim mesafesi kısaltılabilir. alışan kendini dinleyen bir yönetici bulmaktan, değer verilmekten tatmin olur ve sorunlarını anlatarak kendini rahatlatma gereksinimini karşılar. Bunun da ötesinde eğer yönetici çalışanın görüş ve önerilerine değer veriyor, ona saygı duyuyor ve dediklerini uygulamaya koyuyorsa, çalışanların örgütsel iletişim yoluyla örgütsel bağlılığını da sağlamış olur (Güllüoğlu, 2012; 31).

1. 2.3.2.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, aynı statüye sahip yöneticilerin, ortak olarak bağlı oldukları st kademeye gitmeden veya başvurmadan, karşılıklı olarak ilgilendikleri konu hakkında iş birliği yapmaları durumunda gerçekleşen kurumsal iletişim biçimidir (Ekinci, 2006; 18). Yatay iletişim , formal iletişim ağı içinde kolaylıkla koordinasyonu ve problem çözümünü sağlamaktır (Vural,2003; 153).

Yatay iletişim öncelikle, eřėdm amacına hizmet eder. Aynı düzeydeki çalışanların tüm örgüt hakkında bilgisini artırmasının yanı sıra, kurumun bölümleri arasında bir topluluk oldukları duygusunu oluşurmaya yardım eder(Varol, 1993; 135).

Örgütlerde bulunan seviye olarak aynı olan departman yöneticileri ve çalışanlar, ortak olarak bağlı oldukları bir st kademeye başvurmadan , sağlam bir iletişim oluşturmak için bu kanala başvurmaktadırlar. Aynı zamanda bu iletişim kanalları, benzer ya da aynı konumlardaki yöneticilerin iş birliği yapmasına ve bu şekilde bir iletişim kanalı oluşturmasına katkıda bulunmaktadır. Otoriter yönetim yapısına sahip kurumlarda bile özellikle emir ve talimatların iyi anlaşılması konusunda, dikey iletişim yetersiz kaldığında, yatay iletişim kanalları işlev görür. Yatay iletişimin temel amacı, kurumsal koordinasyon ve problem çözme için kanal sağlamaktır (Güllüoğlu, 2012; 31).

1.2.3.2.3. Çapraz İletişim

Örgüt içinde bulunan ve hiyerarşiye dahil olan farklı düzeydeki departmanların, ara bir kanal kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim şekline çapraz iletişim adı verilmektedir. dikey iletişim tarzının sakıncalarının giderilmesi ve olağan olamayan durumlarda üst kademe ile kısa süreli iletişim gerçekleştirilmesi açısından kurum için büyük bir öneme sahiptir. Bu iletişim şekli ile kişiler birbirlerine karşı sorumluluklarını daha net bir şekilde kavramaktadır ve bu durumda kişilerarasındaki yardımı kolaylaştırmaktadır. Özellikle büyük ve karmaşık örgütlerde bilgi alış verişi amacıyla kullanıldığında çok faydalı olunmasına rağmen, yöneticilerin başka bölümdeki kişilere emir vermesi söz konusu olduğunda yetki karmaşası ortaya çıkabilmektedir (Tutar, 2014; 131).

Bu tür iletişimde, basamaklar arasındaki hiyerarşik düzen dikkate alınmayıp birimler arasında rast gele bir iletişim ağı kurulmalıdır. Üst düzey yöneticiler kendi sorumluluk alanlarında olmayan konularda bilgi alış verişinde bulunmak ve olağan üstü durumlarda zaman kazanmak amacıyla çapraz iletişim kullanmaktadırlar (Özkan ve Süar,1992; 270).

Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarının giderilmesi ve olağan üstü durumlarda kısa sürede gereken iş birliğinin gerçekleştirilmesi aşamasından çapraz iletişim büyük önem taşımaktadır. Bilgi alış verişi dışında iyi yöneticinin başka bir bölümde bulunan çalışanlara emir vermesi şekline dönüşürse kurumsal düzen yerini kurumsal düzensizliğe bırakmaktadır. Bu nedenle kurumlarda zorunlu olmadıkça, karışıklığa neden olabileceğinden dolayı çapraz iletişimden uzak durmak gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tuz, 200; :83).

Özetle, örgüt içindeki iletişim sürecini bireyler arasındaki ilişkilerin biçimine göre yatay ve dikey olarak sınıflandırmak olanaklıdır. Yatay iletişim genellikle benzer statülerde bulunan eşit ya da akranlar arasındaki iletişimdir ve çoğunlukla informal yani ağır basar. Dikey iletişim ise, örgütsel hiyerarşide düzey farkına sahip olan astlar ve üstler arasında ortaya çıkar ve resmi bir nitelik taşır (Solmaz, 2007; 103).

1.2.3.3..Örgütsel İletişimin Etkinliğini Etkileyen Faktörler

Örgüt içinde iletişimi etkileyen, iletişim sürecini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen bazı faktörlerden söz edilebilir. Yöneticinin özellikleri, örgütsel faktörler ve teknolojik gelişmeler bu faktörlerin başında gelmektedir.

1.2.3.3.1. Yönetim

Yönetimin başarısındaki en önemli etkenlerden biri yöneticidir. Yönetici, işletmenin var olan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmak, onları organize etmek, kadrolamak ve hem işleri hem de çalışanları denetlemek yoluyla işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişilerdir. Tüm bu nedenlerden dolayı yöneticiler yönetim fonksiyonlarının etkinliğinin artırılmasında kullanılan tekniklerinin nasıl kullanılacağını, iletişim sürecinden nasıl yararlanıp daha çok etki alabileceklerini bilmek zorundadır. İyi bir yönetici bir çok teknik ve beşeri yeteneğe sahip, sorun çözme, karar verme, emir verme, geri bildirim verme, bilgi toplama, bilgi yayma ve iletişim sağlama becerilerini bünyesinde barındıran bir yapıda olmalıdır ve çalıştığı örgütte liderlik vasfını da üstlenmelidir (Eroğlu ve Sunel, 2006:179).

Çalışanın örgütten temel beklentisi, genel olarak gelir, güvenlik, yükselme, statü, yetki, özel hayata gösterilen saygı, kararlara katılma imkânları, adaletli ve sürekli bir disiplin üzerinde yoğunlaşmaktır. Bu etmenlerin nispi önemi kişiye ve duruma göre değişmekle birlikte, üyelerin bu beklentilerinin dikkate alınması kuruma bağlılığı artırmaktadır (Gökçe ve Atabey, 2003:85).

Bu noktada literatürde yapılması gerekenler; iyi haberler kadar kötü haberlerinde çalışanlara zamanında ve doğru kanalla verilmesi, çalışan tatminine yönelik bir yaklaşım izlenmesi, iş bırakmaların engellenmesi için gerekli tedbirlerin (ücret artışı, zaman esnekliği, kariyer danışmanlığı vs.) alınması, karşılaşılan güçlüklerin (kişisel-ie yönelik) ortadan kaldırılmasına yönelik şikâyetlerin dinlenmesi için gerekli teşvikin yapılması şeklinde yol göstermektedir.

Örgütlerde yönetici faktörü, hem iletişimin hem de bilginin asıl kaynağı olarak görülmektedir. Günümüzün değişen koşullarıyla yöneticinin de rolü değişmekte ve artık

farklı birimlerin beklentilerine karşılık verebilecek, risk alabilen güvenilir yönetici tipine ihtiyaç duymaktadır (Ünal, 2007:68).

1.2.3.3.2. Halkla İlişkiler

Örgütsel faktörler arasında özellikle kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleri önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü örgütsel iletişim denildiğinde akla gelen iki nokta, bu iletişimi gerçekleştiren halkla ilişkiler uzmanları ve onların örgüt içinde rol ve fonksiyonları olmaktadır. Günümüzde örgütsel iletişimin uygulayıcısı olarak işlev gören halkla ilişkiler uzmanları, bir kurumun, kurum içi ve kurum dışı gruplar ile etkileşim içine girerek, faaliyet ve politikalarını açıklamasını, toplumun destek, anlayış ve güveninin kazanması, söz konusu kişi veya gruplardan gelebilecek tepkilerle, düzenlemelere gitmesini ve gerekirse faaliyetlerde değişiklik yapmasını sağlayan bir yönetim işlevi olarak iş tanımlarını çerçevelemektedirler (Ertürk, 2007; 55).

Robbins (1989)'e göre, bu noktada halkla ilişkiler faaliyetlerinde belli zaman aralıklarında bütün çalışanların ve yöneticilerin katılacağı toplantılar, seminer, tiyatro, spor müsabakaları, davetler, yeni elemanın işe başlamasında hoş geldin partileri, terfilerde ve ödüllendirmelerde kutlama ve törenler, örgüt dışında hafta sonu piknikleri, hafta sonu işletme gezileri gibi etkinlikler düzenlenmelidir. Böylece , çalışanların kurum kültürü ile bütünleşmeleri, iş ortamı dışında ortak değer, varsayım, felsefe ve amaçları paylaşımları sağlanabilir (Güllüoğlu,2012; 121-122) .

Yönetimin görevi, örgütsel iletişim bağlarını artırmak ve her çalışan o kurumun temsilcisi olduğu bilincini yerleştirmeye çaba sarf etmektir. Bu nedenle yönetim örgütsel iletişim fonksiyonunu gerçekleştirirken, kurumsal kültür, vizyon, misyon, amaç ve hedeflere hizmet edecek şekilde, örgütsel davranışı, önceden belirlenecek hedeflere ulaşacak şekilde yönlendirilerek, iletişime duyulan ihtiyacı karşılamakla yükümlüdür (Ertürk, 2007; 55).

1.2.3.3.3. Teknik Koşullar

Örgüt içi iletişim faaliyetlerini daha etkin kılan bir diğer etmen de teknik koşullardır. Örgütte daha fazla bilginin, daha hızlı ve daha etkin paylaşılmasını sağlama, zaman ve alan kullanımında avantaj sağlama, yenilikçi stratejinin formüle edilmesini ve uygulanabilmesini sağlama gibi üstünlükler getirerek örgütsel etkinliği artırmaktır (Aslan,2008; 110).

Çalışanların örgütü benimseyebilmeleri, örgütün amaçlarına ulaşabilmeleri ve motive edilebilmeleri için örgüt hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekir. Diğer bir deyişle, motivasyon bilgi ile başlar ve çalışanların yeterli bilgiye ulaşabilmeleri ise çok sayıda faktörden etkilenen bir örgütsel iletişim süreciyle mümkündür (Güllüoğlu,2012; 43).

1.2.4. Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu İlişkisi

Örgütlerde çalışanlar maddi olarak yeterli bir ücret, psikolojik olarak ise iş tatmini bulmak isterler. İş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladığı maddi ve manevi olanaklara ilişkin doyum düzeyidir. Söz konusu algıya kişinin verdiği tepki, onun iş tatmininin şeklini ve boyutlarını belirler. İş tatmini bireylerin işlerinden duydukları haz duygusu, çalışanların işlerinden, örgütlerinden ve yönetim anlayışlarından duydukları hoşnutsuzluk düzeyidir.

1.2.4.1. Doyum Kavramı

Örgütlerde iş tatmini, verimlilik, yüksek performans, sağlıklı insan ilişkilerinin bulunmasına bağlıdır. Örgütlerde insan yönetiminin temelinde verimlilik sağlamak, olumsuz tavırları ortadan kaldırmak, kişisel ihtiyaçları anlayabilmek, insanların daha iyi çalışmaları için motive etme vardır. Bütün bunlar ancak örgüt çalışanlarının emeklerinin etkin bir şekilde örgütlenmesine ve örgütte insan ilişkilerinin sinerji yaratacak şekilde yönetilmesine bağlıdır. İnsan yönetimi çalışanlara güvenmeyi, yetki ve sorumluluk vermeyi, eğitimi, yetiştirmeyi ve insan ilişkilerini başarılı bir şekilde yönetmeyi gerektirir (Taşcıoğlu ve Eroğlu, 2008; 23).

Çağımızın giderek çalışan odaklı bir yapı haline gelmesi sebebiyle günümüzde yüzyıla adını veren iletişim kavramının, kişiler arası ilişkileri kurumları, hatta toplumları yaşatarak ayakta tutan bir güç olduğu artık yadsınamaz bir gerçek olarak kabul edilmiştir. Öyle ki, toplumların barış ve enliğı insanlar arasındaki ilişkinin kalitesine bağlanmakta, iletişimin koptuğı yerde yabancılaşmanın, toplumsal huzursuzluğun ve düzensizliğin baş göstereceğı ifade edilmektedir (2008; 27).

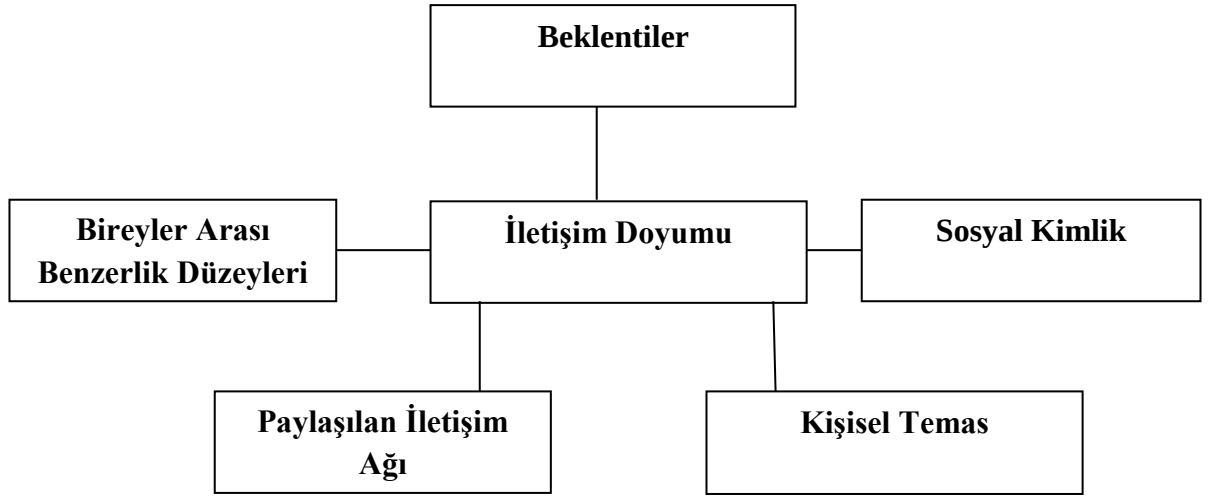
1.2.4.2. İletişim Doyumu Kavramı

Hayatımızda her an olduğu gibi, kurumlarında iletişimsiz bir şekilde varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Topluluk faaliyetlerinde, belirli bir yapının kurulmasında, faaliyetlerin uyumlaştırılıp, işlerin yürütülmesinde, yeterli ve özellikle etkili düzeyde iletişime ihtiyaç vardır. Bu yüzden kurum içinde ve dışında sürekli bilgi alış verişinin olması önem taşımaktadır (Vural, 1998; 111-112).

Kavramın 1959 yılında Level tarafından ilk kez ortaya atılması ve kişinin başarılı bir iletişim tecrübesi yaşaması ve bireysel olarak tatmini şeklinde tanımlanmıştır. İletişim doyumu basitçe, çalışanın kurum içindeki pozisyonuyla bağlantılı olarak yaşadığı tatmin düzeyi olarak tanımlanabilir. İletişim doyumu çalışanın kurum içinde yüz yüze geldiğı tüm iletişim kanallarında ve de içeriklerinden tatmin olması anlamına gelmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2008; 353).

1.2.5.2.1. İletişim Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çalışanların iletişim doyum düzeyleri, pek çok kurumsal değişken tarafların olumlu yada olumsuz yönde etkilenmektedir. İletişim doyumunu olumsuz yönde etkileyen örgütsel faktörlerden biri kurum içinde hâkim olan “belirsizlik havası” dır dır. Belirsizlik kişinin herhangi bir uyarıcıya yönelik olarak herhangi bilgiye ulaşmaması durumudur ve belirsizliğe neden olan değişkenler Gudykunst ve Kim (1997) tarafından 5 faktörde açıklanmıştır:



Şekil (1): (İletişim Doyumunu Etkileyen Faktörler) Kaynak: Gudykunst ve Kim (1997)

- Beklentiler
- Sosyal kimlik
- Bireyler arası benzerlik düzeyleri
- Paylaşılan iletişim ağı
- Kişisel temas

Gudykunst ve Kim (1997) kişilerin belirsizlik düzeylerinin minimum ve maksimum olmak üzere iki çeşit olduğunu ve eğer kişinin yaşadığı belirsizlik maksimum eşiğin üzerindeyse iletişim doyumu yaşamasının olanaksız olacağı ve bu durumun ise kişinin kendisini sosyal ortam için yetersiz ve yeteneksiz hissetmesine neden olacağını ifade etmiştir. Ayrıca, belirsizlik minimum düzeyin altındaysa bu durumda da kişi sosyal ortamdaki ilişkilerini sıkıca ve önemsiz görebilmektedir (Tutar,2014; 152-155).

İletişim doyumunu olumsuz yönde etkileyen kurumsal faktörlerden bir diğeri de “kişilerarası çatışma” dır. Kişiler arası çatışma en az iki kişi arasında yaşanan ve süreci olumsuz etkileyen bir kavramdır (2014; 152-157)

Tüm bireyler insan olmanın gereği olarak sosyal çerçeveye sahiptirler ve bu sosyal çerçeveye etkileşim içine girerler. İletişim doyumunu olumlu yönde etkileyen faktörlerden biri olan “sosyal ortam” çalışanların iletişim davranışlarının şekillendirilmesinde önemli role sahiptir. Çünkü, mesaj o ortamda hazırlandığından ve o

ortamın çıktılarından etkilendiğinden, alıcıya yeniden inşa ederek gelmektedir. . Cody ve Mclaunglin (1993)'e göre insanlar dört yol ile sosyal ortam değerlendirme ve bir tutum belirleme yoluna giderler.Bunlar (Lily, 1999; 77-80):

- Bireyler belirli sosyal ortamları belirleme adına bilgiyi işler.
- Birey kendi durumu ve sosyal ortamı doğrultusunda diğer sosyal çevreye girme, girmekten kaçınma ya da durumu değerlendirmeye çaba sarf etme yoluna gider.
- Bireyler diğerlerinin davranış ve tutumlarını anlamlandırmaya yönelik bir değerlendirmeye girerler.
- Bireyler nasıl davranmaları gerektiğine yönelik olarak durum değerlendirmesi yaparlar.

Çalışanların sosyal paylaşım alanlarını genişletmeleri adına kurum içinde iki yönlü iletişim teşvik edilmelidir. Çalışanların birbiriyle etkileşim içine girecekleri zaman dilimleri oluşturmanın yanı sıra, geri bildirimde önem vermek, formal ve informal iletişim kanallarının açık tutulmak kurum içindeki iletişim ortamını olumlu yönde etkilenmektedir (1999:87).

İletişim doyumunu olumlu yönde etkileyen kurum yapısına yönelik etmenlerden biri “çalışanların yönetime katılımı” dır. Katılım,çalışanların karar verme sürecine dahil oldukları bir kavramdır ve kurum yapısı doğrultusunda farklılık gösterir. Yönetime katılım, iletişim doyumunu ve kurumsal bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir kavram olarak ifade edilmektedir ve çalışanların karar verme sürecine katılmalarına olanak sağlayan kurumlarda, çalışanların hem daha fazla motive oldukları hem de daha fazla iletişim doyumunu yaşadıkları ifade edilmektedir (Eroğlu ve Özkan, 2008; 401).

Katılımcı yönetim stratejisinin hayata geçirilmesinin kurum içinde çalışanlar için önemli bir atmosfer oluşturacağı yabancılaşmayı azaltacağı ve çalışanların kendilerini önemsenmiş hissederek, hem kendi aralarında hem de yönetimle olan ilişkilerinde olumlu havanın hakim olacağı belirtilmektedir. Ayrıca güvene dayalı bir kurumsal ortam hem çalışanların yeteneklerinden maksimum oranda fayda elde edilmesine olanak sağlarken, kurum kaynaklarının da üst düzeyde kullanılmasını sağlayarak kurum içi yardımlaşmayı olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Bennett, 1994:12).

Katılımın hayata geçirilmesi için öncelikle çalışan profilinin ve kurum yapısının analiz edilmesi gerekmektedir. Sonra çalışan hem planlamada hem de problem çözümünde katılıma teşvik edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

1.2.5.2.2. İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık İlişkisi

Çalışanların iş ortamındaki rollerine yönelik olarak kurumsal bağlılık ve iletişim doyumu kavramları önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki kavram çalışanların işlerine olan tutumunu ve ayrıca çalışan performansı ve kurum amaçlarına odaklılığın bir ifadesidir (Gürgeç, 1997; 3). Kurumsal bağlılık kavramı iletişim doyumu kavramı arasında ilişki kurulan kurumsal değişkenlerden biridir. Bu iki kavram arasındaki güçlü ilişki birçok çalışmaya da konu olmuştur.

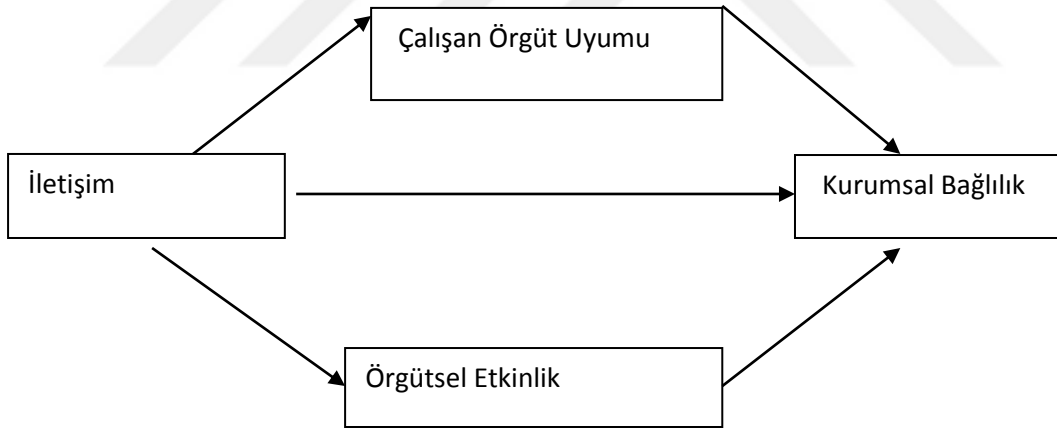
Bu araştırmalardan ilki Mouton (1964) tarafından hayata geçirilmiş ve çalışma sonucunda, çalışanlara sağlanan açık iletişimin, onların iş tatminlerine olumlu etki edeceği ve bu sürecin kurum amaçlarını gerçekleştirme noktasında devam ederek, kurumsal bağlılık ile sonlanacağına vurgu yapmıştır (Güllüoğlu, 2012; 202).

İletişim doyumu yazınındaki önemli isimlerden biri olan Kongchan (1985) üniversite çalışanlarıyla yaptığı araştırması sonucunda, demografik özelliklerle kurumsal bağlılıklar arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Araştırmacı iletişim doyumu ve iş doyumunun kurumsal bağlılığın belirleyicileri olarak düşünüldüğünde, bileşenler arasında en fazla, iletişim ikliminin ve kurumsal bütünleşmenin üniversiteye yönelik kurumsal bağlılığı etkileyeceği ifadesine yer vermiştir. Kongchan ayrıca, fakülteye yönelik kurumsal bağlılığın artırılmasında promosyon imkanları, iletişim ikliminin iyileştirilmesi, kurumsal bütünleşmenin iyileştirilmesi....gibi noktalara dikkat edilmesinin gerekliliğine de vurgu yapmıştır (2012, 205).

Downs (1991) ise Avustralya’ da 195 çalışanla kurumsal bağlılık ve iletişim doyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiş ve özellikle kişisel geri bildirim, iletişim doyumu ve üstlerle iletişim boyutlarının kurumsal bağlılıkla güçlü yönde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır (2012; 207).

Guatemala’da toplam 310 çalışandan oluşan örnekleme Varona’nın (1996) yaptığı çalışmada ise, iletişim doyumu ile kurumsal bağlılık arasında önceki çalışmalara benzer bir biçimde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu örneklem için en güçlü korelasyon üstle iletişim, örgütsel bütünleşme ve iletişim iklimi arasında gürülmüş gürül ve çalışanlarla yaşanan iletişim doyumunun kurumsal bağlılığı getirdiği ifade edilmiştir. Araştırmacı ayrıca kurumsal bağlılıkla iletişim doyumu arasındaki pozitif yönlü ilişkinin zamanla değiştiğini ve çalışanların iletişim doyumlarını en fazla etkileyen bağlılık çeşidinin normatif bağlılık olduğunu ifade etmiştir (2012; 242).

Kendisine bilgi verilen ve söylemek istedikleri dikkatle dinlenen bir çalışan kendisiyle ilgilenildiğini ve önemli olduğunu hissetmektedir. Dolayısıyla iş gören, örgütüne ve yöneticilerine yönelik daha güçlü bağlılık ve kendisini adama duygusu gerçekleştirecektir. Bu durum Konning ve DeoJong (2006:117) tarafından aşağıdaki tabloda ifade edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 2: (İletişim ve kurumsal Bağlılık İlişkisi) Kaynak: Konning ve Deojong (2006; 117)

Şekil (2)' den de anlaşılacağı üzere çalışanlar, örgütün bir şeyi için yaptığını tam olarak anlarsa onu daha kolay kabul etmektedirler. Çalışanlar, çoğu zaman, değişim, kalite ve dönüşüm programlarının arkasındaki ilkeleri anlamakta başarısız olabilirler. Kurum çalışanlarının iletişim ve bilgiyi kaynak-güç olarak görmeleri gerekmektedir.

Çalışanlar, sadece kurumda neler olup bittiğini değil, aynı zamanda herhangi bir değişimin işlerini ve kariyerlerini niçin ve nasıl etkileyeceğini de bilmek isterler. Bu durum kurumsal etkinliği ve çalışan uyumunu, sonrasında ise kurumsal bağlılığı geliştirmektedir.

Özetle, iş dünyasında küçülme, uygun büyüme, yeniden yapılanma gibi yeni doktrinlerin ortaya çıkması ve bununla birlikte enformasyon çağında, bireylerin bağlılıklarının kurumlardan ziyade mesleklerine kayması kurum bağlılığını yeniden gündeme getirmiştir (Cengiz,2000; 21). Çalışma pratikleri de geçmişe oranla takım çalışması, yaratıcılık, sinerji gibi kavramlarla değişime uğramış, yaşanan tüm bu gelişmeler çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının düşmesini de beraberinde getirmiştir.

1.2.5.2.3.. Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumunun Örgütsel Verileri

Kurumlar giderek iletişimin kurum yapısının merkezinde, bilgi akışının ve iletişim davranışının anlaşılmasında ve kurum içi döngüde oynadığı önemli rolün farkına varmaktadır ve özellikle örgütsel amaçlar bağlamında iletişim doyumu ön plana çıkmaktadır. İletişim doyumu kavramının, aşağıda belirtilen konu başlıkları çerçevesinde kurumsal amaçlara hizmet ettiği ifade edilmektedir (Eroğlu ve Sunel, 2006; 143):

- Çalışan beklentileri doğrultusunda kurum politikalarına yön verme,
- Resmi kaynaklar aracılığıyla değişikliklerin bildirimi geliştirme (artırma).
- Yöneticilere öneri getirme özgürlüğünün sağlanması,
- Örgütsel konularda çalışanları ilgilendiren bilginin yeterliliğinin sağlanması.
- Önemli bilgilerin kaynaklardan yada iletişim kanallarından elde edilme düzeyini artırma.
- Şikâyetle bulunma özgürlüğünün sağlanması.
- Üstlere erişilebilirlik ya da yaklaşılabilirlik sağlanması.
- Sağlıklı bir kurumsal iklim oluşturulması.

Çalışanlar önemli bir zaman dilimini kurumlarına ve işlerine yönelik ihtiyaç duydukları bilgileri edinmek adına harcarlar. Kurum içindeki tüm roller, normlar, değerler iletişim süreciyle değiştirilir, kabul ettirilir ya da reddedilir. Dolayısıyla, iletişim doyumunun boyutlarının bilinmesi, gerekli tedbirlerin alınması noktasında son derece önemlidir (Ada , 2008; 222).

İçinde bulunduğumuz dönemde örgütlerin, çalışanlarını çekme ve onları bünyesinde tutma konusunda sıkıntılar yaşadıkları bir gerçektir. “Çalışan sadakati” kavramı da işte bu nedenle öne çıkmaktadır. Örgütler yetenekli insanları daha uzun süre tutmak için sadakati artırmanın yollarını aramakta, bu konuda çeşitli stratejiler geliştirmektedir (Doğan, 2005; 454).

Çalışanlar oluşan iletişim ortamında daha verimli işler çıkarır ve performanslarında artış görülür. Bu sonuçlarla beraber iş yerinde kendini mutlu hisseden çalışanın örgüte olan bağlılığı da artar. Dolayısıyla, iletişim , çalışan moral ve motivasyonu artırıcı ve kurumsal bağlılığa destek veren ve yönlendiren bir araç konumundadır (Lily,1999; 10).

Özetle, günümüzün de daha çok oluşan rekabet ortamında örgütler başarılı çalışanlarını tutmanın ve onları mutlu etmenin yollarını aramaktadır. bu çalışanlar kurumların ellerindeki entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır. Çalışanların kuruma bağlılıkları ile örgüt içi bilgi paylaşımının yani örgütsel iletişimin olumlu ilişkisi örgütün ve çalışanların kendilerini net ifade edebilecekleri ve ayrıca örgütsel başarı açısından son derece önem taşımaktadır (Ada , 2008; 487).

2. MUTLULUK

İkinci bölümünde, bir sonraki bölüme katkı sağlaması açısından mutluluk kavramı ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. Mutluluk kavramının psikolojideki karşılığı olan, öznel iyi oluş kavramı açıklanmıştır. İkinci aşamada öz-benlik, öz-etkinlik, öz-istek kavramları incelenmiş ve mutluluğun biyolojik etkileri ve beyinsel faaliyetler açıklanmaya çalışılmıştır. Bölümün sonunda araştırmalar sonunda elde edilen mutluluk çeşitleri ve mutluluğa ulaşmak için yedi prensip ana hatlarıyla incelenecektir.

2.1. Mutluluk Ve Öznel İyi Oluş

İnsanlar hayatta peşinden koştukları hedefe ulaşmanın kendilerini sonunda mutlu edeceğini inanmaktadırlar. Sonuçta hepimiz farklı yolları izleyerek aynı hedefe ulaşmaya çalışırız. (Hsieh,2010; 206). Varlığımızın amacı mutluluğu aramaktır. Bu genel bir düşünce gibi gözükmektedir. Aristoteles'ten William James (1972)'e dek batılı düşünürler bu fikri kabul etmiştir (Cutler,2012; s.21). Aristoteles'e göre; mutluluk insan yaşamının birincil amacıdır. Hayatımız boyunca harcadığımız tüm çabalar mutlu olmak içindir ve mutluluk, ancak erdeme ve kusursuz bir karaktere ulaşarak yakalanabilir. Kişi ancak hayatının bütününe soylu bir şekilde yaşarsa mutlu olabilir. Epiküros'a göre; mutlu olmak için insanın üç şeye ihtiyacı vardır: dostluk, özgürlük ve düşünmek. Descartes, mutluluğu 'bir ruh memnunuğu ve iç hoşnutluğu' olarak tanımlamaktadır (Bozdemir,2015; 19).

Ard arda yapılan araştırmalar, kendi üzerinde yoğunlaşma ve genellikle sosyal anlamda geri planda kalıp, düşünceli ve muhtelif olma eğilimi gösteren kişilerin mutsuz insanlar olduklarını göstermektedir.. Bunun tersi olarak, mutlu insanlar daha sosyal, esnek, yaratıcı olmakta hayata dair yaşadıkları hayal kırıklıklarına, mutsuz insanlara göre daha fazla tahammül gösterdikleri ve en önemlisi, mutsuz insanlardan daha fazla sevgi dolu ve bağışlayıcı oldukları görülmektedir (Cutler.2012; s.21-22).

