



**SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE  
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ ÇIKTILARININ ROLÜ**

**Esra ŞİMŞEK PARALI**

**Doktora Tezi**

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı**

**Prof. Dr. Eyyup AKBULUT**

**2024**

**Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.**  
**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANA BİLİM DALI**

**Esra ŞİMŞEK PARALI**

**SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE  
ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE  
KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ ÇIKTILARININ ROLÜ**

**DOKTORA TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ**  
**Prof. Dr. Eyyup AKBULUT**

**ERZURUM – 2024**



**TEZ BEYAN FORMU**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**BİLDİRİM**

*Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ ÇIKTILARININ ROLÜ "* adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanması için verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim \*.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

30/01/2024

Aslı Islak İmzalıdır

**Esra ŞİMŞEK PARALI**

**\* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

.....

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**Çeşitli ve Son Hükümler**

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi **MADDE 6– (1)** Lisansüstü teze ilgili **patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda**, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

**(2)** Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

**Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1)** Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

**(2)** Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



## **SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Graduate School of Social Sciences

### **TEZ KABUL TUTANAĞI**

#### **SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Prof. Dr. Eyyup AKBULUT danışmanlığında, Esra ŞİMŞEK PARALI tarafından hazırlanan bu çalışma 30/ 01/ 2024 tarihinde savunulmuş ve Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan:** Doç. Dr. Hüsamettin AKAR

**İmza:** Aslı Islak İmzalıdır

**Jüri Üyesi :** Prof. Dr. Eyyup AKBULUT

**İmza:** Aslı Islak İmzalıdır

**Jüri Üyesi :** Doç. Dr. Sait Sinan ATILGAN

**İmza:** Aslı Islak İmzalıdır

**Jüri Üyesi :** Doç. Dr. Cüneyt KORKUT

**İmza:** Aslı Islak İmzalıdır

**Jüri Üyesi :** Dr. Öğr. Üyesi Serhat BEKAR

**İmza:** Aslı Islak İmzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

Aslı Islak İmzalıdır

## İÇİNDEKİLER

|                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| <b>ÖZET.....</b>                | <b>VI</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>           | <b>VII</b>  |
| <b>KISALTMALAR DİZİNİ .....</b> | <b>VIII</b> |
| <b>ŞEKİLLER DİZİNİ .....</b>    | <b>IX</b>   |
| <b>TABLolar DİZİNİ .....</b>    | <b>X</b>    |
| <b>ÖNSÖZ.....</b>               | <b>XII</b>  |
| <b>GİRİŞ .....</b>              | <b>1</b>    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE KURAMLARI .....</b>       | <b>6</b>  |
| 1.1.1. Örgüt Kavramı.....                          | 6         |
| 1.2.2. Örgüt Kuramları .....                       | 8         |
| 1.2.2.1. Klasik Örgüt Kuramları .....              | 8         |
| 1.2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı .....        | 9         |
| 1.2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....           | 10        |
| 1.2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı .....               | 11        |
| 1.2.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramları .....          | 13        |
| 1.2.2.3. Modern Örgüt Kuramları.....               | 15        |
| <b>1.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI.....</b>         | <b>21</b> |
| 1.2.1. İletişim Kavramı.....                       | 22        |
| 1.2.1.1. İletişim Süreci.....                      | 23        |
| 1.2.1.2. İletişim Türleri.....                     | 25        |
| 1.2.2. Örgütsel İletişim Kavramı .....             | 26        |
| 1.2.3. Örgütsel İletişimin Amaçları .....          | 29        |
| 1.2.4. Örgütsel İletişimin Önemi .....             | 31        |
| 1.2.5. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler..... | 32        |
| 1.2.6. Örgütsel İletişim Türleri.....              | 33        |
| 1.2.6.1. Resmi (Biçimsel) İletişim.....            | 33        |
| 1.2.6.1.1. Dikey İletişim .....                    | 34        |
| 1.2.6.1.2. Yatay İletişim.....                     | 37        |

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.2.6.1.3. Çapraz İletişim.....                                    | 40        |
| 1.2.6.2. Resmi Olmayan (Biçimsel Olmayan) İletişim.....            | 41        |
| 1.2.6.3. Örgüt Dışı İletişim Kanalları .....                       | 43        |
| 1.2.7. Örgütsel İletişim Modelleri/Ağları.....                     | 44        |
| 1.2.7.1. Dairesel İletişim Modeli .....                            | 45        |
| 1.2.7.2. Zincir Tipi İletişim Modeli .....                         | 45        |
| 1.2.7.3. Merkezi İletişim Modeli .....                             | 46        |
| 1.2.7.4. Y Tipi İletişim Modeli.....                               | 47        |
| 1.2.7.5. Serbest İletişim Modeli.....                              | 47        |
| <b>1.3. ÖRGÜTLERDE KULLANILAN İLETİŞİM BİÇİMLERİ VE ARAÇLARI .</b> | <b>48</b> |
| 1.3.1. Sözlü İletişim ve Araçları.....                             | 48        |
| 1.3.2. Yazılı İletişim ve Araçları .....                           | 49        |
| 1.3.3. Sözsüz İletişim ve Araçları .....                           | 49        |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1. YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA KAVRAMI.....</b>   | <b>51</b> |
| 2.1.1. Yabancılaşma Kavramı .....                                | 51        |
| 2.1.2. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı.....                        | 54        |
| 2.1.3. Yabancılaşmaya Katkısı Olan Düşünürler/Filozoflar .....   | 63        |
| 2.1.3.1. Rousseau ve Yabancılaşma .....                          | 63        |
| 2.1.3.2. Hegel ve Yabancılaşma .....                             | 65        |
| 2.1.3.3. Marx ve Yabancılaşma .....                              | 67        |
| 2.1.3.4. Seeman ve Yabancılaşma .....                            | 71        |
| 2.1.3.5. Mottaz ve Yabancılaşma .....                            | 72        |
| <b>2.2. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI.....</b>              | <b>73</b> |
| 2.2.1. Güçsüzlük.....                                            | 73        |
| 2.2.2. Anlamsızlık .....                                         | 74        |
| 2.2.3. Kendine Yabancılaşma.....                                 | 75        |
| 2.2.4. Kuralsızlık .....                                         | 77        |
| 2.2.5. Sosyal Yalıtılmışlık .....                                | 77        |
| <b>2.3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI.....</b> | <b>78</b> |

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri.....     | 78        |
| 2.3.1.1. Yabancılaşmanın Bireysel Nedenleri .....  | 78        |
| 2.3.1.2. Yabancılaşmanın Örgütsel Nedenleri.....   | 79        |
| 2.3.1.3. Yabancılaşmanın Çevresel Nedenleri.....   | 80        |
| 2.3.2. Örgütsel Yabancılaşmanın Sonuçları .....    | 81        |
| 2.3.2.1. Yabancılaşmanın Bireysel Sonuçları.....   | 81        |
| 2.3.2.2. Yabancılaşmanın Örgütsel Sonuçları .....  | 84        |
| 2.3.2.2.1. Örgütsel Sinizm .....                   | 84        |
| 2.3.2.2.2. İş Tatminsizliği .....                  | 85        |
| 2.3.2.2.3. Örgütsel Bağlılık.....                  | 86        |
| 2.3.2.2.4. Örgütsel Adalet .....                   | 87        |
| 2.3.2.3. Yabancılaşmanın Toplumsal Sonuçları ..... | 88        |
| <b>2.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN ÖNLENMESİ VE</b>  |           |
| <b>YÖNETİLEBİLMESİ İÇİN YAPILACAKLAR.....</b>      | <b>89</b> |
| 2.4.1. İş Zenginleştirme.....                      | 89        |
| 2.4.2. İş Değiştirme/Rotasyon .....                | 91        |
| 2.4.3. Stres Yönetimi.....                         | 91        |
| 2.4.4. Çatışma Yönetimi.....                       | 92        |
| 2.4.5. Yönetime Katılma .....                      | 93        |
| 2.4.6. Personel Güçlendirme .....                  | 94        |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİLERİ

|                                                        |            |
|--------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.1. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER.....</b>            | <b>96</b>  |
| 3.1.1. Halkla İlişkiler.....                           | 97         |
| 3.1.2. Stratejik Halkla İlişkiler .....                | 99         |
| <b>3.2. HALKLA İLİŞKİLERDE İLİŞKİSEL YAKLAŞIM.....</b> | <b>106</b> |
| 3.2.1. İlişkisel Halkla İlişkiler .....                | 106        |
| 3.2.1.1. İlişki Yönetiminin Kuramsal Çerçevesi .....   | 112        |
| 3.2.1.1.1. Sistem Teorisi .....                        | 112        |
| 3.2.1.1.2. Karşılıklı Bağımlılık Teorisi.....          | 113        |
| 3.2.1.1.3. Sosyal Değişim Teorisi.....                 | 115        |

