

Spor Bilimleri Fakültelerindeki Akademisyenlerin Etkili İletişim Becerilerinin Örgüt Kültürü Tipine Etkisi

Gamze Durmuş • Doç. Dr. Pınar Karacan Doğan

Spor Bilimleri
Fakültelerindeki
Akademisyenlerin Etkili
İletişim Becerilerinin Örgüt
Kültürü Tipine Etkisi

Gamze DURMUŞ

Doç. Dr. Pınar KARACAN DOĞAN



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Spor Bilimleri Fakültelerindeki Akademisyenlerin Etkili İletişim Becerilerinin Örgüt Kültürü Tipine Etkisi

Gamze DURMUŞ • Doç. Dr. Pınar KARACAN DOĞAN

Language: Turkish

Publication Date: 2023

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

E-ISBN (PDF): 978-975-447-814-3

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub335>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Durmuş, G., Karacan Doğan, P. (2023). *Spor Bilimleri Fakültelerindeki Akademisyenlerin Etkili İletişim Becerilerinin Örgüt Kültürü Tipine Etkisi*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub335>. License: CC-BY-NC 4.0

Bu kitap, danışmanlığını Doç. Dr. Pınar KARACAN DOĞAN'ın yürüttüğü, Gamze DURMUŞ'un yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



İçindekiler

1. Giriş	1
2. Genel Bilgiler	5
İletişim Tanımı	5
İletişimin Amacı ve Önemi	7
İletişim Sürecinin Temel Öğeleri	8
İletişim Modelleri	12
İletişim Biçimleri	16
Etkili İletişim	25
Örgüt Kültürü	34
3. Yöntem	51
Araştırma Modeli	51
Evren ve Örneklem	51
Veri Toplama Araçları	53
Verilerin Analizi	54
4. Bulgular	57
5. Tartışma	75
6. Sonuç ve Öneriler	81
Kaynaklar	83
Ekler	93

BÖLÜM 1

1. Giriş

Kültür, örgüt ve iletişim birbirlerinden ayrılmaz parçalardır (Mumby ve Stohl, 1996). Bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisi örgütün sürekliliğini ve başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Kültür ve iletişim, örgütsel davranışı da etkileyerek iletişim sayesinde örgüt kültürünün daha detaylı olarak anlaşılmasında bir pencere görevi görmektedir (Kowalski, 2000).

Günümüz iletişim ve bilgi çağı olarak isimlendirilmekte, bu bağlamda örgütler, rekabet üstünlüğü yakalayabilmek ve küreselleşmenin getirdiği değişim ve gelişime ayak uydurabilmek amacıyla öncelikle temel ve ortak meselelerine çözüm bulmak ve örgütlerinin atılım yapmalarını sağlayacak yenilikleri ortaya çıkarmak zorundadırlar. Bununla baş etmenin en önemli yolu örgüt üyeleri arasındaki iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinden geçmektedir. Örgütlerde yöneticilerin başarı sahibi olabilmeleri için, yönetimin farklı seviyedeki birimleriyle etkileşim içinde olmaları ve astların üstlerle yukarı doğru, üstlerin de astlarla aşağı doğru sağlıklı ve etkili iletişimi destekleyecek niteliklere sahip olmaları gerekmektedir (Yazıcı ve Topaloğlu, 2009; Akt. Güllü ve Yenel, 2015). Üniversiteler, eğitim kurumları arasında en üstte yer alan örgütlerdir. Bu örgütlerde çalışan akademisyenlerin hem kendi gelişimleri hem de yetiştirdikleri öğrencilerin gelişimleri için kurumlarındaki iletişim sistemi oldukça önem teşkil etmektedir. İletişimin yanında her örgütte olduğu gibi üniversitelerde de kendi içlerinde bütünlüğün, koordinasyonun, verimliliğin ve etkinliğin sağlanabilmesi için örgüt kültürü oluşturulmakta ve geliştirilmektedir (İplikçi ve Topsakal, 2014).

Farklı üniversitelerdeki Spor Bilimleri Fakültelerinde görev alan akademisyenlerin etkili iletişim becerilerinin örgüt kültürü tipine etki düzeyini ortaya çıkarmak ve aralarındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır.

Aynı zamanda akademisyenlerin demografik özelliklerine göre etkili iletişim becerileri arasında ve örgüt kültürleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığı belirlemek amaçlanmıştır. Literatüre bakıldığında ise konu ile alakalı çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu sebeple araştırma sonucu elde edilen bulguların gelecekte bu konuya yönelik yapılacak olan araştırmalara ışık tutması ve literatüre katkı sağlaması düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı

Bu çalışmanın amacı, Spor Bilimleri Fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin etkili iletişim becerilerinin örgüt kültürü tipine etki düzeyini ortaya çıkarmak ve aralarındaki ilişkiyi tespit etmektir. Aynı zamanda akademisyenlerin demografik özelliklerine göre etkili iletişim becerileri arasında ve örgüt kültürleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığı belirlemektir.

Araştırmanın problemi

Spor Bilimleri Fakültelerinde görev alan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin örgüt kültürü tiplerine etkisi var mıdır?

Araştırmanın hipotezleri

1. Akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık vardır.
2. Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre iletişim beceri düzeyleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık vardır.
3. Akademisyenlerin yaşlarına göre iletişim beceri düzeyleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık vardır.
4. Akademisyenlerin medeni durumlarına göre iletişim beceri düzeyleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık vardır.
5. Akademisyenlerin çocuklarının olması durumuna göre iletişim beceri düzeyleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık vardır.
6. Akademisyenlerin buldukları bölgelere göre iletişim beceri düzeylerinin örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık vardır.
7. Akademisyenlerin unvanlarına göre iletişim beceri düzeyleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık vardır.
8. Akademisyenlerin çalışma sürelerine göre iletişim beceri düzeyleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık vardır.
9. Akademisyenlerin idari görevlerinin bulunmasına göre iletişim beceri düzeyleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık vardır.

10. Akademisyenlerin örgütlerinin yönetim tarzlarına göre iletişim beceri düzeyleri ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmanın önemi

Üniversitelerde etkili iletişim ve örgüt kültürü kavramı birbirinden ayrılmaz parçalardır ve birbirlerini etkilemektedir. Üniversitelerde örgüt kültürü, örgüt üyelerinin taşıdıkları değer, sembol, kahraman, norm, inanç, mit, tutum, tören, ritüel ve teknoloji unsurlarının üyeler tarafından paylaşılması ve kabullenilmesi ile tamamıyla o üniversiteye ait değişik inanç ve hedef örüntüsü şekline dönüşmesi ile oluşan örgüt anlamı ve semboller sistemi olarak ifade edilebilir. Örgütün etkililiği ve başarısı ise etkili iletişim ile doğrudan ilişkilidir.

Literatür incelendiğinde, üniversitede görev alan akademisyenlerin etkili iletişim becerilerinin örgüt kültürü tipine olan etkisinin incelenmesi konusunda çok fazla çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu nedenle araştırma sonucunda elde edilen bulguların bu konu ile ilgili yapılacak olan araştırmalara ve literatüre katkı sağlayacağı ve ileride yapılacak olan çalışmalara yol göstereceği düşünülmektedir.

Tanımlar

İletişim: “Katılanların bilgi yaratıp, karşılıklı bir anlamaya ulaşmak amacıyla bu bilgiyi birbirleriyle paylaştıkları bir süreçtir.” (Çamdereli, 2015: 14).

Etkili İletişim: Gönderenin alıcıya mesajı sağlıklı bir şekilde gönderebilmesi, alıcının da gönderenden gelen mesaja sağlıklı bir şekilde karşılık verebilmesi durumu olarak ifade edilmektedir (Karacan Doğan, 2016: 94).

Beceri: “Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020).

Örgüt: Belirli faaliyetleri yürütmek amacıyla meydana getirilmiş işbirliği sistemleridir (Tutar, 2017: 189)

Örgüt Kültürü: Örgüt üyeleri tarafından oluşturulan, ulusal kültürden etkilenen ve üyelerce kabul edilen, çalışan kişilerin başarıları açısından önem taşıyan ve onlara yol gösteren, örgütsel bağlılığı artıran yazılı olmayan değerlerin tamamıdır (Özdemir ve Sönmez, 2018).

Rekabetçi Değerler Modeli: Örgütün mevcut durumunu ve ulaşmak istediği hedeflerini ortaya çıkarmayı amaçlayan ve dört tipe (Klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar) ayrılan bir örgüt kültürü modelidir (Kayış ve Gülcan, 2020).

2. Genel Bilgiler

2.1. İletişim Tanımı

İletişim tarih boyunca farklı alanlardaki uzmanlar tarafından türlü yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Günümüzde iletişim sözcüğünün karşılığı olan communication sözcüğü en kısa tanımıyla, kişiler arasında anlamları ortak kılma süreci olarak açıklanmaktadır (Mısırlı, 2004: 1). İçinde bulunduğumuz çağ “İletişim Çağı” olarak adlandırılmaktadır.

İletişim, kültür yaşantımızın temel unsuru konumundadır. İletişimden mahrum bir kültürün varlığını düşünmek imkansızdır. İletişim hakkında söylenen ya da söylenecek olan her söz, birbirine bağımlı olan kültürü de doğrudan ilgilendirmektedir. Hertoplumu oluşturan kültürel yapı, kendi içinde örf, adet, gelenek ve göreneklerinin yanında ahlak, sanat ve inanç dünyası ile harmanlanan bir bilgi dağarcığını barındırmaktadır. Sosyalleşme, söz konusu kültürü kazanım yoludur. Bu hal, insanlar arasında iletişimi mecburi kılar çünkü sosyalleşmenin sağlanması sosyal etkileşime bağlıdır. Kısacası, iletişim toplumsal varlığın başat koşuludur (Atabek ve Dağdaş, 1998: 283). İnsanı, diğer canlılardan ayıran en aleni özellik de yaşadığı toplumun bir parçası olması, bir birey olması, sosyalleşmesi, toplumsallaşması, kendi duygu ve düşüncelerini türlü semboller aracılığıyla diğer insanlara aktarabilmesidir. Bu nedenle iletişim toplumsal yaşamın meydana gelmesinde, toplum hayatında kültür ve bilgi paylaşımının olmasında önemli bir araçtır (Yenel, 2016: 44).

İnsanlar zaman içerisinde rastgele çıkardıkları sesleri sözcüklere, çizgileri yazıya, yüz göz hareketlerini anlamlı mimiklere, beden hareketlerini anlamlı jestlere dönüştürerek iletişimle ilgili sistemli yapılar geliştirmeye başlamışlardır (Güngör, 2011: 44). Çağımızda varılan noktada, iletişim

kurma biçimleri ve ihtiyaçlarının inanılmaz derecede hızlı bir hale geldiği gözlenmiştir. Cüceloğlu'na (2016: 10) göre, günlük yaşamda, belirli bir sosyal çerçeve içinde yer alan insanlar farkında olsunlar ya da olmasınlar, birbirleriyle iletişim halindedirler. İletişim kurmak için belli bir davranış gösterme zorunluluğu yoktur.

Bilinmelidir ki iletişim belli kalıplar içerisine sokulamaz ve yalnızca bir bilgi aktarımı olarak düşünülürse eksikliklere yol açar. Çünkü iletişim olgusu insanda da olduğu gibi sürekli değişim ve gelişim halindedir (Berk, 2007: 7-17).

İletişimin gerçekleştiği kültürel bağlam da oldukça önemlidir. Örnek verecek olursak; herkes Türkçe'de "abayı yakmak" deyiminin ne anlama geldiğini bilir. Türk Dil Kurumu'na göre aba "Yünün dövülmesiyle yapılan kalın ve kaba kumaş" olarak tanımlanmaktadır. Düz anlamıyla düşündüğümüzde, yünün dövülmesiyle yapılan bu kalın ve kaba kumaşın yanmasından söz ediyor olduğu düşünülebilir. Ancak burada, yine Türk Dil Kurumu'na göre "birine aşırı bir biçimde gönül vermek, tutulmak, âşık olmak" anlamında kullanılır. Aynı kültürel bağlam içinde ya da aynı zaman ve mekânda, benzer fiziki koşullar içinde yetişmiş ve bu paylaşım içinde bir toplumun üyeleri haline gelmiş kişiler tarafından 'abayı yakmak' deyiminin bu şekilde bir yan anlama geldiği bilinmektedir. İletişim ister bir süreç olarak ele alınsın ister anlamların yaratımı ve değiş tokuşu olarak görülsün, belirli bir ortak kültürel bağlamı gerektirir (Kılınç, 2018: 4).

Kavramsal çerçeveyi genişletmek ve sınırların ne kadar geniş olduğunu gösterebilmek için farklı tanımlara daha göz atmakta fayda vardır:

İletişim, bireylerin kendini izah edebilme ve kendilerini dinletebilme gereksinimleri sonucunda meydana gelir. İletişim toplumun temelini oluşturan bir sistem, kurumsal ve yönetsel yapının sistematik işleyişini sağlayan bir araç ve kişisel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir teknik, sosyal süreçler açısından mecburi bir bilim, sosyal ahenk için gerekli bir sanattır (Tutar, Yılmaz ve Eroğlu, 2017: 15).

Günlük yaşamdaki nesnelere tanımlama, kişilerin tanımlama, toplumsal roller, toplumsal yaşamın içerisindeki iş bölümleri iletişim ile yapılır. Gelenek ve görenekler, değerler iletişim sayesinde gelecek nesillere aktarılır. Toplumun sistemi iletişim ile sürdürülür (Oskay, 2001: 7).

Bu tanımlamalardan ve açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, iletişim kavramının sadece bilgi aktarımı ya da geribildirim tek yönlü bir bilgi iletimi olmadığı, daha çok tüm hayatı sarmalayacak biçimde karşılıklı bir bilgi paylaşımı, anlam alışverişi, devamlılığın sağlanabildiği bir eylem ya da bir süreç olduğu ortaya çıkmaktadır (Çamdereli, 2015: 15).

2.2. İletişimin Amacı ve Önemi

İnsanlar, toplumsal hayatın her alanında toplumdaki diğer insanlar ile ilişkilerini düzenlemekte, sosyal ve aile ortamında mutsuzluk ya da mutluluğunu tanımlamakta, iş ortamında başarı elde etmekte iletişimi kullanmaktadır. Bu nedenle iletişimsiz bir hayat düşünülmemektedir (Tuna, 2012: 6). İletişimsiz bir toplum düzensiz, disiplinsiz, başboş insan toplulukları haline dönüşür. İletişimsiz bir toplumda sağırlar diyalogu hakimdir. Bu toplum birbirinden kopuk, konuşmayan, çevresinde olup bitenden habersiz, kendilerini toplumdan soyutlamış, kural ve düzen kavramlarını bilmeyen, bilgiyi ve gelişmeleri algılamayan, bu kavramlara sırtı dönük insanların oluşturduğu amaçsız kalabalıktan öteye geçemez (Gönenç, 2007). İletişim duygusunun temel ve aslında en büyük amacı, çoğu zaman kopuk ya da dağınık olarak görülen ilişkilerin, belirli bir düzen içine sokulması ve bu sayede örgütsel ve bireysel amaç birlikteliğinin sağlanmasıdır. Bu birleştirici niteliği ile iletişim, “toplumsal yapının çimentosu” ya da “bir canlı varlığın kan damarlarına” benzetilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 52). Bilinçsiz bir şekilde oluşan toplumsal ortamlarda iletişim karışıklığından ötürü daha büyük anlaşmazlıklar çıkmakta ve sorunlara yenileri eklenmektedir.

Yenel (2016: 46)'ya göre iletişimin temel amaç ve işlevleri aşağıdaki gibi özetlenmiştir;

- İletişimin temel amacı, bir iletinin ya da bilginin aktarılması ve haberleşmedir.
- Bilgi aktarımının amacı, belirsizliği gidermek, bilgi birikimi, kültür aktarımı sağlamak ve toplumsal gelişimi hızlandırmaktır.
- İletişim alıcıda bir algı ya da davranış değişikliği yaratmayı amaçlar.
- İnsanların kendilerini ve çevreyi anlayıp, kendilerini çevrelerine anlatmasına yardım eder.
- İnsanların sosyal rol ve statülerini anlamalarına, içinde yaşadıkları toplumu, kültürü ve bu toplumun değer yargılarını öğrenmelerine yardımcı olarak bireyin sosyalleşmelerini sağlar.
- İnsanların başkalarının bilgi ve deneyimlerinden yararlanmasını, kendi bilgi ve deneyimlerini ise başkalarına aktarmasını sağlar.
- İnsanlar bilgi ve becerileri arttıkça kendilerini daha güçlü ve daha güvenli hissederler.
- Bilgi aktarımı sayesinde, bilgi toplumun geneline yayılır, nesillerden nesillere öğretilir ve böylelikle oluşan bilgi ve kültür birikimi saye-

sinde, toplumsal yaşam ve bilimde sağlanacak gelişmelere katkıda bulunur.

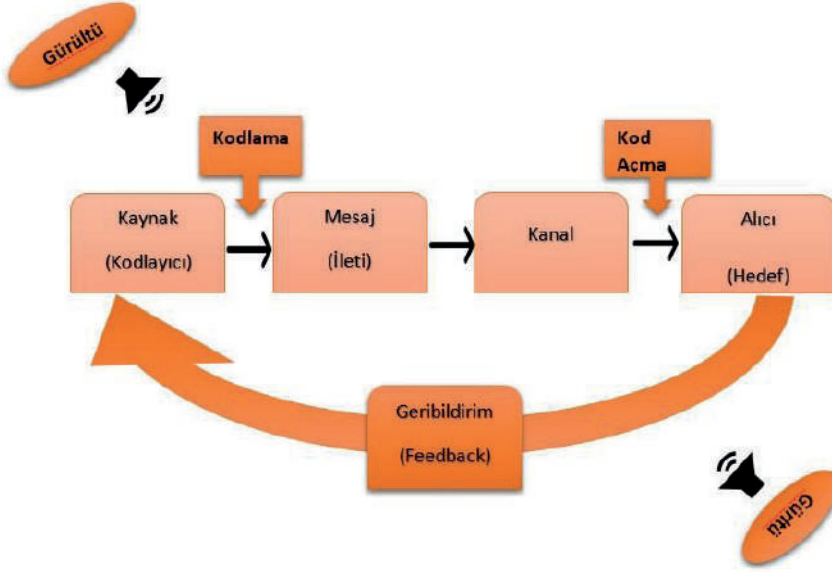
- İnsanlar arasındaki paylaşımı ve ortak noktaları arttırarak onların yakınlaşmasını sağlar.
- Kişiler ve toplumsal kurumlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı şekilde yürütmesine yardım eder.
- Toplumun farklı kesimlerini birbirine yaklaştırarak, sosyal bütünleşmeye katkı sağlar.
- Örgütlerde etkili iletişim, iş yaşamına katkıda bulunarak verimliliği ve kaliteyi arttırır.
- Dünya halklarının, farklı dinlerin ve farklı toplumların birbirlerini anlamalarını ve tanımlarını sağlayarak dünya barışına katkıda bulunur.
- İnsanlar arasındaki etkili iletişim, çatışma ve kavgaların yerini, geliştirici tartışmaların almasını sağlar.

Bir başka çalışmada ise iletişimin amaçları; önemsenme, kabul edilme, değerli ve yeterli görünme ve sevilme olarak belirtilen insan ilişkilerinin temel gereksinimleri olarak ifade edilmektedir (Selimhocaoğlu, 2004).

2.3. İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

Öncelikle süreç tanımını yapacak olursak, “aralarında birlik olan veya belli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ve hareketler dizisi, vetire, proses” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2020). İletişim, her türlü bilinçli ya da bilinçdışı davranışlarla karşılıklı etkileşimi içeren, kişi ya da gruplar arasındaki ileti aktarımı, bilgi üretimi ve anlamlandırma süreci olarak açıklanabilmektedir (Karacan Doğan, 2016: 92).

En yalın anlatımıyla bu süreçte üç ana bileşen belirleyici bir fonksiyona sahiptir. Bunlar kaynak, kaynağın üretmiş olduğu ileti ve bu iletinin alıcısıdır. İletişim kuramları ise, iletişim sürecinin ve bu süreçte yer alan öğelerine ayrılabilirliği, bu öğelerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin incelenerek, işleyiş düzeninin kavranabileceği varsayımına dayanır. Bu doğrultuda düşünüldüğünde iletişim sürecinde yer alan öğeler; kaynak, mesaj, kodlama-kod açma, kanal, alıcı, geri-bildirim ve gürültü şeklinde sıralanabilir (Küçük, 2012: 7).



Şekil 2.1. İletişim süreci

2.3.1. Kaynak (Kodlayıcı)

Kaynak, iletişimin önemli unsurlarından biri olup bu süreci başlatan aktördür. İletişim sürecinde rol alan kaynak ve alıcının ortak olarak deneyimledikleri ve kullandıkları iletişim ögesine kod denilmektedir (Çamdereli, 2015: 29). Kaynağın, bir düşünceyi ya da düşünce ile alakalı davranışa herhangi bir anlam yükleyerek alıcıya göndermek istediğinde ilk olarak kelimeler, rakamlar, şekiller, işaretler, hareketler ya da diğer sembolleri kullanarak bunları mesaj haline getirmesi işlemine kodlama denir (Mısırlı, 2004: 2). Kod açma (çözme) ise, kodlanarak ileti haline getirilen tasarı, duygu ve düşüncelerin anlamlandırılmasıdır (Pearson and Nelson, 1997: 11).

2.3.2. Mesaj (İleti)

Mesaj, iletişim sürecini başlatan kaynağı alıcıya ulaştırırken kullanmış olduğu sembol ve işaretlerdir. Daha açık bir tanımla “Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncenin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollere mesaj denir” (Akman, 2013: 15).

2.3.3. Kanal

İletişimde kanal denildiğinde, ışık, radyo ve ses dalgaları, telefon kabloları, sinir sistemi gibi mesajı taşıyan ortamlar kastedilmektedir. Örnek verecek

olursak; sözlü iletişimde kanal havadır, telefon görüşmelerinde ise telefon hatları kanal işlevi görür. İnsanların duyu organlarının sağlıklı olması halinde bunların her biri beyne giden iletişim kanallarıdır. Bu nedenle ileti ne kadar çok duyuya hitap ederse etkililiği de o oranda artmaktadır (Küçük, 2012: 11). Bahsi geçen araçlardan hangisinin seçilmesi gerektiği iletişimin etkili olmasında önemli bir yer tutar. Aynı anda birden çok kanal kullanılabilir. Fakat iletişim kanalında fiziksel ve psikolojik parazitler olmamasına ya da varsa bunların yok edilmesine önem verilmelidir (Sabuncuoğlu, 2013; Akt. Karacan Doğan, 2018: 116).

2.3.4. Alıcı (Hedef)

Alıcı, kaynağın göndermiş olduğu mesajların hedefidir. Alıcı, tek bir kişi, kişiler ya da bir örgüt olarak karşımıza çıkabilmektedir (Küçük, 2012: 12). Örneğin; bir posta alıcısı, radyo dinleyicileri, bir derginin ya da kitabın okurları, ders dinleyen öğrenciler veya televizyon izleyicileri birer alıcıdır (Güven, 2013: 9). Aynı zamanda etkili bir iletişimin sağlanmasında temel belirleyicilerden biri olan alıcı, kişisel özellikleri ve iletişim becerileri ile bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır.

2.3.5. Geribildirim (Feedback)

Geribildirim, İngilizce feedback sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. Aynı zamanda Türkçe’de geri besleme, dönüt, aydınlatıcı yankı gibi çok fazla kullanılmayan ifadeler de mevcuttur. Geri bildirim, iletişim sürecinde göndericinin kodlayarak alıcıya ilettiği mesaja karşı alıcının verdiği yanıt olarak ifade edilmektedir (Işık ve Biber, 2010: 30).

Kaynağın alıcısına göndermiş olduğu mesajların alınıp alınmadığını, alındı ise anlaşılıp anlaşılmadığını geribildirimler ile anlayabilir. Geribildirim iletişim sürecine iletişimin kendi kendini kontrol etme ve oluşan veya oluşması olası olumsuzluklara karşı düzeltme olanağı sunar (Kaya, 2011: 10). Geribildirimde eğer iletişim yüz yüze ise karşı taraftakinin jest ve mimikleri, eğer iletişim yazılı ise de yazılan bir yazıya yanıt alınması örnek olarak verilebilmektedir.

Geribildirim olumlu ve olumsuz olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Olumlu geribildirimde kaynağa istenen etkinin sağlandığı bilgisi verilmektedir. Olumsuz geribildirimde ise kaynağa, alıcı üzerinde hedeflenen etkinin gerçekleşmediği anlatılmaktadır. Özellikle olumsuz geribildirimden bahsederken, kaynağın bir yorum yaparak, mesajlarını tekrar göndermesi gerekmektedir. Böylece geribildirim süreci ve iletişim aktif bir biçimde gerçekleşmektedir. (Bruner, 1979; Akt. Kellecioglu, 2019).

Geribildirimde bulunurken uyulması gereken ilkeler (Mısırlı, 2004: 6) aşağıda şekil olarak verilmiştir:



Şekil 2.2. Geribildirim ilkeleri

2.3.6. Gürültü

Gürültü, mesajın algılanmasını zorlu hale getiren ve iletişimi engelleyen bütün durumlardır. İletişim sembollerine olan eklenti ya da bu sembollerin kodlanma hataları, gönderilen mesaj ile algılanan mesaj arasında gürültüye neden olabilmektedir. Bu gürültüye neden olan kaynakları dört ana başlık altında sınıflandırabiliriz. Bunlar (Zıllıoğlu, 2007: 13):

- Fiziksel gürültü kaynakları: Televizyonda oluşan görüntü ve ses kayıpları parazitler, kitaptaki silinmiş yazılar, konuşmayı engelleyen yol çalışması, uçak sesi, vb.
- Fizyo-nörolojik gürültü kaynakları: İşitme görme ile ilgili engeller, konuşma bozuklukları açlık ve susuzluk, yorgunluk gibi algılamayı etkileyecek durumlar, vb.
- Psikolojik gürültü kaynakları: İçinde bulunulan sevinç, üzüntü, şiddetli heyecan ve hedefle ilgili olumsuz önyargılar, vb. Ayrıca kaynağın iletmek istediği mesajı unutması, hedefin kendisine ulaşan mesajı seçici algılaması veya hedefin amaçladığından değişik yorumlaması da psikolojik gürültü kaynağına örnek olarak gösterilebilir (Dökmen, 1998: 321).

- Toplumsal–kültürel gürültü kaynakları: Kültürel çevre, hedef ve kaynağın bilgi düzeyleri, yaşantı ve statü farklılıkların, vb.