Akademik literatürde mutluluk sözcüğü genellikle " öznel iyi oluş" olarak tarif edilmektedir. Kişinin hissettiği olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha çok olması ve genel olarak yaşamdan alınan doyum olarak tanımlanmaktadır. Mutluluk canlılığın artması, duygu ve düşüncelerin keskinliği ve yaratıcılıkla birlikte gider;

mutluluk ise bu yeteneklerin ve fonksiyonların zayıflamış olmasıyla ilgilidir(Kılıç,2015 ; s. 112)

Mutlulukla ilgili çalışmalara öznel iyi oluş (subjective well being) başlığı altında rastlanmaktadır. Öznel iyi oluş pratik olarak hedonizm ve eudamonia kavramları ile mutluluğu iki başlığa indirgeyerek açıklar. Hedonizm hazzıya yönelmeye gönderme yapar. En temel fizyolojik ihtiyaçların karşılanması hedonistik mutluluk sağlar.gıda , cinsel ihtiyaçlar, eğlence vb. Eudamonia ise kişinin yaşam amaçlarına ulaşması, kendini görmek istediği yerde olması ile ilgili memnuniyet halidir. Öznel iyi oluş çerçevesinde hedonizm , savaş meydanında olmadığı ve yapacak önemli işleri olmadığında bir kralın günlük rutini olarak ifade edilirken, eudamonia ise kralın bir süre sonra sefere çıkmak istemesi olarak ifade edilir. Aslında her insan hayatına sadece hedonistik mutluluk motivasyonu barındırarak başlar. Nesne tasarımları gelişimiyle, kendilik nesnesi olmaya başlamasıyla birey kademeli olarak eudamonia mutluluk için yeterli donanıma sahip hale gelir. Ancak eudamonia mutluluğun sürdürülebilir olması için küçük yaşta sahip olduğumuz hedonistik mutluluk doyumunu erteleme yetisine sahip olmamız gerekir.(2015;s. 44.) Ünlü Marshmallow deneyi "doyumu erteleme" (delay of gratification) yeteğini test eder. Deneyde bir grup okul öncesi çağındaki çocuğa "şimidi sana bir lokum vereceğim ve gideceğim ; geri gelene kadar bu lokumu yemezsen bir tane daha vereceğim ve iki lokumun olacak ." marshmallow deneyi sonucunda, okul öncesi doyumunu erteme yeteneği daha iyi olan çocukların erişkinlik yaşamlarında eğitim düzeylerinin daha yüksek, beden kitle endekslerinin daha düşük, öz-değerliliklerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Friderickson,2009 ;s.39).

Achor(2010)'a göre, mutluluk her insanın kendi hayatıyla ilgili hislerine dayandığından dolayı "öznel iyi olma durumu" olarak tanımlanmalarının nedeni budur. Özünde ne kadar mutlu olduğumuza kendimiz karar verebiliriz. Fredrickson(2009) önde gelen on duyguyu şöyle tanımlamıştır. “Haz, minnet, huzur, ilgi, umut, gurur, heyecan, ilham, şaşkınlık ve aşk”. Mutluluk, iyi bir histen de fazlası, başarımızın ayrılmaz bir parçasıdır.

Mutluluk temelde olumlu duygular yaşanması durumudur: derin anlam ve amaç duygularıyla bir arada yaşanan haz hissi. Mutluluk şimdiki zaman için olumlu bir ruh halini ifade ederken gelecek için de olumlu bir beklenti anlamına gelir. Seligman'ın

alışmaları, sadece haz peşinde koşan insanların mutluluğun yararlarının sadece bir kısmından yararlanabileceğini, oysa her üç kanalı birden izleyenlerin hayatı dolu dolu yaşadığını ortaya koymuştur. Mutluluk için kullanılmış olan en yerinde tanım belki de Aristoteles'in 'eudaimonia' terimidir. Bu tam olarak “mutluluk” olarak değil, “insanın serpilişi” olarak tercüme edilebilir. Mutluluk potansiyelimize ulaşmak için verdiğimiz uğraştan alınan hazdır (Friderickson,2009 ;s.39).

Konu başarı ve mutluluğa ulaşmak olduğunda dünya genelinde insanların çoğunun, şirketler ve kurumların kabul ettiği bir formül bulunmaktadır. Çok çalışırsan başarılı, başarılı olursan da mutlu olursun. Bu düşünce hayatta bizi en çok motive eden şeyi açıklar. Terfi eder ya da yeni bir müşteri kazanırsak mutlu olacağımızı düşünürüz. Şu önümdeki sınavdan yüksek not alırsam mutlu olurum. Beş kilo verirsem mutlu olurum. Bu liste böyle uzar gider. Önce başarı ardın da mutluluk gelir. Buradaki tek sorun bu formülün tersten işliyor olmasıdır. Geleneksel psikoloji uzun süre bu hatalı formülü doğru kabul etmiştir. Ancak pozitif psikoloji ve nörobilimin gelişen alanlarında on yılı aşan çalışmalar başarı ve mutluluk arasındaki ilişkinin tam tersi yönde işlediğini kesin biçimde ortaya koymuştur. Bu kesin bilimsellik sayesinde mutluluğun, başarıyı yalnızca bir sonucu değil ön koşulu olduğunu, mutluluk ve olumlu yaklaşmanın gerçekte başarıyı kamçıldığını biliyoruz. Çünkü mutluluğu beklemek, beynimizin başarı kapasitesini sınırlarken pozitif düşünmeyi desteklemek daha fazla motive, etkin, yaratıcı ve senek olmamızı sağlayarak performansımızı yükseltir. Bu olgu kanıtlanmış psikolojik araştırmalar ve saygın yönetim makalelerinin taranmasıyla mutluluk bilimi ve insan potansiyeli üzerine 1600 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır (Achor,2010; 18).

Harvard profesörleri Phil Stone, Ellen Langer ve Tal Ben-Shahar (1999), geleneksel psikolojinin insanları neyin mutsuz ettiği ve normale nasıl döneceklerine odaklanan yaklaşımı yerine bu bilim insanları aynı bilimsel yaklaşımı insanları neyin iyi ve başarılı hale getirdiği sorusuna yöneltmektedirler (Elavsky S, McAuley E,2007; 84).

Amerikan Psikoloji Birliği Başkanı Martin Seligman, pozitif duyguları iki farklı duygu ile ifade eder. Bunlardan birisi anlık zevkler diğeri ise daha kalıcı hazlardır.Zevkler duyusal tecrübelerle yükselirken, hazlar, kaynaklanan akışı veya

kendini verme durumlarına yol açar. Dans etmek, okumak veya yaratıcı yazarlık bu faaliyetlerden bir kaçıdır (Bozdemir, 2015; 96).

2.2. Öz- Benlik

Orta çağlarda insanların kimlikleri sosyal pozisyonlarına, mesleklerine ve aile bağlarına göre tanımlanırdı. İnsanlar, toplumdaki yerleri tarafından dikle edilen kimliklerini bilirlerdi (McAuley, Blissmer, Katula, Duncan,2000; 131). Nesne olarak benlik ve özne olarak benlik veya eylem arasındaki fark, tüm benlik psikolojisi literatürü boyunca sürekli ve tutarlıdır. Nesne olarak benlik, sosyal, bilişsel, davranışsal ve anlatı psikolojilerinden yapılan desteklemektedir (2000; 133).

Eylem olarak benlik, geleneksel evrim teorilerinin, merkezindedir ve psiko-analitik kavramları destekler ki bunlar, üzerinde anlaşmazlık olan hedefleri başarmak için kendini motive etmekle beraber sosyal birlik olabilir. Benliğin iki yönü ile ilgili araştırma yani öz değerlendirme ve öz düzenleme ile ilgili araştırma, pozitif psikolojinin öneminin güçlü yanlarını kesin olarak belirlemiştir (Annesi JJ, Westcott WL, 2007; 183).

Yüksek öz saygı ve güçlü öz yetenek, nesne-benlik görüntüsü tarafından ortaya çıkarılmış olup kişisel güçlere ve esnekliğe katkı sağlar. Pozitif psikoloji ile ilgili kendine odaklanma endişeler, özsaygı ve kendi yeterliliğine destek veren öz değerlendirmeyi, mücadele yöntemlerini ve savunma mekanizmaları yoluyla öz düzenlemeyi kapsamı içine alır (Elavsky S, McAuley E,2007; 83-90).

William James, benlik saygısını, gerçek başarımızın iddialarımıza olan oranından türeyen öz değer duygusu olarak tanımlar. Benlik saygısının bu tanımı, benlik saygısını, kendimizi değerlendirme ve nasıl olduğumuzla, nasıl olmak istediğimiz karşılaştırmasını yaparak kendi değerimizi ölçme yolunu adres gösteren bir yapı olarak vurgulamaktadır. Benlik saygısı göreceli olarak sabittir ama hayat döngüsünün geçiş noktalarında değişebilir (Bozdemir, 2015; 199-200).

2.3. Öz- Etkinlik

Profesör Albert Bandura(1977) öz etkinlik teorisinin yaratıcısıdır. Bandura öz etkinlik teorisiyle, kişinin kendi yeteneğine, gücüne, becerilerine ilişkin duygusunu

ifade etmek istemiştir. Daha derin bir açıklamayla ifade edecek olursak bu teori, motivasyonun, hem kişinin kendi becerisine hem de davranışın belli sonuçlar alınmasını sağlayacağına olan inanca bağlı olduğunu anlatır. Bandura' ya göre Eğer başarılı olmayı ve istenilen sonuçları almayı umuyorsak bu, eylemi gerçekleştirmek için bir teşvik görevi görmektedir (Cutler.2012; s.51). Eğer başarısız olacağımızı düşünüyorsak o zaman da olumsuz beklentinin caydırıcı rol üstlenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Benlik saygısı kişisel değerlerle ilgili yargıların üzerinde dururken öz etkinlik kişinin yetenekleri hakkındaki muhakemelerle ilgilenmektedir. Bunlar bağımsız yapılardır. Benlik saygısı, genel ruh halimizi etkilerken öz etkinlik, belli görevlerde başarılı olmamız için yeteneklerimize olan inancımıza odaklanmıştır (Bandura,1994; 24)

Öz etkinlik inançların işleyişi bilişim, motivasyon, duygusal seçim süreçleri ile düzenlenir. Bilişsel düzeyde, yüksek öz-etkinlik algılı insanlar, bilişsel beceriklilik, stratejik seneklik ve çevre kaynaklı meydan okumalara karşı etkili duruş gösterir. Motivasyonel düzeyde güçlü öz-etkinlik sahibi insanlar, mücadele gerektiren amaçlar belirleyip çabalarının iyi sonuçlar üretmesini umarlar. Etkinlik inançları, insanlara duygusal durumları potansiyel olarak tehdit barındıran yönetilebilir meydan okumalar olarak yorumlama şansı verir. Öz-etkinlik inançları, bağışıklık sisteminin işleyişini geliştirerek, daha iyi fiziksel sağlığı, daha esnek davranmayı ve daha iyi psikolojik ve sosyal uyumu sağlar (Bozdemir, 2015; 205).

2.4. Öz- İstek : Motivasyon

Motivasyon insanda öğrenme, bir şey yapma, harekete geçme isteğinin uyanmasıdır. Motivasyon (güdülenme) dışsal ve içsel motivasyon olarak iki şekilde incelemektedir. Dışsal motivasyon, bir şeyi o etkinliğin sonucundan zevk alındığı için değil övgü, şöhret vb. benzer şeyler elde etmek için yapmak arzusudur. İçsel motivasyon ise etkinliği ya da eylemi, bunların sağlayacağı dış faktörler için değil de eylemin yada etkinliğin bizzat kendisine ait ilgi nedeniyle gerçekleştirme motivasyonudur. Profesör Richart Ryan ve Edward Deci(1999) özgür irade teorisini geliştirip, içsel motivasyonu, anlık ilgi, beceri, tecrübe ve yeni bilgi keşfine meyil olarak kavramlaştırmışlardır.

Dışsal motivasyona sahip insanlarla karşılaştığımızda içsel motivasyona sahip insanların görevlere yada konulara daha fazla ilgi, heyecan ve güven gösterdiklerini görebiliriz. İnsanların içsel motivasyonu onlara görevi nasıl tamamlayacakları ile ilgili seçenekler, kendilerini yönlendirmek için fırsatlar ve nasıl performans gösterdiklerine dair geri dönüş sağlandığında kuvvetlidir. İçsel motivasyon yasaklama, cezalandırma, tehditleri ve baskı altında yapılan değerlendirmeler ile gücünü kaybeder(Ryan & Deci,1999; 55-60).

2.5. Mutluluğun Biyolojik Etkileri

2.5.1. Mutluluğun Nörobiyolojisi

1970’lerde Dalai Lama beynin yapısının yalnızca düşünce gücüyle değiştirilebileceğini iddia etmiştir. Batılı bilim insanlarına göre, beynimizin değişebileceğine inanmak rahatlatıcı olmakla birlikte bu aslında bir efsaneden ibaretti. Beyin değişebilecek olsa bile bunun yalnızca düşünce gücüyle olması olanaksızdı. 20. Yüzyılın büyük bölümünde ergenlik çağından sonra beynimizin sabitlendiği ve değişmeyeceği en saygın araştırmacılar arasında bile en yaygın görüş olarak kabul görmüştür. Birkaç yıl sonra bazı araştırmacılar efsanevi olduğuna inandıkları bu görüşü destekleyerek bazı ip uçları bulmaya başlamışlardır.

Daha önce beyinle ilgili sonuçlara bir okapinin beyninin verdiği tepki ile ulaşılırken, bu kez bilim insanları ip uçlarını bir okapinin değil, bir taksi şoförünün kafasının içinde keşfetmişlerdir. Araştırmacılar, Londralı taksi sürücülerinin beyinleri üzerine bir araştırma da daha önce düşünülmesi bile olanaksız bir sonuca ulaşmışlardır. Taksi şoförlerinin beyinleri diğer insanlarınkinden dikkat çekecek kadar daha büyük hipokampuse sahiptir. Bu yapı beyinde uzaysal hafızadan sorumlu bölümdür (Maquire,Gadion, Johnsnade,2000; 97)

Daha büyük bir hipokampus , bilim insanlarını beynin nasıl yaşadığımıza bağlı olarak değişebilir olduğunu ileri süren nöroplastisite ile yüzleşmek durumunda bırakmıştır. Bu veri ışığında beynin ergenlikten sonra değişmeyeceğini iddia eden sabit beyin modeline sıkı sıkıya bağlı bir bilim insanı sıkıntılı bir seçimle yüz yüze kalacaktır. Achor (2010; 21) 'a göre ;

Bu durumda ya;

a) Bazı insanların genleri ileride Londra' da taksi şoförü olacaklarını önceden bilerek daha büyük hipokampuslara sahip olmalarını sağlamaktadır.

Ya da;

b) Hipokampus uzun zaman labirent benzeri güzergahlarda araç ulanan insanlarda zamanla gelişmektedir.

Bir zamanlar olanaksız olduğu sanılan beyin değişimi artık iyi bilinen bir gerçek haline gelmektedir ve bu gerçek nöroloji bilimi alanındaki güvenilir ve detaylı araştırmalarla desteklenmektedir. Beyinlerimizin böylesine bir esnekliğe sahip olduğunu öğrendiğimizde entelektüel ve kişisel gelişim potansiyelimizin de aynı şekilde esnek hale geldiğini görülmektedir (Penguin, Schwartz, Begley,2007; s.98).

Olumlu duygular beynimizde dopomin ve serotonin salgılanmasına neden olmaktadır. Bu kimyasallar yalnızca kendimizi iyi hissetmemizi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda beynin öğrenme merkezini de desteklemektedir. Yeni bilgilerin beyinde daha düzenli, daha uzun süre depolanmasını sağlayıp, gerektiğinde daha fazla aktivite edilmelerine olanak vermektedir.. Söz konusu kimyasallar aynı zamanda nöronlar arasında daha fazla bağlantı oluşmasına neden olarak daha ve yaratıcı biçimde düşünmemizi sağlamaktadır. Bu sayede, karmaşık analizler yapma, problem çözme ve sorunlara yeni çözümler bulma konularında daha başarılı hale gelmekteyiz (Achor,2010;s.66).

Mutlu insanların sol profental korteksleri daha faal durumdadır. Profental korteksin sol tarafında bulunan nöronlar, üzücü bir olay karşısında toparlanmamıza, sıkıntılı koşullarda olumlu bir sonuç edinmeye, odaklanmamıza ve amigdalanın tetiklediği olumsuz duyguları bastırmamıza yardımcı olur. Sol prefental korteksleri ortalama düzeyin üzerinde faaliyet gösteren kişilerin korku ve cinsel içerikli filmlerden daha az etkilendiği görülmektedir . Beyinlerinin bu bölgesi oldukça faal olan yatırımcılar, yakın dönemdeki kazançlarını nasıl elde ettiklerini oldukça iyi hatırlamaktadırlar. Kronik depresyon geçiren kişilere uygulanan otopsiler, bu insanların

sol profental korteks bölgelerindeki hücrelerde ciddi büzülmeler olduğunu ortaya koymaktadır (Baysal ve Aka, 2013; 87).

İnsanların mutlu ve olumlu olduğumuzda daha başarılı oldukları gözlenmektedir. Örneğin, bir teşhisi olumlu bir ruh haline girerek yapan doktor nötr durumda olanlardan neredeyse üç kat daha fazla zeka ve yaratıcılık göstermekte ve doğru bir teşhisi %19 daha hızlı koyabilmektedir. Olumlu satışçılar, olumsuz olanlardan %56 daha fazla satış yapmaktadır. Bir matematik sınavına giren öğrencilerden mutlu hissetmeleri yönünde telkin edilenler diğerlerinden çok daha iyi sonuçlar almaktadırlar (Achor,2010;s. 32). buradan yola çıkarak beynimizin nötr yada olumsuz olduğunda değil, olumlu olduğunda daha iyi performans gösterecek şekilde yapılandığı görülmektedir.

Mutlulukla ilgili yapılan bir çalışmada beynin ön lobdaki etkinlikleriyle, derin düşüncelere dalmanın verdiği bir tür neşelenme arasındaki bağlantıyı araştırılmıştır. Bu araştırma bulgularına göre, mutluluk beyinde bile bile yaratılan fiziksel bir durumdur. Bilim insanları, mutlu bir beynin taşıdığı fiziksel özellikleri kavradıkça, bunların bedenin geri kalan bölümleri üzerinde de güçlü bir etki yarattıklarının ayırımına varmışlardır (Bozdemir, 2015; 48).

Kaliforniya Üniversitesi ruh bilim uzmanlarından Dacker Keltner (2009; 49), duygularla ilgili araştırmaların %90'nının olumsuz duygulara odaklandığına, bu nedenle olumlu duygular konusunda henüz yanıtı bilinmeyen bir yığın soru olduğunu dile getirmektedir. Mutluluğun fizyoloji ve nörolojisini inceleyen giderek artan sayıdaki araştırmacılar, bu konuları yavaş yavaş gün yüzüne çıkarmaktadır.

Beyin görüntüleme yöntemleri, mutluluğun öncelikle sol profrental kortekste kendini belli ettiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, kimi insanların genetik yapıları gereği doğuşları mutluluğa eğilimli oldukları anlamına gelmektedir ve bebekler üzerinde yapılan araştırmalar da bu görüşü destekler niteliktedir. Henüz bir yaşını doldurmamış bebeklerdeki sol profrontal etkinliği ölçen ve daha sonra onlara annelerinin kısa süreliğine odadan çıkarıldıkları bir deney uygulayan bilim insanları, kimi bebeklerin anneleri odadan çıkar çıkmaz biçimde ağlarken, kimilerinin çok daha sakin davrandığını ortaya koymuştur. Veriler, annelerinden ayrı kaldıklarında ağlamayan bebeklerin sol prefrontal korteksleri çok daha etkin bebekler olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma, bu kısa süreli gerginlik anında hangi bebeklerin

ağlayacaklarını önceden kestirebildiklerine dikkat çekmektedir. Kısacası, anne ve babalarında önsezilerinden bildikleri gibi, kimi bebekler doğuştan mutlu olmaktadır (Keltner,2009 ; 50).

Mutluluğa eğimli bir prefrontal korteksi, eğimli olmayandan farklı kılan özellik tam olarak nedir? Bundan bir sinir hücresinden ötekisine sinyaller taşıyan ve nörontrasmitter (sinir sinyalleri iletilen hormonlar) adıyla bilinen kimyasalların bir payı olduğu neredeyse kesindir (Davidson ,2012; 78). Prefrontal korteksin dopamin, serotonin, glutamat, GABA ve daha başka nörontrasmitter hormonlarla dolduğunu ve dopaminin özellikle önemli bir rol oynadığına dikkat çekmektedir. Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar, dopaminin güzel duygularla ilgili olduğuna ve ilintili sinyallerin sol prefrontal korteksten geçerek beynin limbik bölgesinde bulunan duygu merkezine aktarılmasında etkili bir rol oynadığını göstermektedir.

2.5.2. Kötümserliğin Nörobiyolojisi

Depresyon ve anksiyete, limbik ve paralimbik sistemler ve yan prefrontal kortekste anormal çalışma ile ilişkilidir. Anksiyete ise GABA (anormal gama aminobutirik) bağı ile ilişkilidir. Olumlu ruh durumlarında derneklerin sol prefrontal kortekslerinde bir devrinin meydana geldiği gibi, gerginlik durumunda adrenalin bezinin salgıladığı kortizol hormonunda da bir düşüş meydana geldiği görülmüştür (Bozdemir, 2015; 54).

2.5.2.1. Olumsuz Fazla Odaklanma

İlginç biçimde 1998 gibi yakın bir tarihe kadar psikoloji alanında olumsuz araştırmaların olumlulara oranı 17'ye 1'di. Diğer bir deyişle mutluluk ve başarı üzerine yapılan her araştırmaya karşılık depresyon ve dengesizlik üzerine 17 araştırma bulunuyor. Bu çok anlamlı çünkü bu oran toplumsal olarak keyifsiz ve mutsuz olmayı ne kadar iyi bilip iyi olmakla ilgili ne kadar az fikrimiz olduğunu ortaya koymaktadır. Haberlerde an fazla zaman kazalara, yolsuzluklara, cinayetlere ve tacizlere ayrılıyor. Olumsuz üzerine bunca odaklanma beynimizi de etkileyerek bu üzücü oranın gerçek olduğuna ve hayatın büyük bölümünün olumsuz olduğuna bizleri inandırır. Zamanımızı ve zihinsel enerjimizi odaklayacağımız şeyler hayatımızın gerçekleri haline gelebilmektedir (Achor,2010;s.27).

Lyubomirsky (1995) on yıl boyunca mutlu ve mutsuz insanların neye benzediğini tanımlamaya çalışmıştır. Şu anda Pennsylvanya'daki Swarthmore Koleji'nde eğitim veren Andrew Ward (2001) 'a göre, o yıllardaki temel varsayıma göre, mutlu insanlar daima akılcı davranmaktaydı. Bu yüzden Lyubomirsky, katılımcıların içerisinde sadece birisini alacaklarını bildiği 10 tatlıya not verdiği bir deney tasarlamış. Her katılımcıya ikinci ve üçüncü tercihi verilmiş ve sonra 10 tatlıya kadar tekrar not vermeleri istenmiş. Aldıkları tatlıları mantıklı şekilde değerlendiren mutsuz kişiler olmuştur. Mutlu kişiler, “bu tatlı güzel, ama eminim diğerleri de güzeldir” derken, mutsuzların tatlılarını çok sevdiği, ama seçmediklerini “berbat” tatlıları almadıklarına çok sevindiklerini gösterdi. Yani mutsuzlar almadıkları tatlıyı küçümserken, mutlular bunu yapma ihtiyacı hissetmedi (Krakovsky, 2007; 286).

2.5.3. İyimser Davranışın Nörobiyolojisi

Londra'daki Psikiyatri Enstitüsü'nden Jeffrey Gray hedefe yönelik davranışın merkezi sinir sistemindeki iki antagonistik kontrol merkezi tarafından yönetildiğini iddia etmiştir. Bunlar davranışsal aktivasyon sistemi (BAS) ve davranışsal inhibisyon(BIS) sistemleridir . BAS, ödül ve kontrol yaklaşımlı davranışlardan gelen sinyallerle faaliyete geçer. BIS ise ceza ve kontrolden pasif kaçınma sinyalleri ile aktive olur.İyimser ve umutlu insanların bağışıklık sistemleri daha iyi çalıştığı için sıkıntılı olayları aşmakta ve etkin stratejiler geliştirmekte daha başarılıdırlar. Umutluluk ve merak konusunda bir başka araştırma da, bu iki duygunun hipertansiyon, şeker ve üst solunum yolu iltihaplanmalarına karşı koruyucu bir etki yarattığına tanık olunmuştur (Bozdemir, 2015; 122).

2.5.3.2. Tetris Etkisi Ve İyimserlik

Tetris , yukardan aşağı düşen dört farklı şekildeki blokların oyuncu tarafından uygun biçimde çevrilip yerleştirildiği, son derece basit bir bilgisayar oyunudur. Bu bloklar ekranda sürekli bir yatay oluşturdularında o hat kaybolur. Oyunun amacı düşen şekilleri mümkün olan en fazla sayıda sürekli dizi oluşturacak şekilde düzenlemektir. Sıkıcı gibi görse de tetris, şaşılacak kadar bağımlılık etkisine sahiptir (Stickgold, Malio, Maguire, 2000; 350-353).

Bir tetris bağımlısı Philadelphia City, Pape gazetesinde kendi deneyimiyle ilgili bir yazıda şöyle demiştir: " Mahalledeki süpermarketin koridorlarında dolaşp Honey Nut ile yeni Frosted Cheerios arasında karar vermeye çalışırken mısır gevreği kutularının alt raftaki boşluğa ne kadar güzel uyacağını fark ettim." Saatlerce ekrana bakmaktan yanan gözlerimi ovuşturmak Philadelphia' nın gökdelenlere bakarken, "Eğer zafer binasını yan çevirsem Özgürlük ikinin arasına sığar mı? Diye düşündüm" bu garip durum daha sonraları Avustralyalı oyun tutkunları tarafından "tetris etkisi" olarak adlandırılmıştır. Tetris etkisi aynı oyunu tekrar tekrar oynamanın beyinde tetiklediği son derece normal bir olgudan kaynaklanmaktadır (Earling,1996;s. 21-28).

Genel olarak bu insanlar aslında geçimsiz ve huysuz olmak istemezler. Beyinleri çevresindeki olumsuzlukları tarayıp bulmak konusunda gerçekten sıra dışı yeteneklere sahiptir. Doğal olarak tıpkı tetris oyunları gibi, beyinleri yıllarca süren pratik sonda bu şekilde çalışmaya mükemmel bir şekilde adapte olmuş ve eğitilmiştir (Achor,2010;s. 121).

2.5.4. Sosyal İlişkinin Nörobiyolojisi

Kadınlardaki iyimserliği ele alan araştırmalar oksitoksin ve endojen oploiltlere (acı azaltan kimyasal) odaklanmış ve bunların umutlu sosyal ilişki katılımlarıyla ilgili olabileceğini ortaya koymuşlardır.

İyimserlik ve umut arasında bir çok biyolojik korelasyon vardır. Bunlar;

- Serotonin ve noradrenalin içeren sinir iletilci sistemlerin etkin işleyişi,
- Bağışıklık sisteminin etkin işleyişi,
- Artan GABA bağı ve kapasitenin üzücü olayları unutturması ya da belleği engellemesi,
- Verimli ve aktif davranışsal sistemlerin mezolimbik ve mezokortikal dopamin yolları içermesi.

İyi hissetme ve düşük stresin en güçlü garantisinin sosyal ilişkiler olduğu sayısız araştırma tarafından ortaya konmuştur. Bunlar ise depresyonun en iyi ilacı ve yüksek performansın en büyük destekçisidir (Achor,2010;s.31).

2.6.Arzu, Hoşnutsuzluk Ve Mutluluk İlişkisi

Aşırı arzulama kişiyi aç gözlülüğe, arzunun ihtiyaç fazlası üzerine dayanan aşırı bir şekline götürmektedir. Açgözlülüğün en belirgin özelliği, kişi her şeyi elde etme isteği hissettiğinde, onu elde ederek tatmin olmasıdır. Bu nedenle bir tür sınırsızlık, disiplinsizlik meydana gelir ve bu da soruna yol açar. Aç gözlülüğün ilginç bir yanında her ne kadar temeli oluşturan güçlü bir tatmin aramak olsa da arzuladığımız nesneyi elde ettikten sonra hala tatmin olmamış olmanızdır. Aç gözlülüğün gerçek panzehiri hoşnutsuzluktur. Gerçekten hoşnut olmazsanız, o nesneye sahip olup olmadığınız hiç önemli değildir, gene de hoşnutsunuzdur(Cutler,2012; 33). Bu durumda içsel hoşnutluğa ulaşmanın yollarını bulmamız gerekir. Bu durumda Dalai Lama bunun iki yöntemi olduğunu belirtmiştir. Birinci yöntem arzuladığımız her şeyi elde etmek, ikincisi (daha güvenilir olanı), istediğimizi elde etmek yerine elimizde olanı isteme ve onun değerini bilme yöntemidir(2012; 33).

Haz; mutluluk değil, ona götüren bir araçtır. İçsel olarak mutluysanız hazlarınız keyif verir. Aktiviteye "beni mutlu etsin" diye anlam yüklendiğinde, bu zoraki bir mutluluk oyununa dönüşür. Önemli olan eksiklik duygusunun nedenini bulup, ona yönelerek huzura ulaşmaktır (Maquire,Gadion, Johnsnade,2000; 97).

2.7. Konum Ve Mutluluk İlişkisi

Konum ve mutluluk ilişkisi incelendiğinde, hissedilen mutluluk seviyesinin cinsiyete, yaşa, çevreye göre değiştiği gözlenmiştir. Araştırmalar sonucunda olumsuzluklar yaşlı insanların hafızalarında daha az yer verildiğini göstermektedir. Yaş ilerledikçe düşünsel beyin amigdalanın olumsuz durumlar karşısında verdiği tepkileri dizginlerken aynı zamanda hatıralarımızın çehresini de değiştirir. Amigdala bölgesi korku ile uyarıldığı durumlarda o olayı hafızanızda hiç silinmeyecekmişçesine kazır. Amigdala etkinliğini yitirdikçe söz konusu olayın hatırası da zamanla silinmeye başlar(Zweig, 2010;108-110).

2.8. Para Ve Mutluluk İlişkisi

Robert Frank Lüks Ateşi (1999) adlı kitabında materyallerden elde ettiğimiz mutluluk duygusunun son derece kısa ömürlü olmasına karşın özellikle de başka insanlarla birlikte yaşanan deneyimler için yapılan harcamaların çok daha anlamlı ve uzun süreli olumlu duygular oluşturduğundan bahsetmektedir. Toplum yanlısı harcama olarak adlandırılan diğer insanlara yönelik harcamalarda mutluluğu desteklemektedir. Bir deneyde 46 öğrenciye harcamaları için 20’şer dolar verilmiştir. Paralarını başkaları için harcamaları (örneğin, öğle yemeği ısmarlamak, kardeşine bir oyuncak almak ya da bağış yapmak) istenen denekler gün sonunda paralarını kendileri için harcamaları istenen deneklerden daha mutlu olmuştur (Achor,2010; 77).