|                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.1.2. İlişki Türleri.....                                                           | 117        |
| 3.2.1.2.1. Kişilerarası İlişkiler.....                                                 | 117        |
| 3.2.1.2.2. Grup İlişkileri.....                                                        | 118        |
| 3.2.1.2.3. Kurumsal İlişkiler .....                                                    | 120        |
| <b>3.3. KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİLERİ .....</b>                                              | <b>120</b> |
| 3.3.1. Kurum ile Paydaş İlişkilerinin Türleri .....                                    | 121        |
| 3.3.1.1. Toplumsal İlişkiler.....                                                      | 122        |
| 3.3.1.2. Değiş-Tokuş İlişkileri .....                                                  | 124        |
| 3.3.2. Kurum-Paydaş İlişki Modelleri .....                                             | 125        |
| 3.3.1.1. Üç Aşamalı Kurum- Paydaş İlişki Modeli .....                                  | 125        |
| 3.3.1.2. SMARTS Modeli.....                                                            | 126        |
| 3.3.1.3. İlişkisel Öncüller, İlişkisel Stratejiler ve İlişkisel Sonuçlar Modeli.....   | 127        |
| 3.3.1.3.1. İlişkisel Öncüller .....                                                    | 128        |
| 3.3.1.3.1.1. Durumsal Kamular Kuramı .....                                             | 129        |
| 3.3.1.3.2. İlişkisel Stratejiler .....                                                 | 134        |
| 3.3.1.3.3. İlişkisel Sonuçlar Modeli / Kurum Paydaş İlişki Kalitesinin Boyutları ..... | 136        |
| 3.3.1.3.3.1. Kurum-Paydaş İlişki Kalitesinin ‘Kontrol’ Boyutu.....                     | 137        |
| 3.3.1.3.3.2. Kurum-Paydaş İlişki Kalitesinin ‘Güven’ Boyutu.....                       | 138        |
| 3.3.1.3.3.3. Kurum-Paydaş İlişki Kalitesinin ‘Bağlılık’ Boyutu .....                   | 139        |
| 3.3.1.3.3.4. Kurum-Paydaş İlişki Kalitesinin ‘Memnuniyet’ Boyutu.....                  | 139        |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ ÇIKTILARININ ROLÜNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

|                                                         |            |
|---------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>           | <b>141</b> |
| <b>4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....</b> | <b>144</b> |
| <b>4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>                  | <b>144</b> |
| 4.3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....            | 145        |
| 4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....           | 146        |
| 4.3.3. Veri Toplama Süreci ve Analizi.....              | 147        |

|                                                                                   |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....                                       | 148        |
| 4.3.4.1. Ölçeklerin Yapı Geçerliği.....                                           | 149        |
| 4.3.4.1.1. İletişim Doyumu Ölçeği.....                                            | 149        |
| 4.3.4.1.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği .....                                     | 155        |
| 4.3.4.1.3. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği .....                             | 163        |
| 4.3.4.2. Ölçeklerin Güvenilirliği.....                                            | 166        |
| <b>4.4. BULGULAR .....</b>                                                        | <b>168</b> |
| 4.4.1. Betimsel İstatistik Bulguları.....                                         | 168        |
| 4.4.1.1. Demografik Özellikler .....                                              | 169        |
| 4.4.1.1.1. Katılımcıların Yaşı.....                                               | 169        |
| 4.4.1.1.2. Katılımcıların Cinsiyeti.....                                          | 169        |
| 4.4.1.1.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyi.....                                      | 170        |
| 4.4.1.1.4. Katılımcıların Medeni Durumu .....                                     | 170        |
| 4.4.1.1.5. Katılımcıların Meslekleri .....                                        | 170        |
| 4.4.1.1.6. Katılımcıların Mesleki Kıdem Süresi .....                              | 171        |
| 4.4.1.1.7. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi .....                            | 171        |
| 4.4.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler.....     | 172        |
| 4.4.1.2.1. İletişim Doyumu Ölçeğine İlişkin Bulgular.....                         | 172        |
| 4.4.1.2.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Bulgular .....                  | 173        |
| 4.4.1.2.3. Kurum-Paydaş İlişkileri Ölçeğine İlişkin Bulgular .....                | 173        |
| 4.4.2. Bağıntısız İstatistik Bulguları.....                                       | 174        |
| 4.4.2.1. Değişkenler Arasındaki İlişkiler .....                                   | 174        |
| 4.4.2.2. Aracılık Testi.....                                                      | 175        |
| <b>SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>                                                     | <b>185</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                             | <b>190</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                 | <b>208</b> |
| EK 1. Etik Kurul Onay Belgesi .....                                               | 208        |
| EK 2. Araştırma Kullanılan Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri..... | 209        |
| EK 3. Anket Formu .....                                                           | 211        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                              | <b>216</b> |

**ÖZET****DOKTORA TEZİ****SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE ÖRGÜTSEL  
YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ  
ÇIKTILARININ ROLÜ****Esra ŞİMŞEK PARALI****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Eyyup AKBULUT****2024, 216 sayfa****Jüri: Prof. Dr. Eyyup AKBULUT****Doç. Dr. Sait Sinan ATILGAN****Doç. Dr. Cüneyt KORKUT****Doç. Dr. Hüsamettin AKAR****Dr. Öğr. Üyesi Serhat BEKAR**

Bu çalışmanın amacı sağlık kuruluşlarında örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi saptamak ve bu ilişkide kurum-paydaş ilişkisi çıktılarının aracılık rolünü ortaya koymaktır. Araştırma için oluşturulan anket formunda ilk olarak demografik bilgiler yer almaktadır ardından sırasıyla katılımcıların örgütsel iletişime ilişkin algılarını saptamak üzere İletişim Doyumu ölçeği, örgütsel yabancılaşma düzeylerini ölçmek için Örgütsel Yabancılaşma ölçeği ve aracı değişken olarak kullanılan kurum-paydaş ilişkilerine dair katılımcıların algılarını belirlemek için Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları adlı ölçek yer almaktadır. Araştırma 391 kişiden oluşan bir örneklem üzerinden yürütülmüştür. Sağlık kuruluşlarında örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde kurum-paydaş ilişkisi çıktılarının ve alt boyutlarının aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Demografik değişkenlerden hiçbirisinin örgütsel iletişimin kurum-paydaş ilişkisi çıktıları aracılığıyla örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olmadığı saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel İletişim, Örgütsel Yabancılaşma, Kurum-Paydaş İlişkileri

**ABSTRACT**

**Ph. D. DISSERTATION**

**THE ROLE OF ORGANIZATION-PUBLIC RELATIONSHIPS OUTCOMES IN  
THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION  
AND ORGANIZATIONAL ALIENATION IN HEALTH INSTITUTIONS**

**Esra ŞİMŞEK PARALI**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Eyyup AKBULUT**

**2024, Page: 216**

**Jury: Prof. Dr. Eyyup AKBULUT**

**Assoc. Prof. Dr. Sait Sinan ATILGAN**

**Assoc. Prof. Dr. Cüneyt KORKUT**

**Assoc. Prof. Dr. Hüsametdin AKAR**

**Assist. Prof. Dr. Serhat BEKAR**

The purpose of this study is to investigate the relationship between organizational communication and organizational alienation in healthcare organizations and to reveal the mediating role of organizational-public relationship outcomes in this relationship. The first section of the survey form created for the study consists of demographic questions. Then, the communication satisfaction scale to determine the participants' perceptions of organizational communication, the organizational alienation scale to measure their level of organizational alienation, and the organizational-public relationship outcomes scale to determine the participants' perceptions of the organization-public relationships, which is the mediating variable, were used. The study was conducted on a sample of 391 people. It was concluded that organization-public relationship outcomes and their sub-dimensions have a mediating role in the effect of organizational communication on organizational alienation in healthcare organizations. The results showed that none of the demographic variables had a moderating role in the effect of organizational communication on organizational alienation through organization-public relationship outcomes.