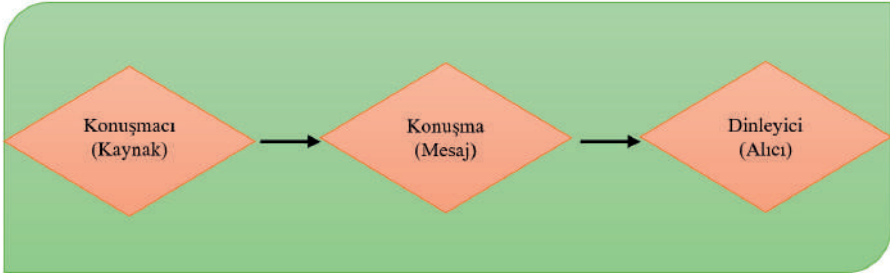
İletişim sürecini kapsamlı bir model olarak ele alan Deresky'e, iletişim sürecini etkileyen faktör olan gürültüye ek olarak kültürü de eklemektedir (Tekin, 2015). Kültür de gürültü gibi iletişim sürecini olumsuz etkileyen bir faktördür. Alıcı ve göndericinin içinde bulunduğu ya da içinde yetiştiği kültürün farklı olması taraflar arasında iletişim noksanlığına neden olmaktadır. Ne kadar kültürel farklılık varsa iletişimsizlik de o kadar artacaktır.

2.4. İletişim Modelleri

Hiç şüphesiz çoğumuz bir konu hakkında çok iyi bilgi sahibi olduğumuzu düşünebiliriz ama bu bilgiyi karşı tarafa aktarmakta güçlük çekebiliriz ve verdiğimiz bilginin de karşı tarafa aktarımı başarısız olmuş olabilir. Bu bilgiyi başarılı bir şekilde aktarabilmek için değişik yollar denemeli ve en iyi iletişim yolunu seçmeliyiz. Bu bağlamda temel iletişim modellerini bilmekte yarar vardır. Aşağıda literatürde yaygın olarak kullanılan modellerden kısaca bahsedilmektedir.

2.4.1. Aristo modeli

M.Ö. 4. yy'da yaşamış olan Aristo Rhetoric adlı çalışmasındaki gibi üç iletişim unsurundan bahsetmiştir. Bu unsurlar; konuşmacı, konuşma ve dinleyicidir. Aristo'nun bu yaklaşımı göz önünde tutulduğunda aşağıdaki gibi bir iletişim modelinden bahsedilebilir.



Şekil 2.3. Aristo iletişim modeli

2.4.2. Laswell modeli

Siyaset bilimci Harold D. Laswell, 1948 yılında yazmış olduğu bir makalede bu modelden söz etmektedir. Shannon ve Weaver'in modelinin etkisinde kalmış ancak iletişimi özellikle yığınsal yani kitle iletişimi süreci

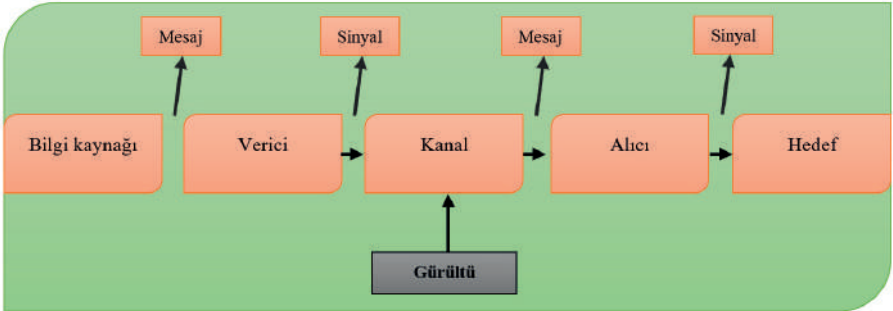
açısından incelemiştir. Laswell'in modeli iletişim sürecini basit bir biçimde açıklayan, oldukça sade, başlangıç düzeyli ve kullanışlı olmasına rağmen geribildirim ögesinin olmayışı modelin etkisini biraz düşürmektedir. Özellikle ABD' deki iletişim araştırmalarında büyük oranda kullanılan modelde; mesajın uzun ya da kısa olması, telefonda ya da televizyondan aktarılması, farklı toplumsal sınıflardan ya da kültürlerden bireylere aktarılması mesajın etkisini belirleyen ölçütlerdir (İlal, 1991: 13-14; Çamdereli, 2015: 35).



Şekil 2.4. Laswell modeli

2.4.5. Shannon ve Weaver modeli

Claude E. Shannon ve çalışma arkadaşı Warren Weaver tarafından 1949 yılında ortaya çıkmıştır. Shannon ve Weaver çok sayıdaki sinyali en uygun biçimde nasıl iletiriz sorusunu sormakta ve matematikten de ilham alarak karmaşık bir yapıda olmayan tek yönlü basit, doğrusal bir iletişim modeli geliştirmiştir. Bu modele göre iletişim mesajların aktarılmasıdır. Modelde beş ana fonksiyon ve bir de fonksiyonel olmayan gürültü etkeni bulunmaktadır. Aşağıdaki şekil 5. de gösterilmiş olan altı unsurdan bilgi kaynağı; söz, yazı gibi iletiler arasından iletilecek olan seçilir. Seçilen ileti verici tarafından kanala göre şekillendirilip sinyale dönüştürülür. Alıcı aldığı bu sinyallere tekrar şekillendirerek hedefe iletir. Süreç bu şekilde devam eder (Shannon ve Weaver, 1963; Akt. Koser, 2019).

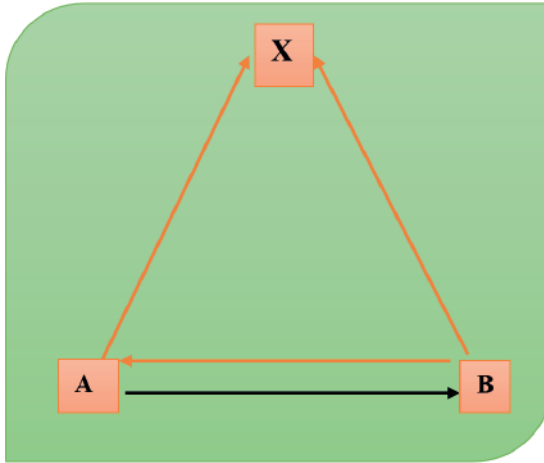


Şekil 2.5. Shannon ve Weaver modeli

Bu modelde iletişim tek yönlü bir süreç olarak ele alınmaktadır. Kaynak tarafından gönderilen mesajın hedefe doğru bir biçimde ulaştırılması temel kaygı oluşturmaktadır. Araya karışan gürültü faktörü de bir engel olarak ortaya çıkmakta ve iletişimin başarısız olması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda geri bildirim etkeninin de olmaması bir eksikliklerdir (Çakmak, 2019).

2.4.6. Newcomb modeli

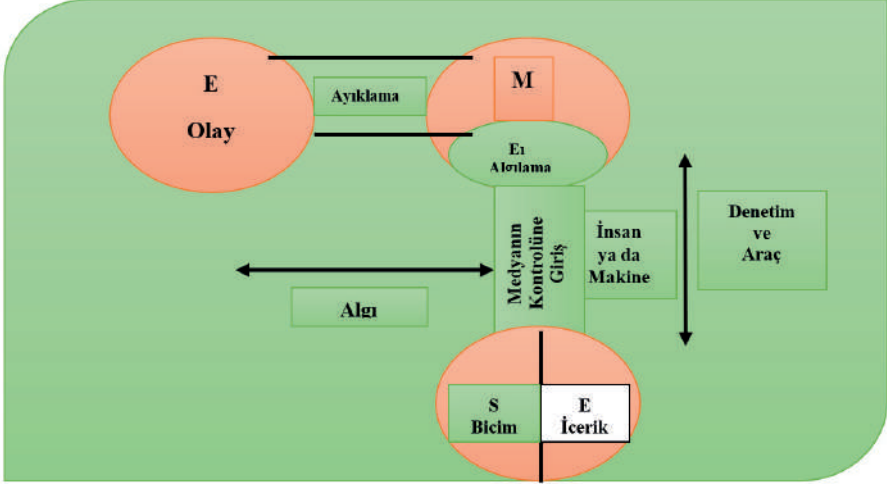
Bir psikolog olan Theodora Newcomb'un 1953 yılında ortaya çıkan üçgen modeli, kişiler arası ilişkiler üzerinde duran ve iletişim sürecini denge temeline dayandıran dinamik bir yapıya sahiptir, ABX Modeli de denilmektedir. A ve B iki kişiyi, X ise ortak çevrelerinde yer alan bir şeyi ya da toplumsal bir bağlamı ifade etmektedir (Çamdereli, 2015: 39).



Şekil 2.6. Newcomb modeli

2.4.7. Gerbner modeli

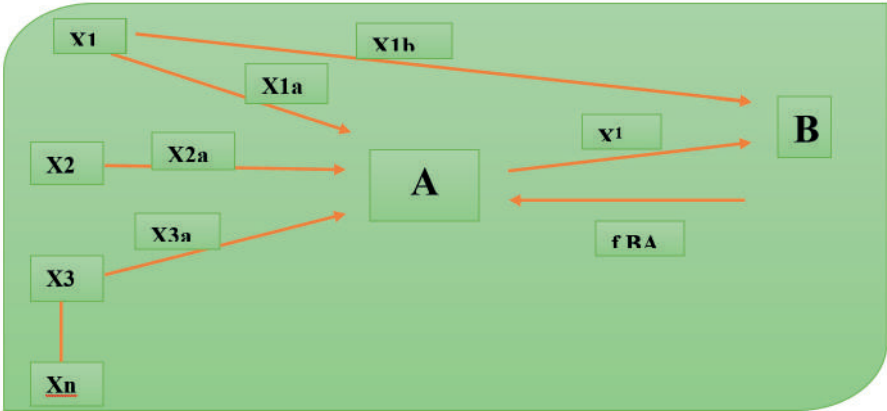
Amerikalı kitle iletişim araştırmacısı George Gerbner tarafından 1956 yılında incelenmiştir. Modelin en önemli özelliği ise, hangi iletişim durumunu açıklıyorsa ona göre farklı şekillere sokulabilmesidir. Model hem sözel hem de grafik olarak sunulabilmektedir. Sözel olarak; “bir kişi, bir olayı algılayıp tepkide bulunduğu belli bir ortamda bazı araçlar kanalıyla kullanılabilir bir malzeme hazırlar. Bunun bir biçimi ve bağlamı vardır. İçeriği aktararak içerik iletilir ve bazı sonuçlara yol açar.” Bu öge ve evrelerin çoğu grafik olarak çizildiğinde görülmektedir (Mcquail ve Windahl, 1982/2005: 38-39).



Şekil 2.7. Gerbner modeli

2.4.8. Westley ve MacLean temel iletişim modeli

1957 yılında ortaya çıkmış ve oldukça etkili olmuştur. Westley ve MacLean, Newcomb'un kişilerarası iletişim üzerine yaptıkları modeli kitle iletişiminde uyarlayıp uygulanabilir bir model haline getirmişlerdir (Çamdereli, 2015: 43). Bu modelde iki bireyin dış objelere karşı birlikte yönelim gösterme durumunun sistematik ve birbirleriyle karşılıklı ilişki içindeki özelliğini muhafaza ederek kitle iletişiminin çok karmaşık olan halini temsil niteliğinde bir model ortaya çıkarmak istemişlerdir (Mcquail ve Windahl, 1982/2005: 55)

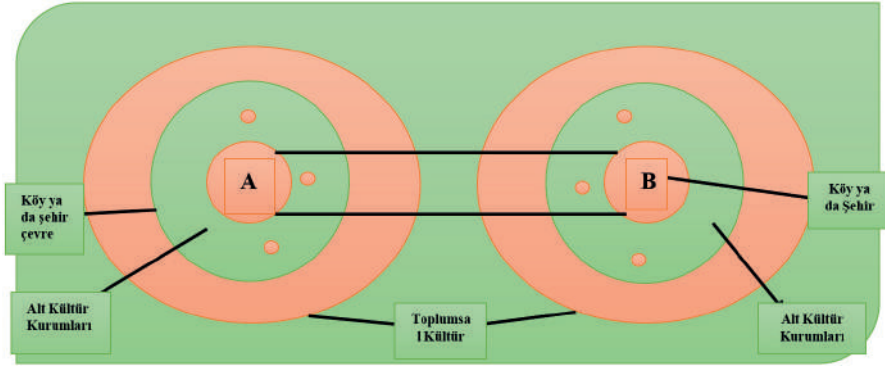


Şekil 2.8. Westley ve MacLean temel iletişim modeli

Bu modele göre gönderici (A) iletmek istediği konuyu X'ler arasından seçer, ayıklar ve mesaj (X') olarak alıcıya aktarılır; X'lerin bir bölümü ya da bütünü kendi duyum ve deneyim alanında (X1b) bulundurmeyen alıcı (B) da amaçlı ya da amaçsız olarak alıcıya (A) geribildirimde (f BA) bulunur (Çamdereli, 2015: 43). Bu model aynı zamanda farklı grafikte kitle iletişime de uyarlanabilmektedir.

2.4.9. Riley & Riley modeli

1959 yılında sosyolojik yaklaşımda ortaya çıkmış olan Riley & Riley Modeli, A ve B arasındaki iletişimde, mesajın üretildiği ve tüketildiği çevrenin toplumsal şartlarının farklılaştığı noktalardan söz etmektedir. Örnek verecek olursak; A bir köyde B ise bir şehirde yaşadığında algılamada farklılık olacaktır. Cami ya da kilise gibi alt kültür kurumları hep farklı algılamalar ortaya çıkaracaktır. A ve B'nin değişik toplumlarda yaşamaları durumunda din, dil, vb. diğer yaşam biçimi farklılıkları, iletişim sürecinin daha karmaşık ve zor bir hal almasına neden olacaktır (İlal, 1991: 17).



Şekil 2.9. Riley & Riley modeli

2.5. İletişim Biçimleri

2.5.1. Bireyin kendisiyle iletişimi

Literatüre bakıldığında bireyin kendisiyle iletişimi, kişisel iletişim, öznel iletişim ya da kişi-içi iletişim gibi farklı isimlerle karşımıza çıkmaktadır. Kişinin kendisi ile iletişimi hayatın her anında vardır. İnsanın çevresi ile kuracağı iletişim ilk olarak kendi içinde başlar. Çünkü kişi kendisiyle iletişim kurmadan çevresiyle iletişim kurmaya başlayamaz.

Kişisel iletişimde, insanlar kaynak olarak kendi kendilerine mesajlar gönderirler ve sonra da alıcı olarak bu mesajları yorumlarlar. Yani kişi aynı zamanda hem kaynak hem de alıcı olmuş olur (Yenel, 2016: 49). Bireyin kendisiyle olan ilişkisine örnek olarak; bireyin düşünmesi, bireysel gereksinimlerinin farkına varması, rüya görerek kendi içinden mesaj almasını gibi edimleri gösterebiliriz (Dökmen, 1998: 21).

2.5.2. Bireyler arası iletişim

Bireyler arası iletişim, birbiriyle ilişkide ya da bağlantıda olan insanlar arasında ortaya çıkan iletişim olarak tanımlanmaktadır. Bireyler arası iletişimde bulunan insanlar, birbirlerine tabiidir; birinin söylediği diğerinin düşüncesini ve söyleyeceği şeyi etkiler (Oğuz, 2012: 73) Bireyler arası iletişimde, bireyin kendisi ile yaptığı kişisel iletişimden farklı olarak ikinci bir kişinin katılımıyla devam ettirme çabası vardır ve bu süreçte en az iki kişinin kaynak ve alıcı pozisyonunda olması şarttır (Çamdereli, 2015: 88).

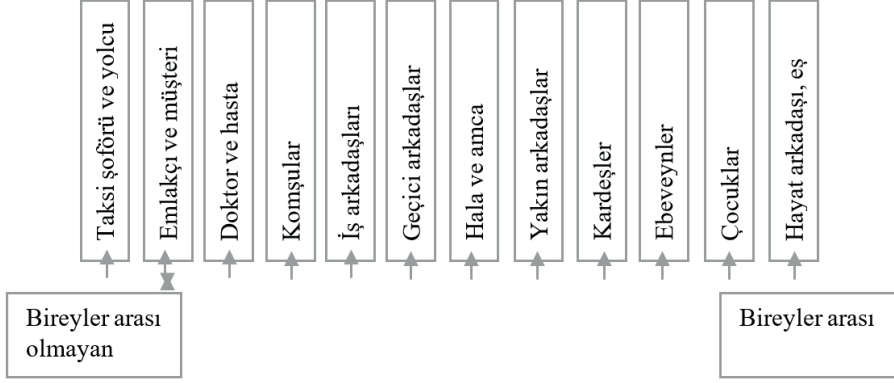
Bir iletişimin bireyler arası iletişim sayılabilmesi için aşağıdaki üç faktörün olması gerekmektedir (Tubbs ve Moss, 1974; Akt. Dökmen, 2005: 42):

1. Bireyler arası iletişime katılanlar arasında belli bir yakınlık olmalı ve yüz yüze ilişki halinde olmalıdırlar.
2. Katılımcılar arasındaki iletişim tek yönlü değil, çift yönlü olmalıdır, dolayısıyla karşılıklı mesaj alışverişi olmalıdır.
3. İletişimdeki bu mesajlar sözlü ve sözsüz boyutta olmalıdır.

Bireyler arası iletişimde hem içerik hem süreç bulunmaktadır. Birbirimize verdiğimiz mesajlar sadece sözcüklerin taşıdığı anlam ile sınırlı kalmayıp sözel olmayan diğer iletişim türleriyle de desteklenmektedir. Herhangi bir sözü söylemek için seçilen zaman dilimi, kullanılan ifade tarzı, ses tonu, mimikler gibi sözel olmayan araçlar, verilen mesajın alıcı tarafından belirli şekillerde algılanmasına ve yorumlanmasına yol açmaktadır. Bu durum iletişimde içerik olarak yer aldığını göstermektedir. İletişim sırasında karşımızdaki kişi ne söylediğimize değil nasıl söylediğimize daha çok önem verebilmektedir. Çünkü süreç, söylenen sözlerinin neden söylendiğine ilişkin ipuçları vermektedir ve insanlardan bu konuda daha fazla duyar sahibi olmasını beklemektedir. Bunlar sağlıklı iletişim için çok önemli detaylardır. Eğer iletişimde süreç ve içerik birbirinden farklı mesajlar veriyorsa bu durumda iletişimde engellerin, aksaklıkların, yanlış anlaşılmanın ve belirsizliklerin ortaya çıkması olasıdır (Karadoğan, 2003).

Bireyler arası iletişim, bireysel olmayandan bireysel olana doğru değişim kademelerini gösteren bir düzlem üzerinde gösterilir. Bireysel olmayanın ilk

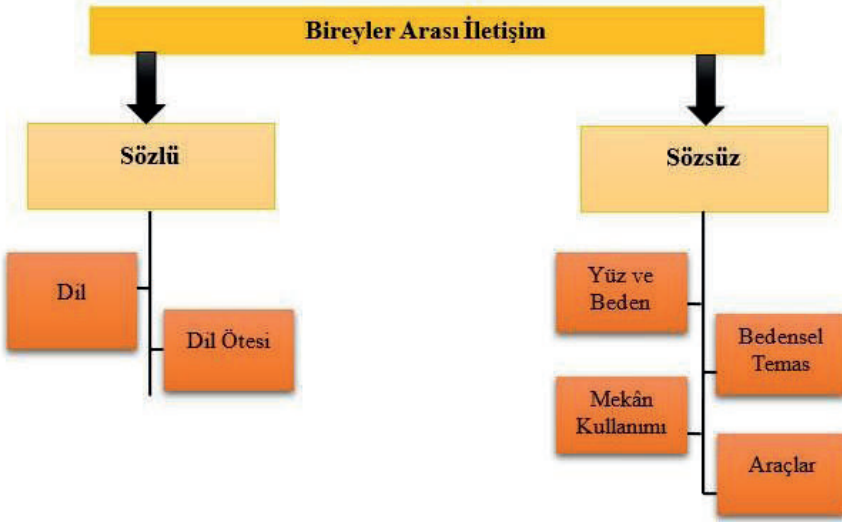
aşamasını gerçekten birbirini tanımayan insanlar oluştururken, bireysel olan da ise birbirini yakından tanıyan insanlar arasındaki ilişkiden bahsedilmektedir.



Şekil 2.10. Bireyler arası iletişim düzlemi (DeVito, 2009: 5)

Bireysel olmayan örnekte, bireyler içinde buldukları statüye göre birbirine cevap verirler. Bir taksi şoförü ve yolcu eğer birbirlerini tanıyorsa, yolcusuna diğer yolcularla eşdeğer davranır, yolcu da aynı şekilde şoförle aynı ilişki içerisinde girer. İkisinin etkileşimi toplumdaki hâkim kurallar çerçevesinde olacaktır. Örneğin, birbirlerine hitap etmeleri stilleri, dokunma dereceleri, fiziksel yakınlık derecesi gibi durumlar bireylerin kendileri tarafından belirlenmez, toplum tarafından gelenekselleşen kurallar çerçevesinde belirlenir. Bir yandan baba ve oğul, bireysel kurallar temeli üzerine bir etkileşim kuracaklardır. Şoför ve yolcu arasındaki ilişki bireysel olmayan etkileşimlerdir. Şoför ve yolcu arasındaki mesaj değişimi bireysel değildir. Hâlâ çok az kendini açma ve duygusal bir görünümde. Baba ve oğul örneğinde ise mesaj değişimi oldukça bireysel olup çok fazla duygu ve kendini açma eğilimi vardır (Oğuz, 2018: 74).

Dökmen (1998: 27), bireyler arası iletişimi sınıflandırırken ilk olarak sözlü ve sözsüz olmak üzere ikiye ayırır. Sözlü iletişimi kendi arasında dil ve dil ötesi olarak ikiye ayırırken, sözsüz iletişimi de yüz ve beden, bedensel temas, mekân kullanımı ve araçlar olmak üzere dörde ayırmaktadır. Şekil 2.11. de gösterilmiştir.



Şekil 2.11. Bireyler arası iletişim sınıflaması (Dökmen, 1998: 27)

Sözlü iletişim: Bireylerin birbirleriyle karşılıklı olarak görüşmeleri, toplantılardaki konuşmalar, seminer anlatımları, bilgi ve birikim paylaşımları, telefonla yapılan görüşmeler, konferanslar vb. şekillerde olmaktadır. Radyo, televizyon ve telefonla da sözlü iletişim gerçekleşebilir, yüz yüze olma zorunluluğu yoktur (Önsal, 2012).

İletişimde dil ve dil ötesi; sözlü iletişimin kendi arasında dil ve dil ötesi olarak ayrıldığı şekil 2.11. de gösterilmiştir. Dille iletişimde bireyler, ürettikleri bilgileri birbirlerine ileterek anlamlı hale getirirler. Dil ötesi iletişim, sesin kalitesi ile alakalıdır; ses tonu, sesin şiddeti, hızı, kelime vurgusu, duraklama gibi özellikler olarak sayılabilir.

Sözsüz iletişim: Söz ve kelime gerektirmeden; jest, mimik, göz göze gelmek gibi beden dili unsurlarıyla gerçekleştirilen iletişim türüdür. Sözsüz olarak daha etkili iletişim kurulabilmektedir. Sözsüz iletişimi kullanmanın birçok yolu bulunmaktadır (Mısırlı, 2004: 53). Bunlar; yüz ve beden, bedensel temas, mekân kullanımı ve araçlar olarak söylenebilir (Dökmen, 1998: 28). Sözsüz iletişimin yukarıda saydığımız gibi pek çok farklı tipleri vardır. Bunların en yaygın kullanılanları yüz ve göz hareketleridir, yani mimiklerdir. İnsan konuşurken yüz göz hareketleri de konuşmaya eşlik eder. Etkili ve sağlıklı bir iletişim için tercih edilen durum, ağızdan çıkan söz ile yüz ve göz hareketlerinin aynı mesajı vermesi, kısacası aynı anlamsal üretimi yapmasıdır (Güngör, 2013: 80). Sözsüz iletişimin dört tipi aşağıda kısaca açıklanmıştır;

Yüz ve beden: Yüzümüzdeki ifade, el-kol, vücut hareketleri, göz temasımız, vücudumuzun duruşu oldukça önemlidir. Sözsüz iletişimde yüzümüz ve bedenimiz gönderici konumundadır (Dökmen, 1998: 28). Yüzdeki ifade, duyguların iletiminde sözlerden sonra en etkili iletişim aracıdır. Karşımızdaki kişi bizim mutlu ya da mutsuz olduğumuzu yüz ifademizden anlayabilir. Ayrıca mesaj gönderme amacına yönelik olarak mimikler ve jestler kullanılmaktadır. Mimikler yüz kaslarımızın, jestler ise el, kol, ayak, bacak, baş ve bedenimizin kullanımı olarak tanımlanabilir (Mısırlı, 2004: 54).

Bedensel Temas: Bedensel temaslarla karşımızdakine farklı mesajlar iletebiliriz. Konuşmadan yapılan kimi dokunuşlar sevgi, şefkat ve sempati hissi uyandırırken, omuz ya da baş gibi pek hoşlanılmayan yerlere el ile dokunuşlar rahatsız edici hatta tahrik edici bir his uyandırabilmektedir (Çamdereli, 2015: 59). Bedensel temasın anlamı kültürden kültüre değişim gösterebilmektedir. Örneğin; ülkemizde iki erkeğin el ele kol kola dolaşmaları dostluk ifadesi taşıyıp yadırganmazken, bir başka ülkede aynı davranış cinsel içerikli bir gösteri gibi yorumlanabilmektedir (Dökmen, 1998: 29).

Mekân Kullanımı: Bireylerle, iletişim kurdukları bireyler arasında oluşturdukları alan ilişkilerin seviyesini ortaya koyar. Ancak bu mesafeler kültürden kültüre değişiklik gösterebilir (Mısırlı, 2004: 56). İnsanlara uzak ya da yakın durmamız onlara birtakım mesajlar iletilir. Sevdiğimiz kişilere yakın dururken, çok sevmediğimiz kişilerden uzak durmayı tercih ederiz (Dökmen, 1998: 30).

Araçlar: İlkel topluluklardaki insanların av ve savaş zamanları öncesinde yüzlerine sürdükleri boyalar, ordulara ait alemler, bayraklar, tuğlar, sancaklar, flamalardan her biri iletişim araçlarıdır (Dökmen, 1998: 32).

Sözlü ve sözsüz iletişime ek olarak yazılı iletişimden de bahsedilmektedir.

Yazılı İletişim: görüş ve düşünceleri kaynağa aktarmakta kullanılan raporlar, anılar, görüşlerin en etkili ve sağlıklı bir şekilde kaynağa aktarılması maksadıyla kullanılmaktadırlar. Bu iletişim türünde esas olan amaç, hedefe, alıcıya anlatılmak ve aktarılmak istenenlerin yazı vasıtasıyla en iyi şekilde anlatılmasıdır. Yazılı iletişimin en yaygın kullanıldığı yerler hiç kuşkusuz iş alanlarıdır. Örnek olarak resmi bildirimler, ilanlar, bültenler, dergi ve gazeteler, genelgeler, toplantı tutanakları, dış yazışmalar, sirküler, memorandumlar vb. gösterilebilir (Mısırlı, 2004: 75-76).

2.5.3. Grup iletişimi

Grup, belirli ortak amaçları olan kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları topluluktur. Gruptan söz edebilmek için insanların bir arada ya da yan yana

bulunmaları yeterli olmayıp, aralarında bir etkileşim veya iletişim de mutlaka bulunmalıdır. Grup ve iletişim olgusu birbirinden ayrılmaz parçalarıdır.