2.9. Amaç Ve Mutluluk İlişkisi

İkinci dünya savaşı yıllarında Almanlar oldukça tuhaf bir uygulamaya başvurmuşlardır. Bir toplama kampındaki esirleri bir sabah toplama kampının büyük arazisinin bir köşesinde toplanırlar ve onlardan araziye kazarak çıkan toprağı kovalara doldurmalarını isterler. Yüzlerce esirin çabasıyla dev bir çukur açılır. Esirleri bekleyen sonraki iş, toprak dolu ağır kovaları arazinin diğer köşesine kadar taşımaktır. Yol uzun ve zordur; bazıları yolda kaybedilir. Saatler sonra arazinin diğer tarafına ulaşan esirler kovalarını boşaltırlar. Orada, bu kez bir tepe yükselir. Ertesi sabah ki işleri, tepedeki toprağı kovalara koymak ve çukura kadar yürüyüp onu aynı toprakla doldurmaktır. Ertesi gün yine aynı yere gelinir ve yine bir çukur kazılıp aynı toprak kovalara doldurulur. Çok kişi ölene kadar bu tekdüze işi yapar. İnsan ortaya bir ürün çıkardığında veya kalıcı bir nesne yaptığında, yaptıklarına bir anlam atfedebiliyor. Almanlar esirlerinin elinden bu imkanı alıyorlardı ve esirler hiç bir işe yaramayan bir iş yapıyorlardı. (Ünlü, 2015; 81.) Ortaya bir şey çıkmayacağını bilerek çalışmak, bir amacı olmadan bir işi sürdürmek hayatı tekdüzeliğe sokarak, amaçsızlıktan dolayı depresyona neden olur ve zamanla kişilerin ölümü gerçekleşir.

Hartley (2012; 70)' e göre, diğer insanlarla birlikte yaptığımız her şey iletişim içermelidir. Bazıları iletişimin temelini “dili tam olarak konuşabilme ve yazabilme” olarak kabul etmiş görünürken, diğerleri” iyi iletişimciler iyi dinleyicilerdir” diye iddia ederler.

Yüksek değerdeki amaçları başardığı günlerde insanların, daha az kıymetli hedefleri gerçekleştirdikleri günlere nazaran daha mutlu olduğu çeşitli araştırmalar vasıtasıyla tespit edilmiştir. Bu amaçlar, kişisel özellikler ile belirlenmektedir. Bu araştırmadan yola çıkarak dışadönüklerin heyecanlı şeyler yaptıkları günlerde daha mutlu olduklarını düşünürken, içe dönük insanların ise hoşnutluk sağlayan şeylerden mutlu olduklarını gözlenmiştir.(Kjerulf, 2014; 80).

2.10. Yaratıcılık Ve Üretkenlik: Genişlet Ve İnşa Et Teorisi

Michigan Üniversitesin'den Profesör Barbara Fredrickson (2009), pozitif duyguların sonucu sıfır olmayan oyunlara neden olduğu fikrini ilerletmiş ve “genişlet ve inşa et” teorisini geliştirmiştir. Bu teori, pozitif duygulanım tecrübelerinin sadece kişisel refah sinyali olmadığını, aynı zamanda kişisel gelişim ve ilerlemeye de katkıda bulunduğunu anlatmaktadır.

Anksiyete ve kızgınlık gibi negatif duygular, insanların anlık düşünme ve hareket repertuarını oldukça daraltırken bunun tam tersi olarak pozitif duygular anlık düşünme ve hareket listesini genişletmektedir. Bu genişleme, olumlu ve uyumlu duygu sarmalları, biliş ve eylem yaratarak kişisel ilerleme ve gelişme fırsatları sunan kalıcı insan kaynaklarının oluşmasını sağlamaktadır. (Smith, 2014; 163).

Laboratuar ortamlarında, mutluluğun, olumlu algı, biliş ve sosyal ilişkiler üzerindeki olumlu etkilerini göstermek için ruh durum indüksiyon modelleri kullanılmış, olumlu ruh hali içinde olan ya da laboratuar görevlerinde iyi geri dönüşler sağlayan insanların bunu genişlemiş dikkat ve evrensel görsel işleme sayesinde yaptığı ortaya çıkmıştır. Bunun tam tersi olarak negatif ruh durum halleri, laboratuar görevinde başarısız geri dönüşler yaratmıştır.

Gelişimsel çalışmaların yanında laboratuar çalışmaları ve bunlardan elde edilen sonuçlar, olumlu ruh durumunun insanlar için kalıcı kaynaklar sağladığını ispatlar niteliktedir. Çocuklar üzerinde yapılan eğitimsel çalışmalar, olumlu ruh durumlarındaki çocukların çok daha hızlı öğrendiğini göstermektedir. Araştırmalar sonucunda, pozitif duyguların problem çözmeyi ve yaratıcılığı kolaylaştırdığı, mutluluğun iş üretkenliğini artırdığı görülmektedir (Friderickson, 2009 ; 53-55).

2.11. Sürdürülebilir Mutluluk Beklentisi

Herkesin hayattan beklentisi farklıdır ama sonuçta herkes mutlu olmak ister. Bu beklentinin karşılanması için, mutluluğun desteklenmesi ve mutsuzluk yaratan engellerin de ortadan kaldırılması gerekmektedir. Örneğin, Çin ile Hindistan arasında bulunan Himalayalar'daki son Budist ülke olan Bhutan'ın kralı, ekonomik gelişmeyi sağlamanın en iyi yolunun, ülkede ortalama yurt içi üretimden ziyade yurt içi mutluluğu artırmak olduğuna karar vermiştir. Bhutan'da mutluluğa verilen bu önem, topluma birçok yarar sağlamıştır. Ülkedeki nüfusun çoğunluğu, sadece kendini geçindirebilen, zengin olmayan çiftçiler olmasına rağmen, bu insanlar ihtiyaç duydukları her şeyi kapsayan sağlık sigortasına sahiptir ve çevrelerinin ve kırsal ekonominin sağlık şartlarını yada güzelliğini bozacak herhangi bir yatırımdan kazanacakları parayı reddetmektedirler (Erdoğan ve Akduman,2013; 8)

Stanford Üniversitesi psikoloji ve sinir bilim uzmanlarından Brian Knutson (2015; 52), beyinde beklenti durumunu araştırmıştır ve şöyle bir yargıya varmıştır. Mutluluk dendiğinde ilk olarak akla, insanların kendilerini iyi hissetmeleri gelmektedir. Oysa mutluluk büyük bir ölçüde bir şeyi ummak, beklemekten ibarettir. Beyinde salgılanan doparmin hormonu, mutluluk artırıcı bir hormondur ve bazı insanlarda bu hormon daha çok salgılanmaktadır.

Belçika Leuven akademisyenlerinin yaptığı ve 27 farklı duygunun kişiler üzerindeki etkisine odaklanan araştırma üzüntünün; sevinç heyecan gibi duygulardan 240 kat yoğun hissedildiğini ortaya koymuştur. Buna göre üzüntü kişiye 120 saat hükmederken sevincin etkisi 35 saat, merhametin etkisi 1,5 saat, heves 6 saat sürmektedir (Nuroğlu, 2015; 34)

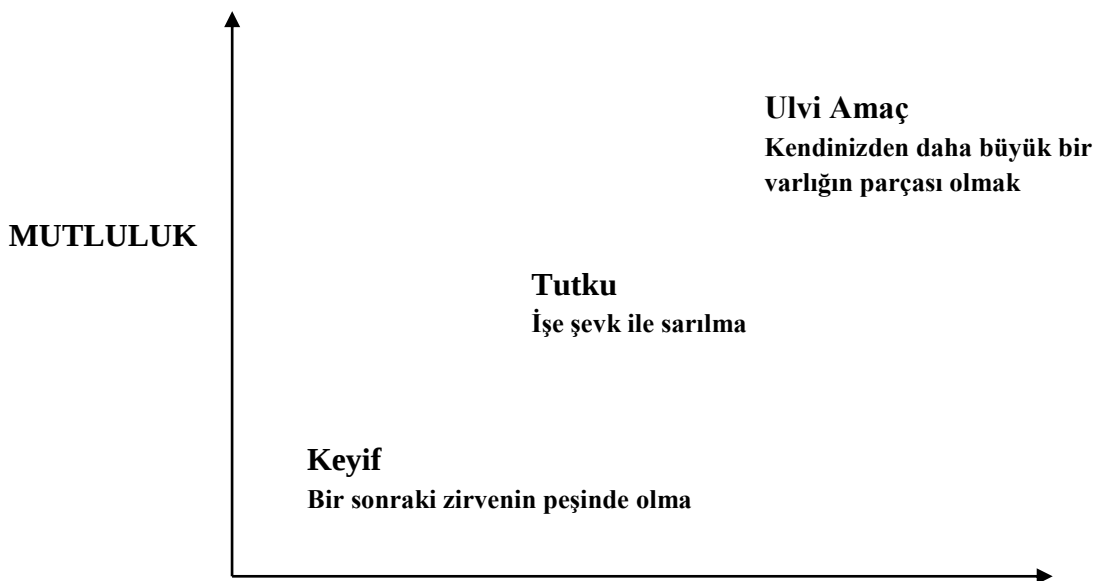
Yapılan araştırmaların insanların kendilerini sürdürülebilir mutluluğa götürecek şeyleri önceden tahmin etme konusunda çok başarısız olduklarını ortaya koyduğunu göstermektedir. İnsanlar genellikle, “.....elde ettiğimde mutlu olacağım” veya “.....’e ulaştığımda mutlu olacağım” şeklinde düşünmektedir. Aslında ulaşacaklarını düşündükleri mutluluk, kısa zamanda kaybolup gitmektedir. Örneğin, piyango talihlilerinin piyangoyu kazanmadan hemen önceki ve bir yıl sonraki mutluluk düzeylerini karşılaştırmalı olarak ilçen çalışmalar vardır. Bu çalışmalar söz konusu talihlilerin mutluluk düzeyinin zaman içinde yine piyangoyu kazanmadan önceki

seviyeye döndüğünü göstermektedir. Buna göre çoğu kişi için koydukları hedefe ulaşmak (para kazanmak, evlenmek veya deha hızlı koşmak) onlara sürdürülebilir mutluluk getirmemektedir. Ama buna rağmen çoğu insanlar kendini mutlu edeceğini düşündüğü şeylerin peşinde koşarak bütün hayatını geçirmektedir (Hsieh,2010; 236).

Konuyla ilgili bir başka araştırmada ise üniversite futbol takımının taraftarlarına, tuttıkları takım önemli bir maçı kazandıklarında duymayı umdukları mutluluğun derecesi ve bu mutluluğun ne kadar süreceğini hissettikleri sorulmuştur. Verdikleri cevaplarda, duyacakları coşkunun günler boyu süreceğini düşündükleri anlaşılmıştır fakat, galibiyetin üzerinden kırk sekiz saat geçtiğinde hiçbir şey olmamış gibi davrandıkları görülmüştür. (Zweig ,2011; 336). Bu noktadan hareketle çoğu zaman sahip olmadan önce çok istediğinizi düşündüğümüz bir şeyi, gerçekte istemediğimizi ona sahip olduktan sonra anladığımız sonucuna ulaşılmaktadır.

2.12. Üç Çeşit Mutluluk: Keyif, Tutku Ve Daha Ulvi Bir Amaç

Mutluluk araştırmacılarına göre mutluluğa ulaşmanın üç çeşit yolu bulunmaktadır. Çoğu insanın hayatını keyif verici mutluluğun peşinden koşarak geçirmesi ve bunu elde edince de tutkularını düşünmeye başlaması ve bunu da elde ederse, daha ulvi amaçlara yönelmesi asıl istenilen mutluluğa ulaşmanın yoludur. elde edilen keyif, bir sonraki aşamanın tutkunun oluşmasını sağlamakta ve amaç bulmayı kolaylaştırmakta ve ulaşmak için mutluluk hormonlarının oluşmasına yardımcı olmaktadır.



Şekil (3): (Üç Çeşit Mutluluk) Kaynak: (Hsieh, 2014)

2.12.1. Keyif

Hsieh'e göre(2010; 242) mutluluğun keyif ile ilgili olan çeşidi, sürekli bir sonraki zirvenin peşinden koşmaktır. Yapılan araştırmalar, üç çeşit mutluluk arasında bu tür mutluluğun en kısa süreli olduğunu göstermiştir. Uyarı kaynağı kaybolduğunda bu insanların mutluluk seviyesi de hemen düşmektedir.

2.12.2. Tutku

Mutluluğun tutku çeşidi de bir akış özelliğine sahiptir. Yapılan işe büyük bir şevkle sarılarak sergilenen üst düzey performans sırasında zaman akıp gider. Araştırmalara göre üç çeşit mutluluk arasında bu tür mutluluğun süresi keyif kaynaklı mutluluktan biraz daha uzundur. Profesyonel atletler bazen bu tür mutluluğu “formun zirvesinde olmak” olarak adlandırırlar (2010; 242).

2.12.3. Ulvi Amaç

Amaç, misyon, vizyon ve hedef terimleri birbirlerine karıştırılan terimlerdir. Amaç, bir organizasyonun gerçekleştirmeye çalıştığı nihai sonuç olarak tanımlanmaktadır. Amaç “Bu organizasyon neden var?” sorusunun cevabıdır. Misyonun amaca göre daha geniş bir anlamı bulunmaktadır. Misyon üç temel kavramı içermektedir: Amaç, bu amacı gerçekleştirmeye çalışan bir organizasyon ve bu amacı gerçekleştirme sürecine rehberlik eden değerlerdir. Misyon cümlesi organizasyonun nereye doğru gitmesi gerektiği konusuna ışık tutar. Vizyon diğer terimlerle karşılaştırıldığında en genel kavramdır. Organizasyonun başarıya ulaşmış misyonunun ve dolayısıyla amacının hayali ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Hedefler organizasyonun ulaşmaya çalıştığı gelir artışı hedefi gibi somut amaçlardır. Hedefler zorlayıcı olmalı ama ulaşılamaz olmamalıdır (Bozdemir,2015; 91-95).

Ulvi bir amaçtan kaynaklanan mutluluk, kendinizden daha büyük bir çapta ve sizin için anlamlı olan bir şeyin bir parçası olmayı içerir. Yapılan araştırmalar bunun en uzun süreli mutluluk olduğunu ortaya koymuştur (2010; s.243). İlgili çalışmalar öncelikle en uzun soluklu mutluluk getiren ulvi amaçları belirleyip bunlara yönelmenin, daha sonra bunun üzerine tutkuyu oturtmanın ve en tepeye de keyif verici mutluluğu yerleştirmenin en doğru strateji olduğunu ortaya koymuştur (Achor,2012; s.108).

Mutluluk bilimiyle ilgili olarak yapılan araştırmalara göre, diğer insanlarla fiziksel bir senkronizasyon halinde olmak ve kendinden büyük bir yapının bir parçası olarak

geçici de olsa “birey” hissini kaybetmek insanların daha fazla mutlu olmalarını sağlıyor(Hsieh,2010; s.89). Çoğu insanın hayatını keyif verici mutluluğun peşinden koşarak geçirmesi ve bunu elde edince de tutkularını düşünmeye başlaması ve bunu da elde ederse, daha ulvi amaçlara yönelmesi mutluluğa ulaşmanın için daha doğru bir yol gibi görülmektedir.

2.13. Yedi Mutluluk Prensibi

Harvard Üniversitesi'nden Mutluluk Araştırmacısı Shawn Achor'a göre başarı ve kazanımı öngören özellikli, uygulanabilir ve kanıtlanmış yedi olgu bulunmaktadır (Achor,2010; 35-52):

Mutluluk avantajı – Olumlu beyinler, nötr yada olumsuz olanlara karşı biyolojik bir avantaja sahiptirler. Bu nedenle bu prensip bize beynimizi olumluluğa odaklayarak üretkenliğimizi nasıl artırabileceğimizi anlatır. Böylece olumsuz yada nötr beyinler karşısında avantajlı duruma geçmiş oluruz.

Dayanak ve Kaldıraç- Dünyayı nasıl algıladığınız ve bu dünyada nasıl başarı olacağımız düşünce yapımıza bağlı olarak sürekli değişim içindedir bu prensip bize gücümüzü (yada kaldıracığımızı) daha etkili kullanabilmek, daha başarılı ve tatminli olmak için düşünce yapımızı /ya da dayanağımızı) nasıl kullandığımız gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır.

Tetris etkisi- Beynimiz stres, olumsuzluk ve başarısızlığa odaklanan bir yapıya takılıp kaldığında kendimizi başarısızlığa şartlarız. Bu prensip beyinlerimizi olanaklara nasıl odaklayabileceğimizi ve böylece baktığımız her yerde fırsatlar görebileceğimizi anlatmaktadır.

Başarısızlığı başarmak – yılgınlık, stres ve kriz düşünce yapısında beynimiz bununla baş etmek için farklı yollar ortaya koyar. Bu prensip bizi başarısızlık ve sıkıntıdan kurtaracak yolu bulmayı, hatta bunlardan uzaklaşarak nasıl daha mutlu ve başarılı olabileceğimizi öğretmektedir.

Zorro çemberi – Zorluklar altında bunaldığımızda rasyonel beynimiz duygularımız tarafından rehin alınabilir. Bu prensip bize öncelikle küçük, baş edilebilir hedeflerle uğraşıp, giderek çemberimizi de daha büyükleri de kapsayacak biçimde genişleterek kontrolü yeniden ele almayı öğretmektedir.

20 saniye kuralı – uzun süreli devamlı değişim genellikle olanaksız olarak algılanır çünkü beynimizin irade gücü sınırlıdır. İrademiz kırıldığında eski davranışlarımıza geri döner ve en düşük dayanak noktamıza çekiliriz. Bu prensip bize küçük enerji ayarlamaları yaparak en düşük dayanak noktamızdan nasıl uzak durabileceğimizi ve kötü alışkanlıklarımızı nasıl daha iyi ve yenileriyle değiştirebileceğimizi öğretmektedir.

Sosyal yatırım çözümü – zorluklar ve stres düşünce yapısında bazı insanlar diz çökerek içe kapanmayı seçerler. Oysa en başarılı insanlar başarılı olabilmek için arkadaşlarına, dostlarına ve ailelerine sırtlarını dayarlar. Bu prensip bize başarı ve mükemmeliyetin en temel unsurlarından biri olan sosyal çevremize nasıl yatırım yapacağımızı göstermektedir .

'Bu yedi prensip Harvard öğrencilerine (daha sonrada "gerçek dünyadaki" on binlerce insana) engelleri nasıl aşacaklarını, kötü davranışları nasıl tersine çevirebileceklerini, en iddialı hedeflerine nasıl ulaşacaklarını ve potansiyellerinin tümünü nasıl kullanacaklarını göstermiş' yorumundan yola çıkarak araştırmaya yapılan kurumlarda bir grup çalışanla beraber yapılan eğitimlerden bir hafta sonra yapılan test ve anketler sonucunda yedi prensibi uygulayan çalışanların öncesine göre çok daha az stresli, daha mutlu ve iyimser olduklarını ortaya çıkmıştır.

2.14. Akış Ve Mutluluk

Profesör Mike Csikszentmihalyi (2001) yaptığı geniş bir araştırmada, insanların motive edici zor ama kontrol edilebilir görevlere katıldıklarında yaşadıkları eşsiz psikolojik duruma ' akış' adını vermiştir. Akış tecrübeleri zor ama kontrol edilebilir görevlere ya da önemli beceri gerektiren ve içsel motivasyon sağlayan faaliyetlere katıldığımızda meydana gelir. Bu faaliyetler genellikle net hedefler ve anında geri bildirim gerektirmektedir. Görevler, üzerinde çok düşüneceğimiz, fazla çaba

harcayacağımız nitelikte olduklarından ve yüksek konsantrasyon gerektirdiklerinden günlük hayatın hayal kırıklıkları ya da endişeleri üzerinde fazla kafa yoracak zamanımız olmaz. Akış tecrübesi sırasında zaman algısı da değişikliğe uğrar, saatler dakika gibi geçer. Akış tecrübeleri, okuma, spor yapma, yaratıcı sanatlara ve bazı tipteki işlere katılım sırasında gerçekleşir. Akış tecrübesine sebep olan faaliyetlere ototelic (autotelic) denmektedir. Yunancadan gelen bu kelimenin açılımı auto (kendi) ve telos (amaç) şeklindedir. Autotelic tecrübeleri, umut edilen bir gelecek için yapılan faaliyetlerin ta kendisinin içsel ve ödüllendirici olmasından kaynaklanmaktadır (Csikszentmihalyi,2001; 72).

Ancak düşük dozlarda olumsuz deneyimlerin yaralı bir etkisi olduğu fark edilmiştir. Az miktarda acı ve sıkıntının insanlarda olumlu bir etki yaratması, bu tür olayların sıkıntılı bir durumdan sıyrılmamıza olanak tanıyacak güç ve yeteneğe sahip olmamıza katkıda bulunmasından kaynaklanmaktadır. Aşırıya kaçmayan acı ve sıkıntılar, mutluluk kaslarımızı geliştiren bir tür egzersiz, ya da melankoliye karşı bir tür aşı işlevini görmektedir (Bozdemir, 2015; 51).

Davranışlarımızdan bazıları doğrudan bazıları ise dolaylı olarak bizi mutlu etmektedir. Güzel bir yemek yemek direkt mutlu ederken, bir insana yardım etmek ise sorumluluk duygumuzun tatmin edilmesi nedeniyle bizi dolaylı olarak mutlu etmektedir. Mutluluk kendimizi kandırmak ya da olumsuz şeyleri görmezden gelmek demek değil, beynimizi bu koşullardan kurtulabilecek şekilde ayarlamaktır.

3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇALIŞAN MUTLULUĞU OLUŞTURMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık ve çalışan mutluluğu konuları ele alınmıştır. bu bölümde bağlılık kavramı ve çalışanla ilişkisi ayrıntılı olarak incelenmiştir. örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler çalışana, işe ve kuruma bağlı olarak ayrı ayrı açıklanmıştır. çalışanın mutluluğunu etkileyen iş doyumunu, motivasyon, örgütsel güven, örgütsel sosyalleşme, örgütsel bütünleşme kavramları örnekler ile incelenmiştir. Bağlılık kavramı Maslow ' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, McClelland' ın başarıma ihtiyacı kuramı ve son olarak başarı ve beklenti teorileri kapsamında ele alınmış ve çalışanın kişisel gelişiminin önemi üzerinde durulmuştur (Tutar,2014; 122-123).

3.1. Bağlılık Kavramı

Kurumsal bağlılık kavramını incelemeden önce “bağlılık” olgusunun incelenmesi gerekmektedir. “Bağlılık” ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter(1975) olmak üzere Mowday(1977), Steers(1982), Allen, Meyer ve Becker(1993) gibi pek çok araştırmacı tarafından farklı açıdan değerlendirilmiş ve geliştirilmiştir. Bağlılık çeşitleri arasında özellikle kurumsal bağlılığın çeşitli yönleri incelenmiştir. 1956 yılından bugüne süregelen bu araştırmalar, bağlılık konusunda pek çok sayıda ve birbirinden farklı tanımın geliştirilmesine de öncülük etmiştir. (Gül, 2002:37).

Bağlılığı kavramsal olarak ilk inceleyenlerden biri olan Becker (Aktaran,çakır, 2001:35) kavramı, taraf olma – taraf tutma şeklinde açıklanmıştır. Kurumsal bağlılık yazınında bağlılık türleri “işe bağlılık”, “çalışmaya bağlılık,” “mesleki bağlılık” ve “kurumsal bağlılık” olarak sınıflandırılmaktadır (Morrow, 1993:19).

3.2. Çalışmaya Bağlılık

1956’dan bu yana sürdürülen araştırmalar, iş görenlerin çalışmaya bağlılıklarıyla ilgili yirmi beşin üzerinde farklı tanıma işaret etmektedir (Balay,200; 15). Bağlılık kavramı genellikle bireyin yaşamında çalışmanın değeriyle ilgili normatif bir inanç

şeklinde ele alınmakta ve daha çok bireyin geçmiş kültürel ve sosyal koşullarının bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Doğan, 2001; 23).

Çalışmaya bağlılıkta bir psikolojik özdeşleşme söz konusudur. Dolayısıyla çalışmaya bağlılıktan söz edebilmemiz için bireyin yaşamında çalışmanın önemli, değerli ve merkezi bir yere sahip olması gerekmektedir (Çakır, 2001; 44-45). Diğer bir ifadeyle, maddi yetersizlikler, yalnızlıktan kurtulma gibi çeşitli nedenlerle çalışmaya yönelme bir bağlılığı ifade etmemektedir.

3.3. İşe Bağlılık

Allport (Akt.; Çakır, 2001; 38-39), bağlılık olgusuna ilk değinen kişilerden biri olarak, konuya “benlik bağlılığı” olarak yaklaşmıştır. Allport’a göre işe yönelik benlik bağlılığı bireylerin özsaygılarının işlerindeki başarılarından etkilenmesiyle oluşmaktadır.

Vroom (Akt. Çakır, 2001; 38-39)’da Allport’a benzer bir yaklaşımla işe bağlılığı, işe yönelik benlik bağlılığı ve bireyin performans düzeyinin öz saygısını etkilediği ölçüde artıran bir olgu şeklinde tanımlanmıştır. Vroom’a göre birey doyuma ulaşmak istediği ihtiyaçlarını benliğinde seçecek, bunları işinden karşılayabildiği oranda da yüksek performans gösterecek; öz saygısı artan birey ise işine benlik bağlılığı duyacaktır. Dolayısıyla işine yüksek derecede bağlı olan bireyin iş doyumunu ve performansı da yüksek olacaktır.

3.4 Mesleki Bağlılık

Çalışma yaşamında bağlılık türlerinden bir diğeri, mesleki bağlılıktır. Taraf olma durumu olarak tanımlanan bağlılığın genellikle mesleki alanda incelendiği ve bu mesleki seçimi ve iş bulma olanaklarının sınırlılığı nedeniyle ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Çakır, 2001:36).

Meleğe ilişkin bir tutum olarak ele alınan mesleki bağlılık, bireylerin mesleklerini yerine getirmek için ve becerilerini geliştirmeleri, daha fazla deneyim kazanmak için

çaba harcamaları ve zaman ayırmaları ile ilgili bir kavramdır. İşe bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda, mesleğin yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi yere sahip olduğu ile ilgili bir olgudur (Baysal ve Paksoy, 1997:7-15).

3.5 Kurumsal Bağlılık

Örgütlerin başarısında insan sermayesinin bu kadar ön plana çıkması örgüt çalışan ilişkisini yeniden gündeme getirmektedir. Örgütle çalışan arasında sağlıklı ve verimli ilişkilerin geliştirilmesinin temel şartı, karşılıklı iş birliği ve sadakate dayalı yeni ilişkiler geliştirmekten geçmektedir. Bu noktada, çalışanların örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmak için elimden geldiği ölçüde çaba sarf etmesi ve kurumdaki üyeliğini devam ettirme isteğinin varlığı anlamına gelen kurumsal bağlılık kavramı ön plana çıkmaktadır (Cengiz, 2001; 23).

Kurumsal bağlılık örgütte çalışan arasındaki sürekli bir iletişimi ve etkileşimi ifade etmektedir. Özellikle iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisinin çalışanların iş ve iş yerlerine yönelik memnuniyetsizliği olduğu dikkate alındığında, bu problemin giderilmesi örgütler için ürün veya hizmet üretmek kadar asli bir fonksiyon niteliğine dönüşmektedir. Kurumsal bağlılık, hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi, hem de personelin daha uyumlu ve üretken olabilmesi bakımından önemlidir. Öyle ki örgüt ve birey arasında kurulan bağlar, kurumun en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağlayacağı gibi, bireylerin aidiyet duygusunun gelişimine de yardımcı olacaktır (Sığırı, 2007; 262).

Kurumsal bağlılık örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmasına yardımcı olan bir kavramdır. Örgütün başarısının örgüt çalışanlarının başarısına bağlı olduğunu ve kurumsal bağlılık kavramının iş devri ve iş tatminsizliğinin en belirgin önleyicisi, güven, katılım ve motivasyon gibi kavramların ise destekleyicisi niteliğinde olduğunu ifade etmektedir Cengiz, 2001; 55).

3.5.1 Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Mathieu ve Zajac 1967 ile 1986 yılları arasında kuruma bağlılık ile ilgili yayınlanmış 174 araştırma üzerinde yapmış oldukları meta analizde, kuruma bağlılığı etkileyen faktörleri özetle beş başlık altında toplamışlardır (1990,171-194).

3.5.1.1 Demografik Faktörler

Kurumsal bağlılıkta kişisel özelliklerin ilişkisini tespit etmeye yönelik araştırmalar genellikle yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve medeni durum başlıklarını kullanmışlardır. Aşağıda bu faktörlerin kurumsal bağlılıkla ilişkilerine yer verilmeye çalışılmıştır.

3.5.1.1.1 Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin işlerinde farklı beklentilerinin olması farklı yönlerden daha doyumlu ya da daha az doyumlu olmalarına yol açabilmektedir. Bu noktada cinsiyetin bağlılıkla ilişkisi çok sayıda araştırmaya konu olmuştur (Özkaya , 2006; 80).

Cinsiyet faktörünün kurumsal bağlılığa olan etkisi ilk olarak erkekler bazından ele alınmaya başlamış fakat giderek artan kadın çalışan sayısı nedeniyle artık araştırmalar kadınlar üzerinden de yoğunlaşmaya başlamıştır.

Kurumsal bağlılık literatüründe ki, erkeklerin mi yoksa kadınların mı kurumlarına daha çok bağlılık gösterdikleri konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar, kadınların kurumlarına daha fazla bağlı olduğunu savunurken, bazıları da erkeklerin kurumsal bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu savunmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990:952).

Kadınların ve erkeklerin çalışma değerlerine ilişkin yapılan diğer bir araştırmada ise, erkeklerin ücret, işte özerklik ve sorumluluk, kurumda etkin bir konuma sahip olma gibi değerlere önem verdiği, kadınların ise daha çok çalışma arkadaşları, insanlarla

iletişim, uygun iş saatleri, iş güvencesi gibi değerlere önem verdiği tespit edilmiştir (Elizur, 2001:209).

Özetle, cinsiyetin bağlılık ile işkinine yönelik genel bir çıkarım olarak,işe işkin olarak kadın ve erkeğin benzer tepkiler verdiğine dikkat çeken araştırmaların yanı sıra, genellikle bu iki cinsiyetin farklı iş tutumları sergiledikleri görüşü yaygındır. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında da davranışlarını etkilemekte ve iş hayatına bakışta önemli bir ayırım teşkil etmektedir.

3.5.1.1.2. Eğitim Düzeyi

Yaş ve çalışma düzeyinin aksine eğitimin kurumsal bağlılık ile işkininin ters yönlü olduğu ifade edilmektedir. Bir başka deyişle, bireylerin eğitim düzeyleri arttıķa kurumsal bağlılıklarının azaldığı belirtilmektedir (Morris ve Steers, 1980). Eğitim ve kurumsal bağlılık arasındaki ters yönlü işkininin sebebi şöyle açıklanmaktadır: yüksek eğitim görmüş kimselerin daha yüksek beklentileri vardır. Bu yüksek beklentilerin kurum tarafından karşılanması her zaman mümkün olmayabilir. Eğitim düzeyleri arttıķa bireylerin bilgi ve beceri düzeyi kurum için daha derli olmaktadır. Çoğu zaman bunun farkında olan birey, hak ettiği değer konusunda zihnindeki beklentilere eş değer bir kıymet görmek ister. Bir diğer ifadeyle, çalışanın eğitim düzeyi arttıķa , kurumun gerekleştirebileceğinden veya karşılayabileceğinden daha fazla beklenti içine girer. Sonuç olarak bu faktörler, çalışanın eğitim düzeyi arttıķa kurumsal bağlılık düzeyinin azalmasına sebep olarak gösterilmiştir (İnce ve Gl, 2005; 67-68).

Eğitim faktörü ve kurumsal bağlılık arasındaki işkiye değinen araştırmalarda ağırlıklı olarak iki kavram arasında ters yönlü bir işkinin olduğu ifade edilmektedir (Sheldon, 1971, 82). Bu noktadan hareketle, eğitim konusundaki verilerden elde edilen genel eğitim, ağırlıklı olarak eğitim seviyesinin artmasıyla çalışanların daha az bağlılık gösterdikleri yönündedir. Daha az eğitilmiş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan bireyler daha fazla bağlılık gösterirken, eğitim düzeyi yükseldikçe, çalışanların kuruma olan bağlılıklarında bir düşüş yaşandığı görülmektedir.