**Keywords:** Organizational Communication, Organizational Alienation, Organization-Public Relationships

**KISALTMALAR DİZİNİ**

|     |                               |
|-----|-------------------------------|
| ABD | : Amerika Birleşik Devletleri |
| TDK | : Türk Dil Kurumu             |
| USA | : United States of America    |



## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Şekil 1.1.</b> Örgütlerin Sistem Yaklaşımı .....                                     | 17  |
| <b>Şekil 1.2.</b> İletişim Süreci.....                                                  | 24  |
| <b>Şekil 1.3.</b> Darboğaz Olarak İletişim.....                                         | 24  |
| <b>Şekil 1.4.</b> Örgütsel İletişim Türleri .....                                       | 41  |
| <b>Şekil 1.5.</b> Dairesel Model İletişim Akışı.....                                    | 45  |
| <b>Şekil 1.6.</b> Zincir Tipi Model İletişim Akışı.....                                 | 45  |
| <b>Şekil 1.7.</b> Merkezi Model İletişim Akışı .....                                    | 46  |
| <b>Şekil 3.1.</b> Bir Hiyerarşi ve Çalışma Grubunun Karşılaştırılması.....              | 119 |
| <b>Şekil 3.2.</b> Kurum-Paydaş İlişkilerinin Öncülleri ve Çıktılar .....                | 126 |
| <b>Şekil 3.3.</b> İlişki Aşamaları ve Biçimleri.....                                    | 128 |
| <b>Şekil 4.1.</b> Araştırma Modeli (Hayes (2022) PROCESS Macro Model 4) .....           | 145 |
| <b>Şekil 4.2.</b> İletişim Doyumu Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi       |     |
| Sonuçları (1. Analiz) .....                                                             | 151 |
| <b>Şekil 4.3.</b> İletişim Doyumu Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi       |     |
| Sonuçları (2. Analiz) .....                                                             | 153 |
| <b>Şekil 4.4.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi |     |
| Sonuçları (1. Analiz) .....                                                             | 157 |
| <b>Şekil 4.5.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi |     |
| Sonuçları (2. Analiz) .....                                                             | 159 |
| <b>Şekil 4.6.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi |     |
| Sonuçları (3. Analiz) .....                                                             | 161 |
| <b>Şekil 4.7.</b> Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör |     |
| Analizi Sonuçları.....                                                                  | 164 |
| <b>Şekil 4.8.</b> Araştırma Modeli Hipotez Testi Sonuçları (Hayes, 2022; Model 4).....  | 176 |
| <b>Şekil 4.9.</b> Koşullu Süreç Modeli (Hayes, 2022; Model 58).....                     | 183 |

## TABLOLAR DİZİNİ

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 4.1.</b> İletişim Doyumu Ölçeği .....                                                                                            | 149 |
| <b>Tablo 4.2.</b> İletişim Doyumu Ölçeği Model Uyum Değerleri (1. Analiz) .....                                                           | 152 |
| <b>Tablo 4.3.</b> İletişim Doyumu Ölçeği Model Uyum Değerleri (2. Analiz) .....                                                           | 154 |
| <b>Tablo 4.4.</b> İletişim Doyumu Ölçeği DFA Sonuçları .....                                                                              | 154 |
| <b>Tablo 4.5.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği.....                                                                                       | 156 |
| <b>Tablo 4.6.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Model Uyum Değerleri (1. Analiz).....                                                      | 158 |
| <b>Tablo 4.7.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Model Uyum Değerleri (2. Analiz).....                                                      | 160 |
| <b>Tablo 4.8.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Model Uyum Değerleri (3. Analiz).....                                                      | 162 |
| <b>Tablo 4.9.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği DFA Sonuçları .....                                                                        | 162 |
| <b>Tablo 4.10.</b> Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği .....                                                                             | 163 |
| <b>Tablo 4.11.</b> Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği Model Uyum Değerleri.....                                                         | 165 |
| <b>Tablo 4.12.</b> Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği DFA Sonuçları .....                                                               | 166 |
| <b>Tablo 4.13.</b> İletişim Doyumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....                                                                       | 167 |
| <b>Tablo 4.14.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....                                                                | 167 |
| <b>Tablo 4.15.</b> Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği Güvenilirlik Analizi .....                                                        | 168 |
| <b>Tablo 4.16.</b> Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....                                                                            | 169 |
| <b>Tablo 4.17.</b> Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....                                                                       | 169 |
| <b>Tablo 4.18.</b> Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....                                                                   | 170 |
| <b>Tablo 4.19.</b> Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....                                                                  | 170 |
| <b>Tablo 4.20.</b> Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımı .....                                                                        | 171 |
| <b>Tablo 4.21.</b> Katılımcıların Mesleki Kıdem Sürelerine Göre Dağılımı.....                                                             | 171 |
| <b>Tablo 4.22.</b> Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....                                                          | 172 |
| <b>Tablo 4.23.</b> İletişim Doyumu Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler<br>(n= 378) .....                                 | 172 |
| <b>Tablo 4.24.</b> Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Betimsel<br>İstatistikler (n= 378) .....                           | 173 |
| <b>Tablo 4.25.</b> Kurum-Paydaş İlişkileri Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Betimsel<br>İstatistikler (n= 378) .....                         | 174 |
| <b>Tablo 4.26.</b> Değişkenler Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi (n= 378).....                                                  | 175 |
| <b>Tablo 4.27.</b> Örgütsel İletişimin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde<br>Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarının Aracılık Rolü ..... | 178 |

|                                                                                                                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 4.28.</b> Örgütsel İletişimin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde<br>Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğinin Alt Boyutlarından Güvenin<br>Aracılık Rolü .....      | 179 |
| <b>Tablo 4.29.</b> Örgütsel İletişimin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde<br>Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğinin Alt Boyutlarından Kontrolün<br>Aracılık Rolü .....    | 180 |
| <b>Tablo 4.30.</b> Örgütsel İletişimin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde<br>Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğinin Alt Boyutlarından<br>Memnuniyetin Aracılık Rolü ..... | 181 |
| <b>Tablo 4.31.</b> Örgütsel İletişimin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde<br>Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğinin Alt Boyutlarından Bağlılığın<br>Aracılık Rolü .....   | 182 |
| <b>Tablo 4.32.</b> Hipotez Testleri Sonuçları .....                                                                                                                                | 184 |

**ÖNSÖZ**

Doktora sürecim boyunca bilgileriyle rehber olup, desteğini esirgemeyen başta saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Eyyup AKBULUT olmak üzere değerli hocalarım Doç. Dr. Sait Sinan ATILGAN, Doç. Dr. Cüneyt KORKUT, Doç. Dr. Hüsamettin AKAR ve Dr. Öğr. Üyesi Serhat BEKAR'a desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olan annem Hülya ve babam Tunçal ŞİMŞEK'e, bu zorlu süreci beraber atlatmayı başardığımız sevgili eşim Dr. Ufuk PARALI'ya, desteklerini hep hissettiğim ablam Efsun ŞİMŞEK UZAR'a ve dayım Doç. Dr. Erdinç ÜNAL'a teşekkür ederim.

Katılımlarıyla çalışmanın ortaya çıkmasına yardımcı olan başta hekimler olmak üzere bütün sağlık emekçilerine teşekkürlerimi sunarım.

**Erzurum - 2024**

**Esra ŞİMŞEK PARALI**

## GİRİŞ

Örgüt, uygar toplum anlayışının bir gereğidir. Örgütlerin sağlıklı işlemesi, sürdürülebilir olması ve yeniliklere hızla ayak uydurabilme becerisine sahip olması gerekmektedir. Örgütler geçmişte ve günümüzde varoldukları gibi gelecekte de var olmaya devam edecek yapılardır. Çünkü insanların örgütlere örgütlerin de insanlara ihtiyacı vardır ve aynı zamanda örgüt, insanın doğasında olan sosyalleşme güdüsünün tezahür etmiş halidir. İnsan yaşarken ruhen ve bedenen varlığının yanında bir de sosyal olarak varolmak zorundadır. Aslında bu durum zorunluluk değil insan doğasının otomatik gerçekleştirdiği bir eylemdir. İnsanın işlevlerini yerine getirebilmesi için sağlıklı hayatta kalması gerekmektedir.

Kuruluş amaçları birbirlerinden farklı olsa da örgütler ayakta kalabilmek için insan kaynağına hak ettiği değeri vermelidir. İnsanın fizyolojik, psikolojik, sosyolojik boyutları olan bir canlı olmasından hareketle örgütlerde insan kaynağının nasıl etkili bir şekilde varlık gösterebileceği yapılan akademik çalışmalarla ortaya konmaktadır. Bu konuda önemli hususlardan biri dünyada meydana gelen teknolojik, sosyolojik yenilikler ve bunlara eşlik eden iş çevrelerindeki değişimler hemen her şeyi olduğu gibi insana ilişkin bilgilerin de revize edilmesini gerekli kılmaktadır. Fakat işgörenlerle işbirliği yapmak örgütlerin verimliliği için her zaman önemlidir. Genel olarak belli oranda beklentileri karşılanmış işgören örgütüne yarar sağlayabilir. İşgörenlerle diyalog geliştirip, ihtiyaçlarını anlayıp duygusal olarak da onlara hitap edebilmenin yolu örgütsel iletişimi etkin kılabilmekten geçmektedir.