Grup iletişimi, grup içi ilişkileri düzenleyen, grubu eşgüdümleyen ve grup normlarını belirleyip yayılmasını sağlayan bir iletişim türüdür. Bu sayede bireyler arasında eşgüdüm sağlanmakta, otorite ve normlar açık bir şekilde tanımlanmakta, çevreyle veri alışverişi gerçekleştirilmektedir (Dal, 2012: 102). Grup iletişimini etkileyen en önemli faktörler, iletişim kanalları, grup üyelerinin iletişim yetenekleri, grubun özellikleri, örgütsel amaçlara olan alaka düzeyleri olarak sıralanabilir (Mısırlı, 2004: 21; Dal, 2012: 102).

Grup iletişiminin daha etkin bir şekilde olması için aşağıdaki özelliklerle sahip olması gerekmektedir (Mısırlı, 2004: 21).

- Grupta bulunan üyelerinin konuşma diksiyonları düzgün, doğru olmalıdır.
- İletişim grup üyelerinin tümüne göre yapılmalıdır.
- Düşünceler gruptaki bütün üyeleri içine alacak biçimde olmalı, anlık tepkiler verilmemelidir.
- Bir defada yalnızca bir mesaja odaklanılmalı, mesajlar açık ve net olmalıdır.
- Mesajların gruptaki tüm üyeler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı geri-bildirim yoluyla kontrol edilmelidir.

2.5.4. Örgütsel iletişim

İletişim toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem olduğu kadar örgütsel ve yönetsel yapının düzenli, doğru işleyişini sağlayan bir araç ve kişilerin davranışlarını görüntüleyen ve etkileyen bir metottur (Karatepe, 2005: 70). Örgütsel iletişim kavramını daha iyi anlayabilmek adına ilk olarak örgüt kavramı tanımlanmalıdır. En genel anlamıyla örgüt, belirli üyeler tarafından sosyal olarak oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemidir (Şişman, 2007: 3). Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler, gruplar, topluluklar ve örgütler için iletişim önemli bir yer tutmaktadır. Kurumsal hedeflere ulaşabilmek amacıyla örgüt unsurları ile çevresi arasında devamlı bilgi alışverişinin sağlanması ve örgüt üyeleri arasında ilişkilerin kurulmasına imkân veren bu sürece örgütsel iletişim adı verilmektedir (Candar, 2015: 28). Örgütler, hizmet ya da ürün üretirler. Amaçlarına ulaşmak için hem örgüt içinde hem de örgüt dışında ilişkisi olan diğer örgütlerle iletişim kurma zorunlulukları vardır. Örgütün hayatta kalmasını sağlayan etkenlerden bir tanesi de örgüt çevresindeki

bilgilerin örgüte aktarılması işlemleridir. Bu işlemler de iletişim sayesinde gerçekleştirilir. Örgütsel iletişim örgütün sistemlerini birbirine bağlama ve kendi aralarındaki ahengi sağlama sürecidir (Mısırlı, 2004: 15).

Örgütsel iletişim yapısal olarak ele alındığında biçimsel (resmi) ve biçimsel olmayan (doğal) iletişim türleri ortaya çıkmaktadır:

Biçimsel (Resmi) İletişim; işletmelerdeki hiyerarşik yetki sistemiyle alakalı olan biçimsel iletişim türü, işletme içindeki ve işletmenin iklimindeki diğer işletmelerdeki bilgi aktarımını sağlayan kanalları içermektedir (Gürgen, 1997: 66). Biçimsel iletişim üç grupta incelenmektedir. Birincisi dikey iletişim, kurum içinde hiyerarşik kademe doğrultusunda üst kademedeki alt kademedeki çalışanlara emir, talep, kural yönetmelik vb. mesajların aktarılması (yukarıdan aşağıya doğru iletişim) ya da biçimsel iletişim kanalları aracılığı ile hiyerarşinin alt kademedekilerden üst kademedekilere bilgi, haber, öneri ve görüşlerin aktarılması (aşağıdan yukarıya doğru iletişim) olarak ifade edilmektedir (Akman, 2013: 24). İkincisi yatay iletişim, işletmelerde aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki iletişimdir. Bu iletişim türü özellikle büyük işletmelerde uzmanlık alanlarının fazla olması, bölümler arası uyumlu çalışmanın sağlanması açısından önemlidir (Mısırlı, 2004: 17). Son olarak üçüncüsü ise çapraz iletişim, kurumlarda hiyerarşik yapı gözetilmeksizin örgüt üyeleri ve örgütteki birimler arasında kurulan iletişim türüdür ve genellikle olağanüstü durumlarda kullanılmaktadır (Akman, 2013: 27-28).

Biçimsel Olmayan (Doğal) İletişim; biçimsel iletişim sisteminin dolduramadığı boşlukları doldurarak bireyler arası ilişkilerin etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Kurumlarda çalışanlar arasında işe yönelik, bilgi ve düşünce değişimi söz konusu olmadığı, aynı zamanda bireyler arasında iş dışındaki konularda da dayanışma, iş birliği, paylaşım, vb. amaçlarla iletişim kurulmasının bir gereklilik olması nedeniyle kendiliğinden oluşan doğal iletişim ağlarına biçimsel olmayan iletişim adı verilmektedir. Bu iletişim türü, insanların birbirine bağlanmasını ve onların sosyal bir grup olarak uyum içerisinde çalışmalarını sağlamaktadır (Akman, 2013: 28).

2.5.5. Kitle iletişimi

Kitle iletişimini ilk kez 1940'lı yıllarda Laswell, toplumsal ve siyasal karar alma süreçlerinde iletişim teknolojilerinin rolüne vurgu yapmak amacıyla kullanmıştır. Bilgilerin birtakım hedefler tarafından üretilmesi, geniş insan topluluklarına iletilmesi ve bu insanlar tarafından yorumlanması sürecine kitle iletişim adı verilmektedir. Bu süreçte kaynak ve hedef arasındaki kanallara da kitle iletişim araçları denilmektedir (Dökmen, 1998: 38).

Kitle iletişim araçları, yüzyıllar boyunca süregelen geleneksel haberleşmenin işlevlerini günümüzde türlü biçimlerde yerine getirmektedir. Haber verme, bilgi aktarımı yapma, propaganda, eğitim, eğlence, reklam yapma, sporu seyretirme vb. şekillerdeki bu işlevleri, kitle iletişim araçları sosyal kurumlar olarak toplumsal yapı içerisinde gerçekleştirmektedirler (Toksöz, 1981; Akt. Yetim, 2015: 77). Kitle iletişim araçlarının topluma yönelik birtakım etkileri de bulunmaktadır. Bunlar; toplumdaki belirli çatışmalarda taraf olmak ve yine toplumdaki çatışmalarda uzlaştırıcı, arabulucu yönde tavır almaktır. Kitle iletişim araçlarının bu etkileri, bireylerin bilişsel, duyuşsal gelişimlerine katkıda bulunurken aynı zamanda kamuoyunda yeni tutumların oluşmasında ya da mevcut tutumların değişmesinde önemli rol oynamaktadır (Dökmen, 1998: 44).

Kitle iletişimin kendine has özellikleri vardır. Bunlar (Mutlu, 1995: 211);

- Kitle iletişimin ulaşabildiği kitle, diğer iletişim türlerinden daha geniştir, büyüktür.
- Kitle iletişimin kitlesi, bazı toplum kümelerinden gelen, farklı özelliği bulunan bireylerden oluşur.
- Kitle iletişimin kitlesi genellikle birbirlerini tanımaz.
- Kitle iletişimi kamusal bir özelliğe sahiptir ve herkese açık bir iletişim türüdür.
- Kitle iletişim araçları sayesinde birbirinden uzakta ayrı konumlarda olan insanlar birbirleriyle iletişime geçebilirler.
- Kitle iletişimi kompleks, karmaşık yapısal kurumları gerektiren bir iletişim türüdür.
- Kitle ile iletişimci arasındaki ilişki profesyonel etkileşimci rolünü üstlenenler tarafından yapılır.
- Kitle iletişimde tek yönlü bir iletişim vardır. Anlık yanıt verme imkânı yoktur. Bu nedenle gönderici ve alıcı arasında bir kutuplaşma söz konusudur.
- Kitle iletişim araçlarının maliyeti son derece düşük ve edinilebilirliği ise kolaydır, halk rahat bir şekilde kullanabilir.

Kitle iletişimini diğer iletişim türlerinden ayıran en temel özellik ise, kitle (mass) kavramında gizlidir. Kitle en genel anlamıyla ne olduğu açık, belirgin olmayan bir kavramdır. Niceliksel anlamda çokluğu, niteliksel anlamda ise belirsizliği anlatır (Çamdereli, 2015: 104). Örneğin; kitap okuyan bir kişinin, kitabın yazarı ile o anda kişisel iletişim kurma imkânı

bulunmamaktadır. Aynı imkânsızlık, radyo dinleyen, bir televizyon ya da sinema filmi izleyenler için de geçerlidir. Örnekten de görüldüğü gibi, kişisel olmayan bu tür iletişimlerde, ortak özellik göndericinin tek, alıcının çok sayıda oluşu ve iletişim aracının süreçte en büyük ağırlığı taşıyor olmasıdır (Şenyapılı, 1981: 49).

İletişim türlerinden biri olan kitle iletişimini daha iyi kavramak için, yüz yüze gerçekleşen bireyler arası iletişim ile kitlesel düzeydeki kitle iletişimi arasındaki farkları incelemek yerinde olacaktır.

Çizelge 2.1. Bireyler arası iletişim ile kitle iletişimi arasındaki farklar

Bireyler Arası İletişim	Kitle İletişimi
• Bireyler arası iletişim özeldir.	• Kitle iletişimi kamusal ve herkese açıktır.
• Bireyler arası iletişim herhangi bir araç olmaksızın yüz yüzedir.	• Kitle iletişimi teknik araçlar vasıtasıyla gerçekleşir.
• Bireyler arası iletişimde mekân ve zaman aynıdır.	• Kitle iletişiminde mekân ve zaman farklıdır.
• Bireyler arası iletişimde geribildirim gelişkindir.	• Kitle iletişiminde geri bildirim sınırlıdır.
• Bireyler arası iletişimde kaynak insandır.	• Kitle iletişiminde kaynak örgüttür.
• Bireysel arası iletişim kişiseldir, kendine hastır.	• Kitle iletişimi kamu hizmeti niteliği taşır.
• Bireyler arası iletişim amaca yöneliktir.	• Kitle iletişimi dağınık olan izleyici kitlesine yöneliktir.
• Bireyler arası iletişimde taraflar aynı haklara sahiptir.	• Kitle iletişiminde kaynak otoriterdir.

Kitle iletişimi ile bireyler arası iletişimi birbirinden ayrılan pek çok üstün ve zayıf yönünden söz edilse de kitle iletişiminin bireyler arası iletişime göre en üstün yönü dağınık ve çok sayıda kitlelere aynı anda mesajı ulaştırmasıdır. Bu nedenle günümüzde kitle iletişiminin ve kitle iletişim araçlarının önemi, her geçen gün daha da artmakta ve kullanım alanları yaygınlaşmaktadır (Sezgin ve Akgöz, 2009: 45-50).

Kitle iletişiminde bir mesajın, aynı anda, çok sayıda alıcıya ulaştığını ifade etmiştik. Ne var ki, bu önemli ve olumlu olan olanağın kötüye kullanımı da muhtemeldir. Hele kaynağın devamlı egemen durumda olması bu iletişimin kötüye kullanılma olasılığını arttıracaktır. Kötüye kullanılması sonucunda

doğacak olan zararın önemini ve büyüklüğünü de etkilemektedir (Şenyapılı, 1981: 51).

2.5.6. Yönetim iletişimi

Yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak meydana gelmesini sağlamak amacıyla, planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim fonksiyonlarına ait kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin bilinçli ve sistematik bir biçimde ustalıkla uygulanması ile alakalı etkinliklerin bütünüdür (Baransel, 1958; Akt. Yetim, 2018: 15).

Yönetim iletişimi ya da farklı bir deyişle yönetici iletişimi, bir kurumun yöneticisinin örgüt üyelerinin motivasyonunu sağlamak, güven ortamı yaratmak, kurumun paylaşılan vizyonunu geliştirmek, iyi bir yönetim ekibi oluşturmak, süreç değişimi başlatmak ve idare etmek gibi vazifeleri bulunmaktadır. Bu vazifelerin yerine getirilebilmesi etkili bir iletişim becerisi gerektirmekte ve yönetim iletişimi de bunların yerine getirilmesi için gerekli olan iletişim becerilerini kapsamaktadır (Van Riel, 1995; Akt. Katırcı ve Uztuğ, 2009). Bir başka tanımla yönetim ile alakalı tüm etkinliklerin, hazırlanan planların, oluşturulan vizyonların ve alınan kararların başarılı bir biçimde uygulanmasını ve sonucunda yararlı bilgilerin tüm birim ve örgüt üyelerine ulaştırılmasını sağlayan iletişim sistemidir (Şahin, 2007).

2.6. Etkili İletişim

2.6.1. Etkili iletişim tanımı

Sosyal bir varlık olan insan diğer insanlarla ve çevresiyle sürekli etkileşim halinde olmak zorundadır. İnsanlar bu ilişkileri ile hem çeşitli ihtiyaçlarını gidermekte hem de hayatlarını denge ve uyum içerisinde devam ettirmektedirler. Aralarındaki ilişkiyi düzenleyen kuralları, birbirlerine karşı rollerini, sorumluluklarını öğrenerek bunlara uygun davranışlarda bulunmak durumundadırlar (Karacan Doğan, 2016: 92). Etkili iletişim, kişinin özel hayatından ve meslek hayatında kendisini en iyi şekilde ifade edebilmesi, karşısındaki kişiyi anlayabilmesi, karşısındaki kişi ile çatışmaları önleyebilmesi için yani çevresindeki kişilerle anlaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu temel beceridir (Lahninger, 1999; Akt. Uzuntaş, 2013).

İletişim ne kadar etkili, sağlıklı ve anlamlı olursa; başarı, ekonomik gelişim, sosyal gelişim, kişisel bütünlük, ruh sağlığı, moral ve verimlilik de o kadar iyi bir şekilde gelişecektir. Kötü bir iletişimin sonucunda ise zaman ve para kaybı yaşanmış olacaktır (Mısırlı, 2004: 153; Karacan Doğan, 2016: 92).

2.6.2. Etkili iletişim becerileri

Etkili iletişim hem bireysel hem de toplumsal hayatta çok önemli rol oynamaktadır. Etkili iletişim becerilerinin asıl amacı, iletmek istenilen mesajı karşıdaki kişiye istenilen şekilde iletebilmek ve karşıdaki kişinin mesajı doğru ve tam olarak almasını sağlamaktır (Karacan Doğan, 2016: 96). Bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde yaşadıkları sorunların çoğunun sebebi etkili olmayan iletişimdir. Özellikle bireyler arası ilişkilerde iletişim becerilerinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Etkili ve sağlıklı bir iletişim, iletişim halindeki bireylerin birbirlerini doğru bir şekilde anlayıp bunu da birbirlerine hissettirmeleri ile mümkün olabilmektedir (Korkut Owen ve Bugay, 2014).

İletişim birçok yolla kurulabilmektedir ancak doğru iletişim türünü seçmek beceri gerektirmektedir. Bazen sözlü iletişim türünü kullanmak yazılı iletişim türünü kullanmaktan daha etkili ve sağlıklı olabilmektedir. Bunun ayrımını yapabilmek için, iletişimi başlatan kişinin iletişim türlerinin özelliklerini, detaylarını bilmesi gerekmektedir. Doğru türü seçmede bazı kriterler bulunmaktadır. Bunlar; mesafe, konunun aciliyeti, gizlilik, maliyet, vb. olabilir. İletişimde başarısız olan bireyler ellerindeki kaynakları farkında ya da farkında olmadan yanlış bir şekilde kullanırlar. Örneğin, yazışma yapılması gereken yerde telefon açarlar. Bu tür yanlışlıklar iş yaşamını da olumsuz etkilemektedir (Mısırlı, 2004: 153).

2.6.3. Etkili iletişim öğeleri

İletişim sürecinin öğeleri olan kaynak, ileti, kanal, alıcı, geribildirim, gürültü etkili iletişim için de temel öğelerdir. Bireylerin etkili iletişimi sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için iletişimi başlatan kişinin yani kaynağın bazı öğeleri göz önüne alarak hareket etmesi gerekmektedir. Karacan Doğan (2016: 96)'a göre bu öğeler; insanların ne söyleyeceğini bilmesi, söyleyeceği şeyi hangi zamanda ve nerede söylemenin daha uygun olacağına karar verebilmesi, en iyisini nasıl söyleyeceğini düşünmesi, olayları basite indirgeyerek anlatabilmesi, akıcı bir dil kullanarak ve karşıdaki kişi ile göz kontağı kurarak konuşabilmesi, dikkatini mesaja yoğunlaştırarak mesajın alıcı tarafından alınıp alınmadığına dikkat etmesi olarak sıralanmaktadır.

2.6.4. Etkili iletişimde konuşma

İnsanın iç yaşamı ile çevresi arasında ilişki kuran araç dildir. Dil konuşma yoluyla iletişimin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Dil ve konuşabilme yeteneği, insana yaratılışı ile verilen ve onun diğer canlılardan üstün kılınmasını sağlayan en önemli özelliklerden birisidir (Altay, 2012: 84).

Günlük yaşamda en çok kullanılan konuşma türleri ikiye ayrılmaktadır. Bunlar (Okumuş, 2018: 51-52);

1. Hazırlıksız konuşmalar: Karşılaşma, tanışma, tanıştırma, soru yöneltme, soruya yanıt verme, teşekkür etme, kutlama, özür dileme, başsağlığı dileme, telefonla konuşma, sohbet örnek olarak gösterilebilir.
2. Hazırlıklı konuşmalar: bilgilendirici, sergileyici, ikna edici, yönlendirici konuşmalar, konferans, panel, sempozyum, seminer, kongre örnek olarak gösterilebilir.

Etkili ve sağlıklı konuşmanın kurallarını belirlemek oldukça zordur. Bulunulan zamana, ortama, kişilere göre bile konuşmanın özelliklerinde değişimler olabilmektedir. Genel olarak etkili bir iletişimin özelliklerini ses tonu, sesletim ve diksiyon, sözcük birikimi, amaç, içerik, yapıcılık, inandırıcılık, netlik, ilgi çekicilik, akıcılık, dinleyiciye uygunluk olarak sıralayabiliriz (Okumuş, 2018: 44-45). Bu özelliklerin yanı sıra sağlıklı, doğru, etkili ve güzel bir iletişim için konuşmacıda da bazı detaylara dikkat edilmelidir. Bunlar (Akman, 2013: 45):

- Konuşma açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Konuşma canlı olmalıdır.
- Konuşma akıcı olmalıdır.
- Konuşma doğal ve içten olmalıdır.
- Konuşmanın kendine ait bir üslubu olmalıdır.
- Kelimeler doğru telaffuz edilmelidir.
- Jest ve mimikler doğru kullanılmalıdır.
- Kılık kıyafet özenli olmalıdır.

Etkili ve doğru konuşmanın önemli bir boyutu da *vurgu* ile alakalıdır. Sözlü anlatımlarda vurgunun, söze duygu değeri katmak, anlamının kolaylaşmasını sağlamak, sesi, söyleyişi, sözdeki ezgiyi canlandırmak gibi önemli görevleri bulunmaktadır. Dilini bilen iyi bir konuşmacı sözcük ve cümle vurgularını iyi bir şekilde yapar. Aynı zamanda konuşma anında beden hareketleri (tavır, jest, mimik vb.) ile sözün anlamını pekiştirerek bütünleştirmesini sağlar (Sever, 1998).

Etkili konuşmayı bozan etkenler ise; kelime dağarcığının yetersizliği, telaffuz hataları, yabancı kelime kullanma alışkanlığı, özgüven eksikliği, bencillik, çok konuşmak, gevezelik, sözü kesmek, yapmacıklık, acelecilik, övünmek, tartışmadan kesin konuşmak, kelimeleri tekrar etmek, kaba, argo

ve küfür içeren sözler söylemek, konuşma türlerini ve planlı konuşmayı bilmemek, vurgu ve tonlama bozuklukları, çok hızlı ve yavaş konuşmak, ses titremesi, tekdüze konuşmak, dinlememeyi bilmemek vb. örnek olarak gösterilebilir (Akman, 2013: 48).

Duygu ve düşüncelerini başka insanlarla paylaşabilen bireyler rahat ve mutludurlar. Birkaç etkili ve güçlü sözle sizi dinleyen kişilerin dikkatini çekebilmenin verdiği haz başkadır. Etkili ve güzel konuşma; bilerek, düşünerek, çalışarak öğrenilebilir. Etkili konuşma bireyler arası iletişim için olmazsa olmazdır. Güzel ve etkili konuşan bireyler, arkadaşlık kurmada, sosyal grupta, çevrede ve iş hayatında her zaman başarılı olur. Bu şekilde konuşabilmenin en büyük yararı ise bireylerin özgüveninin artmasına katkı sağlamasıdır (Karacan Doğan, 2016: 102-103).

2.6.5. Etkili iletişimde dinleme

Cüceloğlu (2002: 137)'na göre, dinleme en önemli iletişim davranışıdır. Bir kişiye varoluşun beş boyutunu yaşatmanın en etkili yolu, o kişiyi dinlemekten geçmektedir. Varoluşun beş boyutu yani iletişim ortamında can'ın (kişinin) sezgisel olarak sorduğu beş soru ise şunlardır:

1. Kaale alınıyor muyum?
2. Kabul ediliyor muyum?
3. Değerli miyim?
4. Yeterli miyim?
5. Sevilmeye layık mıyım?

Değişik yer, ortam ve zamanlarda varoluş boyutlarından bazılarının önemliliği artıp azalabilir. Örneğin, yeni tanıştığımız kişiler arasında “kaale alınma, umursanma” daha baskın olurken, işyerimizde güçlü ve güvenilir olarak algılanmak daha önemli olabilmektedir (Cüceloğlu, 2002: 88).

Dinleme, pasif (edilgen) dinleme ve etkin dinleme olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Pasif dinlemede birey karşısındaki kişiyi sessiz şekilde dinler. Etkin dinlemede ise alıcının kaynağa geribildirimde bulunduğu bir durum söz konusudur (Aksungur, 2018: 36). Dinlerken farkında ya da farkında olmadan yapılan bazı davranışlar dinlemenin etkisiz olmasına sebebiyet vermektedir. Bu davranışlar; görünüşte dinleme, savunmacı dinleme, tuzakçı dinleme, seçici dinleme, nezaketen dinleme, denetleyici dinleme, ürkek dinleme, yüzeysel dinleyici, aktif dinleyici vb. türler olarak sıralanabilmektedir (Güçlü, 2009: 57-58).

İyi dinleyici ve kötü dinleyici olan kişilere ait özellikler aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Altay, 2012: 142):

Çizelge 2.2. İyi ve kötü dinleyici arasındaki farklar

İyi bir dinleyici;

- ✓ Sürekli göz teması kurar.
- ✓ Karşısındaki kişinin mesajlarını iyi değerlendirir.
- ✓ Konuşan kişinin sözünü kesmez, sabırlıdır.
- ✓ Karşısındaki kişiye sözel ve davranışsal yanıtlar verir.
- ✓ Karşısındaki kişinin anlattıklarını sorular sorarak daha detaylı anlamaya çalışır.
- ✓ Konuşulan konuyu kendi cümleleriyle özetler.
- ✓ Karşısındaki kişi ile empati kurabilir.
- ✓ Karşısındaki kişinin konuşmasını ilgi ile dinler.
- ✓ Dinlemek istediğini karşı tarafa hissettirir.
- ✓ Yargılayıcı bir tavır takınmaz, eleştiri yapmaz.
- ✓ Açık görüşlüdür.

Kötü bir dinleyici;

- ✓ Konuşmacının sözünü keser.
- ✓ Konuşan kişi ile göz kontağı kurmaktan kaçınır.
- ✓ Dikkati çok çabuk dağılır, çevresinden etkilenir.
- ✓ Konuşmacının söyledikleri ile ilgilenmez bir tavır içindedir.
- ✓ Konuşulan konuyu değiştirmeye çalışır.
- ✓ Cevapları her zaman yargılayıcı bir üsluptadır.
- ✓ Karşısındaki kişi ile empati kuramaz
- ✓ Dinlemek yerine konuşmayı tercih eder.
- ✓ Sürekli tavsiyelerde bulunarak konuşmacıyı rahatsız eder.
- ✓ Dinlemek için hiç zamanı yoktur, konuşmaları kısa keser.

Etkili dinleme sadece söylenenleri duymak değil, söylenenleri önemli bulmak, anlamak ve değerlendirmek için gereken çabanın harcanmasına yönelik aktif bir süreçtir. Etkili dinlemenin birçok avantajı vardır. Bunlar; iletişime daha iyi uyum sağlamak, önemli olan noktaları kaçırmamak, not almak, iletişime aktif olarak katılmak vb. sayılabilir. Aynı zamanda etkili dinleme kişiler arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkiler. İnsanlar genellikle kendini dinleyen ve bunu belli eden kişilerle etkileşim içine girer (Işıksaçan, 2010: 129).

Etkin dinleme etkili iletişimin en önemli öğelerindedir. Etkin dinleme karşılıklı gerçekleştiği sürece önemlidir. Bugün çoğu insan dinleme ve işleme eylemini aynı kabul etmekte, karşısındaki kişiyi iyi dinlemediği için de iletişim sorunları yaşamaktadır (Karacan Doğan, 2016: 107).

2.6.6. Etkili iletişimde empati

Empati kavramı ile özdeş hale gelen Carl Rogers'ın tanımı ile empati; bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun gözüyle, bakış açısıyla bakması, o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru bir biçimde anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecidir (Rogers, 1970; Akt. Dökmen, 1998: 135). Empati kavramı sempati kavramı ile sıkça karıştırılmakta ve aynı anlama geldiği düşünülmektedir. Oysaki sempati, birisiyle birlikte acı çekmek, sevinmek gibi o kişinin sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak anlamına gelmektedir. Empati kurduğumuzda karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamak esassen sempati de yandaş olmak esastır. Şöyle de denilebilir, empatide anlamak sempatide hak vermek önemlidir. Bir örnekle pekiştirecek olursak; farz edelim ki bir futbol takımı tutuyorsunuz. Aynı takımı tutan kişilere karşı sempati duyarsınız. Takımınız kazandığında hep birlikte sevinir kaybettiğinde ise yine hep birlikte üzülürsünüz. Lakin bu kişilerin tuttuğunuz takım ile alakalı neler hissettiğini tahmin edemezsiniz. Eğer tahmin edebilseniz bu kişilere sempati duymanın yanında bu kişilerle empati de kurabilirdiniz (Altay, 2012: 61; Dökmen, 1998: 139).

İletişimde empatinin üç temel aşaması bulunmaktadır:

1. Karşımızdaki kişinin bakış açısıyla bakabilmek
2. Karşımızdaki kişinin duygu ve düşüncelerini anlamak
3. Anladığımızı karşımızdaki kişiye göstermek

Empati gösteren kişinin; beden dili, ses tonu, sözleri, duyguları uyumlu ve tüm enerjisi karşısındaki kişinin ne söylediğine, aslında ne söylemek istediğine odaklıdır (Eroğlu, 2013: 12).