3.5.1.1.3. Yaş

Bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilir. Çalışanları genç, orta yaş ve ileri yaş olarak sınıflandırırsak, gençler, çalışma yaşamının başlangıcında olan bireylerdir. İkinci defa iş aramanın veya işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitime ve özelliklerine uygun bir işte çalışma arzuları yüksek olacaktır. Orta yaşlılar, işlerini iş ortamlarını tanımış ve işe belli oranda alışmış kimselerdir. Orta yaşlı bazı kimseler, kökleşmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerine daha çok bağlanabilirler. İleri yaş düzeyindeki çalışanlar ise yaşları ilerledikçe, değişime daha fazla direnç göstermektedirler. Daha az hırslı, sağlıksız ve stresli ortamlara daha az dayanıklıdırlar (Izgar, 2008; 159-160). Dolayısıyla, bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumlarını, algılarını, istek ve beklentilerini etkileyebilir.

Literatürdeki genel kabul yaşla beraber bireylerin kurumsal bağlılıklarının da arttığı yönündedir. Örneğin, Allen ve Meyer (1997) araştırmalarında yaşın duygusal ve normatif bağlılıkla, pozitif fakat devam bağlılığıyla negatif ilişkide olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kirel (1999) çalışmalarında, genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşça ileri çalışanlara göre kurumların daha bağlı olduklarını tespit etmiştir (Izgar, 2008; 251) .

Özetle, kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler arasında düşünülen yaş faktörüne yönelik olarak genel kabul, yaşı ilerlemiş çalışanların, yaşları küçük çalışanlara oranla kurumlarına daha fazla bağlılık gösterdikleri yönündedir.

3.5.1.1.4. Kıdem

Kıdem, bir işte ne kadar alıştığını ifade eden bir kavramdır ve çalışanların kuruma yapmış oldukları yatırımın bir göstergesi niteliğindedir. Bu konuda genel varsayım, kurumda çalışma süresi arttıkça, çalışanın kuruma bağlılığı yatırımlarının ve çabalarının artması ve dolayısıyla bağlılığında bu yönde geliştiğidir (Allen ve Meyer, 1993; 111).

Kurumsal bağıllık ve kıdem ilişkisi üzerine bir çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Örneğin, Cohen (1993)'nin araştırması sonucunda, kariyerlerinde uzun zaman geçiren kurum oryantasyonlarının arttığı ve terfi beklentisi sebebiyle işi bırakma isteklerinin azaldığı ortaya çıkmıştır.

Yine Allen ve Meyer (1997) araştırmalarında kişinin kurumda kalma sürecinin kurumla kurduğu duygusal bağla ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bağıllığı yüksek çalışanlar işlerinde kalma yönünde tercihte bulurlarken, düşük bağıllığı olanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Izgar,2008; 132).

3.5.1.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

Kurumsal bağıllığı etkileyen bir diğer etmen, işin özellikleri ve çalışanların rolleridir. Demografik ve kurumsal değişikliklere kıyasla iş ve rol özelliklerinin kurumsal bağıllığı ön görme olasılığının, daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Perarson,1995:357).

İşe ilişkin faktörler arasında işin kapsamı ve işin önemi gelmektedir. İşin içeriği ne kadar zengin olursa kuruma bağıllık düzeyi de o yönde artmaktadır. İş kapsamı ve kurumsal bağıllık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda temel hipotez, iş kapsamı arttığı sürece çalışanın karşılaşacağı fırsatların artacağı ve bu durumda kurumsal bağıllığı olumlu yönde etkileyeceği yönündedir. Üstü kapalı olan diğer bir hipotez ise, değiş-tokuş yaklaşımıdır. İşlerinde daha çok fırsatla karşılaşan çalışanın kuruma yönelik daha olumlu duygu besleyeceği düşünülmektedir. (1995; 358).

İşin önem derecesinin yüksek olması ise, kurum içindeki diğer çalışanlar ve kurum dışındaki kişiler için sağladığı faydaya, giderilen eksikliğin büyüklüğüne bağlıdır. Bu nitelik aslında, yarattığının farkına varılması olarak ifade edilebileceğinden, bağıllık kavramı ile yakından ilişkisi olduğu söylenebilir (Çakır,2001; 82).

Rol çalışması kişinin üstlendiği görev, rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması anlamına gelmektedir. Farklı kaynaklardan bir den çok talep gelmesi sonucunda ortay

çıkılmaktadır (Cengiz, 2001; 60-61). Öte yandan bireylerin iç ve dış yaşam rolleri arasında yüksek düzeyde bir çalışma algısı, daha düşük düzeyde kurumsal bağlılık davranışına yol açmaktadır (Balay, 1999; 239).

Rol belirsizliği ise, görev otorite ve işle ilgili sorumluluklar açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Burada rol ile ilgili beklenti sınırının tam olarak çalışana bildirilmemesi, yeterli bilgi sağlanamaması ve mevcut belirsizlikler sonucu ortaya çıkan bir durum söz konusudur. Dolayısıyla role ilişkin değişkenlerin kurumsal bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarılması tatmin ve zevk veren görevleri olduğu sürece mümkündür (İnce ve Gül, 2005:81-83).

Bu noktada Pasrwarck ve Strawswe (1996)'ın yaptığı çalışmada, rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının, güvensizlik ortamı oluşturduğu ve bunun sonucunda kurumsal bağlılığın olumsuz yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm bu bilgiler ışığında yönetimce bulunabilecek yollardan biri kişisel rollerin yenden tanımı, görevlerin yeniden belirlenmesi yoluyla rol yükünün dengelenmesidir. Birey, kurumda kime ve neye karşı sorumlu olduğunu bilemediğinden, kuruma olan güveni ile birlikte bağlılığı da azalacaktır (Cengiz,2000:528-529). Alınan önlemler yoluyla kurumlar çatışma ortamını minimize ederek, dengeli bir iş atmosferi oluşturacak, bu durumda çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları artacaktır.

3.5.1.3. Kurum Yapısına İlişkin Faktörler

Walton (1985), Gartner and Nollen (1989) ve Balfour ve Wechsler (1991) gibi araştırmacılar, çalışanların kurumsal bağlılıklarını etkileyen faktörler üzerine odaklanan çalışmalara ağırlık vermişler ve bireyin kurumsal bağlılığının kurum içindeki çok yönlü deneyimlerin bir fonksiyonu olduğunu ve bunun çalışanları kuruma hem yaklaştırdı hem de uzaklaştıracığı sonucuna varmışlardır. Dolayısıyla çalışanların kurumsal bağlılıkları noktasında önemli etki başlıklarından biri kurum yapısına ilişkindir. Kurum büyüklüğü, ücret, kariyer fırsatı, kurum eğitimleri, liderlik tarzı ve iletişim gibi maddelerin bir süreçte etkin faktörler olduğu ifade edilmektedir.

3.5.1.3.1. Kurum Büyüklüğü

Küçük çaplı kurumlarda kurumsal bağlılığın büyük çaplı kurumlara oranla daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (Bryson ve White, 2008:10). Çünkü bu kurumlarda çalışanlar, iş verenleriyle ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarıyla kişisel ilişki içinde olup, daha açık, doğrudan ve iç dünyalarını doyuran ödüller almaktadırlar (Wallace, 1995:38).

Bryson ve White (2008) küçük çaplı kuruluşlarda çalışanların, büyük çaplı kurum çalışanlarına oranla iş özerkliği, iş güvenliği ve genel refah noktasında kendilerini daha güvenli hissettikleri ve de kurumsal bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Friderickson,2009 ; 51)

Ayrıca kurumun kamu ya da özel sektöre ait olması da önemli bir konu başlığıdır. Bateman ve Strasser (1984) kamu kesimi yöneticilerinin kurumsal bağlılık konusunda, özel sektör yöneticilerine nazaran daha az bağlı oldukları sonucuna varılmıştır. Araştırmaların sonuçlarına göre, kamu kesimin de bürokrasi bir işte gereğinde fazla kişi çalıştırma ve yönetme kabiliyetinin eksikliği sebebiyle işler monotonlaşmakta ve kurumsal bağlılık zayıflamaktadır (Earling,1996; 110-111).

3.5.1.3.2. Ücret

Bir işin bağlılığı etkileyen en belirgin özelliklerinde birisi de ücret düzeyidir. Yüksek ücret kurumun çalışanına verdiği değerin ifadesi olarak algılanmaktadır ve kuruma istediği elemanla çalışma yolunda önemli bir avantaj sağlar. Çalışan açısından bakıldığında ise yüksek ücretin daha fazla efor sarf etmeye iten önemli etkenlerden biri olduğu ifade edilmektedir (Chughetai ve Zafar, 2006:44).

Ayrıca çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de kurumsal bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar kurum yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algılasa bağlılıklarının da o derece yüksek olacağı görülmektedir.

3.5.1.3.3. Kariyer Fırsatı

Kariyer bireylerin çalışma yaşamlarında bilgi, deneyim ve çabalarıyla ilerlemelerini ifade eden bir kavramdır. Bir bireyin kariyeri sadece onun sahip olduğu işler değil, iş yerine ve kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzuların gerçekleşmesi için eğitilmesi ve bir yola sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile kurumda ilerleyebilmesi anlamını taşır (www.tdk.gov.tr, 20.10.2015).

Bu noktada kurumda yüksek düzeyde ilerleme olmasının, kurumsal bağlılığı güçlü bir biçimde etkilediği ve daha yüksek düzeyde bağlılığı davranışı ürettiği varsayılmaktadır (DeConick ve Dean, 1996:80). Ayrıca, hip olduğu fiziksel ve zihinsel kapasitesi ve kendine güven duygusuyla, kurumda daha üst pozisyonlarda yer alıp, daha fazla yetki ve sorumluluk üstleneceğine inanan birey için kariyer olanaklarının sunulması, bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. (Çakır, 2001: 150-151). Bashir ve Ramay, kariyer olanaklarının ve çalışma ortamının çalışanların kurumsal bağlılıklarını hangi ölçüde bulmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, kurum çalışanlarına sunulan kariyer olanaklarının çalışanların kurumsal bağlılıklarına olumlu yönde etki ettiği sonucuna varılmıştır (2008:226-227).

3.5.1.3.4. İletişim Duygusu

Varona hem kişisel iletişim bazında hem de örgütsel faktörler bazında, kurumsal bağlılığı geliştirecek en önemli etken olarak genelde iletişim, özelde ise kişiler arası iletişim kavramını adres olarak göstermiştir (1996; 111). Kurumsal iletişimde yaşanan doyum ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, bu iki kavram arasında açık ve olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.

3.5.2. Kurumsal Bağlılık Ve Performans

Salancık (Balay,2000; 138), kurumsal bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin, bağlılık düzeyindeki değişmeye dayandığına dikkat çekmiş ve çalışanlarında, davranış veya eylemin, bağlılığın nihai kanıtı olduğunu, bu yüzden bireyin ortaya koyduğu davranışsal eylemlere bakarak bağlılığın değerlendirileceğini ileri sürmüştür.

Bir diğerk çalışmada (Chughtai ve Zafar, 2006) kurumsal bağıllıkta performans ilişkisini incelemiş ve kurumsal bağıllığı yüksek olan çalışanların performanslarının da yüksek olduğu, kurum yararına daha fazla efor sarf etme eğiliminde oldukları sonucuna varmıştır.

Öte yandan bireyler işlerine bağılı oldukları için yüksek performans gösterebilecekleri gibi, başka nedenlerle de performans gösterebilirler. İşlerine bağılı oldukları halde, iş ortamındaki yönetim uygulamaları, arkadaşlık ilişkileri ya da başka olanaksızlıklar sebebiyle yüksek performans sergileyebilirler. Bu çelişkili sonuçlarda, performansın ölçölme tekniklerinin ve farklılıkların da etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu noktada bağıllık performans arasındaki ilişki, hem zamansal, hem de yönetim bakımından uygun ölçümlerle daha sağlıklı şekilde belirlenebilir (Çakır.2001; 170-171).

3.5.3. Kurumsal Bağıllık ve İş Doyumu

Glisson ve Durick (1988; 64), iş doyumunu, çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusu olarak tanımlarken, Cherfington (1983; 271), iş doyumunun çalışanın işini ne kadar severek yaptığı ile ilgili olduğunu ifade etmiştir.

Birey tutumunu iş doyumunu etkilediğı düşünölmüş ve iş doyunun kurumsal bağıllığın önemli bir bileşen olduğu bir çok araştırmada ortaya konulmuştur. Örneğın, Allen ve Meyer (1996) araştırmalarında kurumsal bağıllığın doğrudan iş dünyası ile ilişkili olduğunu ve bağıllığı yüksek bireylerin işlerini daha istekli yaparak, kurum amaçları doğrultusunda gönüllü olarak çaba sarf ettikleri sonucuna varılmıştır.

Tela ve Popoola (2007) 200 kütüphane çalışanı üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda çalışanların kurumsal bağıllıklarının iş doyumı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Kushman (1992) ‘da iş doyumı ve kurumsal bağıllık ilişkisini ilkökul ve lise öğretmenleri üzerinden gerçekleştirdiğı bir çalışmayla incelemiş ve iki kavram arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ifade etmiştir. Kushman ayrıca

okullardaki kurumsal bağılılığın uzun vadede öğrenci başarısında da etkili olduğu belirtilmiştir (Baysal ve Aka, 2013; 107).

Araştırmalarında iş doyumu ve kurumsal bağılılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde, performansı ise pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Good, Sisler ve Gentry'nin (1989) 400 yöneticiyle yaptıkları araştırma sonucunda ise iş doyumu ve kurumsal bağılılık arasında pozitif yönlü, işten ayrılma ile iş doyumu arasında ise negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Sabuncuoğlu, ve Tüz, 2001; 297).

3.6. Çalışan Motivasyonu

Güdüleme, organizmanın ihtiyaçlarını karşılaması için onu harekete geçiren, hareketin yönünü belirleyen ve onu kontrol eden güç olarak ifade edilebilir. Örgütsel motivasyon veya güdüleme iş görenleri çalışmaya isteklendirme, onlarda yüksek iş tatmini oluşturma ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel tatmin bulacakları konusunda inandırma sürecidir (Zweig, 2010; 108-250). Tanım ve açıklamalardan, güdülemenin kısaca, insanı belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren güç demek olduğu anlaşılmaktadır.

Güdüleme bir süreçtir ve bu süreç tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsü ile başlar. Bu ihtiyaçlar uyarılınca kadar kişiyi motive etmez. İhtiyaçlardan kaynaklanan güdüler, kişiyi bir davranışta bulunmaya iter. Kişi söz konusu itilim sonucunda ihtiyacını karşılayabilir ise yaşamdan haz duyar tatmin olur; aksi halde elem duygusu duyar ve rahatsız olur (Tutar; 2010; 22-23).

Beslenme ve barınma gibi temel yaşam ihtiyaçlarını karşılayan insanlar sevgi, saygı, sanat, inanç ve ideal gibi entelektüel yaşam alanlarına yönelir. Bu yönelme sürecinde maddi olanaklar tek başlarına gelişmeye yeterli değildir. İnsanlar değişim ve gelişim potansiyeline sahip olsalar bile, arkalarında yeterli manevi destek veya motivasyon, içlerinde “arzu” olmadığı taktirde potansiyellerini açığa çıkarma konusunda yeterince başarılı olamaz yeterli verim ve etkinliği gösteremez.

Moral ve motivasyon kavramının psikolojik ve sosyoloji disiplinleriyle ilgili pek çok kavram ve bağlantısı vardır. Morali ve motivasyonu oluşturan faktörler arasında, vicdan, güven, inanç, ülkü, gurur, dayanışma, saygı, sevgi, uyum, dostluk gibi kavramlar yer alır. Bu kavramlar moral ve motivasyon sonucunda gelişerek süreklilik kazanır. Moral ile iş başarı arzusu ve heyecanı uyanmış ve moralleri sürekli hale gelmiş insanlar, motivasyon ile kendilerinden beklenen hedeflere heyecanla yöneltilirler(Gümüş,2012; 87).

İnsanın verimliliğinin ve etkinliğinin en önemli heyecan ve arzu kaynağı olan moral ve motivasyon geliştirmenin amacı verimliliği artırmaktır. Moral, iş tatmini ve motivasyon kavramları yaygın kullanım alanına sahiptir ve bunlar birbiriyle yakından ilişkilidir. Bununla birlikte, bu kavramlar açık ve işlevsel bir içerikten yoksun olduğu gibi, aralarındaki ilişkinin düzeyi yeterince açığa çıkarılmış değildir. Moral, gündelik dilde sık kullanıldığı gibi, gerek salt toplum bilim, gerekse yönetim biliminde özellikle iş gören performansını artırmak amacıyla sıklıkla kullanılan kavramlardan biridir (Sargut, 2001; 51).

Moral usallık, özdeşlik ve ait olma arasındaki etkileşimin bir fonksiyonudur. Yani Moral =f(UxOxA) dır. Formülde kullanılan usallık bürokratik beklentilerle örgütsel amaçlar arasındaki uyum, özdeşlik bireyin gereksinimleri ve güduları ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumdur. Ait olma ise, bireyin ihtiyaçları ve güduları ile bürokratik beklentiler arasındaki uyum anlamına gelmektedir(Gümüş,2012; 91).

Moral konusunda yapılan araştırmalar, yüksek ve düşük moralli iş örgenlerin davranış özellikleri itibari ile farklılaştığını göstermiştir. Yüksek moralli iş görenler, örgütsel faaliyetlere etkin katılırlar ve işlerinden tatmin düzeyleri yüksektir. İşlerini sürekli geliştirme peşindedir. İş yerlerine bağlılıkları, sadakat ve vatandaşlık duyguları yüksektir. Örgütsel vizyon ve misyonunu benimsemişlerdir ve örgütsel vizyon ve kendi hedefleri, örgütsel misyon ile kendi amaçları arasında tam bir uyum vardır. Görev tanımları içerisinde olmasa bile ekstra rol davranışı gösterme konusunda isteklidirler (Luthans, 2002; 53).

3.6.1. İş Gören Moralini Etkileyen Faktörler

Örgütlerde iş görenin enerjisini artıran gelecek hakkındaki umutlarını kuvvetlendiren ve ona yaşama gücü ve çalışma arzusu sağlayan bazı moral faktörleri vardır. Bu faktörler aşağıdaki gibi açıklanabilir(Bumin,1990; 71-72)

Plansız çalışma: Örgütteki moral koşullarını etkileyen en önemli unsur örgütün plansız çalışması ve hangi amaçlara nasıl ulaşacağını bilinmemesi yani belirsiz çalışma koşullarıdır. Örgütte yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi, kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşkuların olması, iş görenler arasında huzursuzluğa yol açabilir. Diğer taraftan yetki ve sorumluluk konusunda belirsizlik, alt kademeler ile üst kademeler arasında iletişimi bozabilir.

Örgütsel büyüklük: Örgütlerde morali azaltan diğer bir unsur, örgütün büyüklüğüdür. Örgüt yöneticileriyle iş gören arasındaki uzaklık arttıkça, yüz yüze ilişkiler zorlaşır. Daha küçük birimlerde yöneticilerin her iş görenle ayrı ayrı meşgul olabilme olanakları arttığından iş gören morali daha yüksek olabilir.

Gözetim şekli: İş gören morali üzerine en çok etki eden unsurlardan biri, kuşkusuz onlarla daha yakın temasta bulunan alt kademe yöneticileri yönetimin temsilcisidir ve onlara karşı tutumları çalışan hırsın ve üretimi artıracak gibi aksi yönde etki yaratabilir. Örgütün yakından izleme hissi vermesi, iş görenin her adımının takip edildi hissiyle yaşaması moral üzerinde etki yapar.

Örgütsel Adaletsizlikler: İnsanlar örgüt tarafından ne kadar takdir edildiklerini ve beğenildiklerini kolay kolay anlayamayabilirler, ancak bir iş gören örgütte kendisine karşı adaletsizlik yapıp yapılmadığını hemen anlar. Ücret, tayin ve terfilerde veya örgütsel kaynakların dağıtımında yaşanan herhangi bir adaletsizlik durumu, iş görenin morali ve iş tatmini üzerinde

olumsuz etki yapar. İster motivasyon faktörleri, ister hijyen faktörleri açısından iş gören bir adaletsizlik hissi yaşamamalıdır.

Çalışma Koşulları: Ergonomik iş tasarımı, yeterli araç ve gereç, örgütün fiziksel, zihinsel ve psikolojik sağlığına örgütsel sağlık koşulları, temiz ve rahat iş yeri moral yükseltmede destekleyici rol oynayan faktörler arasındadır. Örgütün psikolojik sağlığını destekleyen yeterli aydınlatma, ısıtma ve havalandırma koşulları iş görenin moral ve motivasyonunu olumlu yönde etkiler.

İş tatmini koşulları: İşten elde edilen maddi çıkarlar, iş görenin birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı kendini kanıtlama hissi, iş görenin iş ve yaşam tatminine olumlu katkı yapabilir. İş gören çalışan soncunda ortaya koyduğu eseri somut olarak biliyorsa, bundan duyacağı guru, onun için büyük tatmin ve gurur kaynağı olacaktır.

İş görenin iş yeri dışındaki yaşamı: İş görenin işletme dışındaki yaşamı, işine karşı takınacağı tutuma etkisi olur. İş görenin çalışma yaşamına etkide bulunan faktörlerin biride aile yaşamıdır. İnsan özel ve iş olmak üzere psikolojik bir bölümlendirmeye tabi tutulamaz. İnsanı işinde ve iş yerinde bir bütün olarak değerlendirmek gerekir.

Yaş Durumu: Orta yaşlı kimseler, köklenmiş bazı çalışma alışkanlıklarına sahip oldukları için işlerine daha çok bağlılık gösterirler. Gençlerin çalışma alışkanlıkları ve iş yerine bağlılıkları fazla olmayabilir. Onlar yaşamda daha ilgi çekici uğraşlar bulabilir ve zamanlarını bir bölümünü eğlencelerle geçirebilirler. Yaşlıların çalışma gücü azalmış olduğu için bunlar için güven daha önemlidir. Bu insanlar her geçen gün azalan fiziksel güçlerinin farkındadırlar ve bu nedenle de her geçen gün bazı fırsatların bir daha geri gelmemecesine kaçtığı bilinciyle yaşarlar. Bu arada orta yaşta yaşanan orta yaş sendromunun da iş ve özel yaşamı etkileyen olumsuz bir faktör olarak kodlamak gerekir.

Araştırmalar, hayatımızı olumlu yönde değiştirebileceğimize yalnızca inanmamızın bile motivasyon ve iş hayatının başarıyı desteklediğini ortaya koymaktadır. Bu da, başarının kendi kendini besleyen bir kehanet olduğu anlamına gelir (Saks,1995; 121-125).

Harvard’da Marganet Shih ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada Asyalı bir grup kadına iki ayrı zamanda ayrı matematik testi uygulanmıştır. Birinci uygulama öncesinde kadın oldukları gerçeğini unutmamaları ve erkeklerin matematikte kadınlardan daha iyi oldukları konusunda önceden hazırlanmışlardır. İkinci uygulama öncesindeyse kendilerini Asyalı kimliklerine odaklamaları ve Asyalıların matematikte çok becerikli oldukları söylenmiştir. Sonuç: katılımcı kadınlar ikinci testte daha başarılı olmuşlardır. İkinci denemede becerilerine inançları daha fazla olduğu için performansları çok daha yüksek olmuştur(Shih,Pittinsky,1999; 80-83).

Bir liderlik eğitim firmasında eğitimciler sıklıkla müşterilerine şu soruyu sormaktadır: “Bu gün hangi kimliğinizi taşıyorsunuz?” eğer kendinizden emin değilseniz, performansınızı daha işe başlamadan düşürmüşsünüz demektir. Yıllar boyu yapılan araştırmalar, zorlu iler sırasında, güçlü taraflarımıza belirli ve düzenli olarak odaklanmanın en iyi sonuçları ortaya koyduğunu göstermektedir (Buckingham, Clifton,2001; 103).

3.7. İş Gören Yabancılaşması

İş gören yabancılaşmasında kişi, üretimde kullanılan makinelerin, üretimdeki ilişkilerin ve örgütsel süreçlerin bir parçası haline gelmektedir. Örgütlerde bireylerin davranışları mekanik, makineleşmiş ilişkiler temeline indirgenir., Yerinde iç içe girmeler sağlanırsa, bürokratik ortamlar belli etki ve tepkilerin meydana geldiği ve istendiği gibi davranan yabancılaşmış bire modellerini üreten aytıtlara dönüşür (Tutar, 2014; 252). Bürokratik ortamlara uyma, otorite ve yasalara uyma, kurumlarda birey olma özellikleri ile değil, robot olma yetenekleri ölçüsünde gerçekleşmektedir. Bu yapılarıdaki bireyler dosyaları besleyen organik varlıklardır. kurum içi maddiyat ifade eden evraklar insanlardan daha kıymetli, gizli yazışmalar her tür insanın özelinden daha önemlidir.

Marks' a göre yabancılaşma iş gören yabancılaşması olarak ortaya çıkar. Marks'ın dört başlıklı incelediği yabancılaşma olgusunun ilki doğrudan iş gören yabancılaşması ile ilgili görünürken , üçüncü ve dördüncü faktörler dolaylı olarak ilgilidir. Marks'a göre yabancılaşmanın dört boyutu bulunmaktadır (Bingöl, 2003; 135) .

- Bireyin kendi ürettiği ürünle arasındaki ilişkisinde,
- Bireyin kendi üretken etkinliğiyle arasındaki ilişkisinde,
- Bireyin kendi türsel varlığı ile olan ilişkisinde
- Bireyin öteki insanlarla olan ilişkisinde

İşe karşı yabancılaşmanın çalışan üzerindeki etkisi iş ve yaşam tatminin kaybolması, düşük üretkenlik, düşük motivasyon, yüksek iş stresi, iş ve örgüte karşı yüksek sadakat, yüksek düzeyde iş gücü devri ve düşük örgütsel sağlık algısı şeklinde kendini gösterir. Bugün iş yapmanın temel karakteri haline gelen değişim ve değişim hızındaki artış, kişinin iş yaşamındaki hareketlilik ve rollerinin sık değişmesi, mesleki yabancılaşmaya yol açmaktadır (Sargut, 2001; 98) .

3.7.1. Yabancılaşmanın Boyutları

Seeman(1981) yabancılaşma olgusunu sistemli bir şekilde ele alarak, güçsüzlüğü, anlamsızlığı, kuralsızlığı kendine yabancılaşma şeklinde ele almaktadır. Yabancılaşma kişinin, sosyal süreçlere ve iş süreçlerine karşı genel bir uyumsuzluk yaşadığını belirten Seeman yabancılaşmanın boyutlarını şu şekilde açıklamaktadır (Kushman ,1992; 81-85):

Anlamsızlık: İnsanın kendini gerçek anlamda değerlendirme yeteneğinden mahrum olmasıdır. İnsanın davranışlarının arkasında bulunan irade başkalarına aittir. Aynı zamanda anlamsızlık insanın davranışlarının sonucunu kontrol duygusunu kaybetmesi ile oluşan güçsüzlük duygusudur. Geleceği belirsizlik içinde olan ve bu belirsizliği kendi kafasında yaratan birey muhakeme gücünün zayıflaması ile her türlü söylem ve telkine

kolayca inanır hale gelmektedir. Sürece karşı uyumunu kaybeder ve olayların ve durumların gerçek anlamını kavramada zorlanır.

Kuralsızlık: Kuralsızlık diğer adıyla “anomi” veya normsuzluk olarak geçmektedir. Literatürde bu iki terim birbirinin yerine kullanılmaktadır. Yabancılaşmanın ilk aşaması olan anomie döneminde kişi için kültürel norm ve değerler gerçek anlamını kaybeder ve böylece bu iki kavram işlevselliğini de kaybetmiş olur. Kuralsızlık duygusu içinde olan kişi, toplumun düzenleyici olarak belirlediği kurallarla bağlarını koparır. Normsuzluk bir nevi, bireylerin toplumsal olarak onaylanmayan, davranış sistemine uygun olmayan davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır (Eroğlu, 2004; 88-89).

Sosyal Uzaklaşma: İnsanlar ile kurulan etkileşim sürecinde bulunamama, arkadaş edinememe, sosyal ilişki içine girememe, sosyal çevreden kopuk olarak veya sosyal çevreden haber almayı umursamadan yaşama durumudur. Kurumsal düzeyde sosyal uzaklaşma ise, gruplara katılamama, kurumda çalışan insanların oluşturduğu iç çevre ile uyumlu ilişkiler kuramama durumunu ifade etmektedir. Sosyal uzaklaşma veya soğuma durumunda kişi sosyal değerler dünyasında ve hayatının genel bir alanında kendisi için anlam üretmez ve aynı zamanda bu durum örgütsel ortamda da orayı yaşanılır bulmamsı durumu ile karşılaşmasına neden olmaktadır (Ertürk, 2007; 79).

Güçsüzlük: Sosyal süreçler karşısında, insanın kendisini denetimden yoksun hissetmesidir. başka güçler tarafından yönetilen kişi, kendisini zayıf ve güçsüz hisseder. Bu aynı zamanda kişinin denetleyen ve yöneten kişilerle baş edemeyeceği, onlarla gücünü yarıştırmayacağı hissine kapılmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda bu kişinin örgütsel bağlılığı zayıflar ve motivasyonu ve iş tatmin düzeyi düşük olmaktadır. bu kişi aynı zamanda yaşam tatmin düzeyini de yitirmiş veya yitirmekte olan bir birey konumundadır (Ekinci, 2006; 150).

Fromm(1995), bireyin “ben ve evren” ilişkisinin sağlıklı olmasını ve bireyin doğanın uyumlu bir parçası olduğunu savunmaktadır.. Kişi değiştirmeye gücünün

yetmediği fiziksel yasalara uyar, bu uyum gönülsüz bir mecbur olma durumu değil, gönüllü bir şekilde gerçekleşen kabullenme durumudur ve bir arada yaşamının getirdiği güven ve memnunluk duygusudur (Işık, 2002; 201).

3.7.2. İş Gören Yabancılaşmasını Önlemek

Latince "başkası" anlamına gelen yabancılaşma kavramı, "kişinin kendisine ve kendi benliğine yabancı kalması" demektir. Yabancılaşma "alienation" dır ve kavramın kökü Latince "alienare" fiilidir. Bir şeyi olduğu yerden uzaklaştırma, onun yerini değiştirme anlamına karşılık gelmektedir. İnsanlar açısından kavramın anlamı ise, kendinden başkası olma, kendinden başkasına yani diğer bilmediğine dönüşmesidir. Yabancılaşma bireylerin birbirinde ya da belirli bir ortam veya süreçten uzaklaşmasını ifade eder. Bu yönüyle yabancılaşma sürecinde bilinç kendisiyle ters düşmektedir. Yabancılaşma, genel olarak literatürde değerlerin yok olması durumu ile, içe dönük bir tutumun başlaması ve modern insanın sosyal süreçlere katılmamasından kaynaklanan sosyal-psikolojik bir hastalık durumudur (www.tdk.gov.tr, 10.11.2015).

Psikologlar yabancılaşmayı, benlik kaybı, sürekli kaygı durumları, yalnızlık hissi şeklinde tanımlarken, sosyologlar kavramı, kuralsızlık ve normsuzluk (anomi), sosyal süreçlere dâhil olamama, kişinin çevresinden kopması, sosyal çözülme şeklinde tanımlamaktadır (Bingöl, 2003; 198).

Fromm, yabancılaşmayı, "kişinin önce çevresinden ve kendisinden kopması" şeklinde tanımlarken, yabancılaşmanın insanın dış dünyadaki ve kendisiyle üretici ilişkiler kurmadığını belirtmektedir. Fromm' a göre yabancılaşma bir hastalık halidir ve , yabancılaşma sözcüğünün eskiden akıl hastalarını tanımlamak amacıyla kullanıldığını ve Fransızcadaki ailen, İspanyolcadaki alienado sözcüklerinin eskiden "psikozu" yani bütünüyle, kendisinden kopmuş insanı tanımlamak için kullanıldığını belirtmektedir (Işık, 2002; 288).