Örgütsel iletişim genel bir ifadeyle işgörenler arasında bilgi akışının sağlanması olarak tarif edilebilir fakat çok boyutlu bir alandan bahsedildiğini bilmek gerekmektedir. Sadece isteklerin aktarıldığı tek taraflı gerçekleşen iletişim eksiktir, alıcı ve gönderici arasındaki aktarımın iyi seviyede olması beklenirken işgörenlerin farklı beklentilerinin de karşılandığı bir iletişim anlayışı söz konusudur. İletişim eylemi örgüt içinde gerçekleşirken işgören için belli düzeyde doyum, tatmin veya memnuniyet sağlamalıdır. İşgörenler çalıştığı örgütte neler olduğuna neyin planlandığına ilişkin açıkça bilgi sahibi olmak ister. İşgören çalıştığı örgütün bir parçası olarak kendini görmek ve kendi fikrini de beyan etmek ister. İşgören örgütteki iletişim ortamından, iletişimin gerçekleştiği kanallardan memnun olmanın yanında, iş faaliyetleri için yeterli düzeyde yönergelerle

bilgilendirildiğine kanaat getirmek ve kendisine ilişkin yapılan değerlendirmelerden haberdar olmak ister. Bir işgören örgütünü çalışmak için tercih edilebilecek en iyi yerlerden biri olarak değerlendirmelidir. Örgütsel iletişim işgörenlerin genel olarak beklentilerinden oluşan bu hususları sağlayabilmelidir.

Örgütsel iletişimi başarılı işleyen yapılar içinde yer almak işgören açısından güven ve aidiyet duygusu sağlamaktadır. Bu durum beraberinde iş tatmini, işgören memnuniyeti gibi olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Örgüt açısından değerlendirildiğinde örgütüne bağlılığı gelişen işgörenler her zaman örgütün ayakta kalması için fedakârlık gösterecek ve örgütün ürün ya da hizmet üretimindeki başarısı için memnuniyetle emeğini ortaya koyacaktır. Kapitalizmle birlikte her geçen gün hararetlenen rekabet ortamında ayakta kalma mücadelesi veren örgütler için durum günden güne zorlaşmaktadır. Günümüz şartlarında örgütlerin karşılaştığı kriz durumları oldukça yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Bu noktada örgütleri tarafından anlaşıldığını, değer gördüğünü hisseden işgörenler örgütler için en büyük destekçiler olacaktır. İşe devamsızlık, örgüte yabancılaşma, tükenmişlik sendromu, iş tatminsizliği gibi olumsuz durum ve tutumların ortaya çıkma ihtimali azalacaktır. Anlaşıldığı üzere bir örgütte istenmeyen durumlar arasında yer alan konulardan biri de yabancılaşma konusudur.

Kökleri oldukça eski tarihlere dayanan felsefeden, iktisada, dinden psikolojiye yaygın bir alanda varlık gösteren yabancılaşma konusu yıllar boyu insana dair en ilgi çeken meselelerden biri olmuştur. Yabancılaşma literatürde her zaman merak uyandıran, popüler bir konu olarak yerini almıştır. İnsan doğası gereği farklı iklimlere, yaşam şartlarına veya koşullara adapte olabilen bir varlıktır. Uyum sağlama yeteneğinin bu denli gelişmiş olmasında belki de en büyük etken sosyal bir varlık olmasıdır. Ancak atlanmaması gereken bir konu, insanların farklı mizaçları, yaşam tecrübeleri, eğitimleri, donanımları sebebiyle karşılaştıkları olaylar, durumlar ya da problemler karşısında çok çeşitli tepkiler gösterebilme ihtimalleridir. Bir kişi için önemli olan mesele diğeri için aynı öneme sahip olmayabilir. Bu durumda işgörenlerin örgütlerinde yabancılaşma düzeyleri de aynı olmayabilmektedir. Yabancılaşma düzeyi işgörenler arasında farklılıklar gösterse de bu konuda önemli olan mesele işgörenlerin yabancılaşma düzeylerinin azaltılmaya çalışılması hatta ortadan kaldırılmasına yönelik çabaların gösterilmesi gerektiğidir. Bu konu faaliyetleriyle varlık göstermek isteyen bütün örgütler için önemlidir.

Yabancılaşma duygusal ve ruhsal olarak ortaya çıkan bir durumdur. İnsanın kendisini güçsüz, anlamsız, başkalarından ayrılmış, kendine, bulunduğu ortama, işine, evine, yakın çevresine karşı uzaklaşmış hissetme hali olarak tarif edilebilir. Yabancılaşmış kişi kendisiyle başkaları arasında aşılması güç bir mesafenin açıldığını hissedebilir. Yahut kuralsızlık olarak tabir edilen toplumda ya da ortamda düzenin olmaması, insanların davranışlarını kontrol etmeden yaşaması, bireyin duygusal olarak dağılmasına sebep olabilmektedir. Diğer taraftan bir işgörenin kendini ilgilendiren konularla ilgili söz hakkının, kontrol hakkının olmaması işgörenin güçsüzleşmesine yol açmaktadır. Bir örgüt içinde görevini yerine getiren işgören, diğer çalışma arkadaşlarının yaptıkları işlerle bir bütün olarak kendi görevinin hedeflerinin uyduğuna, aynı amaca hizmet ettiğini ve örgüte sunduğu katkıyı algılamak ister. Bunu hissetmeyen işgören anlamsızlaşır ve bu durum da bir tür yabancılaşma demektir. Bir başka açıdan değerlendirildiğinde insanın içinde yaşadığı toplumdan kendini uzaklaşmış, kopmuş hissetmesi de mümkündür. Karşılığı yalıtılmışlık ya da izolasyon olarak ifade edilen bu yabancılaşma durumunun örgüt içinde işgörenler tarafından da yaşanması mümkündür. Çalışma ortamında veya örgütünde işgörenin bunları yaşaması ise örgütsel yabancılaşmayı ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada örgüt içinde işgörenin yabancılaşmasına sebep olan durumlar önemlidir ve ortadan azami derecede kaldırılmalıdır. Aksi durumda işgörenin duygusal ve ruhsal açıdan gün geçtikçe yıpranması söz konusu olacaktır. Bu yıpranma sonucunda ise örgütsel bağlılıkta azalma, iş tatminsizliği, mutsuzluk, işten kaçma, sinizm gibi istenmeyen ve bir örgüte içten içe zarar veren durumların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Örgütlerde işgörenlerin yaşayabilmesi muhtemel olan istenmeyen süreçlere ilişkin çözümler geliştirilmiştir. Bu uygulamalar verimliliği arttırmak için de işgörenlerin memnuniyetlerini yükseltmek için de kullanılabilir. Bu noktada iş zenginleştirme, rotasyon, yönetime katılma, personel güçlendirme gibi faaliyetler gerçekleştirilebilir veya yenilikçi farklı çözüm yolları bulunabilir. Ancak her örgütün insan kaynağına göre değişiklik gösteren ihtiyaçları olabilmektedir. Bu ihtiyaçların neler olduğunu saptamak için örgütlerin işgörenleriyle karşılıklı olarak geliştirdikleri ilişkiler diğer bir ifadeyle kurumların paydaşlarıyla olan ilişkileri önem kazanmaktadır.