Hiyerarşik yapıda olan kurumlarda çalıştığımızda, üst kademedeki bulunan kişilerden emir, yargılar duyma olasılığımız fazladır. Kendi kadememizde ve alt kademedeki kişilerle kolay bir şekilde empati kurabiliyorken üst kademe olarak nitelendirdiğimiz kişilerle empati kurmaya çalışmak yerine, onların karşısında kendimizi özür dilerken ya da savunmaya geçmiş bir vaziyette bulabilmekteyiz. Buna üniversitelerden örnek vermek gerekirse, bir fakültede öğretim görevlilerinin, öğrencilerle olduğu kadar dekanlarıyla da empati kurabilmeleri gerekmektedir (Rosenberg, 2019: 133).

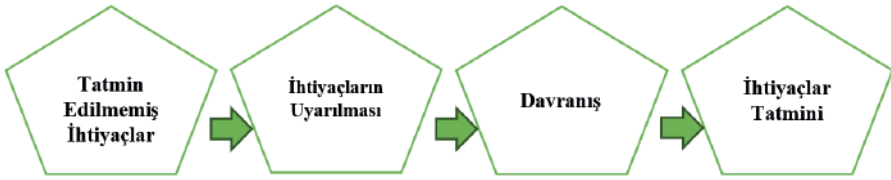
2.6.7. Etkili iletişimde motivasyon

Türkçe'ye Batı dillerinden geçen motivasyon terimi, İngilizcede motivation sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak güdülenme sözcüğü kullanılmaktadır.

En genel ve kısa bir tanımla motivasyon, bazı hedefleri gerçekleştirmek için davranışı harekete geçiren, ona güç ve kuvvet veren kuvvetlerle alakalı bir dizi süreçtir (Barron, 1983; Akt. Konter, 1995: 8). Motivasyon kavramı değişik araştırmacılar tarafından çeşitli bakış açıları ile ele alındığı için literatürde birçok motivasyon tanımı bulunmaktadır. Örneğin; Fidan (1998: 13)' göre ise, kişinin bir şey yapma isteğidir. Kişi tatmin oldukça bu süreç devam etmektedir.

Motivasyonun psikolojik süreci, doğası ve anlamlılığı yönünde karmaşık bir yapıya sahiptir. Aynı zamanda bu karmaşık süreci tanımak için sade bir hale getirmek gerekmektedir. Motivasyon sürecinin sade bir şekilde aşağıdaki gibi anlatılabilmektedir (Can, 1997: 173):

1. İnsanı belli bir hedefe doğru yönelten itici gücün ortaya çıkması,
2. İnsanın hedefe ulaşmak için harekete geçmesi,
3. Hedefe ulaşarak doyumun sağlanması.



Şekil 2.12. Motivasyon süreci (Can, 1997: 173).

Şekil 2.12'de de gösterildiği gibi motivasyon süreci tatmin edilmemiş birtakım ihtiyaçların uyarılması ile başlar. Kişi bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış, ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır. Bu ihtiyaçlar uyarılincaya kadar kişi motive olmaz.

Kişilerin iş hayatlarında çalışma performanslarının ve iş verimliliklerinin artırılması gibi unsurların yükselmesini sağlayan en önemli etken motivasyon yani güdülenmedir. Motivasyon düzeyinin artırılması insanın moralini ve işte olan verimliliğinin, örgüte bağlılığının, aidiyet duygusunun gelişmesinde önemli rol oynamaktadır (Karacan Doğan, 2016: 110). Bunların yanında, iletişim de motivasyon için olmazsa olmazdır. Çünkü bir hedefe odaklanırken ne kadar fazla iletişimin içinde olursak o kadar fazla başarı yolunda motivasyonumuz artacaktır.

2.6.8. Etkili iletişimin önündeki engeller

Mesajın iletilmesindeki aksaklıklar ya da mesajın alıcıya gönderenin istediği gibi gitmemesi durumlarında etkili iletişim bozulur. Eşler, aile ve çocukları, öğrenciler ve öğretmenleri, çalışanlar ve yöneticileri, antrenörler ve sporcuları arasında en çok yaşanan sorunlar, çoğunlukla başarısız ve kötü bir iletişimden kaynaklanmaktadır.

İletişim engelleri farklı sebeplerden dolayı meydana gelebilmektedir. Bu sebeplerden bazıları; fiziksel ortamdan kaynaklanan engeller, psiko-sosyal engeller, statü farklılığı, cinsiyet farklılıkları, kültür ve dil farklılıkları olarak sayılabilmektedir (Akman, 2013: 31).

Akman (2013: 31)'e göre etkili iletişimi aksatıcı engellerden bazıları şunlardır;

- Kişisel engellerden kaynaklanan kısıtlamalar: Algılamada olan farklılıklar, kaynak ve alıcının değişik karakterde olmaları iletişimin kısıtlanmasına neden olabilen etkenlerdendir.
- Kesintilerden kaynaklanan kısıtlamalar: İletişimi kopartan, bölen bir etki iletişim sürecinin gerçekleşmesini engelleyebilir. Örnek verecek olursak, bir annenin çocuğuna öğüt verirken, çocuğun bir taraftan açık olan televizyonu izlemesi anne ve çocuğun iletişimin kesintiye uğramasına sebep olur.
- Dil ve anlatım güçlükleri: İletişimin ana elemanlarından biri olan dilin düzensiz bir yapıda kullanılması engel durumuna dönüşebilir. Konuşmalarda, kullanılan tümceler kısa ve öz olmalıdır.
- Dinleme ve algılamadan kaynaklanan kısıtlamalar: Bu nedenle oluşan iletişim kısıtlamaları; atlama, bozulma ve aşırı anlam yüklenmesidir. Atlama, mesajın kimi bölümlerini algılayıp kimi bölümlerini algılamamaktır. Bozulma, hedef iletinin anlamını değiştirerek algılamaktadır. Aşırı anlam yükleme ise, ileti alıcının algılayabileceğinden daha çok anlam yüküdür ve alıcı algılamada güçlük çekmektedir.
- Bilgi eksikliğinden kaynaklanan kısıtlamalar: Alıcının mesajı anlayabilecek kadar bilgi sahibi olmaması halinde mesajın bazı kısımlarını atlayarak, yanlış algılar ya da hiç algılamaz.
- Statü farklılıklarından kaynaklanan kısıtlamalar: Bu farklılıkların genellikle iş yerlerinde yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında iletişimi engelleyebilir.

- Cinsiyet farklılıklarından kaynaklanan kısıtlamalar: Kadınlar ve erkekler arasında farklı yetiştirmeden kaynaklı olarak iletişim tarzlarında da farklılar bulunur ve bu da iletişimin kısıtlanmasına neden olabilmektedir.
- Kültürel farklılıklardan kaynaklanan kısıtlamalar: İletişim sürecinde alıcı, kaynaktan gelen bir iletiyi belli bir forma göre kodlamakta ama semboller ve dil, bireyin kültürel yapısı ve bilgi birikimine göre farklılık gösterebilmektedir.
- Psikolojik engellerden kaynaklanan kısıtlamalar: Kişiler kendi inançlarına uymayan iletileri almak istemediği zaman iletişim kolayca engellenmiş olur.
- Zamandan kaynaklanan kısıtlamalar: Gereğinden az ya da fazla zaman iletişimde engelleyici bir role sahiptir. Örnek verecek olursak; bir konuşmacının bir seminerde zamanın kısıtlı olmasından dolayı konuyu hızlı anlatması, dinleyicilerin konuyu anlayamaması.
- Fiziksel uzaklıktan kaynaklanan kısıtlamalar: Alıcı ile yüz yüze görüşülmediği zaman arada mutlaka bir iletişim aracı bulunmalıdır. Yüz yüze iletişimde kullanılan jest ve mimikler her yerde kullanılmadığı için iletişimin etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

Hogan ve Stubbs (2003: 12) 'e göre ise etkili iletişimin önündeki engeller şunlardır;

- İyi bir ilk (ve ikinci) izlenim bırakmamak
- Hikâyeyi uzatmak
- Dinlenmemek
- Zarar verme niyetiyle tartışmak
- Eleştirmek
- Düşmanca tavırlar ve küçümseyici tavırlar sergilemek
- Vücut dilini görmezden gelmek
- İletişim döngüsünü (sürecini) önemsememek

İletişim engellerini tamamıyla ortadan kaldırmak mümkün değildir. Birey kendisinden kaynaklı olan öğeleri yok etse de iradesi dışında çevrede birçok engelleyici faktör gerçekleşmektedir. Günlük yaşantımızın her aşamasında evde, işyerinde, ulaşım araçlarında yanlış anlaşılmaktan ya da bir şeyleri karşı tarafa aktaramamaktan kaynaklı iletişim kısıtlamaları oluşmaktadır. Bu

durumda yapılabilecek en iyi şey belki de engellerin, kısıtlamaların kaçınılmaz olduğunu bilerek ve anlayarak üstesinden gelme yolları bulmaya çalışmaktır.

İletişimi olumlu etkileyen engellerden de söz edilebilmektedir. İşletmelerde iletişimin serbest bırakılması iletişim akışında bazı sorunlara yol açmaktadır. Bunu engelleyebilmek adına birtakım engellerin uygulamaya koyulması gerekmektedir. Örneğin, bilgi aktarımı sırasında seçici davranma iletişim etkinliğini artırıcı bir unsurdur. İş gereği olarak işletme içindeki bilgi akışını belirli kurallara tabi tutmak karmaşık bir yapı meydana gelmesini engelleyebilir (Mısırlı, 2004: 166).

2.7. Örgüt Kültürü

2.7.1. Kültürün tanımı

Dilbilimciler kültür kavramını Latince *cultura* ya da *colere* sözcüklerinin üretmek, ekip biçmek, bakmak, yetiştirmek anlamlarına geldiğini ortaya koymaktadır. Yine Türkçede kullanılan *ekin* sözcüğü de kültür sözcüğüyle eş anlamlıdır. 18. Yüzyıldan sonra kültür kavramı ziraî olan ekip biçmek anlamlarından uzaklaşarak daha çok uygarlık ve eğitim ile eş anlamlı tutulmaya başlanmıştır. *Cultura* sözcüğü ilk kez Voltaire'nin insan aklının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi manasında kullanılmıştır. Kültür kavramı çok fazla bilim insanı tarafından farklı bakış açılarıyla tanımlanmaya, farklı anlamlar yüklenmeye çalışılmıştır. Bu tanımlardan bazılarına değinecek olursak;

- Kültür kavramının ilk kez 1793 yılında basılan bir Alman sözlüğünde “insanların maddî ve manevî üretiminde gerçekleşen etkin ve yaratıcı faaliyetler bütünü” şeklinde tanımlanmıştır (Moles, 1983; Akt. Tutar, 2017: 7).
- Kültür kavramı ilk kez insan bilimi yani antropolojideki teknik anlamıyla, 1865 yılında Tylor tarafından tanımlanmış ve sistematik bir hal alarak temel bir kavram olmuştur. Tylor'a göre kültür; insanın bir toplum üyesi olarak edinmiş olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, töreler ve her türlü beceri, alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür. Tylor'ın bu tanımına eleştiri olarak geliştirilen bir tanım olan Tozzer'in tanımı ise; toplumsal olarak öğrenilen ve aynı yoldan yeni nesillere aktarılan davranış örüntüleri ya da kalıplardır (Güvenç, 1996: 103).
- Ülkemizde ise kültür kavramını sistemli bir biçimde ilk tanımlayan isim Ziya Gökalp'tir. Gökalp'in (1997: 25) yaklaşımı ise ulusal olanın kültür (hars), evrensel olanın uygarlık olduğu şeklindedir ve Gökalp bunu şöyle ifade eder: “Kültür, yalnız bir ulusun din, ahlak, hukuk,

us, estetik, dil, iktisat, felsefe ve fenle ilgili yaşayışlarının uyumlu bir toplamıdır; aynı gelişmişlik düzeyinde bulunan birçok ulusların toplumsal yaşayışlarının ortak bir toplamı ise uygarlıktır”.

- En yaygın kullanılan Schein’in tanımına göre kültür; bir gruptaki üyeler tarafından öğrenilen, dışsal uyum ve içsel bütünlük problemlerinin çözümünde geçerli ve işe yarayan, kalıplaşmış paylaşılan esas hipotezlerdir (Schein, 1984).
- TDK (2020) tanımına göre ise kültür “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” olarak tanımlanmaktadır.

Kültür tanımlarının genel olarak üç ortak yönü vardır. Bunlar;

1. Kültür üst kuşaklardan miras olarak devralınır,
2. Konu olan miras yaşanır,
3. Kültür daha sonraki nesillere miras ve gelenek olarak devredilir (Tutar, 2017: 14).

2.7.2. Kültürün özellikleri

Her kültür gösterdiği işlevlere göre farklı özelliklere sahip olabilmektedir. Kültürün en önemli özelliği hiç kuşkusuz ortak değerler bütünü olmasıdır. İnsanların kendine has özellikleri farklılık gösterse bile belirli sembolleri, dil kalıplarını, inanç sistemlerini paylaşarak ortak bir kültürün oluşmasını sağlarlar (Tutar, 2017: 23).

Kültür sonradan öğrenilir. Günümüzün kültürü geçmiş nesillerin tecrübeleriyle oluştuğu kadar yaşayan nesillerin tecrübe ve birikimleriyle de zenginleşerek sonraki nesillere aktarılır. Kültürde öğrenmenin yanında dil ve etkileşim de önemlidir. Dil toplumda insanları birbirine bağlayan bir etkisinin olmasındaki etkisi kadar kültürün gelecek nesillere aktarılmasında da oldukça etkisi vardır. Dil toplumun simgesel yapısıdır. Sözcükler simge, dil ise simgeler bütünüdür (Tutar, 2017: 25).

Kültür toplumsaldır. Kültür bireyin değil toplumun inanç, düşünce, vb. belirtmektedir (Tutar, 2017: 24).

Kültür bütünleştiricidir. Uzun zamana gereksinim olan bütünleştirmenin gerçekleşme eyleminde, bir topluma ait kültür unsurları düzenli ve bütünleşmiş bir bütünü oluşturma eğilimindedir (Güvenç, 1996: 107).

Kültür değişkendir. Kültür toplumsal bir süreçtir ve etkileşim ile ortaya çıkar. Kültürel etkileşim süreklilik biçiminde devam eder. Yani kültür her zaman vardır fakat bu kültür hiçbir zaman aynı kültür değildir. Sürekli bir değişim halindedir (Tutar, 2017: 25).

Kültür soyut bir canlıdır. Günlük hayatın içinde kültüre somut bir canlı gibi davranamayız çünkü maddi ve gözlenebilir değildir. Onu belirli davranışlar, tutumlar ve değer yargıları ile hissedebiliriz (Tutar, 2017: 29).

Kültür gereksinimleri karşılayıcı ve tatmin edicidir. Kültür, bireyler için gerekli olan temel ihtiyaçları karşılar ve doyum alışkanlıklarını meydana getirerek devamlılığını da sağlar. Doyumun yokluğunda ise alışkanlıklar kaybolabilmektedir. Bu sebeple kültürel öğelerin var olabilmesi için toplumun, üyelerine doyum ve hizmet sağlaması gerekir (Güvenç, 1996: 105).

Kültür idealler sistemidir. Kültür, taşıdığı kurallar, norm ve değerler ile insana ne yapması ve nasıl davranması gerektiğini anlatır. Bu yolla olması gereken ile gerçekte yaşanan arasındaki fark görmeye çalışılır (Tutar, 2017: 29).

Kültürün daha birçok özelliğine rastlanmaktadır. Yukarıda belirtilen özellikler en belirgin olarak ortaya çıkmış olan özellikleridir.

2.7.3. Kültür türleri

Kültür kavramı ile ilgili yapılan tanımlara göre, kültür çeşitli sınıflandırmalara ayrılmıştır. Kültür için yapılan bir sınıflandırma şekli, tanımlanmış olduğu toplumsal düzeye göre genel (milli) kültür, üst (yüksek) kültür ve alt kültür olarak üçe ayrılmasıdır. Genel (milli) kültürde, toplumların genel alışkanlıkları, inançları, değerleri, sanat ve mimarisi özetle soyut ve somut olan bütün değerler ifade edilir yani bir toplumun ya da ülkenin her yerinde benimsenen, geçerli olan kültürdür. Üst (Yüksek) Kültürde, bir toplumda geçerli olan genelde kentli olan belli bir sınıf tarafından temsil edilen kültürdür ve seçkinler sınıfının kültürü olarak ifade edilir. Örneğin, Türk Kültürü, Çin Kültürü, vb. Alt kültürde ise, toplumun esas olan kültürel değerlerini paylaşan ve bağlantısını koparmayan ama kendilerini öteki sayan ve diğer toplumsal gruplardan ayıran değerleri, normları ve yaşam şekillerini benimseyen bireylerin kültürü olarak ifade edilir. Örneğin, bir toplumda ne kadar fazla dil konuşuluyorsa o toplumda o kadar değişik alt kültür var demektir (Tutar, 2017: 49-53).

Kültür öğelerinin birleşime göre yapılan bir sınıflandırma şekli, maddi kültür ve manevi kültür olarak ikiye ayrılmasıdır. Maddi kültürde, bir topluma ait teknoloji, eserler, aletler, yollar, giyim tarzları, ulaşım

araçları, mimari yapılar maddi kültür öğelerini oluşturur. Bu araçlar, gözle görülebilen maddi unsurlardan meydana gelmektedir. Maddi kültürün en önemli özelliği ise, insan eliyle yapılmış değerleri içermesidir (Uğuz, 1999: 8). Manevi kültürde, bir milletin uzun bir tarih içerisinde ortaya koyduğu, geliştirdiği ve denediği, yerleşik bir biçime büründürdüğü manevi olan bütün değerler manevi kültürü oluşturmaktadır. Örneğin; ev mimarisi kültürün maddi yönünü, evde sürülen yaşam şekli ise manevi yönünü gösterir (Tutar, 2017: 56).

Birbirlerinden farklı çevresel özelliklere sahip olan birbirinden farklı geçmişleri olan toplumların kültürleri de farklı olmaktadır. Yakın coğrafik konum, sahip olunan tarihi geçmişin benzerliği kültürel olarak birçok ortak nokta oluşturmaktadır (Berberoğlu, 1990).

Literatürdeki tanım farklılıkları, bakış açılarının farklılıkları ve benzeri nedenlerden dolayı birçok kültür sınıflandırması yapılabilmektedir. Bu sınıflandırmaların tabii olduğu birçok da kültür çeşidi ortaya çıkabilmektedir. Ele alınan kültür çeşitlerinin yanı sıra diğer kültür çeşitleri ise; karşı kültür, bireysel kültür, ideal kültür, gerçek kültür, evrensel kültür, halk (folk) kültürü, popüler kültür, kitle kültürü, üçlü ayırım vb. olarak sayılabilir.

2.7.4. Kültürün örgütteki tarihçesi

Kültür kavramının örgütlerle uyum sağlayarak örgüt kültürü kavramının tutunması ve kavramın ilgili literatür ile ilgili çalışmalar Weber'in 1904 yılında yayınlamış olduğu Protestan Ahlakı ve Kapitalizm Ruhu adlı çalışmasına kadar dayanmaktadır. Ancak 1939'lu yıllarda örgüt kavramı ile alakalı teknik anlamdaki ilk çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgüt kültürü kavramı, adıyla ilk kez 1979 yılında Administrative Science Quarterly dergisinde yayınlanan Andrew M. Pelligraw'ın On Studying Organizational Cultures adlı makalesinde yer almıştır ve Blake ve Mouton sayesinde yönetim literatürüne girmiştir. 1982 yılında ise örgüt kültürü, bilimsel anlamda Amerikan literatüründe yayınlanan Deal ve Kennedy'nin Corporate Cultures adlı çalışması ile Peters ve Waterman (2004)'ün In Search of Excellence adlı çalışmaları ilk örnekleri oluşturmakta ve kavrama yönelik çalışmaların başlangıcı olarak görülmektedir. Bu çalışmalar ile yakın tarihlere sahip W. Quchi'nin Z Teorisi, Pascale ve Atos'un Japon Yönetim Tarzı adlı çalışmaları da örgüt kültürünü tanımlayan önemli eserler olarak görülmektedir. Bu çalışmaların örgüt çalışanlarının sahip oldukları kültürü kendi örgütlerine yansıtarak zamanla örgüt içerisinde ortak bir kültür oluşturdukları görülmüştür (Tutar, 2017: 192; Halis ve Naktiyok, 2003).

2.7.5. Örgüt kültürü tanımı

Örgüt kültürü kavramını tanımlamaya başlamadan önce örgüt kavramının tanımlanması gerekmektedir. Örgüt kavramı literatürde kurum, organizasyon, teşkilat, kuruluş, müessese, teşekkül gibi kelimelerle de ifade edilmektedir. Örgüt birçok bilim dalının çalışmalarının ortak konusudur. Her bilim dalı örgüt kavramını farklı biçimde ele almıştır. Bir tanıma göre örgüt, belli bir gaye için bir araya gelen ve aralarında hiyerarşi olan bireylerden oluşan, gerekli görev ve sorumlulukların paylaşıldığı, aynı zamanda kendi içinde kontrol fonksiyonlarının bulunduğu yapılardır (Arslan, 2004). Koçel (1995: 273)'e göre ise örgüt, bir amaç doğrultusunda bir araya gelen, kendisine has kaynaklarla oluşturulmuş, toplum içerisinde yer alan, dış çevre ile sürekli etkileşimde olan sosyal ve canlı organizmadır. Örgüt kültürü örgüt üyelerine kimlik kazandıran, örgütün kararlılığını sağlayan yazılmamış ve konuşulmamış kurallar olarak da tanımlanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 16). Örgütler insanların yalnız başına başaramayacakları işleri yapabilmek ve paylaşılan gayelere başarıyla ulaşabilmek için kurulurlar. Az gelişmiş, gelişmiş ya da gelişmekte olan, hangi tür toplum olursa olsun bir toplumda hedeflere ulaşmak ve medeni bir biçimde birlikte yaşamak için örgütlere gereksinim vardır. Her örgütün kendine has bir kültürü vardır ve örgütlerin başarılı olmasında sahip oldukları kültürün önemli bir yeri vardır (Onay, 2018: 7).

Örgüt kültürü tanımları içinde en çok kabul görenlerden biri olan Schein'in tanımına göre, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum içerisinde karşılaşılan problemlerini çözümlmek amacıyla örgütteki kişiler tarafından öğrenilen paylaşılmış temel varsayımlardır (Tutar, 2017: 195).

Örgüt kültürü tanımlarının çeşitliliğine rağmen aralarında ortak noktalar vardır. Bunlar (Tutar, 2017: 196);

- Örgüt kültürü üyeleri tarafından paylaşılan değerler bütünüdür, üyelerine doğru ve kabul edilebilir davranışla yanlış ve kabul edilemez davranışın ne anlama geldiğini öğretir.
- Örgüt kültürü unsurları bütün üyeler tarafından sorgulanmadan doğru olarak kabul edilir.
- Örgüt kültürü fonksiyonel bir anlama sahiptir.
- Örgütsel semboller, hikayeler, varsayımlar ve bunlara yüklenen anlamlar ortaktır.

Örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özelliklerin tamamıdır. Bir örgütün kültürünü diğerlerinden ayıran özellikler; o örgütün

tarihi, örgüt üyelerinin tabiatı ve geçmiş yöneticilerin bırakmış oldukları izlerdir. Örgüt kültürünü sembol, dil, inanç, ideoloji, tören, mitler vb. kültür öğeleri oluşturur. Örgüt kültürü, görünmez, içsel ve örgütün içine işlenmiş olan informel bir yapıdır (Tutar, 2017: 196).

2.7.6. Örgüt kültürünün özellikleri

Tutar (2017: 196)'e göre örgüt kültürünün temel özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Örgüt kültürü öğrenilir; dış ve iç çevreyle sürekli etkileşim halinde olması örgüt kültürünün öğrenilir bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.
- Örgüt kültürü istençsiz öğrenilir; örgüt ortamında kabul edilebilir olan davranışlar zamanla alışılmış davranışlara dönüşerek örgüt kültürünün istençsiz bir biçimde oluşmasına neden olmaktadır.
- Örgüt kültürü örgüt davranışlarına yön vermesine yardımcı olur; örgüt kültürünün kabul edilebilir davranışlarının neler olduğunu ve örgütün gelecekte nereye ulaşabileceği ile alakalı amaç, vizyon, hedeflere dair ipuçları vermektedir.
- Örgüt kültürü geleneksel hale gelmiş inançlar bütünüdür; örgüt kültürüne ait bütün inançlar, tutum ve davranışlar, değerler belli bir sürecin sonunda tekrar edilerek kabul görür ve kurumsallaşır. Kabul edilen davranışlar ödüllendirilerek ve kabul edilmeyen davranışlar cezalandırılarak örgütsel davranış yerleşik hale gelmekte ve kültüre dönüşmektedir.
- Örgüt kültürü yöneticilerin yönetim tarzını yansıtır; örgüt kültürüne bakarak yöneticilerin nasıl bir yönetim anlayışına sahip oldukları anlaşılmaktadır.
- Örgüt kültürü değişkendir; insanın üretmiş olduğu her şeyin değişken olduğu yerde kültür de değişiklik göstermektedir.
- Örgüt kültürü heterojendir; örgütlerde farklı informel gruplar bulunmakta ve her birinin farklı örgüt kültürüne sahip olduğu görülmektedir. Bu durum da heterojen bir yapının olduğunun kanıtıdır.
- Örgüt kültürü paylaşılr; örgüt kültürü tanımlarında da olduğu gibi örgüt kültürü, üyeleri tarafından paylaşılmaktadır. Örgüte yeni katılan üyelere örgütün hikayeleri, tecrübeleri hakkında bilgi paylaşımı yapılmaktadır.

- Örgüt kültürü örgütü benzerlerinden ayırıştırır; örgütlerin kendilerine has değerleri, inançları, tutum ve davranışları vardır. Örgüt üyeleri ortak değerlerin oluşturduğu örgüt kültürünü benimsemekte ve yeni katılan üyelere de bunu öğretmektedir.
- Örgüt kültürünün somut ve soyut yanları bulunmaktadır; örgüt kültürü soyut olarak üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde kendini göstermektedir. Somut olarak ise, artifaktlar, törenler, seremoniler, amblem, logo vb. görünür kültür unsurları olarak kendini göstermektedir.
- Örgütsel davranış kalıplarıyla somutlaşır; örgüt kültürü kendi içerisinde iç içe geçmiş davranış kalıplarından meydana gelmektedir. Örgüt kültürünün öğrenilmesinde, paylaşılmasında, yayılmasında birbiri ile ilişki halinde olan ve anlamlı hale gelen davranışsal kalıplar yer almaktadır.

Örgüt kültürünün özellikleri birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sıralanmaktadır. Fakat fikir birliği oluşturdukları dört temel başlıktan söz edilebilir. Bunlar (Eren, 2000: 138-139):

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir kavramdır.
2. Örgüt kültürü sistematik bir biçimde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.
3. Örgüt kültürü örgütün üyeleri tarafından paylaşılır.
4. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir.