Yabancılaşma, sosyal psikolojik bir olgu olarak genel anlamda iki temel bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Bunlar; subjektif ve objektif bakış açılarıdır. Subjektif bakış açısı yabancılaşmayı öznel, kişisel duygularla ilgili bir biçimde inanç ve tutumuyla alakalı bir durum olarak değerlendirirken, objektif veya Marksist olarak

adlandırılan bakış açısı yabancılaşmayı, kapitalist üretim ilişkilerinin paradokslarının meydana getirdiği tarafsız bir durum olarak ele almaktadır(Tutar,2014; 351).

3.8. Örgüt Kültürü

1980'lerden itibaren dikkatleri çekmeye başlayan örgüt kültürü, yönetim literatüründe yoğun olarak tartışılan bir kavram olmuş ve örgüt kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin çeşitli modeller ortaya konulmuştur. Örgütün performansı ve çalışanların yaşam kalitesinin düzeyi, bir parçası oldukları örgütte işlerin yapılış biçiminden ve örgüt üyelerinin bir biriyle olan ilişkilerinde önemli ölçüde etkilenmektedir (Goffe, 2000:15). Bir inşaata dışarıdan bakıldığında içinde onu tutan kolonları, demirleri, kirişleri ve çelik bağlar görülemez, ancak onlar olmadan bina ayakta durması imkansızdır. Aynı durum kurumlar içinde geçerlidir. Kurumlarında sahip oldukları kültür, gözle görülemez, ama yaşamalarını ve ayakta durmalarını sağlayan en önemli etkidir.

3.8.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürüne ilişkin bilimsel çalışmalar 1980'lerde ivme kazanmış ve örgüt kültürü kavramı yönetim alanında yaygın olarak kullanılmaya başlanılmıştır. Bu alanda yazılış kitaplar o dönemin en çok satan kitapları olmuştur. Bu trend, Amerika'dan endüstri önündeki Japon meydan okumasını anlatan Teori Z ve Japon Yönetim sanatı (Athos ve Pascale, 1981) ile başlamıştır. Trend Amerikan endüstrisi ile daha yakından ilgilenen iki kitapla devam etmiştir. Bunlar: örgüt kültürü (Deal ve Kennedy, 1982) ve Değişimin temelleri (Kanter, 1983)'dir. Bu trend zirve noktasına, onu en iyi açıklayan Mükemmel Arayış isimli iki eserle ulaşmıştır. Kültür kavramının yönetim literatürüne yerleşmesinde önemli bir rol oynayan bu eserler, yönetimin farklı bir resmini sunarak, yönetimin her zamanki alışılmış finansal karakterlere değil, davranışsal tarafına odaklanmışlardır. Söz konusu yazarlar, çoğunlukla önemli olarak görülen; ancak, örgütün kaderi üzerinden çok az doğrudan ve tahmin edilebilir etkisi olduğu düşünülen, maddi olmayan değişkenlerin üzerinde durmuşlardır (Denison, 1997:1-2).

Örgüt kültürünün tanımı konusunda tam bir görüş birliği olmakla birlikte, bu konuda yapılmış tanımlardan örgüt kültürünün, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve örgüt

üyeleri arasında paylaşılan bir anlamlar düzeneğini ifade ettiği konusunda geniş çaplı bir fikir birliği vardır (Doğan, 2013:9).

Örgütsel araştırmalarda, örgüt kültürü için farklı görüş ve tanımlamalar yapılması, konuya farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürüne ilişkin yaklaşımlar rasyonalist, işlevselci ve sembolik yaklaşımların örgütsel paradigmaları ve örgüt kültürüne bakışları yer almaktadır.

Yaklaşımlar	Örgütsel Paradigma	Örgüt Kültürü
Rasyonalizm	Örgüt, etkin başarının aracıdır.	Örgüt kültürü, örgüt amaçlarının başarılmasında bir araçtır.
İşlevsellik	Örgüt, gerekli işlevleri yerine getirerek yaşamını sürdürmeye çalışan bir toplumdur.	Kültür, dış uyum ve içi bütünleşme ile ilgili işlevleri yerine getiren paylaşılmış değerlerin ve temel varsayımların bileşkesidir.
Sembolizm	Örgüt, sembolik eylemlerin karmaşık bir bileşkesini ifade eden beşeri bir sistemdir.	Kültür, sosyal olarak yapılandırılmış semboller ve anlamlar örüntüsüdür.

Tablo1: Örgüt kültürüne ilişkin teorik yaklaşımlar

Kaynak: Majken Schullz, On Studying Organization Cultures Diagnosis and Understanding. New York, Walter de Gruyter, 1995, 14.

"Rasyonalist görüş", örgüt kültürünü, bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesinde araç olarak görür ve bu kapsamda kültür, bir topluluğu bir araya getiren paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, tutumlar, inançlar, beklentiler, davranışlar ve normlar şeklinde tanımlanmaktadır (Cengiz, 2001; 65).

"İşlevselci yaklaşım", klasik antropoloji ve örgütsel sistem teorisine dayanır ve sosyal sistemin varlığını nasıl sürdüreceğini ve değişimlere nasıl adapte olacağı konular

üzerinde durur. Diğer bir deyişle bu yaklaşım, örgütün gerekli işlevlerini yerine getirerek örgütün hayatta kalmasını sağlamaya çalışan doğal sistemler olarak ele alınır. Örgü kültürünün fonksiyonu, hangi işlevlere sahip olduğunu, nasıl yayıldığını, geliştiği ve değiştirdiği sorunlarına yanıt aranır ve örgüt kültürüne, örgütün hayatta kalmasına nasıl bir katkı sağladığı açısından bakılır. İşlevselcilik, değerlerin ve varsayımların örgüt üyeleri arasında nasıl paylaşılır hale geldiği üzerine odaklanır. Örgüt üyelerinin dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarına çözüm yaratır (2001; 60-61).

Kültür, bir örgütle diğerleri arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirler, çalışmalara kimlik duygusu kazandırır, örgütsel bağlılığı artırır ve sosyal sistemi güçlendirir. Kültür bir anlamda, çalışanların ne söylemeleri gerektiği ve ne yapmaları gerektiğine ilişkin uygun davranış standartları oluşturarak, örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan bir sosyal tutkaldır ve çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren bir kontrol mekanizması işlevi görür (Robbins ve Judge, 2007:328).

3.8.2. Örgütsel Kültürün Oluşturulması

Bir kültürün biçimleme sürecinin, kurucuların etkisi ile başladığını ileri süren Schein(1995), kurucunun hem kültürün şekillenmesinde, hem de zamanla örgüt içine yerleştirilmesinde önemli bir role sahip olduğunu vurgulamaktadır. Örgüt kültürü, genellikle kurucunun gruba katkıda bulunduğu ve getirdiği teori ve temel varsayımlar ile grup içinde çalışanların kendi deneyimlerinden öğrendikleri arasındaki karmaşık ilişkinin yansıması olarak düşünülmektedir. Kültürün oluşturulması süreci, grubun oluşturulmasıyla başlar. Her örgütün tarihinde bu süreç farklı olacaktır, fakat bu sürecin izlediği temel aşamalar aynıdır ve şöyle sıralanabilir (Sığı, 2007; 134)

- Bir kişi (Kurucu) yeni girişim için bir fikre sahiptir.
- Bu fikrin çalışmaya ve bazı risklere girmeye değer bir fikir olduğu konusunda görüş birline varan bir kurucu grup oluşturulur.
- Kurucu grup; sermaye artırımı, patent alımı, birleşme vb. işlemleri sağlayarak, örgütü oluşturmak için birlikte hareket etmeye başlar.

- Kurucunun veya kurucu grubun gerekli gördükleri diğer kişiler gruba dahil edilebilir ve grup, fonksiyonlarını yerine getirmeye ve kendi tarihini oluşturmaya başlar.

Robbins ve Judge (1991)'a göre ise, örgüt kültürünün gerçekleşmesi üç aşamada açıklanabilir. Kurucular ilk aşamada sadece kendileri gibi düşünen ve ayrı noktalarda olmadıkları çalışanları işe alırlar ve onların kurumda kalmalarını sağlarlar. İkinci olarak, bu çalışanlara kendi düşünce tarzlarını ve duygularını aşırlar. Son olarak da, kurucular çalışanlara davranışlarıyla model olurlar ve çalışanlar kurucuların davranışları doğrultusunda hareket etmeleri için cesaretlendirilirler. Böylece, kurucuların davranışları, çalışanların örgütün temel inançlarını, değerlerini ve varsayımlarını kabullenip, sahiplenmelerini sağlar, kurum başarılı olduğunda, kurucuların vizyonu, başarının belirleyici temel başarı etkeni olarak görülür. Bu durumda, kurucuların kişilikleri örgüt kültürü içine tam anlamıyla yerleşmiş olur.

3.9. Örgütsel Demokrasi ve Çalışan Psikolojisi

Demokrasi kavramı Yunanca “demo” ve “kratia” kavramlarının birleşmesinden oluşmuştur. Bunlardan demo kişi veya insan demektir. Kratia kavramı ise güç veya kural anlamına gelir. Bun göre demokrasi antik Yunancada “halk” anlamına gelen “demos” ve otorite” anlamına gelen “kratos” kelimelerinin birleşmesinden oluşur ve “halk yönetimi” anlamına gelir. Genel bir siyaset yapma aracı olarak demokrasi, siyasal denetimin halkın veya halkın seçmiş olduğu temsilciler aracılığıyla bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Tutar,2014; 144-145).

Genel siyaset yapma aracı olan demokraside olduğu gibi, örgütsel demokrasiden bahsetmek için aşağıdaki gibi bazı önemli koşulların bulunması gerekmektedir (Morrow, 1993; 31-32).

- Yöneten ve yönetilen arasındaki iletişimin açık ve çok yönlü olması,
- Örgütsel karar sürecine örgütsel tarafların iradelerinin yansıtılması,
- Kararları uygulanmasının birlikte izlenmesi ve sürecin sonucunun birlikte değerlendirilmesi,
- Kişisel hakların ahlaki ve etik ilkeler çerçevesinde korunması,

- Örgütsel olanaklardan tüm çalışanların eşit koşullarda yararlanma olanağının bulunması,
- Yönetimde görev alacakların seçimle belirlenmesi veya yönetilenlerin denetimi için gerekli çalışmaların yapılması,
- Çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri uygun bir kurum ortamının bulunması,
- Çalışanların değerlerini özgür ve rahat bir şekilde yaşayacakları bir örgütsel temelin kurulması,
- Yöneticilerin kendisini hukuk kuralı ile bağlı hissetmesi,
- çalışanların kendileriyle ilgili verilen her türlü karar aşamasında bilgiye sahip olması,
- Örgütsel şeffaflık ve güvenin bulunması.

Örgütsel demokrasi örgüt kararlarının, salt yöneticilerin somutlaşmış iradesi olmasına, izin vermeyen bir yönetim anlayışıdır. Örgütsel demokrasi genel anlamda insan haklarına saygılı, hukukun üstünlüğüne bağlı ve kurumun imkanlarını çalışanlar lehine kullanmayı ön gören bir yaklaşımdır. Örgütsel demokrasi örgütün sosyal sorumluluğunu, kurum içine yayan ev kurumun görev tanımını genişleten bir yaklaşımdır. Örgütsel demokrasi aynı zamanda çalışanları haklarına ve çıkarlarına karşı kurumsal duyarlılığı ön gören bir yaklaşımdır (Doğan, 2004; 123-124). Demokratik kurumlarda iş görenlerin yaratıcı, inisiyatif kullanabilen ve kendini kurumsal ortamda gerçekleştirebilen kişiler olmasına özen gösterir. Örgüt yeniliklerle açık, esnek ve merkezi olmayan bir sistem anlayışıyla yönetilir. Kurum açık sistem tarzında örgütlenmiştir. Örgüt iç ve dış çevresine karşı açık ve saydam bir politika izlemektedir (2004; 254).

Demokratik örgütler kalıcı bürokrasiden çok, geçici uygulamaları içermektedir. Sürekli öz eleştiri yapan, her an ve durumda yapıcı geri bildirimlerde bulunan bir örgütsel iklim vardır. örgütsel sinerjinin kaynağı, çalışanlar arasında örgütsel değer ve normlara dayalı bir uyumun bulunmasıdır. Örgüt çalışanları kıdem ve kademe farkına bakmaksızın tüm çalışanlara karşı tam bir güven duygusu içindedir. Örgüt işlem, hizmet, üretim odaklı değil, ilişki odaklı bir liderlik anlayışı ile çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel aidiyet ve sadakatini yaratmaktadır (Tutar,2014; 352).

3.10. Kurumsal Özdeşleşme Ve Sosyalleşme

Yakın anlam içeriğine sahip olan örgütsel özdeşim kurma, örgütsel psikolojinin önemli araçlarından biridir. Özdeşleşme terimi, psikolojik, sosyolojik ve aynı zamanda söz bilimle ilgili bir kavramdır. Özdeşleşme, diğer kişilerle arada oluşan duygusal bağın yol gösterdiği ve birbirine benzer olma algısının oluşturduğu süreçtir (Ünlü, 2015; 243). Örgütsel özdeşleşme, paylaşılan ilişkilerin ve fazla olması ile oluşabilmektedir. Özdeşleşme, algı ve biliş olgularını içinde barındıran bir kavramdır. Özellikle davranışlar veya duygusal durumlarla ilişkili olarak örgütsel psikolojinin önemli araçlarından biridir.

Yeni işe başlayan personel çalışacağı kurumla ilgili genellikle çok az bilgiye sahiptir. Özellikle kurumun iç işleyişi hakkında bilgisi yoktur ya da azdır. Kişinin bunu kendi başına öğrenmesine izin vermek anlamına gelecektir. Öyle ki yeni çalışmaya başlayan bireyin kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenmesi ve bunları içselleştirmesi önemli bir süreçtir ve bu süreçte de kurum içinden gelecek bir yardıma ihtiyacı vardır. Öyle ki çalışanın kurum amaç ve değerlerini benimsemeden o kurum içinde sosyalleşmesi beklenen bir durum değildir.

Bir başka tanımda ise kurumsal sözleşme bir nevi uzlaşma sanatı olarak ifade edilmektedir. Bu tanıma göre kurumlar karmaşık ve sosyal sistemler olduklarından dolayı ve kurumların ve çalışanların kendilerine has tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Bu noktada kurum tutum ve değerlerinin uzlaştırılmasının ile amaçlarının gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır (Güçlü, 2003:153). Burada amaç, personeli kurumun etkili bir üyesi haline getirmek ve kurumsal bağlılık sağlamaktır (Özgen , 2005:133). Kurum çalışanın her performansının iyi, hem de kurumsal bağlılık taşıyan bir çalışan arzu ediliyorsa, öncelikle onlarda sağlıklı bir iletişim sürecinde olmaları ve onları aktif ve katılımcı olmaya teşvik etmelidir (Vitell ve Singhapakdi, 2008:351).

Özetle, bireyler kuruma toplumsal durumlar içinde önceden kazanmış oldukları kültür ve ilk sosyalleşme yaşantılarıyla birlikte gelmektedirler. Kurum ve adaylar

arasında sadakat ve güven anlayışıyla birlikte, değerleri kurumun değerlerine açıkça uygun olanları kişileri seçmektedir. Bu andan sonra birey, kurumsal sosyalleşme uygulamaları ile kurumun değerlerine benzeyen ve hatta kurumdan daha fazla değere sahip olması yönünde eğitilmektedir. Sonuçta kurumsal sosyalleşme politikaları ile kurumla özdeşleşmeyi sağlayan birey, seçilme aşamasındaki barındırdığı sadakat ve görev anlayışıyla birlikte kurumuna bağlılık duyan bir çalışan haline gelme yolunda ilerler. Diğer bir deyişle, kurumsal sosyalizasyon aslında, bir tür “kurum insanı” haline gelme sürecidir (Sayılı, 2006; 83-92).

3.11. Örgütsel Bütünleşme

Günümüz rekabet ortamında çalışanlar yönetimin kendileri ve yapılan işi kolaylaştırmak adına ellerinden geleni yaptıklarını hissetmek istemektedirler. Dolayısıyla, önemli olan çalışana ne söylediğinden çok nasıl söylediğidir (Clarke, 2002:119). Öyle ki, gayet iyi niyetli mesaj zamanlama ya da yöntem yanlışlarından dolayı kimi zaman yanlış anlaşılabilir ve kurum içindeki bütünlüğe zarar verebilir. Bu nedenle, çalışanın kuruma yönelik bilgiyi yeterince ve zamanında alması, kurum planlarına, iş gereklerine ve çalışan haberlerine yönelik bilginin çalışana zamanında ve yeterli oranda sağlanmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Polansky, 1993:29).

Özetle, çalışanın kendini güvende hissetmesine yönelik bir nitelik olan örgütsel bütünleşme belirli zaman dilimine tekabül etmektedir ve kurumun sistemli çabasını gerektirmektedir (Kongchan, 1985:12). Bu çabalar arasında elbette en önemli yeri çalışana kurum amaç ve değerlerini empoze edecek, onu motive edecek, gerekli bilgiyi zamanında ve yeterli oranda iletecek olan etkin iletişim yer almaktadır.

3.12. Örgüt Geliştirme

Bir örgütün sistemini, kültürünü ve davranışın değiştirerek, etkinliğini ve verimliliğini artırmaya yönelik tüm çalışmalar örgüt geliştirme anlamına gelmektedir. Örgüt geliştirme, örgütün iş yapabilme ve değişime uyum yeteneğini artırmaktadır. Örgütün sorun çözme ve amaçlarına ulaşma etkinliğini artırma amacıyla, fiziksel, mali

ve beşeri yapısını güçlendirmeye yönelik her türlü çalışma örgüt geliştirmenin amacıdır (Altınışik, 2008: 29).

Örgüt geliştirmenin temel amacı çevreye adapte olabilen, içsel ilişkileri iyileştirme, artan öğrenme ve problem çözme kapasitesi aracılığı ile örgütün verimliliğini artırmaktır. Örgütlerde her seviyede çalışanların, işletme verimliliğinin artırılması amacıyla somut öneriler getirmeleri için uygulanan özendirici araçtır (Yargıcı, 2010: 127).

Örgüt psikologları, örgütleri daha verimli ve etkili bir duruma getirmek için değiştirmek ya da geliştirmek ile çabalamaktadırlar. Bunun için örgütün problemlerine anlamak, değişim tavsiye ve önerilerinde bulunmak ve bunları gerçekleştirmek ve bu değişimin sonuçlarını değerlendirme şeklinde faaliyetlerde bulunmaktadır.

3.12.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow (1908-1970)' a göre, insanın her davranışının arkasında ihtiyaçları bulunmaktadır ve bu ihtiyaçlar arasında aynı zamanda hiyerarşik bir bağ bulunur. Bunlardan alt düzeyde olanlar karşılanmadığı zaman, üst düzeyde olanlar ortaya çıkmaz. Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinin basamakları aşağıdaki gibidir(Tutar, 2014; 270-280).

Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, uyuma, cinsellik gibi temel fizyolojik ihtiyaçlar bu gruba girer. Bu ihtiyaçlar, insan doğasından bulunan ve onun hayatını devam ettirmesi için zorunlu olan ihtiyaçlardır.

Güvenlik ihtiyacı: Fiziksel ihtiyaçlarını karşılayan insanlar yaşamlarını sağlıklı ve rahat bir şekilde devam ettirmelerini sağlayan ihtiyaçlardır. İş yerinde sosyal güvenlik, özel yaşamda bir işe sahip olan ve barınma gibi ihtiyaçlar bu kapsamdaki ihtiyaç örnekleridir.

Ait olma (sosyal) ihtiyacı: Bu ihtiyaçlar güç, itibar ve başarı gibi ihtiyaçları karşılamak için insanın bir derneğe, siyasi partiye, gruba veya herhangi bir

sivil toplum örgütüne üye olması bu tarz bir ihtiyaçtır. Güvenlik ve sevgi gibi düşük seviyeli ihtiyaçlar tatmin edildikleri zaman davranışı motive etmeye başlar.

Sevgi ve takdir (saygınlık) ihtiyacı: Orta statüdeki bu gereksinimler insanın sevmeye sevilme ve kabul edilme gibi gereksinimleridir.

Kendini kanıtlama (gerçekleştirme) ihtiyacı: kendini kanıtlama düşük, orta ve yüksek aşamalardaki ihtiyaçların sona erme noktasında ortaya çıkar. Bu aşamaya gelen kişiler hayatlarında bundan sonraki aşamasında yapabileceklerinin sınırını merak ederek, bu sınıra ulaşmak için var güçleriyle üstün çaba sarf ederler.

Chip Conley, Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi'nin iş hayatı açısından üç ana bölümde özetleyebileceğini ve müşteriler, çalışanlar ve yatırımcılara uygulanabileceğini çok başarılı bir şekilde ortaya koymaktadır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin temel dayanağı, kişinin ancak gıda, güvenlik, barınma, su gibi hayati ihtiyaçları karşılandığı takdirde sosyal statü, başarı ve yaratıcılık gibi maddi olmayan ihtiyaçlarını gündeme alabileceği fikridir (Conley, 2002; 57-59)

Çoğu şirket ve yönetici çalışanlara daha iyi maddi imkanlar sağlamanın onları mutlu edeceğine inanır. Halbuki insan kaynakları alanında yapılan anketler kişinin temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra maddi imkanların önem sıralamasında çok aşağılara indiğini ve yönetici ile ilişkilerin kalitesi ile profesyonel gelişim fırsatları gibi konuların çok daha önemli hale geldiğini göstermektedir. Araştırmalara göre insanları mutlu eden faktörler keyif, tutku ve amaç, şirketleri uzun vadeli başarıya ulaştıran faktörler karlılık, tutku ve amaçtır (Hsieh,2010; 241- 243).

3.12.2. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland'in geliştirdiği kurama göre kişiler, üç grup etkinin altında bulunmaktadır. Bu etkiler;

İlişki kurma ihtiyacı: Kişilerin başkaları ile ilişki kurmak, gruba girmek, sosyal ilişkiler geliştirmek için sergiledikleri davranışları göstermektedir (Gökçe & Atabey, 2003; 78).

Güç kazanma ve güçlü görünme isteği: Kişiler başkalarını otorite ve himaye altına almak için güç kaynaklarını genişletmek ve diğerlerini etki altında tutmak için koruma güdüsüne yönelik koruma davranışları göstermektedirler.

Başarma ihtiyacı: Kişi kendisine belirlediği güçlü hedefler belirlemekte ve bu hedeflere ulaşmak için davranışlar sergilemektedir (Güney,2000; 113-117).

Başarma ihtiyacını yüksek seviyede hissedenden kişilerin özellikleri şunlardır:

- Bireyi yönlendiren husus maddi çıkarlar (ödülleri) değil, başarılı olmanın verdiği kişisel tatmindir.
- Başarılı olmak isteyen insanların sorumluluk alma ihtiyaçları yüksektir.
- Başarılı olmak isteyenler kendilerini gerçekçi hedeflere yöneltirler.
- Bu kişiler başarılarını takdir edecek ödüllere ihtiyaç duyarlar(Eroğlu,2015; 63).

Başarma ihtiyacı kuramına göre kişileri iş yerlerinde etkin ve başarılı kılmak için çalışanları başarısız yapacak aşırı amaçların, amaçsızlık hissi yaratan belirsiz görevlerin tanımlarının bulunmaması gerekmektedir. Başarma ihtiyacının önemi, insanı korkularının sarması ile örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmekten alıkoyan dürtülerin ortadan kaldırılması ve kendine olan güven duygusunun verilmesinin önemini vurgulanmasıdır (Cengiz, 2001; 77) .

3.12.3. Beklenti Teorisi

Bir kişinin davranışın sonucunun beklentisiyle diğer bir davranışa tercih etmesini sağlayan zihinsel süreç yaşadığını ve davranış tercihinin sonucun arzulanabilirliğine bağlı olduğunu ileri sürer. Bir çalışanın yaptığı işin ve bunun karşılığında elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygudur. Beklenti teorisi, insan

davranışlarının niyetli, nedenli ve amaçlı olduğu temel argümana dayanmaktadır (Barutçugil, 2011; 27).

Beklenti kuramına göre Motivasyon=Değer x İlişki x Beklenti, formülü ile özetlenebilir. Kişi çabalarının sonucunda beklentilerinin karşılanacağını düşünüyor ise çaba sarf etmeye devam eder. Tersi durumda beklentilerinin karşılanmasına dair kaygılarının olması, işinde motivasyon eksikliği yaşamasına ve iş tatminlik düzeyinin düşmesine neden olur (Gümüş, 2012; 148-151).

3.12.4. Başarı Beklenti Teorisi (Lawler Ve Porter)

Wroom (1992) 'un modelinden farklı bir teori önermeyen bu model, artı olarak aynı modele bir kaç ekleme yapmaktadır. bu iki modelde ortak olarak bulunan nokta, insanın motivasyonu ile bekleyişi arasındaki ilişkinin doğru orantıda olduğu kanısıdır. Lawler ve Porter(1995), yüksek çaba ve emeğin her zaman yüksek başarı getirmeyeceğini, bunun için kişinin aynı zamanda yeterli bilgi ve becerisinin olması gerektiğini söylemektedir. Örneğin, muhasebe bilgisine sahip olmayan birinin gayreti onun doğru bir bilanço çıkarmasına yetmez. Bu teorinin Wroom'un teorisinden diğer bir farklılığı kişinin işinde kendisi için algıladığı roldür (Gümüş, 2012; 89).

3.12.5. Locke'in Amaç Teorisi

Edwin Locke(1981) ' un geliştirmiş olduğu “amaç kuramı”, kişilerin belirlediği amaçların, onların motivasyon derecelerini belirleyeceği üzerinde durur. bireyin ulaşmak istediği amaç kendisi için ne kadar önemli ve gerçekleştirme durumu, o anki yaşayacağı tatmin duygusu onun için ne kadar değerli ise kişi o seviyede motive olacaktır. Amaç teorisi yüksek amaç (beklenti) belirleyen bir kişi, ulaşılması ve elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen (düşük beklenti) kişiye oranla daha yüksek ve kaliteli bir performans gösterecektir. Yüksek performans ise yüksek motivasyon gerektirir (Tutar, 2014; 150-155).

Amaç teorisindeki amaçlar içerik ve yoğunluk olmak üzere iki unsur içerir. Amaç içeriği amacın özelliklerini (amacın zorluğu), amaç yoğunluğu ise amaca erişmede veya onu başarma sürecini içerir. Kurama göre amaçların aşağıdaki gibi bazı temel özellikleri bulunmaktadır (Varol, 1993; 92).

Amaçların belirginliği: Amaçların belirgin olması işi başarma oranını da arttırmaktadır (Bıçakçı, 2006; 56).

Amaçların güçlüğü: Deneylerde kendileri için daha güç amaçlar saptayan derneklerin daha iyi iş çıkardığı görülmüştür (2006; 56).

Amaçların kabulü: Amaçların motive edici olabilmesi için amaçların çalışan tarafından kabul edilmesi gerekir (2006; 57).

Karara katılma: Kurama göre, çalışanlar amaçların belirlenmesinde etkin rol aldıklarında, iş başarma düzeyler daha yüksek olacaktır (2006; 57).

3.13. Örgütsel Güven

Luthans (2002)' a göre örgütsel güven, güçlü bir bağlılık çalışanların örgüte duygusu ile bağlanmaları, örgütün hedef ve değerlerini hissedip benimsemeleri biçiminde tanımlanmaktadır. Greenberg(2004) 'e göre örgütsel güven, çalışanları örgüte duygusal anlamada bağlı olmaları ve örgütün hedef ve değerlerini paylaşıp, örgütte daimi çalışmaya istekli olmaları biçiminde tanımlanmaktadır. Örgütsel güven örgüt içinde adaletin sağlanması, üst yönetimin çalışanları desteklemesi, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin istenilen düzeye çıkarılması, çalışanlar arasında iş birliğinin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Örgütün her tür kararında ve eylemlerinde iş görenin aleyhine bir tutum ve davranışta bulunmayacağına olan inançtır (Şişman, 2007; 132).

Tang ve Gilbert(2001), örgütsel güvenin temel dört etkene bağlı olarak gelişebileceğini ifade etmektedirler. Bu faktörlerin ilki, kurum içi açık iletişim, ikincisi; karar alma ve verme sürecinde çalışanların rolünün etkin olması, kısaca karara katılım, üçüncüsü; bilgi paylaşımı ve son olarak dördüncüsü; örgütsel duyguların ve beklentilerin paylaşılmasıdır (Serol, 2000; 38).

Örgütsel güven algılarını besleyen dürüstlük, yeterlilik, tutarlılık, açıklık ve sadakat algılarıdır. Sağlıksız ortamlarda iş görenlerin onuru, şerefi, kişiliği ve mesleki yeterliliği güven altında değildir. Örgütsel güvenin olmadığı ortamlarda adaletsiz uygulamalar kural halini alır. Gerçekleri çarpıtmak, inançları sarsmak, iş görenlerin etrafında güvensizlik gibi iş tatminini ve yaşam tatminini düşüren uygulamalar kurum

kültürü halini alır. Güvenin olamadığı ortamlarda iş görenlerde bir huzursuzluk ve geleceğinden emin olamama durumu söz konusu olur. Bunun birey üzerindeki yansıması ise psikolojik yılgınlık, huzursuzluk ve tatminsizliktir (Tezcan, 1997; 69-70).

3.14. Yaşam Tatmini

Tatmin, beklentilerin ihtiyaçların, istek ve dileklerin karşılanmasından duyulan memnuniyet durumudur. Yaşam tatmini, bir insanın beklentileriyle, sahip olduklarının karşılaştırılması sonucunda duyulan doyum düzeyidir. Yaşam tatmini, bireyin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin gerçekteki durumuyla kıyaslanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Kişinin tüm yaşamını değişik boyutlarını içermektedir. Yaşam tatmini, belli bir duruma ve zamana bağlı tatminin dışında, genel olarak tüm yaşam alanlarıyla ilgili tatmin anlayışıdır. Yaşam tatmini, bireyin iş dışı yaşam hakkındaki duygusal ve bilişsel tepkisinin sonucunda ortaya çıkan bir duygu durumudur (Tutar, 2014; 91-93).

Yaşam tatmini “mutluluk” ve ”özel esenlik” kavramlarıyla benzer içeriklere sahiptir. Bireyin kendi hayatının bütünü de değerlendirdiğinde elde ettiği kişisel yargısıdır. Yaşam tatmini kişinin kendi yaşamının önemli ölçüde duygusal ve belli ölçüde de biçimsel yönüyle ilgilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde yaşam tatmini bireyin yaşadığı tecrübelerle karşı oluşturduğu tutumun sonucunda ortaya çıkan memnuniyet düzeyidir (Yüksel, 2006; 202).

Yaşam tatmini kişinin mutluluğunun ve esenlik duygularının sübjektif bir ifadesidir. Esasen tatmini ve mutluluğun bileşenlerini tam olarak ortaya koyamadıkça yaşam tatmininin ne olduğunu tam olarak tanımak kolay olmamaktadır. Aristoteles’in de belirttiği gibi tanım tanımladığı kavramın tüm niteliklerini ortaya koyan ifadedir. Bütün bunlara rağmen bir tanım denemesi yapacak olursak diyebiliriz ki yaşam tatmini, kişinin yaşamının bütünü de değerlendirdiğinden elde ettiği memnuniyet düzeyidir (Achor, 2010; 252).

Yaşam tatmini yaşamın herhangi bir anıyla ilgili değil, bütünü üzerinde kişinin duyduğu doyum düzeyini gösterir. Yaşam tatmini genel anlamda üç kategoride ele alınabilir. Birinci grupta, yaşam tatmini iyi oluş, esenlik ve erdem gibi duygularla ifade edilir. İkinci grupta, yaşam tatmini insanların yaşamlarını olumlu anlamda

değerlendirmelerinin nereden kaynaklandığı üzerinde temellenir. Üçüncü grupta, yaşam tatmini, günlük yaşam üzerinde temellenmektedir. Bu da günlük ilişkilerde olumlu duyguların olumsuz duygulara hakim olması anlamına gelmektedir (Tutar & Erdönmez, 2011; 171-173).