Sosyal bir sistem olarak ifade edilen örgütlerin kapalı sistem anlayışından açık sistem anlayışına evrilmesi çevreleriyle yumuşak ve geçişken ilişkileri gerektirmiştir. Söz konusu sistemlere sosyal ve ekonomik amaçlarla kurulmuş olan örgütler, aileler, devletler gibi yapıları dahil ederek geniş bir yelpazede düşünmek gerekmektedir. Örgütlerin bu

anlayışla örgüt içinde ve dışında bütün çevresiyle ilişki halinde olduğu bir anlayış esastır. Bu noktada bir örgütün iç ve dış paydaşlar olarak ifade edilen gruplarla iletişimini başarıyla kurması gerekmektedir. Ancak örgütlerin değişen, dijitalleşen ve yeniliklerin hızla yaşandığı dünyada iletişim ihtiyaçlarını karşılamak konusunda yeniliklere ihtiyacı olmaktadır. Bir örgütün çevresiyle geleneksel halkla ilişkiler anlayışıyla kurduğu iletişim günümüz koşullarında eksik kalmaktadır. İlişkisel halkla ilişkiler, geleneksel halkla ilişkilerin yetemediği konularda yeniliklere cevap verebilecek nitelikte bir halkla ilişkiler anlayışı olarak doğmuştur. Örgütlerin iç ve dış paydaşlarıyla kurduğu iletişimin yerine bu paydaşlarla ilişkilerin kurulması gerektiği anlaşılmıştır. Bu noktada iletişimden ilişkilere giden yoldaki farklılıklar halkla ilişkilerin bir örgütün içindeki kurgulanışını tamamen değiştirmektedir. İlişki perspektifiyle birlikte halkla ilişkiler uygulamaları, ilişkilere bakış açısı, stratejik olarak halkla ilişkileri yönetmek gibi birçok noktada değişimler söz konusudur. Bu durumda halkla ilişkiler profesyonellerinin bir örgütte üstlendikleri roller dahi farklılaşmaktadır. İlişki yönetiminin kalbini oluşturan konu ilişkilerin uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler olarak planlanması gerektiğidir. Bu bağlamda örgütlerin paydaşlarıyla iletişim kurması yerine kaliteli ilişkiler geliştirmeyi hedeflemesi gerekmektedir. Bu bağlamda anahtar kavram, ilişki yönetimi yani bir kurumla paydaşlarının dahil edildiği iletişimden ziyade etkileşimi esas alan anlayıştır.

Örgüt ve paydaşlar arasında uzun vadeli ve kaliteli ilişkiler kurulabilmesi için bazı önemli unsurlar söz konusudur. İletişim sürecine dahil edilen paydaşlarla diyalog geliştirirken paydaşlar tarafından da fikirlerin beyan edilebildiği, kontrolün karşılıklı olduğu, güvenin, memnuniyetin ve bağlılığın eşlik ettiği ilişkiler hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır. Paydaşlarla kurulan sağlıklı ilişkilerin bir örgüt açısından türlü yararları vardır. Daha önce de bahsedildiği gibi kapitalizm, küreselleşme gibi olgularla artan rekabet ortamı örgütleri ürün ya da hizmet üretimlerinde rakipleriyle sürekli mücadele etmek durumunda bırakmaktadır. Bunun yanında türlü sebeplerden kaynaklı krizler ortaya çıkabilmektedir. Hatta örgütlerin ortadan kalkmasına bile yol açabilen kriz durumları söz konusu olabilmektedir. Bu zorlu şartlar altında örgütler için koruyucu kalkan görevi üstlenecek, en büyük desteği sağlayacak olan paydaşlardır. Hem iç hem de dış paydaşların örgüte karşı göstereceği desteğin önemi büyüktür. Elbette tüm bunlar kurum-paydaş ilişkilerine gereken önemin verilmesiyle mümkündür.

Bu çalışmada üçlü sacayağı gibi bütün bölümlerin ana temasını, merkezini insan oluşturmaktadır. İnsan bu çalışmanın kesişim noktasıdır. Örgütsel iletişim, örgütsel yabancılaşma veya kurum-paydaş ilişkileri kavramlarıyla insanla nasıl iletişim, etkileşim kurulmalı, örgüt içinde insan davranışlarını tahmin etmek ve yorumlamak konularıyla ilgilenilmektedir. Örgütsel iletişim yeterli olduğunda işgörenlerin moral ve motivasyonlarının daha iyi olduğu, örgütlerine bağlılıklarının ve işten tatmin olma durumlarının olumlu yönde etkilendiği bilinmektedir. Bu bağlamda insanın moral ve motivasyonunu destekleyen örgütlerde yabancılaşmanın azalacağı da açıktır. Ancak bunu etkileyen unsurlardan biri de örgütün iç paydaşı olan işgörenleriyle kurduğu ilişkilerindeki başarısıdır. Kurum-paydaş ilişkilerinin başarıyla kurulup yürütülmesiyle yabancılaşmanın daha da azalması söz konusudur. Nihayetinde kurum- paydaş ilişkilerinin güven, memnuniyet, bağlılık ve karşılıklı olarak kontrol edilebilen ilişkiler temelinde şekillenmesi işgörenlerin morallerini olumlu yönde etkileyeceğine şüphe yoktur.

Bu çalışmanın amacı sağlık gibi hayati önemi olan bir alanda faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarında örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi saptamak ve bu ilişkide kurum-paydaş ilişki çıktılarının aracılık rolünü ortaya koymaktır. Çalışmanın ilk bölümünde örgüt kavramı, örgüt kuramları, iletişim, örgütsel iletişim, örgütsel iletişimin amaçları, önemi, örgütsel iletişimi etkileyen faktörler, örgütsel iletişim türleri, modelleri, örgütlerde kullanılan iletişim biçimleri ve araçları konuları ele alınmaktadır. Örgütsel yabancılaşma başlıklı ikinci bölümde yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşma kavramları, yabancılaşmaya katkı sunan düşünürler, örgütsel yabancılaşmanın boyutları, neden ve sonuçlarıyla örgütsel yabancılaşmanın önlenmesi ve yönetilmesi için yapılabilecek birtakım düzenlemeler ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde stratejik halkla ilişkiler, halkla ilişkiler, ilişkisel halkla ilişkiler, kurum paydaş ilişkilerinin türleri ve modelleri ayrıntılarıyla irdelenmektedir. Çalışmanın dördüncü bölümünde öncelikle araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılıkları ve yöntemi ele alınmakta, ardından araştırma modeli, hipotezler, evren, örneklem, veri toplama süreci ve kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler sunulmakta ve betimsel ve bağıntısal istatistik bulguları ortaya konularak yorumlanmaktadır. Sonuç ve tartışma kısmında ise çalışmanın bulgularına ilişkin genel bir değerlendirme yapılmakta ve çeşitli önerilerde bulunmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İnsan, doğası gereği iletişim ve etkileşim içinde hayatına devam etmektedir. Yaşamın akışıyla bu etkileşme yetisinin sürekliliği toplulukların oluşmasını sağlamaktadır. Bir topluluğun belirli hedeflere göre düzen içinde yapılanmasıyla örgütler oluşmaktadır. Örgütlerin oluşma sebebi bir ürün ya da hizmet üretip kâr elde etmek olabileceği gibi bir fikir ya da hak savunuculuğu yapmak da olabilir. Örgütlerin hangi amaçla oluştuğu fark etmeksizin faaliyetlerinde başarı hedeflenmektedir. Özellikle ticari faaliyetleriyle varlık gösteren örgütler için başarı ve sürekliliklerini sağlamak, ürün ya da hizmetlerinden kazanç elde etmeleriyle doğru orantılıdır. Bu noktada örgüt faaliyetlerinin eksiksiz ve koordineli bir şekilde yürütülmesi şarttır. Bir örgütte haberleşmeyi ve işlerin aksamadan yapılmasını sağlayan, adeta örgütün can damarı gibi görev yapan unsur örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim, her biri kendi içinde açıklanması karmaşık olan ‘örgüt’ ve ‘iletişim’ kavramlarının temelinde şekillenmiştir (Mumby ve Khun, 2019: 37).

Bu bağlamda çalışmanın ilk bölümünde örgüt kavramı ve örgütlerde zamanla meydana gelen değişimler örgüt kuramları çerçevesinde ele alınmaktadır. Daha sonra iletişim ve örgütsel iletişim kavramları, örgütsel iletişimin amacı, önemi, örgütsel iletişimi etkileyen faktörlerle türleri ve modelleri incelenmektedir. Son olarak örgütlerde kullanılan iletişim biçimleri ve araçları hususu irdelenmektedir.

#### 1.1. ÖRGÜT KAVRAMI VE KURAMLARI

Bu kısımda öncelikle örgüt kavramına yer verilmekte ardından örgüt kuramları ayrıntılı olarak incelenmektedir.

##### 1.1.1. Örgüt Kavramı

Örgütlerle ilgili psikoloji, sosyoloji, işletme, siyaset bilimi, sosyal psikoloji, sosyal antropoloji, kamu yönetimi gibi birçok bilim dalı çalışmalar yapmaktadır. Örgüt kavramı farklı bilim dallarının araştırma konusu olduğu gibi bu bilim dallarının ortak çalışma alanı da olabilmektedir (Aziz ve Dicle, 2017: 19). Örgüt kavramıyla ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Örneğin, TDK sözlüklerinden Güncel Türkçe Sözlük (<https://sozluk.gov.tr/>)

örgüt kavramını iki şekilde tanımlamaktadır. Buna göre örgüt kavramı, ilk tanımında “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat”; diğer tanımında ise “bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü” olarak ifade edilmektedir.