Bu özellikler dışında bir örgütün sahip olacağı farklı özelliklerden söz etmek olasıdır. Her örgüt için standart bir örgüt kültürü yoktur. Örgütün içinde bulunduğu duruma ve şartlarına göre kendine has örgüt kültürünü oluşturması söz konusudur.

2.7.7. Örgüt kültürünün unsurları

Kültür kavramının unsurlarının örgütlerdeki yansıması örgüt kültürü kavramıyla kendine yer bulmuştur (Erkmen ve Bozkurt, 2011). Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar farklı biçimlerde sınıflanabilmektedir. Fakat her kültür için evrensel olan bazı unsurların varlığından da söz etmek mümkündür. Bu unsurlar sayesinde örgütteki kültürün açığa çıkması ve anlaşılıp açıklanması mümkün hale gelmektedir. Bunlardan en önemlileri şekil 2.13. de verilmiş olup aşağıda da kısaca açıklanmıştır.



Şekil 2.13. Örgüt kültürü unsurları (Koçel, 1995: 277)

Değerler

Örgüt kültürünün farklı tanımlarında da yer aldığı gibi kültür paylaşılan değerlerden meydana gelir. TDK (2020) tarafından değer kavramı, “bir şeyin önemini belirlemeye yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet” olarak tanımlanmaktadır. Değerler, var olan durumu değil olunması istenen idealleri temsil etmektedir. Bu idealler ise başarı, saygınlık, dürüstlük, vb. soyut davranış biçimleridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 42). Değerler, bireylerin var olan durumlarını, davranışlarını ve dış çevredeki nesnelere yorumlamada ve çözümlemede de kullanılmaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 55-56).

Örgütlerin birçoğu, kendi değerlerini ortaya çıkaran bir değerler sistemi oluşturmayı istemektedir. Tanımlanabilir değerler sistemi ve davranış şekilleri örgütün stratejisi, örgütün yapısı, örgütün sistem ve süreçleri, örgütün liderlik tarzı, örgütün kural ve prosedürlerini de yansıtır. Örgütsel değerlerin güçlendirilmesini sağlayan bu davranış şekilleri, örgüt içinde yapılmış davranışlardan hangisinin ödüllendirilip hangisinin cezalandırıldığı yolu ile çevrede anlaşılabilir (Higgins ve McAllaster, 2004). Değerler paylaşıldığı zaman hem motivasyon için güçlü bir kaynak oluşturmakta hem de örgütün hedef, politika, eylem ve stratejileri için bir rehber görevini görmektedir. Örgütün sürekli başarı elde etmesi bütün çalışanların dikkatini çekecek nitelikte ve önemli değerleri yaratma kabiliyetine bağlıdır (Erdem, 1996: 38).

Semboller ve Kahramanlar

Semboller, kodlanmış kendine has anlamları olan kültürün ileti gönderme aracı olarak ifade edilebilir. Sembollere örnek olarak, örgütün flamaları, amblemleri, rozetleri, sloganları, şarkıları, üniformaları, örgütün logosunu taşıyan bardak, şapka, kalem ve defterler vb. birçok etken gösterilebilmektedir. Sembol haline gelmiş nesnelere örgüt üyelerinin örgüte olan aidiyet hissini arttırır (Alamur, 2005).

Örgüt üyeleri açısından kahramanlar, örgüt kültürü için gereken rolü layıkıyla yerine getiren ve örnek teşkil eden kişilerdir. Bunlara yol gösterici birer sembol de denilebilir (Onay, 2018: 15). Aynı zamanda çalışmalarıyla, başarı ve gösterdikleri performanslarla, temsil güçleriyle, örnek davranışlarıyla diğer örgüt çalışanlarını etkileyen ve motivasyonlarına katkı sağlayan kişilerdir. Kahramanlar, örgüt için büyük fayda sağlayan bir kişi, bir ürünü marka haline getiren bir mühendis ya da büyük bir proje ile yine örgütüne fayda sağlayan birisi olabilmektedir (Tutar, 2017: 209).

Normlar

Norm, doğru ile yanlışın birbirinden ayrılmasını sağlayan, yol gösterici olan, örgütteki üyelerin davranışlarını ve ilişkilerini doğrudan etkileyen, aleni ve herkes tarafından anlaşılır olan aynı zamanda uyulması mecburi bir yol gösterici kurallar olarak ifade edilmektedir (Köse, 2014:16). Aynı zamanda sosyal sistemin kurumsal bir hal almasına ve yükselmesine yardımcı olan normlar, örgüt üyelerinin örgüte karşı tutumlarını, rollerini, sorumluluk almalarını düzenleyen legal kural ve kıstaslardan meydana gelmektedir (Terzi, 2000: 43).

Normların başlıca özellikleri aşağıdaki gibidir (Başaran, 1991: 247):

- Grup üyeleri tarafından özel olarak istenilen ve beklenilendir.
- Normlar davranışların nitelik ve niceliklerini açıklar. Bu durum, çalışanların davranışlarını etkileme olanağı sunar.
- Normlar yazılı ya da sözlü olabilirler ve somutturlar.
- Normların alt ve üst sınırları bellidir.
- Normlar gerçekleştirilmek amacıyla oluştururlar.
- Normlar denetim aracı olarak da kullanılabilirler.

Normlarda ödül ve ceza metodu uygulanır. Ödüllendirmede, normlara uygun hareket edilmesinin sonucunda verilmekteyken, cezalandırma ise çoğu kez norm dışında davranışın bir sonucu olarak ortaya verilmektedir

Normlar, öğrenilebilir nitelikte olup zamanla alışkanlık haline gelmektedir (Özkalp, 1986: 76).

İnançlar

Örgüt kültürü unsurlarının en önemlilerinden biri de şüphesiz inançlardır. İnançlar bireylerin yaratılış şekline ait kabulleridir. İnançlar, örgüt amaç ve hedeflerine inanmayı ve kabullenmeyi sağlamak için kullanılır yani örgütün neye inanıp neye inanmayacağı hakkında bilgi verir (Tutar, 2017: 206). İnançlar, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğu ile alakalı kişinin bilgileridir. Dünya hakkında ve dünyanın nasıl devam edeceğine ilişkin genel varsayımlardır. Aynı zamanda inançlar, değerlerle birlikte işgörenlerin davranışlarını etkileyen normları desteklerler (Terzi, 2000: 45-46).

Mitler

Mitler, grup kültürünün başlangıcını, devamlılığını ve temel amaçlarını belirten, efsaneler, hikayeler, tercihler ve önyargılarla çoğalan abartılmış hikâye veya masallar olarak ifade edilmektedir (Onay, 2018: 14). Örgüt değerlerinin büyümesine ve tutunmasına yardımcı olmakta ve örgütte bulunan kahramanların ve sembollerin akılda kalmasında etkili olmaktadır (Tutar, 2017: 206). Mitlerin pozitif olduğu kadar negatif anlamları da olabilmektedir. Örgüt üyeleri arasında bir paylaşım gerçekleştirdiklerinde ya da örgüte aidiyet duygusunu güçlendirdiklerinde pozitif olurlar. Örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında ise, negatif olurlar (Erdem ve İşbaşı, 2001).

Tutumlar

Tutumlar kişilerin içinde büyümüş olduğu çevre yani değer yargıları, örf ve adetler, dini inançlar tarafından kazanılır. Diğer yandan örgüt üyeleri tutumları bakımından birbirlerinden etkilenirler. Bu sebeple örgütler üyeler için tutumların oluşmasında ve eski alışkanlıkların etki etmesinde önemli bir sosyal çevre konumundadır (Eren, 2000: 156).

Törenler ve Ritüeller

Tören etkinlikleri, belirli bir iletiyi aktarmak ya da daha mahsus bir amacı yerine getirmek için örgütlerde meydana getirilir. Törenler esnasında örgütteki üyeler, örgüt kültürünün bir parçası olan kahramanlara, hikâyelere ve sembolere ilişkin kutlamalar yaparlar. Dolayısıyla törenler, önemli kültürel normların ve değerlerin zikredildiği ve sağlam hale getirildiği olaylara örnek olarak gösterilmektedir. Törenlerin birçoğu, gelenekselleşmiş faaliyetler olarak zikredilmekte ve oluşturulmaktadır (Güçlü, 2003). Örgütte olan törenlere örnek olarak; ödül törenleri, atanma, emeklilik törenleri, veda

yemekleri, üst yöneticiler tarafından düzenlenen toplantılar verilebilmektedir (Onay, 2018: 16).

Ritüeller ise; kültürel kalıp ve değerleri güçlü hale getirmek için yapılan törene benzer eylemlerdir. Örgütün içerisinde önemli derecede yinelenmiş ve alışkanlık haline gelmiş eylemlerdir (Alamur, 2005). Ritüellerin amacı, örgüt üyelerine örgüt kültürünü benimseterek devamlılığının sağlanmasıdır. Örnek olarak; örgüte yeni katılan üyeler ile yapılan tanışma toplantıları, veda törenleri, resmi yemekler, çalışma programları vb. gösterilebilir (Tutar, 2017: 203).

Teknoloji

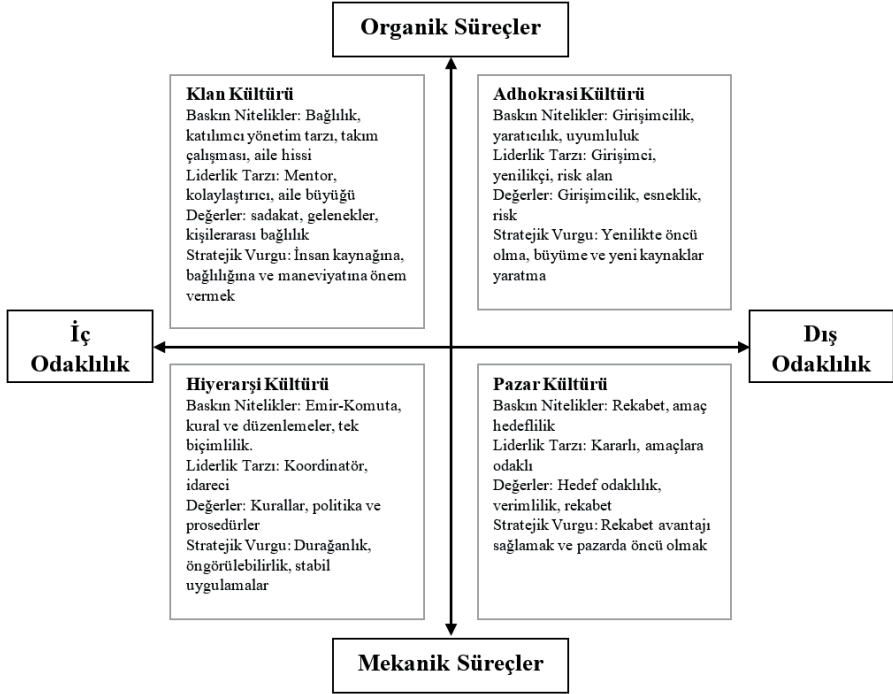
Teknoloji, mal ve hizmet üretiminde insanların kullanmış oldukları her türlü metot ve yollarla, elde ettiği tekniklerin tamamı olarak ifade edilmektedir (Mısırlı, 2004: 127). Örgüt kültürünün gözle görülen yani maddi boyutunu oluşturur. İnsan davranışlarını ve ilişkilerini oldukça etkilemektedir (Şişman, 2007: 5). Teknoloji belli bir kültürün ürünü ve kendisi de kültürün bir unsuru olmaktadır (Onay, 2018: 15).

2.7.8. Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler kültür modeli

Birçok model arasından Rekabetçi Değerler Modeli'nin araştırma için seçilmesi hususunda; örgüt kültürüyle ilgili ampirik çalışmalarda desteklenmiş ve geçerli bulunmuş olması, özellikle örgütsel iletişim konusunda örgüt seviyesinde ve örgütler arasında yapılan tahlillerde kullanılmış olması önemli bir rol oynamaktadır (Denison ve Mishra, 1995; Quinn ve Spreitzer, 1991: 115; Kwan ve Walker, 2004). Bu modelin kuramsal temelleri 1980'li yıllarda örgütlerde kültür, yapı ve liderlik bazında çalışmalar ile atılmıştır. Ayrıca yükseköğretim alanında çalışılmış ilk örgüt kültürü teorileri arasında da yer almaktadır (Köse, 2017). Model, yüksek verimli örgütlerin performanslarını etkileyen unsurlar üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda meydana gelmiştir ve dünya çapında yüzden fazla firma tarafından kullanılmaktadır. Bu model başarılı liderliği tetikleyecek, örgütün etkililiğini arttıracak ve değer yaratmayı teşvik edecek geniş uygulama sahasına sahip bir modele olan ihtiyaca yanıt olarak geliştirilmiştir (Cameron, Quinn, DeGraff ve Thakor, 2006/2015: 5-6).

Modelde yer alan değerler yani boyutlar birbirleriyle karşıt özelliklere sahip olmasına rağmen örgütün bu değerlerin her birine sahip olması istenmektedir. Örgütün çevreye uyumlu ve esnek bir yapıya sahip olması istenirken, istikrarlı ve kontrol edilebilir bir yapıya sahip olması da istenmektedir. Örgütün büyümesi ve gelişmesi istenirken, sıkı bir bilgi yönetimi ve resmi bir iletişim sistemi de istenmektedir. Örgüt üyelerinin her

birinin değerli olduğuna dikkat çekilirken bir taraftan da planlama ve hedef belirlemenin önemine dikkat çekilmektedir (Quinn, Hildebrandt, Rogers ve Thompson, 1991). Cameron ve Quinn örgüt kültürünün çok önemli hale geldiği günümüzde, ne üretildiği ya da kiminle rekabet edildiğinin bir önemi yoktur. Önemli olan örgüt kültürünün doğru bir şekilde idare edilebilmesini olduğunu açıklamaktadırlar. Onlara göre örgüt kültürü; değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla açıklanmaktadır. Bu nedenle belirtilen etkenlerin bazı ortak değerler çerçevesinde düzenlenebileceğini öne süren araştırmacılar “Rekabetçi Değerler Kültür Modeli”ni geliştirmişlerdir (Çalışkan, 2015).



Şekil 2.14. Rekabetçi değerler modeli örgüt tipi özellikleri (Kaynak: Cameron ve Freeman, 1991: 29).

Kültür tiplerinin özelliklerinin verildiği şekil yukarıda da görüldüğü gibi iki boyuttan oluşmaktadır. Boyutlardan dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru gitmektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, yaratıcılığa önem verirken mekanik süreçler ise kontrol, düzen ve dengeye önem vermektedir. Bu iki boyut özellikleri bakımından birbirinin karşıtıdır. Yatay boyutta ise iç odaklılık ve dış odaklılık olarak gösterilir. İç odaklılık

bütünleşme ve düzen çabalarını tanımlarken, dış odaklılık farklılaşmayı ifade etmektedir. Bu iki boyutun birbirine zıtlığından kaynaklı olarak modele bu isim verilmiştir. Örgütsel etkinlik, bu boyutlar arasındaki dengenin kurulabilmesine bağlıdır (Quinn ve Rohrbaugh, 1983). Her kültür kendi içinde baskın nitelikler, liderlik tarzı, değerler ve stratejik vurgu gibi etmenlere ayrılmaktadır. Dört örgüt tipi aşağıda kısaca anlatılmaktadır.

Klan Kültürü

Literatürde işbirliğine dayalı kültür, takım kültürü adları ile de karşımıza çıkmaktadır. Bu kültür tipinde temel varsayım, dış çevre ile takım çalışması ve çalışanların güçlendirilmesi ile en iyi biçimde yönetilebileceğidir. (Diker, 2014). Bu tip kültürlerde, sıcak bir ortam hâkim olup insanlar örgüte kendilerinden çok fazla şey katarlar. Kararlar, anlaşma ve katılım ile alınır. Örgütün bir arada kalmasını sağlayan etkenler sadakat ve geleneklerdir. Bireylerin birbirlerine güvenmeleri ve örgüte bağlılığı büyük önem taşımaktadır (Cameron ve Quinn, 1992: 36).

Klan kültürünün egemen olduğu kurumların ortak nitelikleri; esnek yönetim anlayışı, kendi kendini yönetme, çalışanların işi benimsemesi, ekip çalışması, çalışanların kurumsal kararlara katılımı, kurum içi uzmanlıkların çalışanlar tarafından el değiştirmesi vb. unsurlardan meydana gelmektedir. Klan kültüründen söz edilen bir kurum ortamında, çalışanlar bir aile gibi kendileri ile ilgili birçok şey paylaşırlar. Kurumda bulunan liderler ise, bir akıl hocası ya da aile babası rolündedir. Kurum, güçlü bir aidiyet duygusuna sahip çalışan kişiler, sadakat ve gelenekler ile birlik içinde tutulur. Kurumun başarısı ve çıkarları çalışanların kişisel gelişimleri, menfaatleri, moral ve bağlılıklarına dayanmaktadır. (Cameron ve Quinn, 2006: 41-43). Bu kültüre örnek olarak özellikle sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmaları ile Japon işletmeleri gösterilebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Hiyerarşi Kültürü

Literatürde bürokrasi kültürü adı ile de karşımıza çıkmaktadır. Max Weber'in 1960'lı yıllarda ortaya koyduğu, yönetim ve organizasyon alanındaki çalışmalarda, en ideal örgüt tipi olarak nitelendirilen bürokratik yönetim tarzını temel almaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 37-38). Hiyerarşi kültüründe düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Örgütteki roller, örgüt üyelerinden daha önemlidir ve örgüt üyeleri belirlenen bu rollerle anılmaktadır. Formalite ve yapısal bir iş ortamı havası vardır (Dosoğlu Güner, 2001). Hiyerarşi kültüründen söz edilen örgütlerde yönetici, örgüt çalışanlarına karşı kendi istediğini değil, benim istediğimi yapacaksın düşüncesini barındırmaktadır. Bu tip kültüre

örnek olarak bankalar, ilaç şirketleri gibi önceden belirlenmiş kuralları olan ve bunları ön planda tutan örgütler gösterilebilir (Gürsel, 2016).

Adhokrasi Kültürü

Literatürde girişimci kültür olarak da geçmektedir. Günümüz bilgi çağında kurallara sıkı sıkıya bağlı bir örgüt yapısı içerisinde başarıya ulaşmanın mümkün olmayacağı anlaşılmış çözüm yolu olarak da ortaya adhokrasi kültürü çıkarılmıştır. (Sığırı ve Gürbüz, 2016: 612). Bu kültürü benimseyen bir örgüt yapısında örgüt üyelerinin risk almaları ve yaratıcı, yenilikçi ve uyum sağlayıcı olmaları konusunda cesaretlendirilmesi konularından söz edilmektedir. Örgütler uzun dönemde yeni kaynaklara ulaşmayı, büyümeyi ve gelişmeyi hedeflemekte aynı zamanda örgüt için hep en önde olmayı, bir ürün ya da hizmette lider konumunda olmayı istemektedirler (Kayalar ve Özmutf, 2007; Akünal, 2018).

Pazar Kültürü

Literatürde piyasa kültürü adı ile de karşımıza çıkmaktadır. Pazar kültüründe işin bitirilmesi esas olup sonuç odaklılık ön plandadır. Örgüt üyelerinde rekabet ve amaca ulaşma isteği mevcuttur. Örgütün başarısı pazardaki başarısıyla ölçülmektedir (Eren, 2010: 148). Örgütün amacı kar elde etmek, pazarda gücünü muhafaza etmek, zorlayıcı hedefler belirleme, sadakat sahibi müşterileri kazanma ve pazar alanlarını büyütmek gibi dış mihraklara sahip bir anlayıştır (Sığırı ve Gürbüz, 2016: 612). Hâkim olan değerleri ise rekabetçilik ve üretkenliktir. Örgüt ne kadar büyük pazar payına sahip ve ne kadar çok pazara girmişse o kadar başarılı sayılmaktadır. Rakipleri geride bırakarak pazar liderliğini elde etmek önemli görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 39-40).

2.7.9. Üniversitelerin spor bilimleri fakültelerinde etkili iletişim ve örgüt kültürü

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'na göre "Üniversite: Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur. Fakülte ise yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan; kendisine birimler bağlanabilen bir yükseköğretim kurumudur."

Üniversitelerin meydana gelme nedeni eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmaktır. Bu görevlerin en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi ise güçlü bir örgüt kültürüne sahip olunması ile mümkündür (Fidan, 2011). Üniversitede kültür kavramını, paydaşlarının yani öğretim üyeleri, öğrenciler,

idareciler ve destek elemanlarının yazılı ya da sözlü değer ve inançları olarak tanımlamak olasıdır (Bartell, 2003). Her üniversitenin kendine has bir kültürü bulunmaktadır. Üniversitenin adı, logosu, renkleri, misyonu, tarihi, üniversitenin yerleşkesi, mimarisi, işleri yönetme yöntemi, mezunları, topluluk ve kulüpleri vb. bu kültürün bir parçasıdır. Üniversitelerin kendi tarihlerinden gelen amaçları, inançları ve geleneklerini devam ettiren örgütsel bir kültürü bulunurken aynı zamanda idareciler, fakülteler, öğretim üyeleri ve öğrenciler arasında paylaşılan alt kültürleri de bulunmaktadır. (Min, 2017). Üniversitelerde güçlü bir örgüt kültürü, akademik üstünlük ve etkin olmayı geliştirir. Üniversiteler yapı olarak birbirlerine benzemelerine rağmen etkinlik ve yönetim yapısı bakımından değişiklik göstermektedir. Daha önce de belirtildiği gibi her üniversite kendine ait bir örgüt kültürüne sahiptir. Örgüt kültürü üniversiteler için ayırıcı bir kavramdır. Örneğin; Gazi Üniversitesi'nde çalışan bir akademisyenin "Gaziliyim, Gazili olmak bir ayrıcalıktır" demesi bu üniversitenin ismini başarılarıyla birlikte duyurmaları örgüt kültürü kavramı ile alakalıdır (Güven, 1996). Üniversitelerde örgüt kültürü çalışması gerçekleştiren ilk araştırmacılarının amacı üniversiteleri sahip oldukları farklı niteliklerine göre sınıflandırmak ve örgüt kültürünün öğrenciler üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır (Trow, 1960; Pace, 1962; Akt. İplikçi ve Topsakal, 2014). Bununla beraber öğretim elemanları, üniversitelerdeki iletişim sürecinin ve bu süreç vasıtasıyla kendilerine has olan akademik kültürün oluşmasını ve sürdürülmesini sağlayan en temel unsurlardan birisidir. Bir örgüt olarak üniversitelerin en temel fonksiyonel birimi olan bölümlerde görev yapan öğretim elemanları, örgütün diğer çalışanlarından daha farklı bir yere sahiptirler. Bunun sebebi olarak, bu kurumların temel işlevleri olan öğretim ve araştırma faaliyetlerinin, alanlarında yıllarca eğitim alarak detaylı bilgi ve beceriye sahip olan ve işlerini yaparken büyük oranda özerkliğe gereksinim duyan bu kişiler tarafından gerçekleştirilmesi gösterilmektedir (Gizir, 2007). Ayrıca, üniversitelerin verimliliği, iletişim sürecinin etkililiğiyle aynı tutulmaktadır (Millett, 1968; Akt. Gizir, 2007). Kültür iletişimsel bir oluşum olarak görülebileceği gibi, iletişimin kültürün oluşması, yönetilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir öneme sahip olduğu da belirtilmektedir (Kowalski, 2000). Etkili bir iletişim sistemi ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan üniversitelerde bilgi akışında problem yaşanmaz, ortak değer ve gayelerin paylaşılması akademisyenlerin örgüte bağlılığını ve iş tatminini olumlu yönde etkiler ve örgütte rekabet üstünlüğü sağlanmasına yardımcı olur (Eroğlu, Sarıkamış ve Konuk, 2008). İletişimin kültürel işlevlerinden bir diğeri de örgüt üyelerine örgüt kültürü hakkında bilgi vermek ve örgüt kültürü ile bütünleşmelerine yardımcı olmaktır (Karaköse, 2013).

Spor Bilimleri Fakülteleri açısından etkili iletişim ve örgüt kültürü incelendiğinde ise; eğitim süreci öğretim elemanı ve öğrenci etkileşimine dayanan, ülke kalkınması için ihtiyaç duyulan, mesleklerin en iyi biçimde yürütülmesini sağlayacak yapıcı ve yaratıcı insan gücünün yetiştirilmesi odaklı eğitim ve öğretim hizmeti veren yükseköğretim kurumlarının (Uyguç, Duygulu ve Çıraklar, 2000; Akt. Çimen ve Ekenci, 2002) bir üyesi olan, eğitim faaliyetlerine başlamaları Cumhuriyet'in ilk yıllarına kadar uzanan ve günümüzde Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları ya da Spor Bilimleri Fakülteleri olarak adlandırılan yükseköğretim kurumlarının nasıl bir örgüt kültürüne sahip oldukları önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Çimen ve Ekenci, 2002). Bu örgüt kültürünün fakülte içerisinde güçlü olabilmesi ise örgüt üyeleri arasında gerçekleştirilen sağlıklı ve etkili iletişime bağlıdır. Çünkü üyeler arasında iletişim ne kadar etkisiz ve sağlıklı olmazsa o örgütte güçlü bir örgüt kültürü kavramından söz edilemez.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli

Yapılan araştırmada spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin etkili iletişim becerilerinin örgüt kültürü tipine etki düzeyini ortaya çıkarmak ve aralarındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlanmıştır. Aynı zamanda akademisyenlerin demografik özelliklerine göre etkili iletişim becerileri arasında ve örgüt kültürleri arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığı belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma bu yönüyle ilişkisel tarama modeli niteliğindedir. İlişkisel tarama modeli, birden fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını, derecesini belirlemek ve değişkenlere göre farklılıkları tespit etmek için kurulan modeldir (Büyüköztürk, Çakmak, Karadeniz ve Demirel, 2012: 42; Karasar, 2012: 35).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreninin 2019-2020 eğitim öğretim yılında spor bilimleri fakültelerinde görev yapan 531 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırma evrenini temsil edebilecek örneklem sayısına ulaşmak için Eşitlik 3.1'de yer alan formül kullanılmıştır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2012: 50).

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Eşitlik 3.1. Sürekli değişkenlerde örneklem büyüklüğü tahmini

Formülde yer alan d^2 'ki d değeri araştırma evreninin özelliğine ilişkin yapılacak tahminle ilgili göz ardı edilmek istenen aralık genişliğini tanımlar ve

en fazla 5,0 puanı göz ardı edecekse d miktarı 0,05 olarak hesaplanır. Evreni temsil edebilecek örnekleme hesaplarırken formülde yerine konulduğunda; olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın örnekleme belirlenen 223 akademisyene ulaşmak için kolaylıkla bulunabilen örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan 230 akademisyen örnekleme oluşturmaktadır ve belirlenen araştırma evren sayısını temsil edebilecek örnekleme sayısı için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Erişilmesi kolay olan araştırmaya katılanların gönüllük esasına dayalı olan ve elde mevcut katılımcılara ulaşma yöntemine kolaylıkla bulunabilen örnekleme yöntemi denir (Erkuş, 2013: 122). Çizelge 3.1 incelendiğinde araştırma örnekleminde yer alan akademisyenlerin kişisel bilgilerini yansıtan özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları görülmektedir.