İnsanın yaşamında heyecan verici durumları sık yaşaması bir yaşam tatmini olayı değildir. Kişinin yaşadığı heyecansal durumun yaşam tatmini sayılabilmesi için uzun süreli devam etmesi ve aynı zamanda söz konusu heyecansal durumun belli bir kalite düzeyinde gerçekleşmesi gerekir. Yaşam tatmini iş tatmini gibi yaşamın bir tek bölümüyle ilgili değil, tümüyle ilgili bir durum ifade etmektedir.

3.14.1. İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisi

Maksim Gorki (1932) yaşam ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi fark edip, bu ilişkiyi “iş mutluluk verici olduğunda yaşam eğlencelidir, iş bir görev olduğunda, yaşam esarettir” sözlerinde açıklamıştır. Konfüçyus’un konuyla ilgili sözü ise, “sevdiğiniz işi yaparsanız ömür boyu çalışmamış sayılırsınız” iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişki çok fazla araştırmancının konusunu oluşturmaktadır. İş kişinin yaşamında önemli bir parça haline gelmiş ve iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişki daha çok anlam bulmuştur. İş ve yaşam tatmini çalışanlar iş ortamının dışındaki olaylar ve durumlardan etkilendiği için, iş dışındaki olaylarla ilgili davranış ve duygularla kişi iş tatmininden etkilendiğinden dolayı ilişkilidir (Aytaç, 2003; 61-62).

Değişkenlerin çokluğu ve yöntem değiştirmede yaşanan sıkıntılar bir yana, çalışma yaşamı ve özel yaşam arasındaki ilişkiyi konu edinen bazı araştırmalarda işin gereği olarak kendilerinden daha fazla bilgi, beceri ve yetenek isteyen iş görenlerin, diğerlerine kıyasla iş dışı yaşamlarında daha aktif ve yaratıcı oldukları saptanmıştır. Bedensel ve zihinsel açıdan kısıtlayıcı çalışma koşullarına sahip çalışanların, sadece bedensel açıdan kısıtlayıcı çalışma koşullarına sahip olanlara kıyasla, özel yaşamlarında daha kısıtlı bir faaliyet eğilimindedirler (Öznur & Erenler, 2008; 16).

3.15. Örgütte Kişisel Gelişim

Çalışanların hem kişisel hem de profesyonel olarak gelişim göstermesi önemlidir. Kendinize sürekli meydan okumanız, sınırlarınızı zorlamanız ve devamlı bir gelişim ve

öğrenme süreci yaşatmayan bir işe takılıp kalmanız çok önemlidir. Çalışan kendisinin de farkında olmadığı bir potansiyele sahiptir. Kurumun amaçlarından biri de bu potansiyeli açığa çıkarmak olmalıdır (Tutar, 2014; 214).

3.15.1. Aykırı Değerlere Önem Vermek

Araştırmalar yüksek başarının anahtarının işe deliler gibi yoğunlaşmak olmadığını, çalışanları motive etmenin en iyi yolunun onlara emirler yağdırmak, stresli ve korkutucu bir çalışma ortamı vermek olmadığını kesin biçimde ortaya koymuştur.

1600 iddialı Harvard lisans öğrencisi üzerinde gerçekleştireceğim deneye dayalı araştırmam insan potansiyeli üzerine yapılmış en büyük bilimsel çalışmalardan biriydi. Neden bazı insanlar zirveye ulaşarak zorlayıcı ortamlardan serpilirken diğerlerinin dibe vurarak içlerinden potansiyeli hiçbir zaman ortaya çıkaramamalarının nedeniyle ilgili şaşırtıcı ve heyecan verici sonuçlar, çalışma hayatının içinde yer alan herkes için geçerli ve aydınlatıcıdır(Achor,2010; s.33).

2. bölümde bahsedilen mutluluğun yedi prensibinin uygulandığı şirketler ve çalışanların esinliğini korumakla kalmayıp, aynı zamanda enerjilerini, üretkenliklerini ve performanslarını en ihtiyaç duydukları zamanda yükseltmelerini de sağlamaktadır(2010; s.38).

Mutlu çalışanların daha üretken olduklarını, daha fazla satış yaptıklarını, daha iyi liderlik gösterdiklerini, daha yüksek performans puanları alarak daha iyi maaş aldıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca iş güvenceleri daha yüksek olan bu insanlar daha az hastalanmakta, daha zor işi bırakmakta ve daha zor yorulmaktadır. Mutlu CEO'ların yönettiği ekiplerin mutlu ve sağlıklı olma olasılıkları daha yüksektir ve bu insanlar iş iklimlerini yüksek performans oluşturmaya daha uygun bulurlar (Friderickson,2009 ;s.39).

Bir çalışmada 272 çalışanın olumlu duygu düzeyleri ölçülmüş, daha sonrada 18 ay boyunca bu insanların iş performansları izlenmiştir. Sonuçta, başka etkenlerde kontrol edildikten sonra bile değerlendirmeler olarak daha yüksek maaşlara ulaştıkları görülmüştür. Bir başka alıştırma ise üniversitede daha mutlu olan insanların 19 yıl sonra

iş hayatında başlangıçtaki refah seviyeleri ne olursa olsun, daha yüksek gelir elde ettiklerini ortaya koymuştur(Achor,2010;s.64).

Araştırmalar mutsuz çalışanların daha fazla hasta olduklarını, bu nedenle ayda ortalama 1,25 gün daha fazla izin aldıklarını, yani yılda 15 gün işe gidemediklerini ortaya koymaktadır. Bir araştırmada araştırmacılar derneklerin mutluluk düzeyini ölçen bir test uyguladıktan sonra onlara grip virüsü vermişlerdir. Bir hafta sonra araştırma başlamadan önce daha mutlu olan denekler virüsle diğerlerinden çok daha iyi baş edebilmişlerdir. Bu kişiler yalnızca daha iyi hissetmekle kalmamış, yapılan muayenede hastalığın belirtilerini daha hafif göstermişlerdir. Bunun anlamı mutlu bir çalışma ortamına yatırım yapan şirket ve liderlerin yalnızca daha üretken ve etkili çalışanlara sahip olmakla kalmadıkları, aynı zamanda daha az devamsızlık yaşadıklarını ve az sağlık harcaması yapmak durumunda olduklarıdır(Cohen,Doyle,2003;s.121-122).

Mutluluk avantajı en güncel yazılımları üreten şirketlerin neden dinlenme salonlarında langırt masaları olduğunu, neden Yahoo'nun bir masaj salonu bulunduğunu ve Google'da çalışan mühendislerin neden köpeklerini işe getirmelerinin teşvik edildiğinin yanıtıdır. Akıllı şirketler, bu tür çalışma ortamı oluşturturlar. Çünkü, çalışanlar yaşadıkları her küçük mutlulukla birlikte daha yaratıcı ve yenilikçi hale gelirler. Aksi türlü olsa göremeyecekleri çözümleri görebilirler. Ünlü CEO Charles Branson, "Virginin başarısının temelinde her şeyden daha çok eğlence yatıyor". Bu yalnızca eğlencenin eğlenceli olmasından değil, eğlencenin önemli sonuçlara ulaştırmasından kaynaklanmaktadır (Achor,2010;s.67).

Örneğin , bir matematik testine girecek olan öğrencilerinden hayatlarının en mutlu alanını düşünmelerini isteyenler diğerlerinden daha yüksek puan almışlardır. İş anlaşmaları yapmaya çalışan bir grup insandan olumlu ruh halinde olanlar, diğerlerinden çok daha etkin ve başarılı sonuçlar almışlardır (Kopelman,Rosette,Thomson,2006; s.88-92).

Bir başka araştırmaya göre yöneticileri tarafından olumlu biçimde desteklenen ekipler diğerlerine oranla %31 daha başarılı olmaktadırlar. Aslında takdir, spesifik olduğu ve bilinçli olarak ortaya konduğu durumlarda paradan bile daha motive edici olmaktadır. İş danışmanı Alexander Kjerulf tarafından anlatılan Danimarka'daki bir araba fabrikasında uygulanandır. Fabrika, çalışanlarına yönelik "Fil Düzeni" (The Order

of Elephant) adında bir sistem oluşturulmuştur. Burada bahsi geçen fil bir fabrika çalışanın bir başarıya imza atan bir başkasına verebildiği 50 cm büyüklüğünde bir oyuncaktır. Başarının meyvesi yalnızca hak edilmiş bir övgüden ibaret olmayıp ardından gelenlerle devam etmektedir. Kjerluf'un açıkladığı üzere "diğer çalışanlar hemen fili fark ederler ve Hey fili almışsın. Bunu hak edecek yaptın? Diye sormaya başlarsın" bu da başarı hikâyelerinin ve en iyi uygulamaların kurum içinde tekrar tekrar anlatılması anlamına gelir(Achor,2010;s.82). Çalışanlarınıza ne söylediğiniz kadar nasıl söylediğiniz de önemlidir.

3.15.2. Losada Oranı

İnsanlar ciddi bir iş ortamında mutluluğa odaklanmanın doğal olmadığını, zaman ve emek kaybı olduğunu ve teşvikin yüksek performans için ön koşul değil bir ödül olabileceğini düşünmektedir. Psikolog ve iş danışmanı Marcial Losada(1999) 'nın on yıllık çalışmaları bu sayının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Losada'nın kapsamlı matematiksel modelleşmesine göre 2, 9013, bir iş ekinin başarılı olmasını sağlamak için gerekli olumlu iletişimin olumsuz iletişime oranıdır. Bir başarı için her olumsuz yaklaşımın etkisini ortadan kaldırmak için yaklaşık 3 olumlu yorum, deneyim ya da ifade gerekliliği anlamına gelir. Losada oranı adı verilen bu çizginin üzerinde, 6'ya 1'lik bir orana ulaşıldığıdaysa ekipler en iyi biçimde çalışmaktadırlar (Fredickson,2005; 120,138).

Losada bunun işe yaradığını defalarca kendiside gözlemlemiştir. Örneğin, Losada'nın çalışmakta olduğu küresel bir madencilik şirketi %10 dan yüksek fire oranıyla uğraşmaktaydı. Ve olumluluk oranı bekleneceği üzere yalnızca 1,15'di. Takım liderlerine daha olumlu yaklaşım sergilemeleri konusunda bilgi verildikten sonra ekiplerin ortalama oranları 3,56'ya yükselmiştir. Bunun sonucunda performanslarını %40 artıran çalışanlar üretimde çığır açmıştır (Losada,1999;s.179).

3.15.3. İş Yerinde Tetris Etkisi

İş dünyasında da aynen özel hayatımızda olduğu gibi genellikle çözüm bekleyen sorunları bulup çıkardığımızda, yönetilmesi gereken stresle baş ettiğimizde ve düzeltilmesi gereken adaletsizlikleri bulduğumuzda ödüllendiriliriz. Olumsuzluğu arayıp bulma konusunda kendimizi ne kadar geliştiresek hayatımızı daha mutlu ve başarılı hale

getirecek olan olumlu şeyleri göz ardı etme riskimiz de o kadar artmış olur. Dünyayı sürekli olumsuzluklar için taramanın bedeli büyüktür. Bu alışkanlık yaratıcılığımızı köreltir, stres seviyemizi artırır ve motivasyonumuzu düşürerek başarıya ulaşma şansımızı tehdit eder (Aytaç, 2003; 23).

İnsanlar hayatının bir alanında çaresiz hissettiklerinde yalnızca bu alanda teslim olmakla kalmaz genellikle bu ders “aşırı öğrenerek” diğer duyumlarla da uygularlar. İşteki bir başarısızlık kişinin ilişkisinin de umutsuzluğa yol açabilir. Benzer şekilde, bir arkadaşımızla yaşadığımız bir sorun bizi iş arkadaşımızla aramızda bağlar kurmaktan alıkoyabilir. Bu gerçekleştiğinde çaresizliğimiz kontrolden çıkar ve hayatımızın diğer alanlarında başarılı olmamızı da engeller. Bu tam da kötümserlik ve depresyonun tanımıdır (Cox, 1991; 33).

Kendilerine dayatılmış olan iş bitirme tarihleri üzerinde kontrol sahibi olmadıklarını hisseden 7.400 çalışan üzerinden yapılmış olan yaygın bir araştırmada bu kişilerin değerlerinden %50 daha fazla kalp hastalığı riski taşıdıkları görülmüştür. Araştırmacılar iş yerlerindeki baskıya karşı kontrolü kaybetme hissinin kalp hastalığı için kan basıncından bile daha büyük bir risk faktörü olduğu sonucuna varmışlardır (Demirel, 2008; 179).

4. ÇALIŞAN MUTLULUĞUN VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SAĞLANMASINDA KURUM İÇİ İLETİŞİM ETKİNLİKLERİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ALAN ÇALIŞMASI

Çalışmanın bu bölümü iletişim uygulamaları ile örgütlerde sağlanan çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık etkilerinin incelendiği alan araştırması ile ilgilidir. Bu çalışmanın ilk bölümünde ele alınan etkileşimli iletişim, kişilerarası iletişim ve örgütsel iletişim ile ikinci bölümde incelenen mutluluk kavramı ve mutlu olma gereksinimi ile çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleme amacını taşımaktadır.

Çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık uygulamaları yapan üç kurumsal şirket üzerinde yapılan araştırmanın amacı, kapsamı , evreni önemi ve yöntemi üzerine detaylı bilgiler verilmektedir. Araştırma kapsamında yer alan bu şirketlerin insan kaynakları yöneticileri ile yapılmış derinlemesine görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık kavramlarına önem veren ve bu konuda uygulamalar yapan seçilmiş kurumsal şirketlerin uygulamalarını incelemek ve bu kurumların uygulamalar sırasında kurum içi iletişime verdikleri önemi değerlendirerek, şirketler arasında karşılaştırmalı olarak değerlendirme yapmaktır.

Araştırma da kurum içi iletişim uygulamaları kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsurdur olup olmadığı, kurum içi iletişim uygulamaları çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir etken mi sorusuna cevap aranmaktadır. bunun yanı sıra mutlu çalışanların verimliliği ve kuruma katkısı, örgütsel bağlılığı olan çalışan özelliklerine, iletişim sağlanarak çalışanlara kurumun bulunduğu durum ve geleceği hakkında bilgi verilmesi çalışanların moral ve motivasyonunda ne kadar etkili olduğu araştırılmaktadır.

Çalışan bağlılığının sağlanmasındaki en önemli unsurlar 'güven ve iletişim'dir düşüncesi savunularak, çalışan mutluluğu programının başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde kurum içi iletişimin pozitif katkıları neler olduğu ve kurumların çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık programı sürecinde çalışanlara yönelik açık

iletişim stratejisi ile hareket etmenin olumlu ve olumsuz etkilerinin sonuçlarına ulaşılmak amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Evreni

Çalışmanın evrenini birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren büyük ölçekli  kurumlar oluşturmaktadır. Çalışma amacına uygun olarak çalışanların mutluluğunu ve bağlılığını arttırmak için iletişim uygulamaları yapan kurumlar seçilmiştir.

Gerçekleştirilen araştırma kapsamında kurumları temsilen temasa geçilen yöneticilere ve görüşme sürecine dair bilgiler, görüşme tarihine göre şu şekildedir:

*2012 yılında kurulan ve gemi sektöründe faaliyetlerini sürdüren, uluslararası sularda gemi işletmeciliği yapan , alanında Türkiye'nin etkin firmalardan biri tercih edilmiştir. Firmanın 9 ülkeye taşımacılık yapan 9 yük gemisi bulunmaktadır. Gemi personeli ve holding bünyesinde çalışan toplamda 200 çalışan bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticisi ile görüşme 2015 yılının Kasım ayının son haftası şirket ortamında gerçekleştirilmiştir.

*1982 yılında kurulan ve Türkiye'nin ilk film üreticisi olan ege bölgesinde bulunan bir firma tercih edilmiştir. Firma metaleze, bariyer ve holografik film üretimi yapmaktadır. 110 beyaz yaka çalışanı ve 300 kadrolu mavi yaka çalışanı bulunmaktadır. Firmanın insan kaynakları yöneticisi ile görüşme kasım ayının ilk haftası i iki oturum şeklinde gerçekleştirilmiştir.

*2013 yılında kurulan Ege Bölgesinde faaliyet gösteren uçak motor parçaları üretimi yapan firma tercih edilmiştir. Türkiye'de uçak motor parça üretiminde kısıtlı sayıda firma bulunmaktadır. Bu konuda kısa sürede ne çıkan firmanın insan kaynakları müdürü ile görüşme 2015 yılının Kasım ayında iki oturum halinde gerçekleşmiştir.

Görüşülen kişilerin hepsi alanında nc olan kişilerin insan kaynaklarında iletişim etkinliklerini yöneten ve yönlendiren kişilerdir. Firmaların yapılanmasına göre unvanlarında farklılıklar bulunmaktadır.çalışma kapsamında kurumlar isimlerinin verilmesini uygun bulmadığından dolayı ve görüşme yapılan kişilerin de çalışma yayınlama sürecinde bu şirketlerde çalışıyor olmasından dolayı kurum ve kişi isimleri verilmemiştir. Firmalar A,B ve C firmaları olarak adlandırılacaktır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma birbirinden farklı sektörlerde çalışma yapan üç şirketi kapsamaktadır. Çalışmada yer alan bu üç şirket, sektörde öncü, gelişmiş ve çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık uygulamalarına önem veren kuruluşlardır. Çalışma çalışanlar arasında yapılan anketler, yüz yüze görüşmeler, şikayet kutularına gelen mesajlar dahilinde çalışanların taleplerini dikkate alan kuruluşların insan kaynakları yöneticileri ile derinlemesine görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın etkinliği açısından görüşmeler uygulamaları doğrudan ortaya koyan kişilerle yapılmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları, araştırma yapılan kuruluşların büyük ölçekli olmasından dolayı araştırmayı Türkiye genelinde tüm kurumlara genellemek doğru olmayacaktır.

4.4. Araştırmanın Önemi

İş hayatında karşılaşılan en önemli sorunlardan birisinin çalışanların iş ve iş yerlerine yönelik memnuniyetsizliği olduğu dikkate alındığında, bu sorunun giderilmesi kurumlar için ürün ve hizmet üretmek ve sunmak kadar önemlidir. Kurumlarda iyi bir hizmet sunulması için öncelikle çalışanın kuruma aidiyetliğini sağlaması gerekmektedir. Araştırma sonuçlarında da görüldüğü gibi kendini kuruma bağlı hissedenden çalışanlar işlerinde daha etkin rol almaktadır. Kurum çalışanlarının kuruma karşı bağlılıklarının artması potansiyel yetkinliklerinin ortaya çıkarılması açısından önemlidir. Bu çalışmanın diğer bir önemi de mutluluk ve bağlılık uygulamalarını etkili şekilde uygulayan bu kurumların diğer kurumlara örnek teşkil etmesidir. Son yıllarda önem kazanan çalışana değer verme, çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık üzerinde kurumlarda yapılan uygulamalara yönelik akademik çalışmanın yetersiz seviyede olması ve örgütsel bağlılığı sağlamak için yapılan iletişim çalışmalarının rolü üzerinde etkin bir çalışması olmaması açısından önem taşımaktadır.

4.5. Araştırma Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma konusunun yapısı itibariyle bütünsel ele alınması gereken bir konudur ve betimlenmesini gerektiği için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma da nitel araştırma tekniğine bağlı kalınarak, verilerin toplanma sürecinde nitel araştırma türlerinden derinlemesine bireysel görüşme tekniği kullanılmıştır ve görüşme türünde amaca yönelik belli sorular belirlenen kişilere sorulmuş ve cevaplar alınmıştır.

Erdoğan ve Karasar (2005) ' a göre görüşme biçimleri üç şekilde tasarlanmıştır. Yapılandırılmamış (informel), yarı yapılandırılmış (yarı formel) ve yapılandırılmış (formel) görüşme biçimleridir. ilk olarak yapılandırılmamış görüşmelerde, verilerin değerlendirilmesi görüşmenin istenenin dışına çıkma ihtimalinin yüksek olmasından dolayı oldukça güçtür. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde görüşmeci, araştırmada sorulacak olan başlıca soruları hazırlar. Bu sorular sorulur ve görüşmenin akışına göre yeni sorular sorulması gerekirse ortaya, onlar sorulur ve yanıtları kaydedilir. Yapılandırılmış görüşmede araştırmacı, sadece önceden hazırladığı soruları dahilinde hareket eder (akt. Yalçın, 2013; 85). Araştırma yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin aynı sorular üzerinden değerlendirilmesi ve sistematik şekilde kaydedilip ilerlenmesi daha tutarlı sonuçları beraberinde getirecektir.

Aşağıda literatür bilgileri göz önünde bulundurularak hazırlanan araştırmanın hipotezlerine yer verilmektedir:

Hipotezler

Hipotez 1: Kurum içi iletişim uygulamaları kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsurdur.

Hipotez 2: Kurum içi iletişim uygulamaları çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılığın sağlanmasında önemli bir etkindir.

Hipotez 3: Mutlu çalışanların verimliliği ve kuruma katkısı daha etkindir.

Hipotez 4: Örgütsel bağlılık potansiyel çalışanlarda aranan önemli bir özelliktir.

Hipotez 5: İletişim sağlanarak çalışanlara kurumun bulunduğu durum ve geleceği hakkında bilgi verilmesi onlara moral ve motivasyon sağlamaktadır..

Hipotez 6: Çalışan bağlılığının sağlanmasındaki en önemli unsurlar güven ve iletişimdir.

Hipotez 7: Kurumsal iletişim, çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Hipotez 8: Çalışan mutluluğu programının başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde kurum içi iletişimin pozitif katkıları bulunmaktadır.

Hipotez 9: Kurumlar çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık programı sürecinde çalışanlara yönelik açık iletişim stratejileriyle hareket etmektedir.

4.6. Verilerin Analizi

Verilerin toplanması sürecinde bağı kalınan nitel araştırma yöntemi, verilerin çözümlenmesi sürecinde de kullanılmıştır. Görüşme sonucunda elde edilen bilgiler betimsel analize bağı tutulmuştur. Veriler, araştırma sorularının sonucunda ortaya çıkan esaslara göre düzenlenmiştir. Betimsel analiz yönteminde görüşülen bireylerin fikirlerine doğrudan yer verilmiştir. İlk olarak betimsel analizin dört aşamasından birincisi olan betimsel analiz için bir çerçeve oluşturulmuştur. ikinci olarak, tematik çerçeveye göre veriler incelenmiştir. üçüncü aşamada bulguların tanımlanması yapılmış ve son olarak bulgular yorumlanmıştır. Betimsel analizde amaç, görüşme sonucunda elde edilen verilerin, yapılan araştırmalar çerçevesinde yorumlanması ve açıklanmasıdır. Bu çalışmada, görüşme yapılan yöneticilerin bilgilendirmeleri 9 tema üzerinden saptanmıştır. Elde edilen her bir temalar detaylandırılarak bulguları sonuç bölümünde değerlendirilmiştir.

4.7. Bulgular ve Yorumlar

4.7.1. Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Sektör Bazında Değerlendirilmesi

Kurumların, çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri ve bu konudaki algıları, bu kavramların kurum açısından önemi, bireysel görüşmelerle sorulmuş ve kurum temsilcilerinin yanıtları özetlenmiştir:

A kurumu temsilcisi, çalışan mutluluğunun örgütsel bağlılığı sağlamak için en önemli etken olduğunu belirtmiştir. Kuruldukları ilk yıllarda önem verilen hizmetken küçük çaplı mali bir düşüş ve işten ayrılmaların meydana gelmesi ile yeni bir yapılandırılma sistemi kurulmaya karar verilmiş ve daha çok çalışan odaklı hareket edildiğini belirtmektedir. Bütün kurumlar önemli olan güven kavramının denizcilik alanında daha ağır bastığını ve psikolojik olarak da çalışanı desteklemek gerektiğini vurgulamaktadır. Bağlılığın sağlanmasının çalışan- yönetici- kurum güvenini arttığını belirtmektedir.

B kurumu temsilcisi, Çalışan bağlılığı olarak kavramı ele alan b kurumu yöneticisi, bu kavramın kurumun gelecek vaat etmesi için gerekli olduğunu belirtmektedir. Mutlu olan işgörenin verimliliğinin arttığını uyguladıkları anketler sonucunda gören firma, bağlılık programları ile verimliliğin arttığını, verimliliğin artması ile kurumun üretiminde olumlu yönde değişimler olduğunu vurgulamaktadır.

C kurumu temsilcisi, Kurumuna bağlı olan çalışanın mesleğine , iş arkadaşlarına, ve çevresine sadık, kurum çıkarlarını düşünen, yönetime bağlı olduğunu, yaptığı işi hayatıyla özdeşleştirerek daha çabuk ve kolay mutlu olduğunu düşünmektedir. Çalışan bağlılığı kurumu geliştirmenin en temel etkenlerinden biri olduğunu söylemektedir.

Bağlılığı yüksek olan çalışanların daha sadık, uyumlu, üretken, sorumluluk duygusu fazla olarak çalıştığını ve kurumun amaç ve değerlerine kendini adadığını belirtmektedir.

Tablo (2) :Çalışan Mutluğu ve Örgütsel Bağlılığın Kurum İçi Öneme Yönelik İnceleme

	A kurumu	B kurumu	C kurumu
Kurumun verimliliğinin artması	X	X	X
Kurumsal hedefe ulaşma	X	X	
Rekabette öne çıkma		X	

Tablo 2' de görüldüğü gibi çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılığın sağlanmasına yönelik önem incelenmiştir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık A kurumuna verimlilik artışı ve kurumsal hedefe ulaşma olanağı sağlarken, B kurumu buna ek olarak bağlılığın kurumlarının rekabette öne çıkmasını sağladığını da belirtmektedir. C kurumu ise yeni yapılanan bir kurum olarak bağlılığın kurumlarına verimlilik artması yönünde pozitif etki ettiğini vurgulamaktadır.

4.7.2. Kurumlarda Çalışan Mutluluğunu ve Örgütsel Bağlılığı Sağlamak İçin Uygulanan Yöntemlerin Analizi

Kurumlarda çalışan mutluluğunu ve örgütsel bağlılığı sağlamak için uygulanan Yöntemler analiz etmek için görüşmecilere sorulmuş, elde edilen veriler aşağıda analiz edilmiştir:

A kurumu temsilci, çalışanların kuruma muhtaç olmadığını, kurumun çalışanlara muhtaç olduğunu vurgulamaktadır. Onları kuruma bağlamak önce onların mutluluğunu sağlamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışanlarının bağlılığı için özellikle ek ücret uygulaması ve aile etkinliklerine yer verildiğini belirtmektedir. Çalışanların bir çoğunun uluslararası çalışması nedeniyle kendilerinin ve ailelerinin güvencede olduklarını bilmenin bağlılığı arttırdığını ve motivasyonlarını güçlendirdiğini belirtmektedir. Holding içinde çekiliş yöntemiyle her yıl belirli sayıda çalışanlarını tatile gönderen kurumun, çalışanların giriş- çıkış saatlerini de belirli ölçüde esnek tuttuklarını ifade etmektedir.

B kurumu temsilcisi, çalışanlarını bilgilendirme konusunda kesinlikle hassas olduklarını belirterek, her olaydan çalışanlarını haberdar etmeye özen gösterdiklerini belirtmektedir. Bu şekilde etkili bir bağlılık performansı geliştirdiklerini ve insan kaynakları bölüme bağlı bir iç iletişim departmanı geliştirdiklerini belirtmektedir. İnsana verilen önemin performansı, rekabet gücünü, çalışanların becerilerini geliştirme düzeylerini etkilediklerini söylemektedir. Çalışanın şirkette izleyici değil, oyuncu olarak yer alması iki taraflı motivasyon sağladığını ve kriz zamanlarında çalışanların aktif rol almasını kurumun karşısında durmak yerine olmayı tercih ettiklerini belirtmektedir. Zamanının çoğunu iş yerinde geçiren çalışanların kişisel gelişimlerine çok zaman ayıramadıklarını ifade eden kurum temsilcisi, bu konuda çalışanlarına özellikle çalışma saatleri içinde ve kariyer yaşamlarında da onlara yararlı olacak şekilde kişisel gelişim eğitimleri önem verdiklerine dikkat çekmektedir. Ayrıca çalışanların yanında aileleri için de hizmet vermeye çalışan kurum çalışan çocuklarına da sosyal etkinliklerde bulunmaları için kurumlarında imkan sağladıklarını belirtmektedir.

Şirket içerisinde İK sistemlerinin daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla her ay çalışanlarının sorularını cevapladıklarını ve bilgi verdikleri bir 'İK Platformu' geliştirdiklerini ayrıca, kurum yöneticilerinin tecrübelerini ve görüşlerini genç çalışanlar ile paylaştığı

'Gençlere Kulak Ver' toplantılarını her ay Y kuşağı çalışanlarının katılımı ile devam ettiğini ifade söylemektedir.



"Senede Bir Gün Değil"

Her Ayın İlk Çarşambası
Buluşmaya Var mısın?



Her ayın ilk Çarşambası düzenleyeceğimiz
İK platformuna sen de katılabilir, sorularını paylaşabilir ve
İK uygulamalarımız ile ilgili bilgi alabilirsin!

 Polinas



Resim(1): İK Platformu Duyuru Afişi



Resim(2) : B Şirketi Gençlere Kulak Ver Etkinlik Duyurusu



Resim (3) : B Kurumu Gençlere Kulak Ver Etkinliği

C kurumu temsilcisi, öncelikle çalışanlar ile sık sık görüşerek onları çok iyi tanımanın önemli olduğunu söyleyerek, kurumun çalışanlar tarafından daha iyi bilinmesi sağladığını belirtmektedir. Bu aradaki güveni ve bununla beraber oluşan iyi iş başarama durumunu getirdiğini belirtmektedir. Bu konularda çalışanları ikna etmenin, tatmin etmenin, şeffaf ve adil olmanın önemini ifade etmektedir. C kurumu temsilcisi, çalışan memnuniyetini sağlamak için yemekhaneleri tekrar düzenlediklerini ve seminer salonu olarak da kullanılabilecek hale getirdiklerini söylemiştir.



Resim(4) : C Kurumu Yemekhane- Seminer Salonu Düzenlemesi

Tablo 3: Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Programı Sürecinde İlişki Faaliyetlerinin Çözümlemesi

	A kurumu	B kurumu	C kurumu
Kişisel gelişim eğitimleri		X	X
İç iletişim uygulamaları	X	X	X
Danışmanlık uygulamaları			
Bireysel projeler		X	
Takım projeleri		X	X
Anket uygulaması		X	X
Ödüllendirme	X	X	

Tablo 2' de, çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık kapsamında yürütülen faaliyetlerin çözümlenmesi yapılmış ve görüldüğü gibi A kurumu bağlılığı sağlamak için iç iletişim ve ödüllendirme faaliyetlerine önem verirken, B kurumu çalışana değer kavramından yola çıkarak ve uzun süreli araştırmalar sonucunda çalışanlarının mutluluğu ve bağlılığı için kişisel gelişimlere, iç iletişim uygulamalarına, danışmanlık uygulamalarına, hem bireysel hem takım projelerine, takip yapılması için anket uygulamalarına ve motivasyon sağlamak için ödüllendirme sistemine başvurduklarını belirtmektedir. C kurumu ise daha çok kişisel gelişimlere önem verdiklerini ve iç iletişim ile yönetici-çalışan yakınlığını sağladıklarını ifade ederek, takibinin somut verilere dökülmesi için ve geleceğe yönelik bir sistem yaratılması için anket uygulamalarına önem verdiklerini söylemektedir.

4.7.3. Çalışan Mutluluğu ve Örgütsel Bağlılık Programı Kurumlara Pozitif ve Negatif Yönde etkilerinin Analizi

Çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık programlarının şirketlerde uygulanması şirketlere genel anlamda avantaj sağlamaktadır. Bu süreçte kurum temsilcilerine uygulamaların pozitif ve negatif yönde etkileri sorulmuş, aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

A kurumu temsilci, öncelikle çalışanlar arasında samimiyete önem verdiğini belirterek bu bağlamda kuruma negatif yönde hiç bir etkisinin olmadığını ifade etmektedir. Çalışanlardan bu yönde olumsuz bir geribildirim almadıklarını söyleyen kurum temsilcisi aynı zamanda kısa sürede çalışanların özverileri ile büyüme gerçekleştirdiklerini söylemektedir.