Örgüt kavramını farklı bakış açılarıyla ele almak mümkündür. Örgüt/organizasyon denildiğinde ilk olarak ‘düzen’ kavramı akla gelmektedir. Bu bağlamda planlanmış iş ilişkilerinden meydana gelen bir yapı, şema düşünülebilir. Örgüt, bu iş ilişkilerinin ve faaliyetlerinin belirlenip ortaya çıkarılma süreci, düzenlenmesi, organize edilmesi ve birbiriyle ilişkilendirilmesini ifade etmektedir. Bir başka anlamda örgüt, belli bir amaç doğrultusunda kurulan, kendine özgü kaynak ve özellikleri olan, toplumu oluşturan birimlerden biridir. Dolayısıyla kâr amacıyla faaliyet gösteren bir kurum, örgüt olarak nitelenebildiği gibi bir araya gelen hemşehrilerden oluşan dernek de örgütlere örnek olarak verilebilir. Bunun yanında bireylerin ortak istekleri, hedefleri, beklentileri doğrultusunda veya aynı mesleği icra edenlerin, bir güç oluşturabilmek, isteklerine daha çabuk ulaşmak, kamuoyunu ve karar vericileri etkileyebilmek için bir araya geldikleri sivil toplum kuruluşları da örgütsel yaşamın en tipik örneklerindendir (Koçel, 2010: 70-71). Bu bağlamda örgüt kavramının disiplinlerarası olduğunu, insana ilişkin her ne kadar araştırma konusu varsa örgüt kavramı üstüne de çalışılması muhtemel o kadar konu olabileceği şeklinde bir değerlendirme yapmak mümkündür.

Katz ve Kahn’a (1977: 18) göre örgüt, çıktıdan doğan enerji dönüşünün sistemi yeniden eyleme geçirdiği, enerjisel bir girdi-çıktı sistemi olarak tanımlanmaktadır. Örgütler belli sayıdaki bireylerin kalıplaşmış eylemlerinden meydana gelmektedir. Eylemlerin birbirlerini tamamlayıcı veya birbirlerine bağımlı yönleri vardır. Bu eylemler tekrarlanır, yer ve zamanla sınırlıdır. Eylemlerin tekrarlanmadığı ya da bir sefer gerçekleştiği durumda örgüt varlığından bahsetmek mümkün değildir.

Örgüt, belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için grubun çabalarının bir düzende olmasını sağlayan yapı, kural ve süreçlerin tamamını (Genç, 2007: 54) ve belirlenmiş hedeflere ulaşmak için resmi yapı içinde bir araya gelen insanları (Tutar ve Yılmaz, 2013: 215) ifade etmektedir.

Gareth Morgan’ın (2006: 5-6) çeşitli yönlerden örgüt kavramını değerlendirerek yaptığı tanımlamalardan bazıları şöyledir:

- Örgütler, mekanik ve teknik olmak üzere üretim birimleri olarak değerlendirilebilirler.
- Örgütler, ‘sosyal canlılar’ olarak nitelenebilir çünkü toplumsal koşullardan etkilenirler ve bu koşullara uyum sağlamak için değişebilirler.
- Örgütler kendi bilgi işleme özellikleri, karar verme ve öğrenme nitelikleri olan birimlerdir.

Özetle, örgütler insanla var olabilirler. İnsan topluluğundan oluşan bir yapı olması hasebiyle sosyal bir varlık olarak örgütlerin eylemlerinde süreklilik göstermek suretiyle devamlılıklarını sağlayabilecekleri ifade edilebilir.

Günümüzde örgütler, klasik örgüt kuramcılarının düşündükleri gibi biçimsel ve resmi kurallara dayanan ya da neo-klasik örgüt kuramcılarının öngördükleri şekilde doğal ilişkilere dayanan bir yapı olarak ele alınmamaktadır. Örgütler genel olarak sistem kuramının sunduğu çerçevede ele alınıp çeşitli doğal ve biçimsel öğelerden oluşan çevrelerine açık birer sistem olarak değerlendirilmektedir (Aziz ve Dicle, 2017: 27). Bahsi geçen örgüt kuramları genel çerçevede aşağıda ele alınmaktadır.

### 1.2.2. Örgüt Kuramları

Örgüt kuramlarının incelenmesinin amacı, kuramların ortak noktası olan insana dolayısıyla iletişime olan bakış açılarını anlamak, örgütlerin günümüze gelene kadar geçirdiği değişimleri kavrayabilmektir. Bu çalışmada literatürde genel olarak kabul gördüğü üzere klasik, neo-klasik, modern ve çağdaş örgüt kuramlarına yer verilmektedir.

#### 1.2.2.1. Klasik Örgüt Kuramları

Günümüzde geçerliliğini sürdürmesi dolayısıyla ‘klasik’ ya da ‘geleneksel’ olarak adlandırılan örgüt kuramları üç yaklaşımdan oluşmaktadır. Farklı ülkelerde ve zamanlarda ortaya çıkan bu yaklaşımlar; ‘*Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*’, ‘*Yönetim Süreci Yaklaşımı*’ ve ‘*Bürokrasi Yaklaşımı*’dır. Frederick W. Taylor’un 1911 yılında yayımladığı ‘*Bilimsel Yönetimin İlkeleri*’ kitabı etrafında yoğunlaşan görüşlerden oluşan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşımda çalışanların verimliliğinin nasıl artırılacağı hususu ağırlıklı ele alınmaktadır. 1916 yılında Henri Fayol’un uygulama ve görüşlerinin yayımlandığı kitabı etrafında yoğunlaşan görüşleri oluşturan ikinci yaklaşım, Yönetim

Süreci Yaklaşımı'dır. Bir örgütün yönetim süreci faaliyetleri ve iyi bir formal organizasyon oluşturulması konularına ağırlık verilmektedir. Üçüncü yaklaşım ise Max Weber'in eserleri etrafında gelişen bürokrasiyle ilgili görüşlerin ağırlıkta olduğu Bürokrasi Yaklaşımı'dır. Weber özellikle sosyolojik bakış açısıyla Marksist görüşe karşı toplumda insanların birbirlerini nasıl etkiledikleri konusu üzerinden açıkladığı, en verimli bulunduğu çalışma düzeni olarak bürokrasiyi ifade etmektedir. Klasik kuram, belirlenmiş iş yapma yöntem ve teknikleriyle bir organizasyonun yapısı ve yetkili ilişkileriyle verimliliğin artırılması hususuyla ilgilenmektedir. Bir organizasyonun en verimli olabileceği hale ulaşması için uyulması gereken ilkeler belirlenmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla kimi kaynaklarda klasik kuram 'İlkeler Yaklaşımı' başlığıyla da ele alınabilmektedir (Koçel, 2010: 203-204). Klasik kurama ilişkin bahsi geçen yaklaşımlar aşağıda daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

#### **1.2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı 20.yy'ın en önemli yaklaşımlarından ilkidir. Bu yaklaşımın gelişmesinde önemli paya sahip olan Taylor, ustabaşı olarak çalışırken yöneticilerin işgörenler tarafından yapılan işleri iyi analiz edemediklerini, işlerin yavaş ilerlediğini fark etmiştir. Bunun üstüne Taylor fabrikada gerçekleşen faaliyetleri analiz etmiş ve bunlara uygun çalışma yöntemleri önermiştir. Dolayısıyla üretkenlik ve verimlilikte neler yapılabileceğine ilişkin düşünceler geliştirmiştir. Bunlardan biri parça başı üretim sistemini geliştirmesi ve üretim artışını sağlaması olmuştur. Taylor'un bu sistemi geliştirmesinin altında yatan düşünce insanların ana motivasyon kaynağının para olduğuna inanmasıdır. Elbette Taylor'un bu bakış açısını yetersiz bulanlar olmuş, yaklaşımın insan unsurunu yetersiz bir şekilde ele aldığını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan Taylor'un fikirlerinin günümüzde dahi geçerliliğini koruduğu, yöneticilerin uygulamalarında Taylor'un fikirlerini kullandığı yönünde görüşler bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010: 27-28). Taylor'un geliştirmiş olduğu bu yaklaşım daha çok bir örgütün alt kademelerinde fabrika, atölye gibi üretim düzeyindeki yerleri esas alarak bu gibi yerler için standartlar oluşturulmasına yönelik olmuştur. Bu yaklaşımın uygulanmasıyla birlikte verimlilik artışının olması kısa sürede yayılmasına sebep olmuştur. Kısaca 'Taylorizm' olarak da kaynaklarda yer alan bilimsel yönetim bakış açısının genel bir çerçevede ilkelerinden bahsetmek gerekirse; çalışma düzeni gelişigüzel