Çizelge 3.1. Akademisyenlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

	Kategoriler	F	%
Cinsiyet	Kadın	50	21,7
	Erkek	180	78,3
Yaş	35 ve Altı	63	27,4
	36-43	61	26,5
	44-51	61	26,5
	52 ve Üstü	45	19,6
Medeni Durum	Evli	159	69,1
	Bekar	71	30,9
Çocuğa Sahip Olma Durumu	Evet	155	67,4
	Hayır	75	32,6
Unvan	Profesör	36	15,7
	Doçent	54	23,5
	Doktor Öğretim Üyesi	56	24,3
	Öğretim Görevlisi	38	16,5
	Araştırma Görevlisi	46	20,0
Çalışma Süresi	5 Yıl ve Altı	84	36,5
	6-10 Yıl	48	20,9
	11-15 Yıl	37	16,1
	16 Yıl ve Üstü	61	26,5
İdari Görev Olma Durumu	Evet	57	24,8
	Hayır	173	75,2
Kurumun Yönetim Tarzı	Demokratik	137	59,6
	Otokratik	50	21,7
	Serbest Bırakıcı	43	18,7
Toplam		230	100,0

Çizelge 3.1. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin demografik özelliklerine göre frekans ve yüzde dağılımlarına bakılmıştır. Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, 50 (%21,7) kadın akademisyen ve 180 (%78,3) erkek akademisyen bulunmaktadır. Akademisyenlerin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, 35 ve altı yaş düzeyine sahip olan 63 (%27,4) akademisyen, 36-43 yaş düzeyine sahip olan 61 (%26,5) akademisyen, 44-51 yaş düzeyine sahip olan 61 (%26,5) akademisyen, 52 ve üstü yaş düzeyine sahip olan 45 (%19,6) akademisyen bulunmaktadır. Akademisyenlerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, evli olan 159 (%69,1) akademisyen ve bekar olan 71 (%30,9) akademisyen bulunmaktadır. Akademisyenlerin çocuk sahibi olma durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, çocuğu olan 155 (%67,4) akademisyen ve çocuğu olmayan 75 (%32,6) akademisyen bulunmaktadır. Akademisyenlerin unvanlarına göre dağılımları incelendiğinde, profesör unvanına sahip olan 36 (%15,7) akademisyen, doçent unvanına sahip 54 (%23,5) akademisyen, doktor öğretim üyesi unvanına sahip 56 (%24,3) akademisyen, öğretim görevlisi unvanına sahip 38 (%16,5) akademisyen ve araştırma görevlisi unvanına sahip 46 (%20,0) akademisyen bulunmaktadır. Akademisyenlerin çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, 5 yıl ve altı çalışma süresine sahip 84 (%36,5) akademisyen, 6-10 yıl çalışma süresine sahip 48 (%20,9) akademisyen, 11-15 yıl çalışma süresine sahip 37 (%16,1) akademisyen, 16 yıl ve üstü çalışma süresine sahip 61 (%26,5) akademisyen bulunmaktadır. Akademisyenlerin idari görevlerinin olup olmama durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, idari görevi olan 57 (%24,8) akademisyen, idari görevi olmayan 173 (%75,2) akademisyen bulunmaktadır. Akademisyenlerin çalıştıkları kurumun yönetim tarzlarına göre dağılımları incelendiğinde, demokratik yönetim tarzı olan kurumda çalışan 137 (%59,6) akademisyen, otokratik yönetim tarzı olan 50 (%21,7) akademisyen ve serbest bırakıcı yönetim tarzı olan 43 (%18,7) akademisyen bulunmaktadır. Genel itibari ile araştırmaya katılan spor bilimleri fakültelerinde görev yapan 230 (%100,0) akademisyen bulunmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

3.3.1. Kişisel bilgi formu

Araştırma kapsamında spor bilimleri fakültelerinde akademisyenlerin demografik özelliklerini ortaya çıkarmak için sorular hazırlanmıştır. Akademisyenlerin cinsiyet, yaş, medeni durumu, çocuk sahibi olma durumu, unvanı, kurumunda çalışma süresi, çalışılan kurumdaki idari görevinin olma durumu, çalıştığı kurumun yönetim tarzı olmak üzere 8 maddelik kişisel bilgi formu hazırlanarak demografik özelliklerini gösteren bilgiler elde edilmiştir.

3.3.2. İletişim becerileri değerlendirme ölçeği (İBDÖ)

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin iletişim becerilerini değerlendirme düzeylerini ortaya çıkarmak için Korkut (1996) tarafından geliştirilen 25 maddelik 5'li likert şeklinde derecelendirilmiş ölçek kullanılmıştır. İlk çalışmalarda 0-4 biçiminde puanlanan ölçek (Korkut, 1996), son çalışmalarda hiçbir zamandan (1) her zamana (5) doğru puanlanmaktadır (Korkut, 1997). Tersine maddelerin olmadığı ölçekten elde edilen puanın fazlalığı bireylerin kendi iletişim becerilerini olumlu yönde değerlendirdikleri anlamına gelmektedir. Öğrenciler üzerine geçerlik çalışması yapılan ölçeğin açıklayıcı faktör analizi sonucu tek boyutlu yapıda olduğunu ispatlamıştır. Ölçeğin test-tekrar test güvenilirliği 0,76 ve Cronbach Alpha güvenilirliği 0.80 ile kabul edilebilir düzeyde güvenilir bir ölçek olduğunun ispatı olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin yetişkinler üzerinde yapılan test-tekrar test güvenilirlik analizinde 0,69 ile kabul edilebilir güvenilirlikte olduğu ispatlanmıştır (Korkut, 1997). Yetişkinler için yapılan benzer ölçek geçerliği de hesaplanmıştır (Korkut, 2005).

3.3.3. Örgüt kültürü ölçeği

Araştırma kapsamında spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin örgüt kültürü tiplerini ve kültür düzeylerini ortaya çıkarmak için Deshpande, Farley ve Webster (1993) tarafından geliştirilen 16 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmakta klan, adhokrazi, hiyerarşi ve pazar olarak isimlendirilmiştir. Ölçek Erdem, Adıgüzel ve Kaya (2011) tarafından da araştırmalarında akademik personelden toplanan veriler ile Türkçeye uyarlanmıştır. Bu maddelerden 1, 5, 9 ve 13. maddeler klan kültürünün, 2, 6, 10 ve 14. maddeler adhokrazi kültürünün, 3. 7. 11. ve 15. maddeler hiyerarşi kültürünün, 4, 8, 12 ve 16. maddeler pazar kültürünün yordayıcısı olarak ölçekte yer almaktadır. Şahin (2018) yüksek lisans tezi kapsamında ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik adımları incelendiğinde uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Faktör yüklerinin 0.60 ile 0.82 aralığında değiştiği, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayılarının 0,80 ile 0,89 aralığında değiştiği görülmektedir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında belirlenen amaca ulaşmak için spor bilimlerinde görev yapan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile örgüt kültür tiplerine yönelik kültür düzeylerini ölçmek için kullanılan ölçekler ile toplanan veriler SPSS-25 paket programına işlenmiştir. Verilerin dağılımları incelendiğinde uç değer sorunu yaratacak bir veriye rastlanmamıştır. Çizelge 3.2.'de normallik varsayımının test edilmesi için

incelenen çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında değiştiği görülmektedir. Normallik varsayımının bir ölçüsü olarak çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olmasının kabul edilebileceği ifade edilmektedir (Morgan, Leech, Gloeckner ve Barrett, 2004: 50). Çizelge 3.2.'de ölçeklere ait puan dağılımlarının homojen dağılıp dağılmadığına yönelik Levene istatistiği sonuçlarına bakıldığında ölçeklerden elde edilen puanların homojen dağıldığı görülmektedir.

Çizelge 3.2. Akademisyenlerin Ölçeklerden Aldıkları Puanların Normalligine İlişkin Çarpıklık, Basıklık ve Levene Homojenlik Testi Sonuçları

N=230		Homojenlik Testi			
		Çarpıklık	Basıklık	Levene İstatistiği	p
Örgüt Kültürü Ölçeği	Klan Kültürü	-0,178	-0,762	1,70	,168
	Adhokrasi Kültürü	-0,383	-0,321	1,90	,131
	Hiyerarşi Kültürü	-0,543	-0,003	1,55	,202
	Pazar Kültürü	-0,462	-0,410	1,57	,197
	Örgüt Kültürü Genel	-0,381	-0,518	2,14	,096
İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği		-0,406	0,073	0,80	,450

**p < ,05*

Akademisyenlerden toplanan verilerden elde edilen puan dağılımlarının yapısı incelendiğinde normallik ve homojenlik varsayımlarını karşıladığı, eşit aralıklı ölçek düzeyinde ölçeklenmiş olduğu ve sürekli dağılım gösteren bir veri olmasından dolayı parametrik test varsayımlarını karşıladığı görülmektedir (Köklü, Büyükoztürk ve Bökeoğlu, 2007: 152-161).

Akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisini ölçmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizinde akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri bağımsız değişken, örgüt kültürü bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Akademisyenlerin ölçeklerden aldıkları puanlar arasındaki ilişkiye Pearson korelasyon analizi ile bakılmıştır. Akademisyenlerin iki kategorili olan demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, çocuk olma durumu, idari görevi olma durumu) göre ölçeklerden aldıkları puanlar arasındaki farklılığı test etmede Independent-Samples (Bağımsız Örneklemeler) t-testi analizi kullanılmıştır. Akademisyenlerin ikiden fazla kategorili olan demografik özelliklerine (yaş, unvan, çalışma süresi, kurumun yönetim tarzı) göre ölçeklerden aldıkları puanlar arasındaki farklılığı test

etmede One-Way ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) kullanılmıştır. Akademisyenlerin demografik özellikleri içerisinde iki kategoriden fazla olan değişkenlere göre ölçeklerden aldıkları puan dağılımları arasında farklılık olduğu durumda hangi kategoriler arasında farklılık olduğunu test etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden olan Tukey testi kullanılmıştır (Can, 2014: 152).

BÖLÜM 4

4. Bulgular

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile örgüt kültürü tipleri arasında ilişki var mıdır?

Çizelge 4.1. Akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkiye ait pearson korelasyon analizi sonuçları

N=230		Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Pazar Kültürü	Örgüt Kültürü
İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği	r	,52*	,50*	,40*	,51*	,55*
	p	,000	,000	,000	,000	,000

** $p < ,05$ Kategoriler: 0-0,30=Düşük ilişki; 0,40-0,60= Orta düzeyde ilişki; 0,70-1,00= Yüksek düzeyde ilişki*

Çizelge 4.1. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile örgüt kültürü tiplerin “Klan Kültürü” arasında $r=0,52$, $p=,000 < ,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile örgüt kültürü tiplerin “Adhokrasi Kültürü” arasında $r=0,50$, $p=,000 < ,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile örgüt kültürü tiplerin “Hiyerarşi Kültürü” arasında $r=0,40$,

$p=,000<,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile örgüt kültürü tiplerin "Pazar Kültürü" arasında $r=0,51$, $p=,000<,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile örgüt kültürleri arasında $r=0,55$, $p=,000<,05$ 'e göre pozitif yönde orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin örgüt kültürü üzerine etkisi var mıdır?

Çizelge 4.2. Akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p	İkili r
Sabit	-48,77	10,22		-4,77	,000*	
İletişim Becerisi Değerlendirme Düzeyi	0,94	0,10	0,55	9,89	,000*	0,55
R= 0,55 R ² =0,30						
F= 97,88 p=,000*						
Denklem: Örgüt Kültürü=-48,77+0,94*İletişim Becerisi Değerlendirme Düzeyi						

* $p<,05$

Çizelge 4.2. 'e bakıldığında spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin örgüt kültürünün $F=97,88$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri örgüt kültürlerinin %30'unu açıklamaktadır. Akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri örgüt kültürleri üzerinde etkisinin $t=9,89$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı olduğu yani önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. İki değişken arasındaki ikili korelasyon değerinin ise 0,55 ile pozitif yönde orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin cinsiyetlerine göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.3. Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin Independent-Samples T-Testi sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	sd	p
İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği	Kadın	50	108,40	6,39	0,84	228	,404
	Erkek	180	107,49	6,87			

**p<,05*

Çizelge 4.3. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin cinsiyetlerine göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında $t=0,84$, $p=,404>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Kadın akademisyenler ile erkek akademisyenlerin ortalama puanlarının istatistiksel olarak birbirine denk olduğu görülmektedir.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin cinsiyetlerine göre örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.4. Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre örgüt kültürü tipleri arasındaki farklılığa ilişkin Independent-Samples (bağımsız örneklem) T-Testi sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	Sd	p
Klan Kültürü	Kadın	50	13,12	3,61	0,90	228	,372
	Erkek	180	12,59	3,74			
Adhokrasi Kültürü	Kadın	50	13,72	3,02	1,68	228	,094
	Erkek	180	12,81	3,48			
Hiyerarşi Kültürü	Kadın	50	14,08	2,22	1,71	228	,089
	Erkek	180	13,29	3,04			
Pazar Kültürü	Kadın	50	13,16	2,23	0,52	228	,602
	Erkek	180	12,91	3,16			
Örgüt Kültürü	Kadın	50	54,08	9,80	1,34	228	,182
	Erkek	180	51,61	11,99			

**p<,05*

Çizelge 4.4. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin cinsiyetlerine göre örgüt kültürü tiplerinden “Klan Kültürü” puanları arasında $t=0,90$, $p=,372>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre örgüt kültürü tiplerinden “Adhokrasi Kültürü” puanları arasında $t=1,68$, $p=,094>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre örgüt kültürü tiplerinden “Hiyerarşi Kültürü” puanları arasında $t=1,71$, $p=,089>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre örgüt kültürü tiplerinden “Pazar Kültürü” puanları arasında $t=0,52$, $p=,602>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin cinsiyetlerine göre örgüt kültürü puanları arasında $t=1,34$, $p=,182>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Erkek akademisyenler ile kadın akademisyenlerin örgüt kültürü tipleri ve genelinden elde edilen puanların birbirine yakın olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin yaşlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.5. Akademisyenlerin yaşlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin One-Way ANOVA (tek yönlü varyans analizi) sonuçları

	Yaş	N	\bar{X}	S	F(3-226)	p	Post Hoc (Tukey)
İletişim	35 ve Altı	63	106,98	6,25			
Becerileri	36-43	61	106,66	7,62	2,68	,048*	4>1,
Değerlendirme	44-51	61	107,67	7,24			4>2
Ölçeği	52 ve Üstü	45	110,11	4,95			

* $p<,05$ Kategoriler: 35 ve Altı=1; 36-43=2; 44-51=3; 52 ve Üstü=4

Çizelge 4.5. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin yaşlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında $F_{(3-226)}=2,68$, $p=,048<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, 52 ve üstü yaşında olan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin ($\bar{X}=110,11$), 35 ve altı yaşında olan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinden ($\bar{X}=106,98$) ve 36-43 yaşında olan akademisyenlerin iletişim becerileri

değerlendirme düzeylerinden ($\bar{X}=106,66$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin yaşlarına göre örgüt kültürü tip puanları arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.6. Akademisyenlerin yaşlarına göre örgüt kültürü tip puanları arasındaki farklılığa ilişkin One-Way ANOVA (tek yönlü varyans analizi) sonuçları

	Yaş	N	\bar{X}	S	F(3-226)	P	Post Hoc (Tukey)
Klan Kültürü	35 ve Altı	63	13,00	3,32	0,57	,640	
	36-43	61	12,33	3,74			
	44-51	61	12,49	4,10			
	52 ve Üstü	45	13,09	3,69			
Adhokrasi Kültürü	35 ve Altı	63	12,76	3,07	0,65	,580	
	36-43	61	12,72	3,41			
	44-51	61	13,16	3,69			
	52 ve Üstü	45	13,53	3,45			
Hiyerarşi Kültürü	35 ve Altı	63	13,71	2,50	0,23	,880	
	36-43	61	13,31	2,94			
	44-51	61	13,41	2,82			
	52 ve Üstü	45	13,40	3,46			
Pazar Kültürü	35 ve Altı	63	13,24	2,59	0,65	,580	
	36-43	61	12,54	3,08			
	44-51	61	13,13	3,11			
	52 ve Üstü	45	12,93	3,21			
Örgüt Kültürü Ölçeği	35 ve Altı	63	52,71	9,72	0,36	,780	
	36-43	61	50,90	11,48			
	44-51	61	52,20	12,59			
	52 ve Üstü	45	52,96	12,83			

* $p < ,05$ Kategoriler: 35 ve Altı=1; 36-43=2; 44-51=3; 52 ve Üstü=4

Çizelge 4.6. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin yaşlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Klan Kültürü” puanları arasında $F_{(3-226)}=0,57$, $p=,640>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin yaşlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Adhokrasi Kültürü” puanları arasında $F_{(3-226)}=0,65$, $p=,580>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin yaşlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Hiyerarşi Kültürü” puanları arasında $F_{(3-226)}=0,23$, $p=,880>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin yaşlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Pazar Kültürü” puanları arasında $F_{(3-226)}=0,65$, $p=,580>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin yaşlarına göre örgüt kültürü puanları arasında $F_{(3-226)}=0,36$, $p=,780>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Farklı yaş düzeylerindeki akademisyenlerin örgüt kültürü tiplerine ait puanlar ve örgüt kültürünün geneline ilişkin puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin medeni durumlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.7. Akademisyenlerin medeni durumlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin Independent-Samples (bağımsız örneklem) T-Testi sonuçları

	Medeni Durum	N	\bar{X}	S	T	sd	p
İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği	Evli	159	107,59	6,18	0,42	228	,675
	Bekar	71	107,97	7,97			

**p<,05*

Çizelge 4.7. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin medeni durumlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında $t=0,42$, $p=,675>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Evli akademisyenler ile bekar akademisyenlerin ortalama puanlarının istatistiksel olarak birbirine denk olduğu görülmektedir.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin medeni durumlarına göre örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.8. Akademisyenlerin medeni durumlarına göre örgüt kültürü tipleri arasındaki farklılığa ilişkin Independent-Samples (bağımsız örneklem) T-Testi sonuçları

	Medeni Durum	N	\bar{X}	S	t	sd	p																																												
Klan Kültürü	Evli	159	12,58	3,59	0,73	228	,466																																												
	Bekar	71	12,97	3,97				Adhokrasi Kültürü	Evli	159	12,74	3,36	1,83	228	,068	Bekar	71	13,62	3,43	Hiyerarşi Kültürü	Evli	159	13,36	2,85	0,79	228	,432	Bekar	71	13,69	2,99	Pazar Kültürü	Evli	159	12,76	3,01	1,56	228	,120	Bekar	71	13,42	2,87	Örgüt Kültürü	Evli	159	51,45	11,42	1,37	228	,172
Adhokrasi Kültürü	Evli	159	12,74	3,36	1,83	228	,068																																												
	Bekar	71	13,62	3,43				Hiyerarşi Kültürü	Evli	159	13,36	2,85	0,79	228	,432	Bekar	71	13,69	2,99	Pazar Kültürü	Evli	159	12,76	3,01	1,56	228	,120	Bekar	71	13,42	2,87	Örgüt Kültürü	Evli	159	51,45	11,42	1,37	228	,172	Bekar	71	53,70	11,83								
Hiyerarşi Kültürü	Evli	159	13,36	2,85	0,79	228	,432																																												
	Bekar	71	13,69	2,99				Pazar Kültürü	Evli	159	12,76	3,01	1,56	228	,120	Bekar	71	13,42	2,87	Örgüt Kültürü	Evli	159	51,45	11,42	1,37	228	,172	Bekar	71	53,70	11,83																				
Pazar Kültürü	Evli	159	12,76	3,01	1,56	228	,120																																												
	Bekar	71	13,42	2,87				Örgüt Kültürü	Evli	159	51,45	11,42	1,37	228	,172	Bekar	71	53,70	11,83																																
Örgüt Kültürü	Evli	159	51,45	11,42	1,37	228	,172																																												
	Bekar	71	53,70	11,83																																															

**p<,05*

Çizelge 4.8. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin medeni durumlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Klan Kültürü” puanları arasında $t=0,73$, $p=,466>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin medeni durumlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Adhokrasi Kültürü” puanları arasında $t=1,83$, $p=,068>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin medeni durumlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Hiyerarşi Kültürü” puanları arasında $t=0,79$, $p=,432>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin medeni durumlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Pazar Kültürü” puanları arasında $t=1,56$, $p=,120>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin medeni durumlarına göre örgüt kültürü puanları arasında $t=1,37$, $p=,172>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Evli akademisyenler ile bekar akademisyenlerin örgüt kültürü tipleri ve genelinden elde edilen puanların birbirine yakın olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin çocuklarının olma durumlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.9. Akademisyenlerin çocuklarının olma durumlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin Independent-Samples (bağımsız örneklem) T-Testi sonuçları

	Çocuk Olma Durumu	N	\bar{X}	S	T	sd	p
İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği	Evet	155	108,46	6,37	2,50	228	,013*
	Hayır	75	106,11	7,32			

* $p < ,05$

Çizelge 4.9. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin çocuklarının olma durumlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında $t=2,50$, $p=,013 < ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, çocuğu olan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin ($\bar{X}=108,46$), çocuğu olmayan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinden ($\bar{X}=106,11$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin çocuklarının olma durumları göre örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.10. Akademisyenlerin çocuklarının olma durumlarına göre örgüt kültürü tipleri arasındaki farklılığa ilişkin Independent-Samples (bağımsız örneklem) T-Testi sonuçları

	Çocuk Olma Durumu	N	\bar{X}	S	t	sd	p
Klan Kültürü	Evet	155	12,81	3,76	0,60	228	,550
	Hayır	75	12,49	3,62			
Adhokrasi Kültürü	Evet	155	13,07	3,54	0,40	,228	,691
	Hayır	75	12,88	3,10			
Hiyerarşi Kültürü	Evet	155	13,55	2,97	0,63	228	,532
	Hayır	75	13,29	2,73			
Pazar Kültürü	Evet	155	13,01	3,09	0,30	228	,764
	Hayır	75	12,88	2,75			
Örgüt Kültürü	Evet	155	52,43	12,00	0,54	228	,587
	Hayır	75	51,55	10,68			

* $p < ,05$

Çizelge 4.10. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin çocuklarının olma durumlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Klan Kültürü” puanları arasında $t=0,60$, $p=,550>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin çocuklarının olma durumlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Adhokrasi Kültürü” puanları arasında $t=0,40$, $p=,691>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin çocuklarının olma durumlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Hiyerarşi Kültürü” puanları arasında $t=0,63$, $p=,532>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin çocuklarının olma durumlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Pazar Kültürü” puanları arasında $t=0,30$, $p=,764>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin çocuklarının olma durumlarına göre örgüt kültürü puanları arasında $t=0,54$, $p=,587>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Çocukları olan akademisyenler ile çocukları olmayan akademisyenlerin örgüt kültürü tipleri ve genelinden elde edilen puanların birbirine yakın olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin unvanlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.11. Akademisyenlerin unvanlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin One-Way ANOVA (tek yönlü varyans analizi) sonuçları

	Unvan	N	\bar{X}	S	F(4-225)	P	Post Hoc (Tükey)
İletişim	Profesör	38	111,14	6,24	3,52	,008*	1>2, 1>5
	Doçent	54	106,09	6,90			
Becerileri	Doktor Öğretim Üyesi	56	107,21	6,41			
Değerlendirme	Öğretim Görevlisi	38	108,29	6,71			
Ölçeği	Araştırma Görevlisi	44	106,96	6,76			

** $p<,05$ Kategoriler: Profesör=1; Doçent=2; Doktor Öğretim Üyesi=3; Öğretim Görevlisi=4; Araştırma Görevlisi=5*

Çizelge 4.11. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin unvanlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında $F_{(3-226)}=3,52$, $p=,008<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, Profesör unvanına sahip akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin ($\bar{X}=111,14$), doçent unvanına

sahip akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinden ($\bar{X}=106,09$) ve araştırma görevlisi unvanına sahip akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinden ($\bar{X}=106,96$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin unvanlarına göre örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.12. Akademisyenlerin unvanlarına göre örgüt kültürü tipleri arasındaki farklılığa ilişkin One-Way ANOVA (tek yönlü varyans analizi) sonuçları

	Unvan	N	\bar{X}	S	F(4-225)	P	Post Hoc (Tukey)
Klan Kültürü	Profesör	38	14,08	3,48	3,97	,004*	1>2, 5>2
	Doçent	54	11,31	4,12			
	Doktor Öğretim Üyesi	56	12,95	3,33			
	Öğretim Görevlisi	38	12,18	3,93			
	Araştırma Görevlisi	44	13,39	3,12			
Adhokrasi Kültürü	Profesör	38	14,53	3,17	3,98	,004*	1>2, 3>2
	Doçent	54	11,76	3,46			
	Doktor Öğretim Üyesi	56	13,29	3,37			
	Öğretim Görevlisi	38	12,76	3,53			
	Araştırma Görevlisi	44	13,15	2,99			
Hiyerarşi Kültürü	Profesör	38	14,47	3,20	3,56	,008*	1>4, 1>2
	Doçent	54	12,69	2,99			
	Doktor Öğretim Üyesi	56	13,64	2,42			
	Öğretim Görevlisi	38	12,63	3,47			
	Araştırma Görevlisi	44	14,07	2,11			
Pazar Kültürü	Profesör	38	13,92	3,38	2,51	,043*	1>2
	Doçent	54	12,22	3,01			
	Doktor Öğretim Üyesi	56	13,16	2,83			
	Öğretim Görevlisi	38	12,34	2,91			
	Araştırma Görevlisi	44	13,37	2,64			
Örgüt Kültürü	Profesör	38	57,00	12,17	4,29	,002*	1>2, 1>4
	Doçent	54	47,98	12,08			
	Doktor Öğretim Üyesi	56	53,04	10,53			
	Öğretim Görevlisi	38	49,92	12,69			
	Araştırma Görevlisi	44	53,98	8,83			

* $p < ,05$ Kategoriler: Profesör=1; Doçent=2; Doktor Öğretim Üyesi=3; Öğretim Görevlisi=4; Araştırma Görevlisi=5