B kurumu temsilcisi, öncelikle işe alımlarda adayların kurumun çalışanlarına yönelik davranışlarının dikkat çektiğini söyleyerek çalışanlarını daima pozitif yönde etkilediklerini söylemektedir.

C kurumu temsilcisi, çalışanın, kurum tarafından verilen imkânların yeterli olduğunu ve adil olarak dağıtıldığını görmesi ve bu çalışmaların yalnız şirket için değil kendisi içinde yapıldığının anlatılması şirkete daha fazla bağlılık duymalarını sağladığını ve bununla çalışanları olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. Net

olmayan kuralların, açık olmayan ve tam yapılmayan bilgilendirmenin, adil ve şeffaf olmayan yöneticinin, çatışma ve kırılganlıkların artmasına, kuruma-yönetime güvenin azalması ve güvensizlik ortamı oluşmasını doğurduğunu belirtmektedir. Bu gibi zararların önüne geçebilmek için, doğru ve net bilgilendirmenin yapılmasının önem verdiklerini ifade etmektedir.

4.7.4. Çalışan Mutluluğunu ve Örgütsel Bağlılık Programının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi ve Verimliliğinin Takip Edilmesi

Çalışan mutluluğunu ve örgütsel bağlılık programının çalışanlar üzerindeki etkisinin nasıl takip edildiği konusunda kurum temsilcilerine sorulmuş, aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

A kurumu temsilcisi, yöneticiler , liderler ve çalışanlar arasında her ay düzenlenen çay saatlerinde yapılan etkinlikler, uygulanan programlar hakkında görüş ve öneriler alındığını belirtmektedir. Yazılı ya da anket uygulamalarından çok yüz yüze takibin yapılmasına önem verdiklerini belirtmektedir.

B kurumu temsilcisi, takibin yapılması için insan kaynakları ekibinde bu konuyla ilgili bir uzmanın bulunduğunu ve takibin yapılmasına önem verdiklerini belirtmektedir. Bu takip sürecini anket yöntemi , yüzyüze görüşme yöntemi , istek- dilek kutuları ve şikayet kutuları yöntemi ile ve belli aralıklarla uygulanan fikir alma günü uygulaması ile yaptıklarını söylemektedir.

C kurumu temsilcisi, çalışanın, günlük performansı, iş gücüne katkısı, iş arkadaşları ile uyumu ve şirket içi davranışları izlenerek uygulanan programın yeterli olup olmadığı verimliliği ile anlaşıldığını belirtmektedir. Çalışan verimliliğini artırmak için öncelikle verimin düşük olduğu kişileri ve nedenlerini tespit etmeleri gerektiğini söylemekte ve bunun için çalışanın verimlilik, performansını zamansal, eş çalışanlar ile kıyaslama ve dönemsel olarak sorgulayarak belirlediklerini vurgulamaktadır.

4.7.5. Programın Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Verimsiz veya Yetersiz Kalınan Durumlarda Yürütülen Çalışmaların Değerlendirilmesi

Çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık programının etkinliğinin ölçülmesi kurumların sarf ettikleri emek, zaman ve maliyet açısından önemli taşımaktadır. . Ayrıca değerlendirme programın yenilenmesinde ve gelişmesinde katkı sağlamaktadır.

Uygulamaların ölçümüne ve değerlendirmesine ilişkin kurum yöneticilerine sorulmuş, aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

A kurumu temsilcisi, anket çalışmaları ile geri bildirimler alındığını ifade etmektedir. Amacın mükemmele ulaşmak olduğunu geri bildirimler aracılığıyla yetersiz kalınan noktalarda düzeltmeler ve iyileştirmeler yapıldığını ifade etmektedir.

B kurumu temsilcisi, takip sisteminin programa göre farklı olabileceğini belirtmektedir. Genelde değerlendirmesinin anket ve yapılan açık iletişim ile gerçekleştiğini ifade etmekte, Ayrıca bilgi ve deneyimlerin nasıl davranışa döküldüğü ile ilgili yapılan testlerin olduğunu söylemektedir.

C kurumu temsilcisi, programı etkinliğinin bağlılık indeksleri ile ölçümlendiğini söylemektedir. Bunun dışında performans not sistemi uyguladıklarını belirterek insan kaynaklarından, liderlerden , ve üst düzey yöneticilerden alınan geri bildirim sonunda çalışanla bir araya gelinerek değerlendirme yapıldığını ve bu değerlendirme sonucunda stratejilerin belirlendiğini ifade etmektedir. Her yıl sonunda konu ile ilgili bir anket düzenlenerek programa yönelik ölçümlemenin yapıldığını belirtmektedir.

Ayrıca geribildirim kültürünü tüm organizasyonlarına yaymak ve kurumda bu iletişim şeklini benimsemek amacıyla tüm yöneticilerin katıldığı Geribildirim Eğitim'leri düzenlediklerini ifade etmiştir. Performans Değerlendirme ve İnsan Kaynakları Planlaması süreçlerine dair tüm çalışanlardan geribildirim isteyerek sürecimizin etkinliğini ölçtüklerini söylemiştir.



Resim (5): Geribildirim Eğitimleri Duyurusu

4.7.6. Çalışanların Kurumlarına Sağladıkları Katkı Konusunda Bilgilendirilmelerinin Onların Motivasyonlarını Üzerindeki Etkisi

Çalışanların aidiyetlik duygusunun motivasyonu arttırdığı yönündeki görüşlerden yola çıkarak kurum temsilcilerine çalışanın bilgilendirilmesi ile motivasyonu arasındaki bağlantı sorulmuş, aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

A kurumu temsilcisi, özellikle de yapılan iş hakkında bilgi sahibi olması çalışanın motivasyonunu pozitif yönde etkilediğini ve belirsizlik duygusunun çalışanlarda motivasyon düşürücü bir faktör olduğunu belirtmektedir. Çalışanların süreçten, katkılarından ve çabalarının sonucundan haberdar olması hem çalışan ilişkileri yönünden hem de çalışan bağlılığı yönünden katkı sağladığını ifade etmektedir.

B kurumu temsilcisi, motivasyonu sağlamanın en önemli yolunun takdir etme olduğunu söyleyerek, tebrik, özel gün kutlamalarının ihmal edilmemesine dikkat

ettiklerini belirtmektedir. Takdir ve bilgilendirme sürecinin çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmakta en önemli etken olduğunu söylemektedir. Ayrıca çalışanların katkılarını gerek yöneticilerden gerek insan kaynaklarından duyduklarını söylemekte ve onların programa seçilerek geldiklerini bilmeleri ve kuruma sağladıkları katkıların farkında olmaları kesinlikle onların motivasyonlarını artırdığını düşünmektedir..

C kurumu temsilcisi, mutluluğu ve verimliliği konusunda yapılan çalışmalardan çalışanın haberinin olması çalışanları olumlu yönde motive ettiğini ve çalışanların uyum içerisinde hareket ederek, sorunları birlikte çözme yolunu seçtiklerini belirtmektedir. Takım çalışmaları ile fikir birliği yapabildiklerini, sorun çözmenin değişik yollarını bularak hata yapmaktan korkmayacaklarını söylemektedir.

4.7.7. Kurum İçi İletişim Çalışmaların Kurum Açısından Sağladığı Katkılarına Yönelik Analiz

Kurum içi iletişim, kurumun içerisindeki iş akışının etkin bir şekilde sağlanması ve kurum içinde çalışanlar arasında uyumun ve çalışan bağlılığının sağlanması açısından önemli rol üstlenmektedir. Kurumsal iletişimin kuruma sağladığı katkılar ve kurum üzerindeki etkisi kurum yöneticilerine sorulmuş, aşağıdaki veriler elde edilmiştir:

A kurumu temsilcisi, iletişim kurulmadan yapılan her işin bir aksaklıkla sonuçlandığını söyleyerek bu konuda çalışanları sürekli samimiyet sınırlarını aşmadan iletişime teşvik ettiklerini belirtmektedir. Genel iletişimin mail ortamında olmasından dolayı yazışma biçimlerine çok dikkat edildiğini söylemektedir. Ayrıca öğle yemekleri, çay saatleri, belirli aralıklarla düzenlenen kahvaltılar ve özel gün kutlamaları çalışanların sürekli iletişim kurması yönünde düzenlenmektedir.

B Kurumu temsilcisi, iletişimin kuruma karşı güveni artırdığını, ayrıca kurum kültürünün ve aktarılmasında önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. İletişim stratejilerini doğru belirlemek için bir iletişim danışmanı çalıştığını söyleyerek, bu stratejiler doğrultusunda çalışanlarını memnun etmenin önemini vurgulamaktadır. Kurumun çalışanların kurum stratejilerini bilmeleri, çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması açısından kurumsal iletişimin önemi belirtmektedir.

C kurumu temsilcisi, kurum içi iletişimle kurumun amaçlarının ve kurum politikasının çalışanlarca bilinmesi, çalışanlar arasındaki stresin azami düzeye inmesi,

kurum hakkındaki fikirlerinin öğrenilmesi, kurum içinde güncel olan sorunların , şikayet ve beklentilerinin anlaşılması, motivasyonun ve verimliliğin maksimum düzeyde tutulması faydalarının sağlandığını ifade etmektedir.

4.7.8. Çalışan Mutluluğunu ve Örgütsel Bağlılığı Sağlama Sürecinde Gerçekleştirilen Kurum içi İletişim Uygulamalarına Yönelik Analiz

Görüşmede araştırmayı sonuca ulaştırmak adına kurumda yapılan iletişim , çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık çalışmaları sorulmuş ve aşağıdaki cevaplar alınmıştır.

A Kurumu temsilcisi, kurum içindeki uygulamaları şu şekilde ifade etmektedir.

"Hem kişisel hem de profesyonel anlamda sürekli öğrenip gelişmeyen bir elemanın bundan on yıl sonra kurumda çalışmaya devam etme olasılığı çok ama çok düşük. Buradaki çalışanlarımızın yaptıkları işi veya "kariyer" olarak değil ,bir tür "tutku" olarak görmelerini hedefliyoruz. Giriş seviyesindeki personelden beklediğimiz en önemli şey, çalıştığı ekibin sorumlu olduğu işe tutkuyla bağlı olmasıdır. Şirket dışında çalışması gereken çalışanlarımız için tatiller ayarlıyoruz. Her bölüm için özel eğitim programları olmakla birlikte bütün bölümlere yönelik kurslar veren bir de İnsan Kaynakları Havuzu Ekibimiz bulunmaktadır. Bu kursların çoğu şirket içinde hangi bölüm olursa olsun terfi edebilmek için alınması zorunlu dersleri içerir."

B kurumu temsilcisi, otoparktan kestirme giriş ve çıkışlar olmasına rağmen çalışanların birbiri ile karşılaşma ve etkileşim olasılıklarını artırarak bir topluluk kurma arzusu çalışanlarının ofis binasına ana kapıdan girip çıkmalarını düzenlemesi uygulanmakta olduklarını ifade etmiştir. Ayrıca bir kurum kütüphanesi kurdukların şu sözlerle ifade etmektedir.

"Belki insanları kitap okumaya teşvik etmek için duyuru tahtası gibi bir şey yapıp üzerine bir tablo çizebiliriz. Tabloda yukarıdan aşağıya kişilerin isimlerin, tepeye ve soldan sağa okunacak kitapları yazabiliriz. Kişiler bitirdikleri kitaplar için tabloya bir işaret koyarlar. Belki sende tavsiye edilen kitapları okuyanları ayda bir yemeğe çıkarırsın. Veya üç kitabı bitirene sinema bileti veya hediye kuponu gibi hediyeler verebiliriz."

İnsanların istedikleri kitabı eve götürebilmeleri için her bir kitaptan ikişer kopya yapacağımız bir kurum kütüphanesi kuruldu. Başlangıçta tahmin etmemiştik ama kütüphane kısa zamanda birkaç çalışanın okuyacağı kitaptan çok daha öteye geçti. Beş yıl sonra şirket girişinde çalışanların ve ziyaretçilerin serbestçe okuyabileceği yüz kitap bulunuyordu. Bunların çoğu gelişim ve öğrenme arzusu duyan çalışanlarımız için zorunlu okuma ödevi haline geldi. Hatta popüler kitapları tartışmak için kurumumuzda özel seanslar bile düzenledik."

Şirket bünyesinde potansiyeli yüksek çalışanların performansını arttırmak, gelişime açık performansları geliştirmek amacıyla yöneticilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak amacıyla mentörlük projesi başlatıldığını, tüm yöneticilerin Mentorluk programına dahil edilerek bu konudaki bilgi ve becerileri geliştirildiğini ve İnsan Kaynakları liderliğinde ilerleyen ve halen devam eden sürecimizde **14** mentor ve **31** menti bulunduğunu söylemektedir.



Resim(6): B Kurumu Mentorluk Eğitimi

Çalışanlar ile iletişimi arttırmak amacıyla yılda iki kere ;

- Beyaz yaka çalışanlar için 1 adet ortak iletişim toplantısı,
- Mavi yaka çalışanlar için 1 adet ortak iletişim toplantısı,
- Sendika Temsilcileri ile birlikte 2 adet yıllık Endüstriyel İlişkiler toplantısı düzenlendiğini ifade etmektedir.

Genel Müdürün katılımı ile beyaz yaka ve mavi yakalı çalışanlarının bir araya geldiği sohbet toplantılarının yıl içerisinde devam ettiğini söylemektedir.



Resim (7) : B Kurumu İletişim Toplantıları

Ayrıca çalışanlara kişisel gelişimlerine yardımcı olmak için aşağıdaki eğitimleri her yıl dönüşümlü olarak uyguladıklarını ifade etmektedir.

- Yeni işe alınan elemanların dört haftalık eğitim programı Şirket tarihçesi
- Şirket kültürü
- İletişim -1 (içsel iletişim)
- İletişim -2 (diyalog iletişimi)
- İletişim -3 (grup ve kitle iletişimi)

- Koçluğa giriş
- Finansmana giriş
- Mutluluk sanatı
- Kabile liderliği
- Yeni yönetici organizasyon programı
- Performans geliştirme
- İnsan Kaynakları- giriş
- Liderliğin Temeli
- Finans - Planlama süreci
- Topluluk önünde konuşma
- Mutluluk dağıtma
- Microsoft Ofis Uygulamaları (orta düzey)
- Gramer ve yazılı anlatım-1
- Stres yönetimi
- Zaman yönetimi
- iletişim becerileri
- ikna teknikleri
- Müşteri sadakat becerileri
- Terfi planlaması

Kurum insan kaynakları yöneticisi işe alımlarda mülakat esnasında çalışanlara farklı sorular sorarak, bakış açılarını anlamaya çalıştıkları ve onları düşünmeye sevk etmek istediklerini belirtmektedir. belirledikleri mülakat sorularından bazıları:

- Daha önce çalıştığınız iş yerinde kalıpların dışında düşünmeniz ve davranmanız gerektiği durumlardan örnekler veriniz.
- İşinde yaptığınız en iyi hata nedir? Bunun neden en iyi olduğunu düşünüyorsunuz?
- İş tanımınızın dışında kalan bir alanda dikkatinizi çeken bir sorun üzerinde size görev verilmediği halde ilgilenip çözüm ürettiğiniz bir olayı anlatın. Bu neydi ve nasıl yaptınız?

- Yaratıcılık açısından kendinizi ortalama bir insanla karşılaştırdığınızda nasıl buluyorsunuz? Bir örnek verebilir misiniz?
- Eğer kurumdaki yeni işinize başlamış olsaydınız ve şirketteki ilk işiniz mülakat/işe alma sürecini daha keyifli bir hale getirmek olsaydı, bu sekiz saat içinde nasıl bir program belirlerdiniz.
- Daha önce işinizde ne kadar risk aldınız? Sonucunda ne oldu?
- İşinizi yapmak için en son ne zaman kuralları çiğnemeniz gerekti?
-

Kurum temsilcisi bu çalışanlarının aileleri ne de önem verdiklerini söyleyerek çalışanların çocuklarına bir tiyatro topluluğu kurduklarını ve bu eğitimlerde çocukları aracılığıyla ailelerine iş güvenliği, liderlik, insan kaynakları uygulamaları, kurum adabı , kurumsal iletişim konularında öğretici ve eğlenceli oyunlar düzenlemeye başladıklarını belirtmektedir.

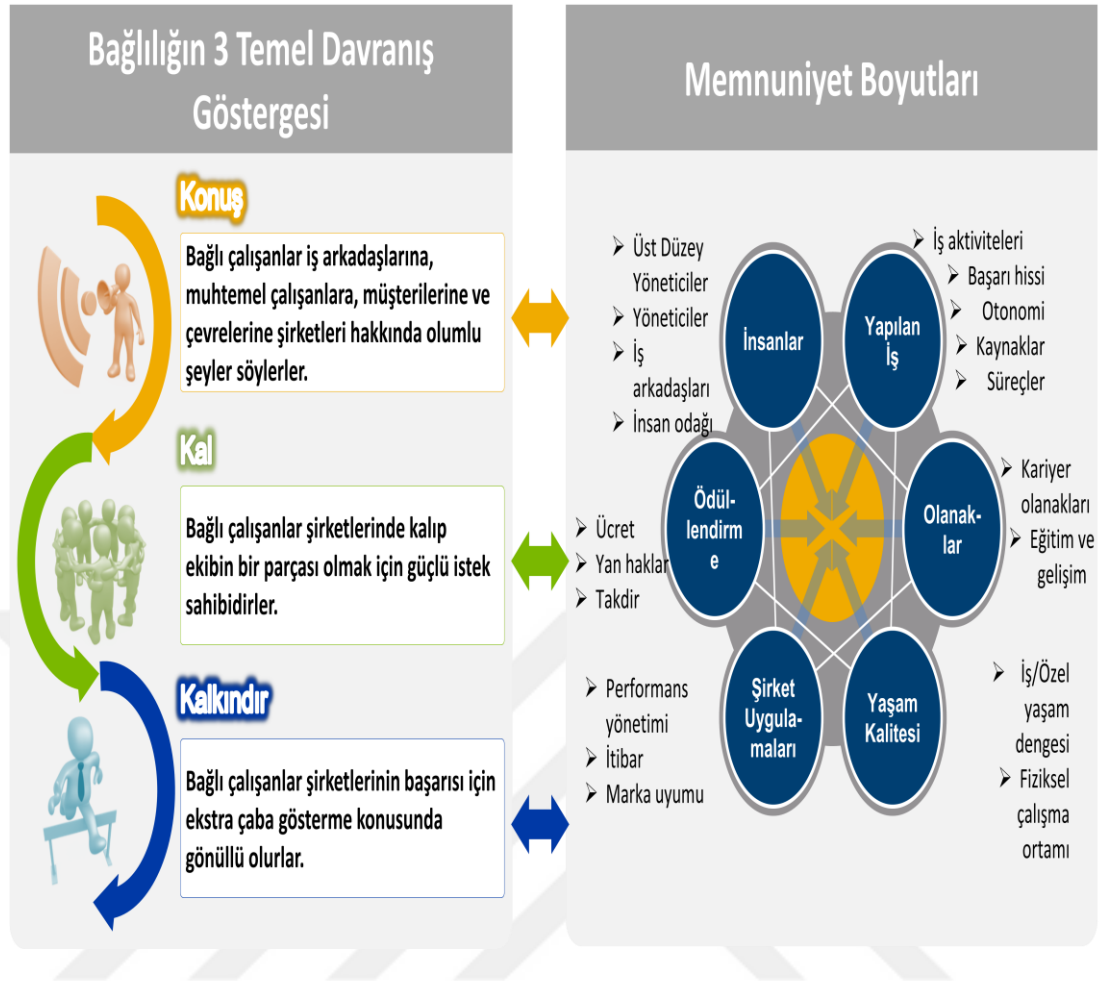
C Kurumu temsilcisi, çalışan mutluluğunu sağlamak için;

- Şirketin amaçları, hedefleri ve politikasının çalışanlara bilgilendirme yapılması
- Çalışana yeniliklere uyum sağlatmaları için eğitim imkanları sağlamak, bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırılması,
- Kurum içi, ödül-ceza sistemi, terfi imkânları, ücret ve prim sistemi, sosyal haklar gibi konularda bilgilendirme yapılarak, kurumun çalışanlar tarafından daha iyi tanınmasını sağlaması ve bu konular da adil ve şeffaf olunması,
- Kurum içi duygusal ve çatışma sorunları konusunda çalışanları bilgilendirmek; endişeleri , mobing ve yanlış anlamaları önlemek amacıyla kurum-çalışan iletişiminin ayakta tutulması, çalışanlar arasında diyalog sağlanması,
- Kurumun çalışanların manevi- özel günleri ile ilgili gelişmeleri kurumda yayınlayarak bilgi verip, bir aile teması yaratmak amacıyla kurumsal bütünlük sağlanması, dostluk ve sevgi duygularını pekiştirme çalışmalarının yapılması,

- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanların deneyim ve tecrübeleri ile fikirlerini açığa çıkarmalarının sağlaması.
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı iletişimin sağlanması, ulaşılamaz yönetici görüntüsü yaratılmaması
- Başarılı bir çalışmada çalışanların takdir edilmesi, duyurulma çalışmalarının yapılması uygulamalarının yapıldığını belirtmektedir.

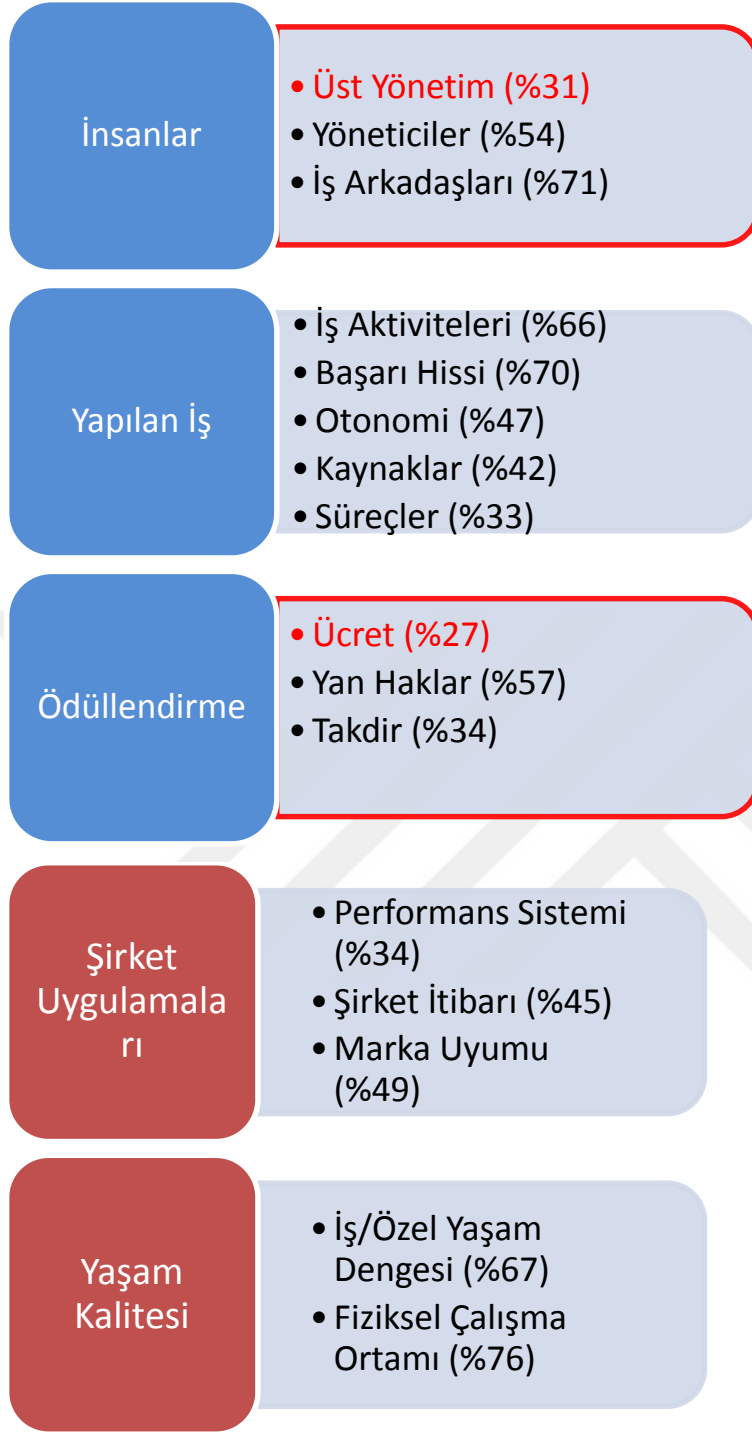
Ayrıca kurum temsilcisi, kurumda uyguladıkları kurum içi iletişim uygulamalarını aşağıdaki şekilde ifade etmektedir.

"Kültürümüzü güçlü tutmak için, işe yeni eleman seçerken iş dışında da birlikte olmaktan hoşlanacağımız kişileri seçmeye önem veriyorduk. Zira güzel fikirlerin çoğu barda içki içip sohbet ederken ortaya çıkmıştır. Herkesten kurum kültürü hakkında bir şeyler söylemesini istedim. Her birimiz kendi yorumunu ortaya koyduk. Tüm çalışanlarımızdan kurum hakkında birkaç paragraf yazmalarını istedim ve daha sonra bunu bir kitap haline getirelim. İşte Kurum Kültürü Kitabı fikri böyle ortaya çıktı ve o zamandan bu yana da kurumun bir parçası oldu. Her yıl bu kitabın yeni baskısı yapılır ve yeni çalışanlarımıza tedarikçilerimize dağıtılır. Bu kısa vadede bir masraf, ama uzun vadede bir yatırımdır. Ailemizin günlük faaliyetlerinin (şeker yarışması, partiler, tatiller, yıllık tedarikçi partisi gibi) resimlerini de bu kitaba koyarak okuyucuların markanın iç yüzünü görmesini sağlıyor. Bunlar birer reklam değil gerçek hayatımızdan karelerdir. "



Resim(8): Bağlılığın Üç Temel Davranışı

C kurumu bağlılık anketi sonucunda konuşmanın-iletişimin , kurumda kalmanın ve kurumu kalkındırmanın bağlılık sonucunda oluşan üç temel davranış olduğu sonucuna ulaştıklarını ifade etmektedir.

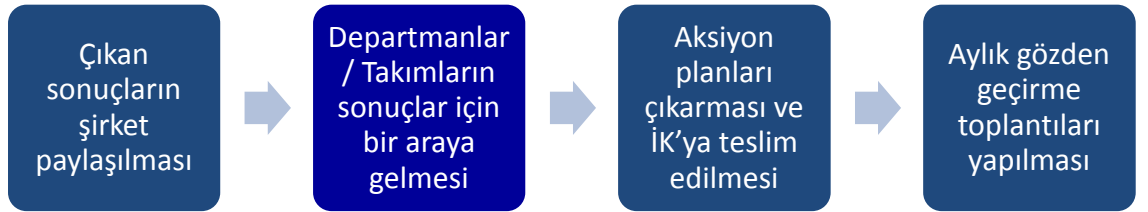


Resim (9): C Kurumu Anket Sonucu: Davranışa Neden Olan Memnuniyet Etmenleri

Anket sonucunda çalışanların üst yönetim ile % 31, yöneticiler ile % 54, iş arkadaşları ile %71 oranında iletişim kurabildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş aktivitelerinden %66 , başarı hissinde %70 , otonomiden %47 , kaynaklardan yararlanmadan %42 memnun oldukları sonucuna ulaşıldığını ifade etmektedir.

Ödüllendirme kapsamında çalışanların ücretlerden % 27 oranında, yan haklardan %57 oranında ve takdir edilmekten % 34 oranında memnun oldukları sonucuna ulaşıldığını söylemektedir. Çalışanların şirket uygulamalarında performans sisteminden %34 oranında memnun oldukları, şirket itibarından % 45 ve marka uyumundan % 49 oranında memnun olduklarına sonucuna ulaştıklarını söylemektedir. Yaşam kalitesinin mutluluğu etkilediği varsayımı ile yola çıkarak en önem verdikleri bölümün çalışanların yaşam kalitesini yükseltmek olduğunu belirtmektedir. Çalışanların iş ve özel yaşam dengesini korumada % 67 oranında memnun oldukları ve fiziksel çalışma ortamından % 76 oranında memnun oldukları sonucuna vardıklarını belirtmektedir. Bunun sonucunda üst yönetim ile iletişim ve ödüllendirme sisteminde zayıf olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Anket sonucu sonrasında insan kaynakları ekibi olarak bir aksiyon planı yaptıklarını ve kurum içi iletişim yapılandırılması yapmaya karar verdiklerini ifade etmektedir.



Resim (10): C Kurumu Aksiyon Planlama Adımları



Resim (11): C Kurumu Genel Aksiyon Planı

Anket sonucunda eksik kalınan alanlar saptanmış ve yaşam kalitesi, iş aktiviteleri ve başarı hissi alan uygulamalarının korunmasına ve takdir/ücret, üst yönetim ile iletişim ve kişilerarası iletişim alanlarında yeni eylem planlarının yapılması kararlarını aldıklarını ifade etmektedir.

Katkı ve başarılarım karşılığında, (aldığım ücretin dışında) uygun şekilde takdir ediliyorum.
Aldığım ücret şirkete sağladığım katkılarla orantılıdır.
İşimde gösterdiğim performansın toplam ücretim üzerinde önemli bir etkisi var.
Maaşlardaki artışların neye bağlı olarak belirlendiğini anlıyorum.
Çalışabileceğim diğer şirketlerle karşılaştırıldığında, ücretimin makul olduğunu düşünüyorum.

Tablo (4): C Kurumu Çalışan Takdir Eylem Planı ile Ulaşılmak İstenen Hedefler

yukarıda belirlenen hedeflere ulaşmak için aşağıda belirlenen eylemler uygulanmaya başlandığını belirtmektedir.

- Geri Bildirim Kültürü yaratılması için yöneticilere «Geri Bildirim Eğitimi» verilmesi ve geri bildirim sisteminin yapılandırılması.
- Öneri Sisteminin hayata geçirilmesi.
- Ücret düzenleme çalışmalarının sonuçlandırılması ve CR çalışmalarının yöneticilere anlatılması ve çalışanlara yine yöneticiler tarafından izah edilmesi.

<i>Üst düzey yöneticilerin etkin liderlik sergilediğini somut olarak gözlemliyorum.</i>
<i>Üst Yönetim, iş yönetimi konusunda uzmandır.</i>
<i>Üst Yönetim, çalışanlarla açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurar.</i>
<i>Üst Yönetim, şirketin uzun vadeli başarısı için gerekli aksiyonları şimdiden alıyor.</i>
<i>Üst Yönetim, gelecek için net bir yön gösterir.</i>
<i>Üst Yönetim, işle ilgili doğru kararlar alır.</i>
<i>Üst Yönetim, bu organizasyonun geleceği konusunda bana heyecan verir.</i>
<i>Üst düzey yöneticiler, çalışanlar tarafından görülebilir ve erişilebilir durumdadırlar.</i>
<i>Bu araştırmanın sonuçlarına göre şirkette somut adımlar atılacağını düşünüyorum.</i>

Tablo (5) : C Kurumu Çalışan Ve Üst Yönetim Arasındaki İletişim Sağlanmasında Eylem Planı ile Ulaşılacak İstenen Hedefler

Yukarıda belirlenen hedefler doğrultusunda aşağıdaki eylem planının uygulanmaya konulduğunu söylemektedir.

- Anket sonuçlarının Genel Müdür / Üst Yönetim eşliğinde tüm çalışanlara aktarılması ve aksiyon planlamanın önemi/ takibi belirtilmesi.
- Çalışanlarla Genel Müdür / Üst Yönetimin kahvaltı – öğle yemeği gibi birebir bilgilendirme toplantıları yapması.
- Aylık gibi sürelerde çalışanlarla doğrudan bilgilendirme toplantısı yapılması.