değil bilimsel ilkelere göre olmalıdır, iş görme davranışı sistematize edilmiş ve tanımlanmış olmalı, birbirinden kopuk çalışma düzeni değil ahenk ve koordinasyon içinde olan bir düzen tercih edilmelidir, bireysellik değil yardımlaşma benimsenmelidir, düşük verim değil yüksek verimlilik hedeflenmelidir, işe uygun işgören seçimi için iş tanımları yapılmalıdır, işgörenler en yüksek verimlilik seviyesi için eğitilmelidir, standartları önceden belirlenmiş işlerde yeteri kadar üretim gerçekleştiren işgörenler ek ücretlerle teşvik edilmelidir (Koçel, 2010: 206-208). Özetle, örgütlerde işgörenlerin çalışmayı arzulamaları için farklı motivasyon kaynakları olabilir. Sadece paranın motivasyon aracı olarak görüldüğü bir anlayış, beklenen verimi örgütlere sağlamayabilir. Ancak diğer taraftan eklemek gerekir ki ikramiye, ürün ya da hizmet satışından alınacak komisyon gibi işgöreni motive etmek amaçlı kullanılan para odaklı yöntemler, hâlen işgörenlerin motivasyonunu artıran unsurlar arasında ilk sıralarda yerini almaktadır. Kurama ilişkin bilgi verirken ilk başta da ifade edildiği gibi günümüzde hala uygulama alanı bulan kuramın bilimsel yönetim yaklaşımıyla gelecekte de uygulamalarının devam edeceğini öngörmek mümkündür.

#### **1.2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı**

1916 yılında *Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim* isimli kitabında Henri Fayol yöneticilerin uyması gereken belli başlı ilke ve kurallara değinmiştir. Yönetimsel faaliyetler yerine getirilirken uyulması gereken birtakım ilkelerden bahsetmiştir. Bunlara kısaca değinmek gerekirse; astlar arasında işbölümü ve uzmanlaşmanın olması gerektiği, astları faaliyetlerine ilişkin maddi ve beşeri kaynak kullanımında cesaretlendirmek, yetki ve sorumluluk vermek, işlerin aksamaması için disiplinli olmak, her astın tek yöneticiden emir aldığı ve ona rapor verdiği bir kumanda birliği oluşturmak, birimlerin yaptıkları faaliyetlerin hizmet ettiği müşterek genel amaçlardan oluşan yönetim birliği oluşturmak, örgütün çıkarlarını bölümün ve kişisel çıkarların üstünde tutmak, ödüllendirme ve cezalandırma sistemini hayata geçirmek, yönetimsel yetkileri dağıtırken titiz davranıp ortaya konan tüm çabaların genel amaçlarına yönelik merkezci bir yönetim sistemi kurmak, emir kumanda ve faaliyet raporları için yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir düzen oluşturmak, örgütün maddi ve beşeri üretim araçlarına hizmet edebilecekleri bir yer tayin etmek, personelde devamlılığı ve düzenli, dengeli iş verimini sağlamak, öngörü sahibi ve girişimci olmak, işgörelere objektif ve adil davranabilmek ve bütün çalışanların birlik

beraberlik ruhuna önem vermesi için çalışmak şeklinde açıklanmaktadır. Taylor ve Fayol hakkında anlatılanlar ışığında bu döneme sundukları katkılara ilişkin farklı yaklaşımlar ortaya koymalarına yönelik aralarındaki fark şöyle özetlenebilir. Taylor işgörenlerin işlerini yaparken daha verimli çalışmalarına, işgörenlerin makineler, araçlarla olan ilişkilerini inceleyerek önerilerde bulunmuştur. Buna karşılık Fayol ise örgütü yönetmek ya da yönetici pozisyonundaki kişilerin neler yapması gerektiğine ilişkin kişilerarası ilişkilere yönelik görüşler ortaya koymuştur. Bu bağlamda Taylor'un psiko-teknik, Fayol'un ise psiko-sosyal açılardan katkıları olmuştur (Eren, 2017: 14-16). Fayol bir örgütteki faaliyetleri teknik, ticari, finansal faaliyetler, muhasebe, güvenlik ve yönetim faaliyetleri olmak üzere altı grupta toplamıştır. Fayol örgütün tamamını ele alarak iyi bir örgüt dizaynı ve yönetiminin ilkelerinin araştırmıştır. Yönetim süreci yaklaşımının örgüt konularından daha çok yönetimin alanlarına ağırlık veren bir yönü olmuştur. Yönetim süreci yaklaşımı ekonomik etkinlik ve rasyonelliği esas aldığı için bilimsel yönetim yaklaşımının tamamlayıcısı, biraz daha geniş kapsamda ele alınmış hali olarak ifade edilebilir (Koçel, 2010: 211).

Buraya kadar bahsi geçen her iki yaklaşım da iş hayatında görülen eksiklikleri gidermek, daha verimli bir çalışma ortamı oluşturmak amacına yönelik, ihtiyaç sonucunda hasıl olmuşlardır. Her iki yaklaşım da çalışma yaşamında noksan görülen konuları kendi bakış açılarıyla gidermeyi hedeflemiştir. Örneğin yaklaşımlardan biri verimlilik artsın diye makineleri bu şekilde şu sırayla kullanmalıyız şeklinde türlü fikirler ortaya koyarken; bir diğeri ise daha iyi bir çalışma ortamını yöneticiler ancak böyle yaparak ve şöyle bir düzen kurarak sağlayabilirler konularına açıklık getirmişlerdir. İzledikleri yol farklı olsa da iki yaklaşım da örgütlerde neler yapılırsa daha fazla verim alınır ve iyi sonuçlara ulaşılır ana fikrini besleyen görüşler çerçevesinde şekillenmişlerdir.

#### **1.2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı**

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı Taylor ve Fayol ile aynı dönemde yaşamış Alman sosyolog Max Weber'in geliştirdiği yaklaşımdır. Bürokrasi Yaklaşımı genel olarak düşünüldüğü şekilde işlerin zorlaştırıldığı ya da uzun sürede tamamlandığı bir anlayış yerine etkinlik olarak ideal bir örgüt yapısını ifade etmektedir. Weber bürokratik yapılanma için ideal tip ifadesini kullanmıştır. İdeal tip kavramı mükemmel tip anlayışı değil parçaları arasında organik, mantık çerçevesinde bağ bulunan tipi ifade etmektedir.

Dolayısıyla Weber'in bürokratik örgüt yapısına geçmeden önce bürokrasi modelinin özelliklerine ilişkin birtakım hususlara değinmekte yarar bulunmaktadır. Söz konusu özellikleri genel çerçevede ifade etmek gerekirse; görev dağılımları biçimsel ve belirli metotlarla yapılmalıdır. Yetki kullanımı belirli kurallarla mümkün olmalı ve açık şekilde tanımlanmalıdır. Yerine getirilen görevlerin karşılıkları belirli değerlendirme ve ücretlendirmeye göre yapılmalıdır. Görev ve yetkiler hiyerarşik yapı içinde düzenlenir kişisel tercihlere göre değil ve biçimsel kurallara göre belirlenirler. Astlar üstlerin talimatlarına yasal yetkinin gereği olarak uymalıdır. Görevler sıradan kişilerle doldurulamaz, uygun eğitime sahip kişiler görevlendirilmelidir. Her görev önceden belirlenen kurallara göre yürütülür. Örgütsel verilerin mahremiyeti vardır, dışa karşı korunmasında hassas davranılmalıdır. Haberleşme yazılı olarak yapılmalıdır ve tüm evraklar saklanmalıdır (Genç, 2007: 103). Günümüzde bürokrasi kavramının zihinlerdeki karşılığı mecaz anlamıyla olsa da genel olarak işlerin yerine gelme, çözümlenme süresinin uzaması şeklinde tezahür etmektedir. Bu anlamın bürokrasi yaklaşımının içerik ve ereğiyle bir uyumu söz konusu değildir. Yaklaşımına ilişkin daha net fikir edinmek maksadıyla bürokratik örgüt yapısının taşıdığı özelliklere değinmek uygun olacaktır.