Çizelge 4.12. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin unvanlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Klan Kültürü” puanları arasında $F_{(4-225)}=3,97$, $p=,004<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, Profesör unvanına sahip akademisyenlerin klan kültürü puanlarının ($\bar{X}=14,08$) ve araştırma görevlisi unvanına sahip akademisyenlerin klan kültürü puanlarının ($\bar{X}=13,39$), doçent unvanına sahip akademisyenlerin klan kültürü puanlarından ($\bar{X}=11,31$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Akademisyenlerin unvanlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Adhokrasi Kültürü” puanları arasında $F_{(4-225)}=3,98$, $p=,004<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, Profesör unvanına sahip akademisyenlerin adhokrasi kültürü puanlarının ($\bar{X}=14,53$) ve doktor öğretim üyesi unvanına sahip akademisyenlerin adhokrasi kültürü puanlarının ($\bar{X}=13,29$), doçent unvanına sahip akademisyenlerin adhokrasi kültürü puanlarından ($\bar{X}=11,76$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Akademisyenlerin unvanlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Hiyerarşi Kültürü” puanları arasında $F_{(4-225)}=3,56$, $p=,008<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, Profesör unvanına sahip akademisyenlerin hiyerarşi kültürü puanlarının ($\bar{X}=14,47$), öğretim görevlisi unvanına sahip akademisyenlerin hiyerarşi kültürü puanlarından ($\bar{X}=12,63$) ve doçent unvanına sahip akademisyenlerin hiyerarşi kültürü puanlarından ($\bar{X}=12,69$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Akademisyenlerin unvanlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Pazar Kültürü” puanları arasında $F_{(4-225)}=2,51$, $p=,043<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, Profesör unvanına sahip akademisyenlerin pazar kültürü puanlarının ($\bar{X}=13,92$), doçent unvanına sahip akademisyenlerin pazar kültürü puanlarından ($\bar{X}=12,22$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Akademisyenlerin unvanlarına göre örgüt kültürü puanları arasında $F_{(4-225)}=4,29$, $p=,002<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, Profesör unvanına sahip akademisyenlerin örgüt kültürü puanlarının ($\bar{X}=57,00$), öğretim görevlisi unvanına sahip akademisyenlerin örgüt kültürü puanlarından ($\bar{X}=49,92$) ve doçent unvanına sahip akademisyenlerin örgüt kültürü puanlarından ($\bar{X}=47,98$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin çalışma sürelerine göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.13. Akademisyenlerin çalışma sürelerine göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin One-Way ANOVA (tek yönlü varyans analizi) sonuçları

	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S	F(3-226)	P	Post Hoc (Tukey)
İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği	5 Yıl ve Altı	84	106,46	7,76	3,20	,024*	4>1
	6-10 Yıl	48	106,71	6,20			
	11-15 Yıl	37	108,59	5,84			
	16 ve Üstü	61	109,61	5,82			

* $p < ,05$ Kategoriler: 5 Yıl ve Altı=1; 6-10 Yıl=2; 11-15 Yıl=3; 16 ve Üstü=4

Çizelge 4.13. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin kurumlarındaki çalışma sürelerine göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında $F_{(3-226)} = 3,20$, $p = ,024 < ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, 16 ve üstü çalışma süresine sahip olan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin ($\bar{X} = 109,61$), 5 yıl ve altı çalışma süresine sahip olan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinden ($\bar{X} = 106,46$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin çalışma sürelerine göre örgüt kültürü tip puanları arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.14. Akademisyenlerin çalışma sürelerine göre örgüt kültürü tip puanları arasındaki farklılığa ilişkin One-Way ANOVA (tek yönlü varyans analizi) sonuçları

	Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S	F(3-226)	P	Post Hoc (Tukey)
Klan Kültürü	5 Yıl ve Altı	84	13,01	3,53	2,32	,076	
	6-10 Yıl	48	11,85	3,52			
	11-15 Yıl	37	11,95	4,15			
	16 ve Üstü	61	13,41	3,70			
Adhokrasi Kültürü	5 Yıl ve Altı	84	13,51	2,80	3,92	,009*	1>2, 4>2
	6-10 Yıl	48	11,63	3,43			
	11-15 Yıl	37	12,81	3,85			
	16 ve Üstü	61	13,52	3,60			
Hiyerarşi Kültürü	5 Yıl ve Altı	84	13,46	2,50	0,87	,459	
	6-10 Yıl	48	13,08	2,89			
	11-15 Yıl	37	13,22	3,15			
	16 ve Üstü	61	13,92	3,23			
Pazar Kültürü	5 Yıl ve Altı	84	13,29	2,76	1,60	,189	
	6-10 Yıl	48	12,31	3,00			
	11-15 Yıl	37	12,54	3,08			
	16 ve Üstü	61	13,30	3,15			
Örgüt Kültürü Ölçeği	5 Yıl ve Altı	84	53,27	9,95	2,44	,065	
	6-10 Yıl	48	48,88	11,30			
	11-15 Yıl	37	50,51	12,72			
	16 ve Üstü	61	54,15	12,68			

* $p < ,05$ Kategoriler: 5 Yıl ve Altı=1; 6-10 Yıl=2; 11-15 Yıl=3; 16 ve Üstü=4

Çizelge 4.14. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin çalışma sürelerine göre örgüt kültürü tiplerinden “Klan Kültürü” puanları arasında $F_{(3-226)}=2,32$, $p=,076 > ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin çalışma sürelerine göre örgüt kültürü tiplerinden “Adhokrasi Kültürü” puanları arasında $F_{(3-226)}=3,92$, $p=,009 < ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, 16 ve üstü çalışma süresine sahip olan akademisyenlerin adhokrasi

kültürü puanlarının ($\bar{X}=13,52$) ve 5 yıl ve altı çalışma süresine sahip olan akademisyenlerin adhokrasi kültürü puanlarının ($\bar{X}=13,51$), 6-10 yıl çalışma süresine sahip olan akademisyenlerin adhokrasi kültür puanlarından ($\bar{X}=11,63$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Akademisyenlerin çalışma sürelerine göre örgüt kültürü tiplerinden “Hiyerarşi Kültürü” puanları arasında $F_{(3-226)}=0,87$, $p=,459>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin çalışama sürelerine göre örgüt kültürü tiplerinden “Pazar Kültürü” puanları arasında $F_{(3-226)}=1,60$, $p=,189>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin çalışma sürelerine göre örgüt kültürü puanları arasında $F_{(3-226)}=2,44$, $p=,065>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin idari görevlerinin olma durumlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.15. Akademisyenlerin idari görevlerinin olma durumlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin Independent-Samples (Bağımsız Örneklemeler) T-Testi Sonuçları

	İdari Görevlerinin Olma Durumu	N	\bar{X}	S	T	sd	p
İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği	Evet	57	108,35	6,68	0,85	228	,397
	Hayır	173	107,47	6,80			

**p<,05*

Çizelge 4.15. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin idari görevlerinin olma durumlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında $t=0,85$, $p=,397>,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. İdari görevi olan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile idari görevi olmayan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin idari görevlerinin olma durumları göre örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.16. Akademisyenlerin idari görevlerinin olma durumlarına göre örgüt kültürü tipleri arasındaki farklılığa ilişkin Independent-Samples (bağımsız örneklem) T-Testi sonuçları

	İdari Görevlerinin Olma Durumu	N	\bar{X}	S	t	sd	p																																												
Klan Kültürü	Evet	57	13,09	3,87	0,90	228	,370																																												
	Hayır	173	12,58	3,66				Adhokrasi Kültürü	Evet	57	13,63	3,33	1,60	,228	,111	Hayır	173	12,80	3,41	Hiyerarşi Kültürü	Evet	57	13,82	3,15	1,08	228	,280	Hayır	173	13,35	2,80	Pazar Kültürü	Evet	57	13,65	2,79	2,01	228	,046*	Hayır	173	12,74	3,01	Örgüt Kültürü	Evet	57	54,19	11,57	1,55	228	,123
Adhokrasi Kültürü	Evet	57	13,63	3,33	1,60	,228	,111																																												
	Hayır	173	12,80	3,41				Hiyerarşi Kültürü	Evet	57	13,82	3,15	1,08	228	,280	Hayır	173	13,35	2,80	Pazar Kültürü	Evet	57	13,65	2,79	2,01	228	,046*	Hayır	173	12,74	3,01	Örgüt Kültürü	Evet	57	54,19	11,57	1,55	228	,123	Hayır	173	51,47	11,52								
Hiyerarşi Kültürü	Evet	57	13,82	3,15	1,08	228	,280																																												
	Hayır	173	13,35	2,80				Pazar Kültürü	Evet	57	13,65	2,79	2,01	228	,046*	Hayır	173	12,74	3,01	Örgüt Kültürü	Evet	57	54,19	11,57	1,55	228	,123	Hayır	173	51,47	11,52																				
Pazar Kültürü	Evet	57	13,65	2,79	2,01	228	,046*																																												
	Hayır	173	12,74	3,01				Örgüt Kültürü	Evet	57	54,19	11,57	1,55	228	,123	Hayır	173	51,47	11,52																																
Örgüt Kültürü	Evet	57	54,19	11,57	1,55	228	,123																																												
	Hayır	173	51,47	11,52																																															

* $p < ,05$

Çizelge 4.16. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin idari görevlerinin olma durumlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Klan Kültürü” puanları arasında $t=0,90$, $p=,370 > ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin idari görevlerinin olma durumlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Adhokrasi Kültürü” puanları arasında $t=1,60$, $p=,111 > ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin idari görevlerinin olma durumlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Hiyerarşi Kültürü” puanları arasında $t=1,08$, $p=,280 > ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Akademisyenlerin idari görevlerinin olma durumlarına göre örgüt kültürü tiplerinden “Pazar Kültürü” puanları arasında $t=2,01$, $p=,046 < ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, idari görevi olan akademisyenlerin Pazar kültürü puanlarının ($\bar{X}=13,65$), idari görevi olmayan akademisyenlerin Pazar kültürü puanlarından ($\bar{X}=12,71$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Akademisyenlerin idari görevlerinin olma durumlarına göre örgüt kültürü puanları arasında $t=1,55$, $p=,123 > ,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin çalıştığı kurumun yönetim tarzına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.17. Akademisyenlerin çalıştığı kurumun yönetim tarzına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasındaki farklılığa ilişkin One-Way ANOVA (tek yönlü varyans analizi) sonuçları

	Çalıştığı Kurumun Yönetim Tarzı	N	\bar{X}	S	F(2-227)	P	Post Hoc (Tukey)
İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği	Demokratik	137	109,30	6,27	11,65	,000*	1>2, 1>3
	Otokratik	50	104,36	6,57			
	Serbest Bırakıcı	43	106,44	7,00			

**p<,05 Kategoriler: Demokratik=1; Otokratik=2; Serbest Bırakıcı=3*

Çizelge 4.17. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin çalıştığı kurumun yönetim tarzına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında $F_{(2-227)}=11,65$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, çalıştığı kurumun yönetim tarzı demokratik olan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin ($\bar{X}=109,30$), çalıştığı kurumun yönetim tarzı otokratik olan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinden ($\bar{X}=104,36$) ve çalıştığı kurumun yönetim tarzı serbest bırakıcı olan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinden ($\bar{X}=106,44$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin çalıştığı kurumun yönetim tarzına göre örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

Çizelge 4.18. Akademisyenlerin çalıştığı kurumun yönetim tarzına göre örgüt kültürü tipleri arasındaki farklılığa ilişkin One-Way ANOVA (Tek yönlü varyans analizi) sonuçları

	Çalıştığı Kurumun Yönetim Tarzı	N	\bar{X}	S	F(2-227)	P	Post Hoc (Tukey)
Klan Kültürü	Demokratik	137	14,15	3,22	34,86	,000*	1>2, 1>3
	Otokratik	50	10,00	3,08			
	Serbest Bırakıcı	43	11,26	3,58			
Adhokrasi Kültürü	Demokratik	137	14,27	2,92	30,41	,000*	1>2, 1>3
	Otokratik	50	10,72	3,32			
	Serbest Bırakıcı	43	11,65	3,03			
Hiyerarşi Kültürü	Demokratik	137	14,37	2,60	21,13	,000*	1>2, 1>3
	Otokratik	50	11,68	2,92			
	Serbest Bırakıcı	43	12,65	2,55			
Pazar Kültürü	Demokratik	137	13,83	2,75	18,84	,000*	1>2, 1>3
	Otokratik	50	11,12	2,92			
	Serbest Bırakıcı	43	12,35	2,65			
Örgüt Kültürü	Demokratik	137	56,62	9,89	35,06	,000*	1>2, 1>3
	Otokratik	50	43,52	10,67			
	Serbest Bırakıcı	43	47,91	10,40			

**p<,05 Kategoriler: Demokratik=1; Otokratik=2; Serbest Bırakıcı=3*

Çizelge 4.18. incelendiğinde spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin çalıştığı kurumun yönetim tarzına göre örgüt kültürü tiplerinden “Klan Kültürü” puanları arasında $F_{(2-227)}=34,86$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, çalıştığı kurumun yönetim tarzı demokratik olan akademisyenlerin klan kültürü puanlarının ($\bar{X}=14,15$), çalıştığı kurumun yönetim tarzı otokratik olan akademisyenlerin klan kültürü puanlarından ($\bar{X}=10,00$) ve çalıştığı kurumun yönetim tarzı serbest bırakıcı olan akademisyenlerin klan kültürü puanlarından ($\bar{X}=11,26$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Akademisyenlerin çalıştığı kurumun yönetim tarzına göre örgüt kültürü tiplerinden “Adhokrasi Kültürü” puanları arasında $F_{(2-227)}=30,41$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı

farklılık, çalıştığı kurumun yönetim tarzı demokratik olan akademisyenlerin adhokrazi kültürü puanlarının ($\bar{X}=14,27$), çalıştığı kurumun yönetim tarzı otokratik olan akademisyenlerin adhokrazi kültürü puanlarından ($\bar{X}=10,72$) ve çalıştığı kurumun yönetim tarzı serbest bırakıcı olan akademisyenlerin adhokrazi kültürü puanlarından ($\bar{X}=11,65$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Akademisyenlerin çalıştığı kurumun yönetim tarzına göre örgüt kültürü tiplerinden “Hiyerarşi Kültürü” puanları arasında $F_{(2-227)}=21,13$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, çalıştığı kurumun yönetim tarzı demokratik olan akademisyenlerin hiyerarşi kültürü puanlarının ($\bar{X}=14,37$), çalıştığı kurumun yönetim tarzı otokratik olan akademisyenlerin hiyerarşi kültürü puanlarından ($\bar{X}=11,68$) ve çalıştığı kurumun yönetim tarzı serbest bırakıcı olan akademisyenlerin hiyerarşi kültürü puanlarından ($\bar{X}=12,65$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Akademisyenlerin çalıştığı kurumun yönetim tarzına göre örgüt kültürü tiplerinden “Pazar Kültürü” puanları arasında $F_{(2-227)}=18,84$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, çalıştığı kurumun yönetim tarzı demokratik olan akademisyenlerin pazar kültürü puanlarının ($\bar{X}=13,83$), çalıştığı kurumun yönetim tarzı otokratik olan akademisyenlerin pazar kültürü puanlarından ($\bar{X}=11,12$) ve çalıştığı kurumun yönetim tarzı serbest bırakıcı olan akademisyenlerin pazar kültürü puanlarından ($\bar{X}=12,35$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Akademisyenlerin çalıştığı kurumun yönetim tarzına göre örgüt kültürü puanları arasında $F_{(2-227)}=35,06$, $p=,000<,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farklılık, çalıştığı kurumun yönetim tarzı demokratik olan akademisyenlerin örgüt kültürü puanlarının ($\bar{X}=56,62$), çalıştığı kurumun yönetim tarzı otokratik olan akademisyenlerin örgüt kültürü puanlarından ($\bar{X}=43,52$) ve çalıştığı kurumun yönetim tarzı serbest bırakıcı olan akademisyenlerin örgüt kültürü puanlarından ($\bar{X}=47,91$) daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

5. Tartışma

Araştırma değişkenleri kapsamında alanyazın incelendiğinde gerek teorik gerekse bulguya dayalı araştırmalara rastlanabilmektedir. Araştırma önerilerine geçmeden önce bulgulardan elde edilen sonuçların genel bir tartışması yapılmıştır. Genel olarak konuya ilişkin yapılan araştırmalara baktığımızda bu araştırmanın iki değişkeni iletişim ve örgüt kültürüdür. Spor alanında antrenörlerin iletişim becerileri ile öz yeterlilikleri, hentbol antrenörlerinin iletişim becerileri, takım sporları ve bireysel sporlar ile ilgilenen bireylerin stres algılarının ve iletişim becerilerini ve spor yapan ve yapmayan ortaöğretim öğrencilerinin iletişim becerilerine (Buğdaycı, 2018; Kabadayı, 2010; Mohammed, 2019; Özbalta, 2018) yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Akademik örgütlerin performans göstergelerine göre kümelenmesi ve kümelerdeki örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi, üniversitelerde örgüt kültürü ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolü, örgüt kültürünün çalışan davranışı üzerindeki etkisi, örgütsel kültürün örgütsel güven üzerine etkisine yönelik alan araştırması, akademik personelin kurumlarını ilişkilendirildikleri örgüt kültürü tipleri ve son olarak ise okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi (Aıtımbetov, 2019; Gürbüz, 2020; Özokutucu, 2019; Polat, 2015; Şahin, 2018; Tuncer, 2020) gibi araştırmaların varlığı dikkati çekmektedir.

Akademisyenlerin iletişim becerilerini değerlendirme düzeyleri arttıkça örgüt kültürüne ait puanlarında olumlu yönde değişim gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuç alan yazındaki gerek iletişim (Buğdaycı, 2018; Ceylan, 2019; Kabadayı, 2010; Mohammed, 2019; Özbalta, 2018; Polat, 2015; Şahin, 2018) gerekse örgütsel kültür (Aıtımbetov, 2019; Gürbüz, 2020; Özokutucu, 2019; Tuncer, 2020) çalışmalarıyla aynı sonucu taşımaktadır.

Nitelim Kazakistan'da mevcut olan tüm devlet akademik örgütleri için kurumsal büyüklük ve performans göstergelerine odaklı kümeleme analizi ile örgüt kültürü tiplerin belirlenmesine yönelik araştırmada Kazakistan'daki 29 devlet akademik örgütlerine yapılan kümeleme analizi sonucunda 4 küme oluşmuştur. Küme A ve B'deki akademik örgütlerdeki baskın tip kültürü klan ve piyasa tip kültürü olduğu ve küme C ve D'de ise kültürü baskın tip kültürü hiyerarşi kültürü olduğu rekabetçi değerler temelinde oluşturulan OCAI analizi sonucunda tespit edilmiştir (Atımbetov, 2019). Diğer bir ifadeyle hem iletişim hem de kültür herhangi birisi arttıkça bir diğerinde olumlu etki yaptığı dikkati çekmektedir.

Erkek akademisyenler ile kadın akademisyenlerin iletişim becerilerini benzer oranda değerlendirdikleri birbirlerini iletişim becerisi açısından denk gördükleri tespit edilmiştir. Akademisyenlerin bütün yaş düzeylerinde örgüt kültürü düzeylerinin birbirlerine denk olduğu tespit edilmiştir. Takım ve bireysel spor branşlarında faal olarak spor yapmakta olan aynı zamanda ortaöğretim kurumlarında eğitimlerini sürdüren bireylerin stres algılarını ve iletişim becerilerini incelemek amacıyla yapılan araştırmanın sonuçlarına bakıldığında takım sporları ve bireysel sporla ilgilenen bireylerin iletişim becerileri ile algılanan stres düzeylerinde istatistiksel analizi sonucunda anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Takım sporu ve bireysel sporla ilgilenen bireylerin iletişim becerileri değerlendirildiğinde spor yılı 1-3 yıl arasında olan, BKİ değerlendirmesine göre kilolu olan, anne eğitim durumu lisans olan ve boş zamanlarında teknoloji kullanan bireylerin iletişim becerileri daha yüksek ve anlamlı bulunmuştur. Çalışmaya katılan bireylerin boş zaman değerlendirilmede teknoloji kullananlar ile kardeşi olmayan bireylerin iletişim beceri puanı daha yüksek bulunmuştur (Mohammed, 2019). Akademisyenlerin çalıştıkları kurumlardaki yönetim tarzlarına göre örgüt kültürü tiplerine ait kültür düzeyleri ile örgüt kültürünün geneline ait kültür düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle demokratik yönetim tarzı altında çalışan akademisyenlerin kültür tipleri arasındaki dengeyi daha başarılı bir şekilde kurduğu söylenebilir. 16 ve üstü çalışma süresine sahip olan akademisyenlerin, 5 yıl ve altı çalışma süresine sahip olan akademisyenlere göre kendilerinin iletişim becerilerinin daha yüksek olduğu şeklinde değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma süresi arttıkça örgüte ve örgüt üyelerine olan bağlılığın artabileceği aynı zamanda etkili iletişim ortamlarının da artış gösterebileceği söylenebilir. İşletmelerdeki örgüt kültürünün, yönetsel değerlere göre şekillenen çalışan davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışan bir araştırmada işletmelerdeki yenilikçi, rekabetçi, bürokratik ve sosyal boyutlarda şekillenen örgüt kültürünün

bütünü, yine bu araştırma kapsamında benmerkezci, pragmatik, yetkeci ve adanmış şeklinde dört boyutta ölçümlenen çalışan davranışlarının geneli üzerinde açıklayıcı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların cinsiyet ve medeni durumlarına göre örgüt kültürünü benimseme düzeyleri farklılık göstermezken; mesleki kıdem, yaş ve eğitim düzeylerine göre örgüt kültürünü içselleştirme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. İşletmelerde çalışanların yaşı, mesleki kıdemi ve eğitim düzeyleri arttıkça örgüt kültürünü benimseme düzeyleri de güçlenmektedir. Buna göre mesleki çalışma süresi 1-6 yıl arasında olanlara göre 7-15 yıl ve üstünde sürede aynı işletmede çalışanların örgüt kültürünü daha güçlü bir şekilde benimsedikleri araştırma sonucunda tespit edilmiştir (Özokutucu, 2019). Temel olarak bahsi geçen araştırmalar ile bu araştırmanın sonuçları arasında büyük oranda benzerlik olduğu dikkati çekmektedir.

Evli olan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile bekar olan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin birbirine denk olduğu, medeni durum değişkeninin iletişim becerisi değerlendirme düzeyi üzerinde farklılık yaratacak bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Evli olan akademisyenler ile bekar olan akademisyenlerin örgüt kültürlerinin birbirlerine denk olduğu tespit edilmiştir. Bir kamu hastanesinde görevli sağlık çalışanlarının iletişim becerilerinin değerlendirilmesi, iletişim becerilerinin sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi ve meslek grupları arasında karşılaştırılması amaçlanan araştırmanın sonuçlarına bakıldığında yaş gruplarına göre iletişim becerileri açısından anlamlı farklılık saptanmamıştır. Çocuk sahibi olanlar, duygusal iletişim açısından çocuğu olmayanlardan anlamlı ölçüde yüksek iletişim beceri puanına sahiptir. Eğitim durumuna göre iletişim becerileri açısından farklılık saptanmamıştır. 1-5 yıl arası çalışanlar en düşük iletişim beceri puanı sıra ortalamasına sahiptir. Gelir seviyesi aylık 2000-4000 TL arası olan grubun en yüksek iletişim beceri puanına sahip olduğu bulunmuştur (Ceylan, 2019). Antrenörlük yapan bireylerin iletişim becerileri ile öz yeterlilik düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırmada Takım ve ferdi branşlarda görev yapan erkek ve kadın antrenörlerin genel öz yeterlilik ile iletişim becerileri alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. İletişim becerileri alt boyutunda ise erkek antrenörlerin kendini ifade etme alt ölçeğinde farklılık varken kadın antrenörlerde ise bu farklılığın sadece iletişim kurmaya isteklilik alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan erkek antrenörlerin antrenörlük kademeleri değişkeni ile genel öz yeterlilik ve iletişim kurmaya yönelik alt boyutunda anlamlı farklılığa rastlanırken, kadın antrenörlerin antrenörlük kademeleri ile kendini ifade etme, etkin dinleme

sözel olmayan iletişim ve iletişim kurmaya isteklilik alt boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır (Buğdaycı, 2018). Alan yazında bu araştırmanın değişkenleriyle aynı araştırmalara bakıldığında ulaşılan sonuçların örtüşüklük gösterdiği söylenebilir.

Profesör olarak görev yapan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin diğer unvanlara sahip olan özellikle doçent ve araştırma görevlisi unvanlarına sahip olan akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Profesör unvanına sahip olan kişiler uzun yıllardır aynı ortamda görev aldıkları için diğer unvanlara sahip olan kişilerle arasındaki ilişkilerin nasıl olacağını deneyimleyerek daha etkili iletişim ortamları yaratabildikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisini tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada Örgüt kültürünün katılımcıların kıdemlerine, çalıştıkları kurum seviyesine ve çalıştıkları kurum türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ile diğer demografik değişkenler arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Algılanan liderlik tarzları ile örgüt kültürü arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (Tuncer, 2020). Osmangazi Üniversitesi örneğiyle, akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesini amaçlayan araştırmanın sonuçlarına bakıldığında kurallar, istikrar, tahmin edilebilirlik ve sürdürülebilir politikalara sahip olmak önemlidir. Çalışanlar yöneticiler tarafından denetlenmektedir ve yöneticiler iyi birer koordinatör olma eğilimindedirler. Araştırma yalnızca mevcut durumu sorgulamıştır. Başka bir araştırmada tercih edilen kültür tipi araştırılabilir ya da kültür tipi ile iş doyumu ve örgütsel performans gibi konular ilişkilendirilebilir (Şahin, 2018). Bakıldığında bu araştırmalar ile yapılan araştırmanın sonuçları değişkenler bazında benzerlik göstermektedir.

Sporbilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenlerin idari görevlerinin olma durumlarına göre iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. İdari görevi bulunan akademisyenlerin idari görevi bulunmayan akademisyenlere göre; örgütteki pozisyonları gereği yüksek iletişim becerilerine sahip olmaları ve örgütteki diğer akademisyenlere etkili iletişim ortamları yaratmaları gerektiği için iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olması beklenebilirdi. Örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici rolünün incelendiği bir araştırmada 782 akademisyenden anket yöntemi ile toplanan verilerin analizi sonucunda akademisyenlerin örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algıları üzerindeki etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici etkisi oluşturulan model çerçevesinde test edilmiştir. Örgüt kültürü eğilimleri ile

örgütsel değişim algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısı üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca demografik değişkenlerden akademisyenlerin cinsiyetinin ve görev yaptıkları üniversite türünün örgüt kültürü eğilimlerinde, örgütsel değişim algısı ve alt boyutlarında, gelişime açıklıklarında farklılık yarattığı bulunmuştur (Gürbüz, 2020). Örgütsel kültürün örgütsel güven üzerinde etkili olup olmadığını belirlemeye yönelik olan araştırmanın sonuçlarına bakıldığında örgüt kültürünün örgütsel güven duygusu ile düşük düzeyde istatistikî yönden anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel güven duygusu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu neticesinde araştırmamız sonucunda örgüt kültürüne yönelik gerçekleştirilecek olan çalışmaların, örgütsel güven duygusunu artırabileceği yönünde bir yargıya ulaşılmıştır (Polat, 2015). Spor yapan ve yapmayan ortaöğretim öğrencilerinin iletişim becerileri ile empatik eğilim düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelemeyi amaçlayan bir araştırmada spor yapma (lisanslı ve lisanssız) ile öğrencilerin yaşı, cinsiyeti ve spor yapma süresi onların iletişim becerileri düzeyi üzerinde etkili olurken, ailede spor yapan olmasının öğrencilerin iletişim becerileri üzerinde ortak bir etkisi tespit edilememiştir. Spor yapma (lisanslı ve lisanssız) ile öğrencilerin yaşı ve spor yapma süresi onların empatik eğilim düzeyi üzerinde etkili olurken, spor yapma ile cinsiyet, ailede spor yapan olması öğrencilerin empatik eğilim düzeyi üzerinde ortak bir etkisi tespit edilememiştir. Araştırmanın sonucunda, spor yapan öğrencilerin spor yapmayan öğrencilere göre iletişim becerilerinin ve empatik eğilimlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özbalta, 2018). Hentbol antrenörlerinin iletişim becerilerinin değerlendirilmesini amaçlayan bir araştırmanın sonuçlarına bakıldığında ise antrenörlerin iletişim becerilerini değerlendirilmesinin alt boyutlarında en düşük ortalama değer geri bildirimde bulunma becerileri, en yüksek ortalama değer başkalarıyla iletişim becerilerinde görülmüştür. Antrenörler ile sporcular arasında antrenörlerin iletişim becerilerini değerlendirmede beş alt boyutta da farklılık gözlenmiştir. Antrenörler sporculara göre kendilerini tüm boyutlarda sporcularının inandıklarından daha olumlu değerlendirilmiş ve burada en büyük farklılık, alt boyutlardaki en düşük ortalama puan ile dinleme becerilerinde sporcuların antrenörlerini değerlendirmelerinde görülmüştür (Kabadayı, 2010). Temel olarak bahsi geçen araştırmalar ile bu araştırmanın sonuçları arasında büyük oranda benzerlik olduğu dikkati çekmektedir.