Üst düzey yöneticiler çalışanları şirketin en değerli varlıkları olarak görürler.

Kaybetmek istemediğimiz çalışanları şirketimizde tutabiliyoruz.

Şirketim çalışanlarına karşı adil davranır.

Bireysel farklılıkların (cinsiyet, yaş, ırk, din v.b) kabul gördüğü açık bir çalışma ortamımız var.

İşimi kaybetmek konusunda çok nadir endişe duyarım.

Tablo(6) : C Kurumu İnsan Odağı ve Kişilerarası İletişimi Arttırma Eylem Planı ile Ulaşılmak İstenen Hedefler

Bu hedeflere ulaşmak için;

- Şirket içersinde kalması istenen kritik rollerle mülakatlar düzenlenmesi ve motivasyon partnerlerinin belirlenmesi ve sonucunda aksiyonların alınması (ücret artışı, eğitim, iş zenginleştirme, kariyer yolunun daha belirginleştirilmesi vb.) uygulamalarını yaptıklarını belirtmektedir.

İş ve özel yaşamımdaki sorumluluklarım arasındaki denge benim için uygundur.

Özel durumlarda çalışma saatlerim konusunda esnek davranabiliyorum.

Fiziksel çalışma ortamı yaptığım iş için uygundur.

Tablo(7) : C Kurumu Çalışanlarda Yaşam Kalitesi Oluşturmada Ulaşılmak İstenen Hedefler

Kurum temsilcisi çalışanların yaşam kalitesini arttırırken aynı zamanda başarı hissini de geliştirmek için aşağıdaki eylem planlarının uygulanmaya başlandığını ifade etmektedir.

- Şirket içi esnek çalışma saatlerine geçilmesi. Örneğin, 07:30 – 08:30 Giriş ; 17:30 – 18:30 Çıkış şeklinde mesainin tamamlanması.
- Çalışmalarının minimuma indirgenmesi
- Çalışma ortamına aidiyeti yükseltmek adına Türk bayrağı, ayna, kurum amblemleri ve çalışan fotoğraflarının konulması
- İş tanımları, iş analizleri vb bütün İK çalışmalarının tamamlanması ve kişilerle paylaşılması.
- İşte mutluluk ile ilgili workshop düzenlenmesi ve çalışanlara sorulması
- Daha fazla projeler oluşturup tüm çalışanların katılımının sağlanması.
- Çalışanlar workshop oluşturulup başarı hissi, takdir edilme vb. konularda beklentilerinin dinlenmesi ve en az 3 projenin tasarlanması
- Çalışanlar arasında takdir –teşekkür sisteminin projelendirilip hayata geçirilmesi

4.7.8. Araştırma Sonucu

Araştırma sonucunda kurumların kurum içi iletişim uygulamaları ile çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık programı ile çalışanları elde tutmaları kurumsal büyümeyi ve rekabette avantaj kazanmayı sağlamaktadır. yapılan görüşmeler örgütsel bağlılık kavramına ilişkin tanımlara bakıldığında çok farklı ve kapsamlı cevaplar alınarak bu kavramlara yönelik farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu saptanmaktadır. kurumlar çalışan bağlılığı programı ile personelin gelişimine önem vermekte ve bünyesinde daimi çalışanı barındıran bir yapı oluşturmaya çalışmaktadır. Çalışanların kuruma sağladıkları katkının onlara bildirilmesi ve takdir panoları , takdir mesajları , yüz yüze takdir uygulamalarının kullanımı ile çalışan motivasyonun arttırdığı görülmektedir. bu nedenle kurumlar açık iletişim stratejileriyle bağlı çalışanlarına sürekli geribildirimde bulundukları görülmektedir.

Hipotezler doğrultusunda belirlenen sorular görüşmecilere sorulmuş, elde edilen sonuçlar sistematik olarak değerlendirilmiştir:

- Yapılan araştırmada kurumların çalışan bağlılığı programları kurumsal yapıya özgü olarak şekillenmektedir. Bu nedenle bağlı çalışanlarda aranan özellikler kurumsal değerlerle doğrudan bağlantılıdır. Bu konuda alınan cevaplar oluşturulan hipotezleri desteklemektedir.
- Yapılan araştırmada kurum içi iletişim uygulamaları kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsur olduğu hipotezinin doğruluğu kanıtlanmıştır.
- Görüşmelerde kurumun gelişmesi ve büyümesi için iletişim uygulamalarının ve çalışan ilişkilerinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır.
- Araştırma da çalışanların mutluluğu ve örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki ilk faktörün iletişim çalışmaları olduğu görülmüştür.
- İnsanlar mutlu olduklarında motivasyonlarının yüksek olduğunu kanısından yola çıkarak ve kurumların verimliliğinin arttığı sonuca ulaşılmıştır. Mutlu çalışanların verimliliği ve kuruma katkısı daha etkin olduğu görülmektedir.
- Örgütlerde işin devamlılığı için kurumlar potansiyel çalışan yaratmaya özen göstermektedir. Bu durum kurumun büyümesinde ve gelişmesinde önemli bir etkidir.

- Etkileşimli iletişim yönteminin kullanılarak çalışanlara katkılarından ,kurum içinde bulunduğu konum ve kurumun geleceği hakkında geribildirimde bulunmak, çalışanın motivasyonunu sağlamaktadır.

- İnsanlar güven ortamında daha rahat olmaktadır ve bu güven ortamının sağlanmasında iletişimin büyük rolü bulunmaktadır. Araştırmaya göre, güven ve iletişim çalışan bağlılığının sağlanmasında temel oluşturmaktadır.

- Çok uzun süreli hizmet veren ve kısa süre önce hizmet vermeye başlamış üç kurum arasında yapılan araştırmaya göre. Kurum içi iletişim çalışmalarının son yıllarda daha çok önem kazandığı ve bunun kurum adına pozitif etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Son olarak araştırmaya göre, kurumların çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık programı sürecinde çalışanlara yönelik açık iletişim stratejileri ile hareket ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

SONUÇ

Çalışma yaşamı yeniden şekillenmekte, iletişim, siyasette, toplumsal yaşamda ve sanatta temel belirleyici haline gelmektedir. Geleneksel hayatın dışında örgütsel hayatın anlam kazanması ile örgütsel dünyanın gizli kalan tarafı ortaya çıkmaktadır. Kurumlar hızlı değişen teknolojik dünyada içte ve dışta geçmişe göre daha fazla tehlikelerle karşı karşıya kalmaktadır.

Bu noktada bir örgütün en önemli girdisi olan “insan ögesine” gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Örgütsel etkinlik için yapısal, fiziksel koşullara sahip olunsada, sistemin ilerlemesinden sorumlu olan kişiye gereken değer verilmez, ihtiyaçları ve talepleri karşılanmaz ve sonucunda çalışanların kurumsal bağlılıkları oluşturulmaz ise o sistemin verimli çalışması mümkün olmayabilir.

Rekabetin giderek yoğunluk kazandığı bir ortamda örgütlerin büyümesi ve tutunması, kurum yönetimlerinin, çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde anlamalarına ve yönetebilmelerine bağlı olduğu görülmektedir. Bu örgütsel bağlılık ve iletişim kavramları öne çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık kavramının özünde karşılıklı güven vardır ve örgüt ve çalışanlar arasındaki iletişim şeklinin olduğu görülmektedir.

Kurumun gelişmesi ve büyümesi için ve rekabet ortamında öne çıkmak için kurumların çalışan mutluluğunu sağlamaları gerekmektedir. Günümüz koşullarında tercih edilecek bir çok kurumun olması nedeniyle çalışanlar kendilerini en memnun hissedeceği yeri tercih etmektedir. 1950'li yıllardan bu yana çalışanın kuruma muhtaç olması durumu, günümüzde kurumun çalışana muhtaç olması şeklinde değişiklik göstermektedir. Bu nedenle çalışan memnuniyetini sağlamaya çalışan kurumlar, hizmeti, üretimi ikinci plana atmakta ve çalışana değer yargısını geliştirmektedir.

Çalışma sırasında yapılan araştırmalar son yıllarda dünyadaki büyük ölçekli bir çok kurumsal şirketin çalışan bağlılığı uygulamaları yapmaya başladığını göstermektedir. Kurumsal bağlılığı yüksek olan bireylerin kurum yararına daha fazla çaba göstermeye ve daha yaratıcı olmaya gayret gösterdikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Kurumsal bağlılığı yüksek olan bireylerin iş devamsızlığı, işe gelmeme ya da iş değiştirme oranları düşük olduğu sonucuna varılmaktadır.

Kendi alanlarında öncü üç büyük ölçekli kurumla yapılan araştırma sonucunda, kurumların kurum içi iletişim uygulamaları ile çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık programı ile çalışanları elde tutmaları kurumsal büyümeyi ve rekabette avantaj kazanmayı sağladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan görüşmeler örgütsel bağlılık kavramına ilişkin tanımlara bakıldığında çok farklı ve kapsamlı cevaplar alınarak bu kavramlara yönelik farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu saptanmaktadır. Kurumlar çalışan bağlılığı programı ile personelin gelişimine önem vermekte ve bünyesinde daimi çalışanı barındıran bir yapı oluşturmaya çalışmaktadır. Çalışanların kuruma sağladıkları katkının onlara bildirilmesi ve takdir panoları , takdir mesajları , yüz yüze takdir uygulamalarının kullanımı ile çalışan motivasyonun arttırdığı görülmektedir. bu nedenle kurumlar açık iletişim stratejileriyle bağlı çalışanlarına sürekli geribildirimde bulundukları görülmektedir.

Kurumsal bağlılık kurum etkinliğini artırıcı bir etken olduğu görülmektedir.. Dolayısıyla bu konuya yönelik genel kanı, bağlılıkları yüksek çalışanları istihdam eden kurumların daha başarılı ve etken oldukları göstermektedir. Adil ödüllendirme yapılan işlerin entegrasyonu, bir başka ifadeyle çalışanlar arasındaki iş birliğinin yaygınlaşması ve yönetim ile astlar arasında güvenilir bir ilişkinin oluşması gibi olumlu uygulamalar, çalışanların kurumsal bağlılıklarının yüksek olmasını sağlamaktadır.

Yüksek bağlılık beraberinde yönetici ve çalışan arasında açık bir iletişimi ve de kurum içinde aşağıdan yukarıya bir iletişim mekanizmasını meydana getirdiği gözlenmektedir. Konuyla ilgili çalışmalarda iş tatmini düzeyindeki artışın, çalışanın performans artışı ile doğru orantıda olduğunu ve bunun da kurumun verimliliğine yansıdığını göstermektedir. Diğer yandan kurumsal bağlılığın ile çalışanın kurum için gönüllü halkla ilişkilerini yapıyor olması durumu dikkat çekmektedir. Kendini kurum içinde ayrıcalıklı hisseden çalışan aidiyetlik duygusu ile soyut anlamda kurumun halkla ilişkilerini sağlamaktadır.

Örgütle bütünleşmeleri ve örgüt içinde fedakârlık yapmaları için motive edilmeleri halinde çalışanlar, örgütün rekabet gücünü korumakta ya da artırmaktadır. Başarılı firmaların önemli bir özelliği, örgüte yüksek düzeyde bağlı çalışanlara sahip olmaktır. Bu güçlü bağlılık, çalışanların sahip oldukları bilgiler, organizasyonun başarısı için önemli olduğundan veya yüksek seviye motivasyon gerektiğinden, özellikle değerlidir. Çalışanların örgütsel bütünleşmeyi sağladığı kurumlarda örgüt

alışanlarına, kendine ihtiyaç duyduğunu hissettirmekte ve onlar için önemli olan değerleri desteklediği görülmektedir.

alışan, ihtiyaçları ve özellikleri, örgüt kültürüyle uyumlu olduğu örgütte kalmaya devam edecek ve daha iyi performans gösterdiği, bürokratik çalışma ortamının; bağlılık, iş tatmini ve iş grup uyumunu artırmadığı görülmektedir. Destekleyici bir kültüre sahip örgütlerde çalışanların ise, daha fazla tatmin oldukları ve daha fazla yüksek bağlılık seviyesine sahip oldukları gözlenmektedir. Daha yüksek bağlılık ve uyum, daha düşük devamsızlık, daha yüksek morale sonuçlandığı ve örgütün daha kaliteli hizmet sağlama gücünü arttırdığı görülmektedir.

Duygusal bağlılık, çalışanın motivasyonunu artırıcı özelliği dolayısıyla verimliğe pozitif bir katkı sağlarken, normatif bağlılık çalışanların verimli çalışmaları gibi sonuçlar doğurmaktansa sadece işten ayrılmamaları konusunda olumlu bir etki yaratmakta, devam bağlılığı ise, arzu edilmeyen bir bağlılık tipi olmaktadır. Bu doğrultuda rakipleri arasında fark yaratmak ve başarı sağlamak isteyen örgütlerin çalışanlarının örgüte olan duygusal bağlılıklarını artırma yönünde ortamın yaratılması için faaliyette bulunmaları gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Yapılan araştırmada kurumların çalışan bağlılığı programları kurumsal yapıya özgü olarak şekillenmektedir. Bu nedenle bağlı çalışanlarda aranan özellikler kurumsal değerlerle doğrudan bağlantılıdır. Bu konuda alınan cevaplar oluşturulan hipotezleri desteklemektedir. Yapılan araştırmada kurum içi iletişim uygulamaları kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsur olduğu, kurumun gelişmesi ve büyümesi için iletişim uygulamalarının ve çalışan ilişkilerinin önemli olduğu sonucuna varılmaktadır. Araştırma da çalışanların mutluluğu ve örgütsel bağlılığın sağlanmasıdaki ilk faktörün iletişim çalışmaları olduğu ve motivasyonu yüksek olan çalışanların kurum içi verimlilikte üstün performans gösterdikleri görülmektedir. Kurumlarda işin devamlılığı için kurumlar potansiyel çalışan yaratmaya zen göstermektedir. Bu durum kurumun büyümesinde ve gelişmesinde önemli bir etkidir.

Araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç ise, etkileşimli iletişim yönteminin kullanılarak çalışanlara katkılarında ,kurum içinde bulunduğu konum ve kurumun geleceği hakkında geribildirimde bulunmak, çalışanın motivasyonunu sağladığı sonucuna ulaşılmaktadır. İnsanlar güven ortamında daha rahat olmaktadır ve bu güven

ortamının sağlanmasında iletişimin büyük rolü bulunmaktadır. Araştırmaya göre, güven ve iletişim çalışan bağlılığının sağlanmasında temel oluşturmaktadır. Çok uzun süreli hizmet veren ve kısa süre önce hizmet vermeye başlamış  kurum arasında yapılan araştırmaya göre kurum içi iletişim çalışmalarının son yıllarda daha çok önem kazandığı ve bunun kurum adına pozitif etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak araştırmaya göre, kurumların çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık programı sürecinde çalışanlara yönelik açık iletişim stratejileri ile hareket ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Etkileşimli iletişim yoluyla kurum içi iletişim yapılandırmasının çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan inceleme sonucunda, iletişim uygulamalarının çalışan mutluluğunu sağladığı ve çalışanlar üzerinde oluşan bu mutluluk etkisinin çalıştıkları kuruma bağlanmalarında büyük rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. bu araştırmada yola çıkarak  kurum üzerinde yapılan araştırma geliştirilerek Türkiye genelinde çalışan mutluluğu için çalışma yapan kurumlar araştırılıp, bu kurumlar arasında etkileşim sağlanarak kurumlar arası mutluluk çalışmaları yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Achor, S.,(2010), *Mutluluk Avantajı*, Çev. Emerah Bilge, Media Cat Yayınları, İstanbul.
- Ada, N., Alver,İ., Atlı, F. (2008), *Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Ege Akademik Bakış , Cilt: 8, No:2
- Akarsu, B. (1987). *Felsefi Terimleri Sözlüğü*, Ankara, İnkılap Kitapevi.
- Albert, K. (1988), *Gerilim Ve Yönetici*, (Çev. Kemal Tosun Ve Diğerleri), İstanbul, İ.Ü İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.
- Altan, İnci Erdem (2002) , *Örgütte Kişisel Gelişim*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Altundaş, Olgun, 2000, *Poliste Stres Ve İş Tatmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aüsbe, Erzurum.
- Armstrong, C. (1996), *Employee Reward*, London, İnstitute Of Personnel And Development (Ipd) House,
- Aslan, Ş.(2008), *Yöneticinin El Kitabı*, Konya, Eğitim Yayınevi.
- Aşan ,Ö. (2001) , *Motivasyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Aşan, Ö. (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, Mustafa (1984), *Örgütlerde Çatışma*, Ankara, Bas- Yay Matbaası.
- Aziz, Aysel (2006), *Dünyada Ve Türkiye’de İletişim Araştırmaları*, Kültür Ve İletişim, Sayı 9(1)
- Bakan, İsmail Ve Tuba Büyükbeşe; (2004), *Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması*, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (7), Pp.1-30
- Balcı, A. (2000), *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram Strateji Ve Uygulamalar*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Bannett, R. (1994), *Organizational Behavior*, Singapur, M&E Handbook Series.
- Barutçugil, İ. (2002), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Başaran, İbrahim Ethem, (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Bozdemir, S. (2015), *Mutlu Olmanın Yolları*, St. Clements Univeristy/ Türkiye Yayınları , Ankara.

- Cengiz, A.A. (2001) , *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir’de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cengiz, A.A. (2000) , *Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış*, Anadolu Üniversitesi , İİB Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1-2.
- Cutler, M.D.(2012), *Mutluluk Sanatı*, Çev. Güneş Tokcan, Klan Yayınları, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (1992), *İnsan Ve Davranışı*, Remzi Kitapevi İstanbul.
- Doğan, E. (2004), *Öğrenen Örgütlerde Açık sistem Yaklaşımına Göre Değişimin Yönetimi* ,Öğrenen Örgütler, 1.Baskı, Ankara, Sandal Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2005), *İletişimi Anlamak*, Ankara, Erk Yayınları.
- Erel, G.Ö. (2015) , *Duygusal Zeki Organizasyonlar*, Konya, Literatürk Yayınevi.
- Eren, E. (2003) , *Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul , Beta Yayınevi.
- Eroğlu, E. & Sunel, G. (2006) , *Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi Ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama*, Review Of Social, Economic And Business Studies, Vol:3, No: 4.
- Eroğlu, E. & Taşcı, D., *Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Kullandıkları İkna Ve Etkileme Taktiklerinin Kullanım Sıklığı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya, Selçuk Üniversitesi, Yıl: 2007, Sayı: 17,
- Ertürk, Y.D. (2007), *Halkla İlişkiler Alanında Örgütsel Davranış Yansımaları*, Ankara, Babel Yayın Dağıtım.
- Fredrickson, B. (2009), *Positivity*, Three Rivers Press, United States Of America
- Gazioğlu, Ş.ve Aysit, T. (2002) , *Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors*, Erc Working Papers in Economics, No:03/03.
- Gökçe, R. (2005), *Birinci Sınıf Tatil Köyünde Performans Değerlemenin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökçe, R. (2005), *Birinci Sınıf Tatil Köyünde Performans Değerlemenin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökçe,O& Atabey, A.(2003), *Davranış Bilimleri Ders Notları*. 2. Baskı, Dizgi Ofset, Konya.

- Graham E.J.A. (1981) . *Social Situations*, Cambridge, Cambridge Universty Press. 10. Bölüm.
- Gray J. (2003), *Mars Ve Venüs İşyerinde*, Çev. İpek Demir, İstanbul, Altın Kitaplar
- Güçlü, H. (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Güçlü, N, (2003), *Örgüt Kültürü*, Kırgistan Manas Üniverisitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 6.
- Gül, H.(2002), *Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi*, Ege Akademik Bakış, Cilt 2, Sayı 1.
- Güllüoğlu, Ö.(2012), *Örgütsel İletişim*, Konya, Eğitim Kitabevi.
- Gümüş, S. (2012), *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi*, İstanbul, Hibernik Yayınları.
- Güngör, E.. (1998), *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar*, İstanbul, Ötüken Yayınları.
- Gürgen ,H. (1997), *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayıncılık, İstanbul.
- Hartley, P. (1999), *İnterpersonal Communication*, Canada, Roudledge Taylor & Francis Group.
- Hsieh, T. (2010) , *Mutluluk Dağıtmak*, (Çev. İclal Özçelik) İstanbul: Boyner Yayınları, Çev. İclal Özçelik
- Işık, M, (2000), *İletişimden Kitle İletişimine*, Selçuk Üniveristesi İletişim Fakültesi Yayınları, Konya.
- Iverson, R.D. ve Deery, M.A.(1997) “*Turnover Culture in the Hospitality Industry*” Human Resource Management Journal, 7(4).
- Izgar, H. (2008), *Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi*, Konya, Eğitim Yayınevi.
- İbicioğlu, H. (1999), *İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğinin Arttırılması*, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 1 Sayı: 2.
- İbicioğlu, H.(2000) “*Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Değeri*” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1).
- İbicioğlu, H.(2000) “*Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Değeri*” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1).

- İmamoğlu, S.Z., Keskin, H.ve Erat, S. (2004) “*Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*” Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11(1).
- Kahn, R.L. (1973) “*The Work Module: A Tonic For Lunchpail Lassitude*”, Psychology Today, 27(5),
- Kalaycı, Ş. (2010) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*,5.Baskı, İstanbul, Asil Yayınevi.
- Kantar, H. (2008), *İşletmede Motivasyon*, 1.Baskı, İstanbul, Kumsaati Yayıncılık.
- Koçel, T. (1995), *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, Beta Yayın Matbaacılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Konning,K.H & De Johg, M.D. (2006), *Measurement Of Communication Satisfaction Questionnaire As A Communication Audit Tool*, Dresden İnternational Congress Center, Almanya.
- Kuş, E.(2003). *Nicel- Nitel Araştırma Teknikleri*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Lily,O. (1999), *An Action Research On İmproving Communication Satisfaction Among Teachers İn A Local Secondary School*, Unpublished Doctoral Disertation, Üniveristy Of Hong Kong.
- Lupton, D. (2002), *Duygusal Yaşantı*, (Çev. M.Cemal), İstanbul, Ayrıntı Yayınları.
- Maviş, F. (2004), *Yönetim Kavramı*, Berberoğlu, G.N. (edt.) Genel İşletme, 4.Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Mcauley E¹, Blissmer B, Katula J, Duncan Te, Mihalko Sl., (2000) , *Physical Activity, Self-Esteem, And Self-Efficacy Relationships İn Older Adults: A Randomized Controlled Trial*, Ann Behav Med. Spring;22
- Mcquail, D. (1994). *Mass Communication Theory*, London, Sage Publication Ltd.
- Okay, A. (2005), *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Anadolu Üniveritesi Yayınları, Eskişehir.
- Önder, E(Ed.), (2015), *Mutluluk*, Psikart Dergisi, Artdergi Yayınları , Sayı :15
- Özcan, E. B. (2008), *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özcan, E. D. (2011), *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*, Beta, İstanbul.

- Özgen, E. (2003), *İletişim ve Liderlik*, İletişim Dergisi, sayı: 18.
- Özkan, I. & Süar, T.(1992), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul, Punto Yayıncılık.
- Özsoy, S. A., Ergül, Ş., & Bayık, A. (2004), *Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*, İş Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2).
- Peel, M. (1990) , *Improving Your Communication Skills*, London, Hodder & Stoughton Publication Ltd.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2003), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Furkan Ofset.
- Serol, T. (2000) , *Davranışlarımızın Kökeni*, Say Yayınları, İstanbul.
- Solmaz, B. (2007) , *Kurumsal İletişim Yönetimi*, Konya , Tablet Yayınevi.
- Şahin, A. (2011), *Çalışma Yaşamının Kalitesi*, Anahtar Dergisi, 23(275):28-33.
- Şahin, M. (2009), *Söz Söyleme Sanatı*, İstanbul, Avcıol Basım Yayın.
- Şimşek, M.Ş. (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, 9.Baskı, Adım Ofset&Matbaacılık.
- Şimşek, M.Ş. ve Akın, H.B. (2003) *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*, Konya, 1.Baskı, Çizgi Kitapevi.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003) , *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya, 3.Baskı, Adım Matbaacılık.
- Şimşek, Y. (1997) ,*Örgütsel İletişimde Engel Ve Bozukluklar*, Anadolu Üniveristesi İletişim Bilimleri Fakültesi'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi,Anadolu Üniveristesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Şişman, M. (2007) ,*Örgütler Ve Kültürler*, Ankara, Pegam Yayıncılık,
- Tannen, D. 2010, *You Were Always Mom's Favorite*, Balandine Books Trade Paperback Edition
- Tezcan, M. 1997, *Kültürel Antropoloji*, Ankara, T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları
- Trandis, H.C. (1994, *Culture And Social Behaviar*. Mcgraw Hill, New York.
- Tutar, H. (2014) , *Örgütsel Psikoloji*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Türk, M. S. (2007), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitapevi, Ankara.

Ünal, Y. (2007) ,*The Role Of Management İn Creating Effective Internal Communication And An Application İn İt Sector*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniveristesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Varol, M. (1993), *Örgütsel Sosyolojiye Giriş*, Ankara Üniveristesi Yayınları, No:2. Ankara.

Vural, Z.B.A. (2013), *Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim*, İstanbul, İletişim Yayıncılık.

Vural, İ. (2003), *Televizyon Haberciliğinde Bir Mesleki Kişilik Olarak 'Anchor' Kaynak Kişi Özellikleri Boyutunda Değerlendirilmesi Ve Türkiye'deki Uygulama Biçimine Yönelik Durum Saptaması*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans ders aşamasında ve devam eden tez sürecinde her zaman bilgisiyle beni aydınlatan, sevgisini ve desteğini her zaman hissettiren değerli tez danışmanım Prof. Dr. Gaye ÖZDEMİR EREL' e çok teşekkür ediyorum.

Samimi ve anaç tavrıyla beni her zaman rahatlatan, öğrenciye nasıl değer verilmesi gerektiğini öğreten , bilgisiyle farklı bakış açıları sunan ve bana güvenerek, akademik meslek hayatında yer almamı sağlayan Prof. Dr. Demet GÜRÜZ' a en içten teşekkürlerimi iletiyorum.

Bir bilgiye ulaşmanın değil, onun temeline inmenin önemli olduğunu ve derinlemesine araştırmanın güzelliğini öğreten değerli hocam Prof. Dr. Emet GÜREL' e çok teşekkür ediyorum.

Araştırma aşamamda ve en zorlandığım dönemde bana bilgisiyle yol açan ve geniş düşünmemi sağlayan değerli hocam Yrd. Dr. Ebru GÜZELOĞLU' na çok teşekkür ediyorum.

Lisans eğitimim boyunca bana akademik dilin esprili yönünü gösteren, bilgiye ulaşmanın zevkli taraflarını öğreten ve en güzel yaşam şeklinin gösteriştiren uzak olan yaşam şekli olduğunu duruşuyla bana anlatan değerli hocalarım Prof. Dr. Feridun YILMAZ ve Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY' a sonsuz teşekkürlerimi iletiyorum.

Yüksek lisans eğitimimde ve tez aşamasında her zaman yanımda olan, bana her zaman mutluluk veren, yanında zaman kavramını unuttuğum canım arkadaşım Araş. Gör. Azra KARDELEN NAZLI' ya çok teşekkür ediyorum. Samimiyetin ve verdiği mutluluk her şeyden güzel.

Hayatımın her aşamasında yanımda olan ve beni her zaman destekleyen, bana güç veren, benim için dünyanın en mükemmel insanları olan canım anneme , babama ve abime çok teşekkür ediyorum. İyi ki hayatınızdayım.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri : Ankara

Doğum Tarihi : 05/03/1987

Lisans : Uludağ Üniversitesi / İktisat Fakültesi/ İktisat Bölümü (2006- 2010)

Yüksek Lisans Eğitimi : Ege Üniversitesi / Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim Dalı
Kişilerarası İletişim Yüksek Lisans Programı (2014-)

İş : Armoni Dil ve Konuşma Merkezi (Danışmanlık Merkezi)
İletişim Uzmanı / Diksiyon Eğitmeni (2010- devam)

EKLER

GÖRÜŞME SORULARI

1. Kurumunuz açısından “çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık” kavramlarının önemi nedir?
2. Kurumunuzda çalışan mutluluğunu sağlamak ve örgütsel bağlılığı gerçekleştirebilmek için izlediğiniz, uyguladığınız yöntemler nelerdir?
3. Çalışan mutluluğu ve örgütsel bağlılık programı kurumunuzu pozitif ve negatif yönde nasıl etkilemektedir?
4. Çalışan mutluluğunu sağlamak ve örgütsel bağlılığı programı”nın çalışanlar üzerindeki etkisi ve verimliliği nasıl takip edilmektedir?
5. Programın etkinliğinin değerlendirilmesinde verimsiz veya yetersiz kalınan durumlarda nasıl bir çalışma yürütülmektedir?
6. Çalışanların kurumlarına sağladıkları katkı konusunda bilgilendirilmelerinin onların motivasyonlarını önemli ölçüde artırdığı görüşüne katılıyor musunuz?
7. Kurum içi iletişim çalışmalarının kurum açısından sağladığı katkıları nasıl açıklarsınız?
8. Çalışan mutluluğunu sağlamak ve örgütsel bağlılığı sürecinde gerçekleştirilen kurum içi iletişim uygulamaları nelerdir?

ÖZET

Günümüzde kurumlar arası rekabetin çoğalması, çalışan için bir çok iş fırsatının bulunması ve çalışanın kendisini değerli hissetmek istemesi örgütsel bağlılık kavramının ön plana çıkmasına neden olmuştur. Geçmişte çalışanın kuruma muhtaçlık durumu günümüzde yerini kurumun çalışına muhtaçlık durumu haline gelmiştir. Çalışanın kuruma bağlılık ve aidiyetlik hissetmesi ancak onların mutluluğunun sağlanması ile mümkündür.

Bu tez çalışmasında, kurum içi iletişim uygulamalarının çalışanların mutluluklarını ve kuruma bağlılıklarını sağlamadaki rolü ve etkinliği incelenmekte ve kurumsal çalışmayı destekleyen bir araştırmaya yer verilmektedir. Bu kapsamda tezin ilk bölümünde kişilerarası iletişim kavramına ve örgütsel iletişim kavramının incelenmesi, ikinci bölümde mutluluk kavramının ele alınmıştır. Üçüncü bölümde çalışan mutluluğu ile örgütsel ile bağlılık kavramlarının ilişkilerinin irdelenmesi ve son bölümde kurum içi iletişim çalışmalarının, çalışan mutluluğuna ve örgütsel bağlılığına etkisinin kurumsal alandaki uygulamaları incelenmiştir.yapılan çalışmalar kurum içi iletişim uygulamalarının çalışan mutluluğuna etki ettiğini ve bu yolla da örgütsel bağlılığa temel oluşturduğu görülmüştür.

Anahtar Kelime; Etkileşimli İletişim, Kişilerarası İletişim, Örgütsel İletişim, Mutluluk, Çalışan Mutluluğu, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

Today, competition between corporations, profession opportunities for employees and the people's need in work life to feel valued caused arise of the concept in corporate literature under the headline of organizational loyalty. As a changing situation of employees loyalty degrees from past to now, employees are less dependent to their corporation and the corporations are more dependent to their employees. The only possible condition for loyalty and belonging in corporational environment depends on creation of their happiness with their corporational relations.

In this thesis, it is questioned that, how practise of communication studies impact employees happiness and belonging to their corporation. in addition to that, employees' role to increase their belonging researched with a study. In this context, the first part of the study deals with the concepts of interpersonal communication and organizational communication, second part contains relations between happiness of employees and their belonging to the companies. at last part, impact of communication studies within the corporation to the employees' happiness degree and belonging level researched. The result of the studies shown that, communication applications within the corporation arises employees happines and creates the basis for belonging to the corporation.

Key words, unified communications, interpersonal communication, happiness, employee happiness, organizational loyalty