6. Sonuç ve Öneriler

Çalışmada ortaya çıkan sonuçlarda akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeyleri ile örgüt kültürü tiplerine ait puanlar arasında ve örgüt kültürünün geneline ilişkin elde edilen puanlar arasındaki ilişkiler ve akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerinin örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Akademisyenlerin iletişim becerileri değerlendirme düzeylerine göre yaş, çocuk olma durumu, unvan, kurumda çalışma süresi ve yönetim tarzları arasında anlamlı bir farklılık olduğu; cinsiyet, medeni durum ve idari görev durumu arasında ise anlamlı farklılık olmadığı saptanmıştır. Akademisyenlerin örgüt kültürü tiplerine ait kültür düzeyleri ile örgüt kültürünün geneline ait kültür düzeylerine göre cinsiyet, yaş, medeni durum ve çocuk olma durumu arasında anlamlı farklılık bulunmazken unvan ve yönetim tarzına göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Aynı zamanda kurumda çalışma süreleri açısından adhokrasi kültür tipine göre anlamlı bir farklılık bulunurken diğer kültür tiplerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. İdari görev durumu açısından ise pazar kültür tipine göre anlamlı farklılık bulunurken diğer kültür tiplerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Sonuç olarak spor bilimleri fakültelerinde görev yapan akademisyenler arasındaki ilişki ne kadar etkili bir iletişime sahip bulunan örgütte kültür kavramının da o kadar geliştiği, anlaşılır ve paylaşılabildiği görülmektedir. Yine etkili iletişim becerilerine sahip olan akademisyenler sayesinde örgüt kültürü tipleri arasındaki dengenin de rahat bir şekilde kurulabileceği ve genel olarak örgütün başarısına etki edebileceği, çatışmaların da önlenmesine yardımcı olabileceği düşünülebilmektedir.

Bu doğrultuda araştırma sistematığı ve bulgular ışığında konuyla ilgili temel anlamda akademisyenler başta olmak üzere araştırmacılara sunulan önerilere aşağıda yer verilmiştir:

1. Etkili iletişim ortamlarının oluşması kurum kültürünü oluşturularak devam ettirilmesine bağlı olduğu düşüncesinin yöneticilerde kabul görmesi önerilebilir.
2. Araştırma bulgularında çalışma süresindeki farklılıklar sebebiyle hem akademik yönetici kademesinin sirkülasyonu hem de öğretim elemanlarının iletişim ortamlarını arttırıcı karar alma biçimleri sağlanarak demokratik çalışma ortamı önerilebilir.
3. Etkili iletişim ortamlarının oluşturulmasında kurumların spor müsabakalarının düzenleyerek çeşitli platform etkinlikleri tasarlaması önerilir. Bu tip organizasyonlar aynı zamanda kurum kültürü oluşumunu sağlamanın yanında yöneticilerin akademik ve idari personelle bir araya gelebilme imkanı sağlayabilir.
4. Yapılacak araştırmacılara bu araştırmanın bulgularından hareketle en temel öneri araştırma modellerinde öncelikle nitel araştırma sonrasında ise karma modelde tasarlayacakları araştırma türleri önerilebilir.

Kaynaklar

- Aıtımbetov, M. (2019). *Akademik örgütlerin performans göstergelerine göre kümelenmesi ve kümelerdeki örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi: Kazakistan devlet üniversitelerinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 89-94.
- Akman, K. T. (2013). *Genel iletişim*. İzmir: İlya Yayınevi, 15, 24, 27-28, 31, 45, 48.
- Aksungur, G. (2018). *Türkçe öğretmenlerinin sınıf içi etkili iletişim becerileri algılarının incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırşehir, 36.
- Akünel, T. (2018). *Örgüt kültürü ve işe cezbolma ilişkisi: Bir meslek yüksekokulunda uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 51.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 26-27.
- Altay, J. (2012). *Etkili iletişimin sırrı*. Ankara: Gönül Yayıncılık, 61, 84, 142.
- Arslan, N. T. (2004). *Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 203-228.
- Atabek, N., ve Dağdaş, E. (1998). *Kamuoyu ve iletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 283.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt surlarının çözümünde örgüt kültürü: Teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayıncılık, 55-56.
- Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education*, 45(1), 43-70.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Gül yayınları, 247.

- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 153-161.
- Berk, E. (2007). *Yazınsal iletişim halkla ilişkiler*. İstanbul: Yeni İnsan Yayınevi, 7-17.
- Buğdaycı, S. (2018). *Antrenörlerin iletişim becerileri ile öz yeterliliklerinin incelenmesi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, 62-64.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E, Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 42, 50.
- Cameron, K. S., and Freeman, S. L. (1991). *Cultural congruence, strength, and type: Relationships to organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 29.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. S. (1992). *Report on "diagnosing and changing organizational culture"*. Massachusetts: Adison-Wesley, 36.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J. and Thakor A. V. (2015). *Rekabetçi değerler liderliği: Örgütlerde değer yaratma*. (Çev. Selahattin Turan, Sedat Gümüş). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık. (Eserin orijinali 2006 yılında yayımlandı), 5-6.
- Cameron, K., and Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (edición revisada). San Francisco: Jossey-Bass, 16, 37-38, 39-40, 41-43.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 152.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 173.
- Candar, M. (2015). *Örgütsel iletişimin verimliliğe etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 28.
- Ceylan, Ş. (2019). *Sağlık çalışanlarında etkili iletişim becerilerinin değerlendirilmesi*. (Tıpta Uzmanlık Tezi). Sağlık Bilimleri Üniversitesi İzmir Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi, İzmir, 44-46.
- Cüceloğlu, D. (2002). *İletişim donanımları*. İstanbul: Remzi, Kitabevi, 88, 137.
- Cüceloğlu, D. (2016). *İnsan insana*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 10.
- Çakmak, Z. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 40-42.
- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 47-51.

- Çamdereli, M. (2015). *İletişime giriş* (İkinci Baskı). İstanbul: DEM Yayınları, 14, 15, 29, 35, 39, 43, 59, 88, 104.
- Çimen, Z., ve Ekenci, G. (2002). Beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürü. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 41-56.
- Dal, A. (2012). Grup iletişimi ve örgüt içi iletişim. Orhon, N., ve Eriş, U. (Ed.), *İletişim bilgisi* (94-116) içinde. Eskişehir Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 102.
- Denison, D. R., and Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Deshpande, R., Farley, J. U., and Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.
- Devito, J.A. (2009). *The interpersonal communication*. Boston, MA: Pearson, 5.
- Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 195-197.
- Dosoğlu Güner, B. (2001). Can organizational behavior explain the export intention of firms? The effects of organizational culture and ownership type. *International Business Review*, 10(1), 71-89.
- Dökmen, Ü. (1998). *Sanatta ve günlük yaşamda iletişim çatışmaları ve empati*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 21, 27, 28, 29, 30, 32, 38, 44, 135, 139, 321.
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim çatışmaları ve empati* (Otuzuncu Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 42.
- Erdem, F. (1996). *İşletme kültürü*. Eskişehir: Friedrich-Naumann-Vakfi ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 38.
- Erdem, F., ve İşbaşı, J. Ö. (2001). Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 33-57.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., ve Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(2), 73-78.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 138-139, 156.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları, 148.
- Erkmen, T., ve Bozkurt, S. (2011). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara University Journal of the Faculty of Economic & Administrative Sciences*, 31(2), 197-288.

- Erkuş, A. (2013). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 122.
- Eroğlu, E. (2013). Etkili iletişim ve doğru anlamak. Eroğlu, E., ve Yüksel, H. (Ed.), *Etkili iletişim teknikleri* (2-18) içinde. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 12.
- Eroğlu, E., Sarıkamış, Ç., ve Konuk, M. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık ve iş tatminine etkisi: Başarı teknik servis A.Ş'de bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (32), 53-66.
- Fidan, M. (2011). *Yeni kurulan üniversitelerde çalışanların örgüt kültürü algısı: Bilecik Üniversitesi örneği*. Yüksek lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik, 33-44.
- Fidan, N. (1998). *Okulda öğrenme ve öğretme*. İstanbul: Beta Basımevi, 13.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(2), 247-268.
- Gökalp, Z. (1997). *Türkçülüğün esasları* (Beşinci Baskı). İstanbul: İnkılap Yayınevi, 25.
- Gönenç, E. Ö. (2007). İletişimin tarihsel süreci. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (28), 87-102.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güçlü, N. (2009). Sınıf içi iletişim ve etkileşim. Küçükahmet, L. (Ed.), *Sınıf yönetimi* (17-55) içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 57-58.
- Güllü, S., ve Yenel, İ. (2015). Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenlerin örgütsel bağlılığına iletişimin etkisi. *Sport Sciences*, 10(2), 1-15.
- Güngör, N. (2011). *İletişim kuramları ve yaklaşımları*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 44.
- Güngör, N. (2013). *İletişime giriş* (İkinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi, 80.
- Gürbüz, S. (2020). *Örgüt kültürü ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolü: Üniversitelerde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 118-131.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları, 66.
- Gürsel, D. (2016). *Ortaokullarda örgüt kültürünün yönetici ve öğretmenlerin iş tatminine etkisi*. Yüksek Lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 14-15.

- Güven, A. S. (1996). *Üniversitelerde örgüt kültürü-Osmangazi Üniversitesinde örgüt kültürü araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 51-74.
- Güven, B. (2013). İletişim türleri. Güven, B. (Ed.), *Etkili iletişim*, (5-20) içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 9.
- Güvenç, B. (1996). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Remzi Yayınevi, 103, 105, 107.
- Halis, M., ve Naktiyok, A. (2003). Durumsallığı açısından Türk örgüt kültürlerindeki yönelimler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 110-135.
- Higgins, J. M., and Mcallaster, C. (2004). If you want strategic change, do not forget to change your cultural artifacts. *Journal of Change Management*, 4(1), 63-73.
- Hogan, K., Stubbs, R. (2003). *Etkili iletişimin önündeki 8 engel* (İkinci Baskı). İstanbul: Yakamoz Yayıncılık, 12.
- Işık, M., Biber, L. (2010). İletişim, iletişim süreci ve iletişim çeşitleri. Işık, M. (Ed.), *Genel ve teknik iletişim* (Üçüncü Baskı) (10-41) içinde. Konya: Eğitim Kitabevi, 30.
- Işıksaçan, T. (2010). *Etkili iletişim* (İkinci Baskı). İstanbul: Kumsaati Yayınları, 129.
- İlal, E. (1991). *İletişim, yığımsal iletişim araçları ve toplum, kavramlar, kurumlar, kuramlar* (İkinci Baskı). İstanbul: Der Yayınları, 13-14, 17.
- İplikçi, F. N., ve Topsakal, Y. (2014). Üniversitelerde örgüt kültürünü belirleyen ve etkileyen boyutlar: Ampirik bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 47-60.
- İşcan, Ö. F., ve Timuroğlu, K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 123.
- Kabadayı, Ş. (2010). *Hentbol antrenörlerinin iletişim becerilerinin değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 88-99.
- Karacan Doğan, P. (2016). Etkili iletişim. Yetim, A. A., ve Cengiz, R. (Ed.), *Sporla etkili iletişim* (91-122) içinde. Ankara: Spor Yayınevi, 92, 94, 96, 102-103, 107, 110.
- Karacan Doğan, P. (2018). *Halkla ilişkiler*. Ankara: Gazi Kitabevi, 116.
- Karadoğan, S. E. (2003). *Kişiler arası iletişim sürecinde güven unsuru, güven ve ikna ölççeği örneği*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 87-90.
- Karaköse, S. (2013). *Spor yönetiminde örgüt kültürü*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, 27-29.

- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (Yirmi dördüncü Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 35.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde iletişim-güdüleme ilişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 70.
- Katırcı, H., ve Uztuğ, F. (2009). Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 9(1), 149-168.
- Kaya, A. (2011). *Kişiler arası ilişkiler ve etkili iletişim*. Ankara: Pegem Akademi, 10.
- Kayalar, M., ve Özmutaf, Ö. G. D. N. M. (2007). Gelişme yönelimli kurum kültürü ile yöneticinin yönetsel tutumları arasındaki ilişkisellik: 100 büyük sanayi kuruluşunda bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 163-176.
- Kayış, E., ve Gülcan, M. G. (2020). Cameron- Quinn örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 3(1), 95-106.
- Kellecioğlu, B. (2019). *Temel iletişim becerilerinin iş doyumuna etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 16-18.
- Kılınç, B. (2018). İletişime giriş. Kılınç, B., ve Eriş, U. (Ed.), *İletişim bilgisi* (2-18) içinde. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 4.
- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 273, 277.
- Konter, E. (1995). *Sporda motivasyon*. İzmir: Saray Tıp Kitabevi, 8.
- Korkut Owen, F., ve Bugay, A. (2014). İletişim becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 51-64.
- Korkut, F. (1996). İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeğinin geliştirilmesi: Güvenirlik ve geçerlik çalışmaları. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(7), 18-23.
- Korkut, F. (1997). *Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerilerini Değerlendirmeleri*. IV Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 208-218.
- Korkut, F. (2005). Yetişkinlere yönelik iletişim becerileri eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 143-149.
- Koser, İ. E. (2019). *Üniversite öğrencilerinin iletişim becerileri, problem çözme becerileri ve bağlanma stilleri ilişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun, 10-11.
- Kowalski, T. J. (2000). Cultural change paradigms and administrator communication. *Contemporary Education*, 71(2), 4-12.

- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Bökeoğlu, Ç. Ö. (2007). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 152-161.
- Köse, M. F. (2017). *Üniversitelerde örgüt kültürü ile akademik performans arasındaki ilişkiler*. Doktora tezi, Gazi üniversitesi Eğitim bilimleri Enstitüsü, Ankara, 43-46.
- Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 16.
- Küçük, M. (2012). İletişim kavramı ve iletişim süreci. Orhon, E. N., ve Eriş, U. (Ed.), *İletişim bilgisi* (2-19) içinde. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 7, 11, 12.
- Kwan, P., and Walker, A. (2004). Validating the competing values model as a representation of organizational culture through inter-institutional comparisons. *International Journal of Organizational Analysis*, 12(1), 21.
- Mcquail, D., Windahl, S. (2005). *İletişim modelleri kitle iletişim çalışmalarında* (Çev. Konca Yumlu). Ankara: İmge Kitabevi. (Eserin orijinali 1982'de yayımlandı), 38-39, 55.
- Mısırlı, İ. (2004). *Genel ve teknik iletişim* (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 1, 2, 6, 15, 17, 21, 53, 54, 56, 75-76, 127, 153, 166.
- Min, J. (2017). *Mergers in higher education: A case study of organizational culture, communication, and conflict management strategies in the university system of Georgia*. Doktoral Thesis, Kennesaw State University, Georgia, 44-46.
- Mohammed A. A. (2019). *Takım ve sporları ve bireysel sporlar ile ilgilenen bireylerin stres algularının ve iletişim becerilerinin incelenmesi (Van ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van, 64-66.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., Barrett, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. New Jersey London: Psychology Press, 50.
- Mumby, D. K., and Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.
- Mutlu, E. (1995). *İletişim sözlüğü*. Ankara: Ark Yayınevi, 211.
- Oğuz, M. T. (2012). Bireylerarası iletişim. Orhon, E. N., ve Eriş, U. (Ed.), *İletişim bilgisi* (72-93) içinde. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 73.
- Oğuz, M. T. (2018). Bireylerarası iletişim ve grup iletişimi. Kılınc, B., ve Eriş, U. (Ed.), *İletişim bilgisi* (72-100) içinde. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 74.

- Okumuş, F. (2018). Özlü iletişim ve konuşma. Uluyağcı, C. (Ed.), *Sözlü ve sözsüz iletişim* (40-60) içinde. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 44-45, 51-52.
- Onay, A. (2018). Kültür, toplum ve kurum kültürü tanımları. Onay, A. (Ed.), *Kurum kültürü* (2-22) içinde. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 7, 14, 15, 16.
- Oskay, Ü. (2001). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Der Yayınları, 7, 15.
- Önsal A. (2012). *Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki (İstanbul ili Anadolu yakası örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 42-54.
- Özbalta, M. (2018). *Spor yapan ve yapmayan ortaöğretim öğrencilerinin iletişim becerileri ile empatik eğilim düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 85-91.
- Özdemir, L., ve Sönmez, Ü. R. V. (2018). Örgütsel kültürün ürün inovasyonu üzerinde etkisine yönelik bir araştırma. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 9(21), 34-74.
- Özkalp, E. (1986). *Örgütler ve çalışma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 76.
- Özokutucu, L. C. (2019). *Örgüt kültürünün çalışan davranışı üzerindeki etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 122-133.
- Pearson, J. C., and Nelson, P. E. (1997). *An Introduction to Human Communication*. United States of America: McGraw-Hill Companies, 11.
- Peters, T. J., and Waterman, R. H. (2004). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: HarperBusiness Essentials, 13-15.
- Polat, M. (2015). Örgütsel kültürün örgütsel güven üzerine etkisine yönelik alan araştırması. *Social Sciences Studies Journal*, 1(1), 29-41.
- Quinn, R. E., and Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M. (1991). *The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life*. Greenwich: Emerald, 115.
- Quinn, R. E., Hildebrandt, H. W., Rogers, P. S., and Thompson, M. P. (1991). A competing values framework for analyzing presentational communication in management contexts. *The Journal of Business Communication*, 28(3), 213-232.

- Rosenberg, M. B. (2019). *Şiddetsiz iletişim bir yaşam dili* (On yedinci Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi, 133.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Basımevi, 42, 52.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Selimbocaoğlu, A. (2004). *İletişim ve sınıfıçi iletişimin önemi*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultay. İnönü Üniversitesi, Malatya, 6-9.
- Sever, S. (1998). Dil ve iletişim (Etkili yazılı ve sözlü anlatım). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 31(1), 51-66.
- Sezgin, M., Akgöz, E. (2009). *Genel ve teknik iletişim*. Ankara: Gazi Kitabevi, 45-50.
- Sıgı, Ü., Gürbüz, S. (2016). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayınları, 612.
- Şahin, A. (2007). Türk kamu yönetiminde yönetsel iletişim ve bu konuda düzenlenen bir anket çalışmasının sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152(6), 40-50.
- Şahin, H. (2018). *Akademik personelin kurumlarını ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipleri*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 51-67.
- Şenyapılı, Ö. (1981). *Toplum ve iletişim*. Ankara: Turan Yayıncılık, 49, 51.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 3, 5.
- Tekin, P. (2015). *Kurum içi iletişimin kurum kültürüne etkisi: bir kamu kurumunu uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 11-15.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 43, 45-46.
- Tuna, Y. (2012). İletişim kavramı ve iletişim süreci, İzlem Vural (Ed.), *İletişim* (1-26) içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 6.
- Tuncer, T. (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Isparta ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, 87-92.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık, 7, 14, 23, 24, 25, 29, 49-53, 56, 171, 189, 192, 195, 196, 203, 206, 209.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., Eroğlu, Ö. (2017). *Genel ve teknik iletişim kavram, türler, teknolojik gelişmeler* (Yedinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 15.
- Türk Dil Kurumu. (2020). *Türkçe sözlük* (genişletilmiş baskı). Ankara: TDK.
- Uğuz, S. S. (1999). *Örgüt kültürünün yönetim ve organizasyon yapısına etkileri ve örgüt kültürü ile ilgili bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 8.

- Uzuntaş, A. (2013). Etkili iletişim: Anlatabilmek ve anlayabilmek. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(1), 11-30.
- Yenel, F. (2016). İletişim anahtar, kavram ve terimler. Yetim, A. A., ve Cengiz, R. (Ed.), *Spor da etkili iletişim* (43-68) içinde. Ankara: Spor Yayınevi, 44, 46, 49.
- Yetim, A. A. (2015). *Sosyoloji ve spor* (Yedinci Baskı). Ankara: Berikan Yayınevi, 77.
- Yetim, A.A. (2018). Yönetim bilimi: Tarihi gelişim süreci ve alt dalları. Yetim, A. A. (Ed.), *Yönetim ve spor* (13-41) içinde. Ankara: Berikan Yayınevi, 15.
- Zıllıoğlu, M. (2007). *İletişim nedir?* (Dördüncü Baskı). İstanbul: Cem Yayınevi, 13.
- İnternet: Yükseköğretim Kanunu. (1981, 11 Haziran). Resmî Gazete (Sayı: 17506). Web: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2547&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>, E.T: 25.06.2020.

Ekler

EK-1. Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyet: Kadın () Erkek ()

Yaş:

Medeni Durumunuz: Evli () Bekar ()

Çocuğunuz var mı? Evet () Hayır ()

Unvanınız:

Profesör ()

Doçent ()

Doktor Öğretim Üyesi ()

Öğretim Görevlisi ()

Araştırma Görevlisi ()

Üniversitenizin adı:

Bu iş yerinde çalışma süreniz:

Çalıştığınız Kurumda İdari Göreviniz Var mı? Evet () Hayır ()

Örgütünüzün Yönetim Tarzı Daha Çok;

Demokratik ()

Otokratik ()

Serbest Bırakıcı ()

EK-2. İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeği

İLETİŞİM BECERİLERİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ	Her Zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
1. Sorunlarını dinlediğim insanlar benim yanımdan rahatlayarak ayrılırlar.					
2. Düşüncelerimi istediğim zaman anlaşılır biçimde ifade edebilirim.					
3. Başkalarını bir kasıt aramadan dinleyebilirim.					
4. Sosyal ilişkide olduğum insanları oldukları gibi kabul ederim.					
5. İnsanların önemli ve değerli olduklarını düşünürüm.					
6. Birisiyle ilgili bir karara ulaşmadan önce gözlemlerimi gözden geçiririm.					
7. İlişkide bulunduğum kişilerin anlatmak istediklerini dinlemek için onlara zaman ayırırım.					
8. İnsanlara karşı sıcak bir ilgi duyarım.					
9. İnsanlara gerektiğinde yardım etmekten hoşlanırım.					
10. Olaylara değişik açılardan bakabilirim.					
11. Düşüncelerimle yaptıklarım birbiriyle tutarlıdır.					
12. İlişkilerimin daha iyiye gitmesi için bana düşenleri yapmaya özen gösteririm.					
13. Kendime ve başkalarına zarar vermeden içimden geldiği gibi davranabilirim.					
14. Arkadaşlarımla beraberken kendimi rahat hissederim.					
15. Yaşadığım olaylardaki coşkuyu her halimle başkalarına iletebilirim.					
16. İlişkilerimin nasıl geliştiği ve nereye gittiğini anlamak için düşünmeye zaman ayırırım.					
17. Karşımdakini dinlerken anlamadığım bir ayrıntı olduğunda konuyu açığa kavuşması için sorular sorarım.					
18. Benimle özel olarak konuşmak isteyen bir arkadaşım olduğunda konuyu ayaküstü konuşmamaya özen gösteririm.					
19. Birini anlamaya çalışırken sakın bir ses tonuyla konuşurum.					
20. İlişkilerimi zenginleştiren eğlenceli, keyifli bir yanım var.					
21. Birisine bir öneride bulunurken, onun öneri vermemi isteyip istemediğine dikkat ederim.					
22. Birini dinlerken ne karşılık vereceğimden çok onun ne demek istediğini anlamaya çalışırım.					
23. İletişim kurduğum insanlar tarafından anlaşıldığımı hissederim.					
24. Bir yakınımınla sorunum olduğunda bunu onunla suçlayıcı olmayan bir dille konuşmak için girişimde bulunurum.					
25. Karşımdakini dinlerken sırf kendi merakını gidermek için ona özel sorular sormaktan kaçınırım.					

EK-3. Örgüt Kültürü Ölçeği

	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Üniversitemiz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar bir çok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.	1()	2()	3()	4()	5()
2	Üniversitemiz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusunadadırlar ve risk alırlar.	1()	2()	3()	4()	5()
3	Üniversitemiz çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir.	1()	2()	3()	4()	5()
4	Üniversitemiz çok üretim yönelimlidir. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir.	1()	2()	3()	4()	5()
5	Üniversitemizi bir arada tutan şey sadakat ve geleneklerdir. Bu kuruma bağlılık yüksektir.	1()	2()	3()	4()	5()
6	Üniversitemizi bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye ilgili değildir. Öncü olmaya önem verilir.	1()	2()	3()	4()	5()
7	Üniversitemizi bir arada tutan şey resmi kurallar ve tarzlardır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür.	1()	2()	3()	4()	5()
8	Üniversitemizi bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görülür.	1()	2()	3()	4()	5()
9	Üniversitemizin yöneticileri genellikle bir rehber, bilge ya da ana veya baba gibi düşünülür.	1()	2()	3()	4()	5()
10	Üniversitemizin yöneticileri genellikle bir girişimci, yenilikçi veya risk alıcı olarak düşünülür.	1()	2()	3()	4()	5()
11	Üniversitemizin yöneticileri genellikle bir koordinatör, bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür.	1()	2()	3()	4()	5()
12	Üniversitemizin yöneticileri genellikle bir üretimci, bir teknisyen veya çetin bir şoför olarak düşünülür.	1()	2()	3()	4()	5()
13	Üniversitemiz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.	1()	2()	3()	4()	5()
14	Üniversitemiz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlık önemlidir.	1()	2()	3()	4()	5()
15	Üniversitemiz istikrar ve durağanlığa önem verir. Etkili, düzgün işlemler önemlidir.	1()	2()	3()	4()	5()
16	Üniversitemiz yarışmacı faaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir amaçlara ulaşmak önemlidir.	1()	2()	3()	4()	5()

Spor Bilimleri Fakültelerindeki Akademisyenlerin Etkili İletişim Becerilerinin Örgüt Kültürü Tipine Etkisi

Gamze Durmuş
Doç. Dr. Pınar Karacan Doğan