Weber'in bürokratik örgüt yapısının özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Efil, 2009: 54):

- Örgütlerde uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü uygulanmaktadır.
- Otoritenin merkezileşmesi, bu noktada anlatılmak istenen işbölümüyle çeşitli parçalara bölünen işlerin koordinasyonun yapılması gerektiğinden otoritenin merkezileşmesinin daha doğru olacağıdır. Bu merkezileşmenin de hiyerarşik yapı içinde gerçekleşmesi uygundur.
- Politikası, ilke ve yöntemleri olan bürokrasilerde işgörenler bağlı oldukları pozisyonların ilkelerine göre çalışmaktadırlar.
- Gayrişahsi ilişkiler benimsenmemeli, işgörenler bulundukları pozisyonlardaki davranışlarında duygusallığa yer vermemelidir.
- Rasyonel personel yönetim sistemi olmalıdır, işgörenlerin pozisyonlarının uygun eğitim, tecrübe, bilgi gibi ölçütlere göre gerçekleşmesi gerekmektedir.
- Yasal yetkinin uygulanmasıyla örgüt birimleri yasal yetkilerle birbirine bağlanacaktır. Bu durum birimlerin yasal sorumlulukları olduğu anlamına gelmektedir. İşgörenlerin yetkilerinin kaynağı da örgüt içinde bulundukları

pozisyonlarından gelmektedir. Dolayısıyla örgüt içindeki kişi görev yaptığı pozisyonun yasal yetkilerini kabul etmiş sayılmaktadır.

Klasik kuram, ilke ve kurallara göre örgütlerin yönetilmesi gerekliliği üstüne durarak organizasyonları insan unsuru dışındaki faktörler çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla insan faktörü her zaman ikinci planda kalmıştır. Klasik kuram organizasyonları kapalı sistem anlayışıyla değerlendirir. Bu durumda organizasyonların iç iletişimleri ve dış çevreleriyle olan iletişimlerinin nasıl ele alınması gerektiği ihmal edilmiştir. Değişen ortam şartlarının dikkate alınmadığı bir örgüt yapısı klasik kurama yöneltilen bir tür eleştiri olarak ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2009: 29; Efil, 2013: 56). Klasik kuram kapsamında edinilen bilgiler kuramın günümüzde hala uygulanabilir nitelikte olmakla beraber, eksik yönleri olduğunu da göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle kuram kapsamında yer alan yaklaşımlar günümüz şartlarına uygun hale getirilerek hala uygulama alanı bulabilmektedir. Örgütlerin iç ve dış çevrelerinden etkilenmeleri sonucu, iş ortamının ihtiyaçlarına göre kuramlar da dahil olmak üzere örgüte ilişkin birçok husus, zaman içinde yenilerinin de ortaya çıkmasıyla çeşitlenmiştir.

#### **1.2.2.2. Neo-Klasik Örgüt Kuramları**

İşletmelerin büyümesiyle birlikte 1929 Dünya Ekonomik Krizi ve ortaya çıkan yönetim sorunları, klasik kurama dayanan yönetim şeklinde bazı yetersizliklerin olduğunu göstermiştir. Nitekim organizasyonları makine olarak görmek yerine, bir organizasyonun faaliyetlerini yürüten insan faktörünü inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Klasik kuramın eksik bıraktığı insan unsurunu incelemesi bu kuramın en temel özelliğidir. 1924 yılında başlayıp 1930'lu yıllarda sonuçları alınabilen Hawthorne araştırmaları klasik kuramın uygulaması olarak başlamış ancak yeni bir yaklaşımın doğmasına vesile olmuştur. Verimlilik artışının fiziksel şartların iyileştirilmesiyle doğru orantılı olacağı yönündeki varsayımlar beklenen karşılığı bulamamıştır. Araştırma esnasında gözlenen ve dikkat çeken husus, işgörenlerin sosyal faktörlerinde yapılan iyileştirmelerle daha iyi netice alınması ve verimliliğin artması olmuştur. Sonuçta örgütlerin bir sosyal sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli parçası olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca işgörenlerde verimlilik artışının motivasyona, aralarındaki ilişki gibi çeşitli sosyal faktörlere bağlı olduğu anlaşılmıştır. Günümüzde insan davranışlarını esas alması sebebiyle bu yaklaşım 'Davranışsal Yönetim ve

Organizasyon Teorisi', 'Örgütsel Davranış', 'Organizasyonlarda Davranış' şeklinde de adlandırılmaktadır (Koçel, 2010: 233).

Neo-klasik teorisinin gelişmesine katkı sunan yazarlar psikoloji, sosyoloji, antropoloji, sosyal-psikoloji gibi değişik alanlarda çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durumun kurama katkısı neo-klasik yaklaşımda örgütün yapısı içinde hareket eden insan kaynağının nasıl ve neden o şekilde davrandığı üzerine çalışılmış, örgüt yapısı ve insan davranışları arasındaki ilişkilerin açıklanmış olmasıdır. Dolayısıyla neo-klasik kuramda klasik kurama nazaran insan unsuruna ilişkin hususlara daha çok değer atfedilmiştir. Örneğin, neo-klasik kurama katkı sağlayan düşünürlerden Abraham Maslow (1943'den akt. Genç, 2007) ihtiyaçların tatmin edilmesine ilişkin güdülerini önem ve şiddet derecesine göre sıralamıştır. Bu amaçla geliştirdiği 'İhtiyaçlar Hiyerarşisi' yönetim literatürüne geçmiştir. Halen insan ihtiyaçlarını açıklayan önemli bir formülasyon olarak değer görmektedir. Bu bağlamda insanı önceleyen bir anlayış ortaya konarak klasik kuramın noksan kaldığı insan unsuruna yönelik eksiklik de giderilmeye çalışılmıştır. Neo-klasik yaklaşımı incelerken değinilmesi gereken bir konu da bir önceki başlıkta da ifade edildiği gibi Hawthorne araştırmalarıdır. Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen deneylerden elde edilen bulgulara kısaca değinmek gerekirse; yapılan işin miktarını işgörenin fiziksel kapasitesinden ziyade sosyal kapasitesi belirler. Ekonomik olmayan ödüllendirmelerin işgörenlerin mutluluğunu etkilemekte rolü büyüktür. Örgütlerde üst düzeylerdeki uzmanlaşmalar işbölümünün en yüksek ve yeterli düzeyde olduğunun bir kanıtı olarak düşünülemez. İşgörenler genellikle yönetimin normlarına karşı kişi olarak değil belirli bir grubun üyesi olarak davranışlarda bulunurlar (Genç, 2007). Davranış bilimleri veya örgütsel davranış konuları ele alınırken genellikle Hawthorne deneylerine ayrı bir önem atfedilir. Çünkü Neo-klasik dönemin ilerleyen yılları için bu deneylerin araştırmacılar açısından ufuk açıcı nitelikte sonuçlarının olduğu bilinmektedir.

Neo-klasik kuram insan ilişkileri yaklaşımı liderlik, grup davranışı, haberleşme bunların yanı sıra biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim gibi konulara eğilerek zamanla örgütsel davranış yaklaşımı ve endüstriyel hümanizma hareketine doğru şekil almıştır (Efil, 2013: 58; Tutar, 2009: 34-35). Neo-klasik kuram taraftarları zaman içinde organizasyondaki bütün sorunların sadece insan faktörünün esas alınmasıyla çözülebileceği şeklinde dogmatik bir anlayışı öncelemişlerdir. Ancak bu anlayışın geçerliliğiyle ilgili bilim insanları tarafından yapılan

araştırmalar sonucunda ‘Modern Örgüt Kuramı’ olarak adlandırılan bir başka kuram ortaya çıkmıştır (Koçel, 2010: 241). Neoklasik döneme ilişkin öne çıkan en önemli husus insanın merkeze alındığı bir kuram olduğuna yönelik değerlendirmelerdir. Daha açık bir ifadeyle, bu kuram çerçevesinde ortaya konan çalışmalar bir önceki klasik dönemin eksiklerini tamamlarcasına insanı odağa koymuştur. Ancak örgüt içinde varlık gösteren insanın ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarıyla biraz abartılı bir çerçevede ele alındığını ifade etmek mümkündür. Elbette bu durumun altında yatan insanın biyolojik, psikolojik ve sosyal bir varlık olduğunun yapılan bilimsel çalışmalarla farkına varılması olmuştur. Bilimin ilerlemesi, kuramların, yöntemlerin veya yaklaşımların ortaya atılması bir ihtiyaç, merak neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bir ihtiyaca cevap verildikten sonra gerek olursa eksik kalan yönleri tamamlanmaktadır veya konuya ilişkin bambaşka bir pencere açılmaktadır. Dolayısıyla klasik ve neo-klasik yaklaşımların insanı ele alış biçimlerinde deyim yerindeyse abartıya kaçılmıştır, adeta uygun bir denge kurabilmek için bir sonraki modern örgüt kuramı zaman içinde filizlenmiştir.

### 1.2.2.3. Modern Örgüt Kuramları

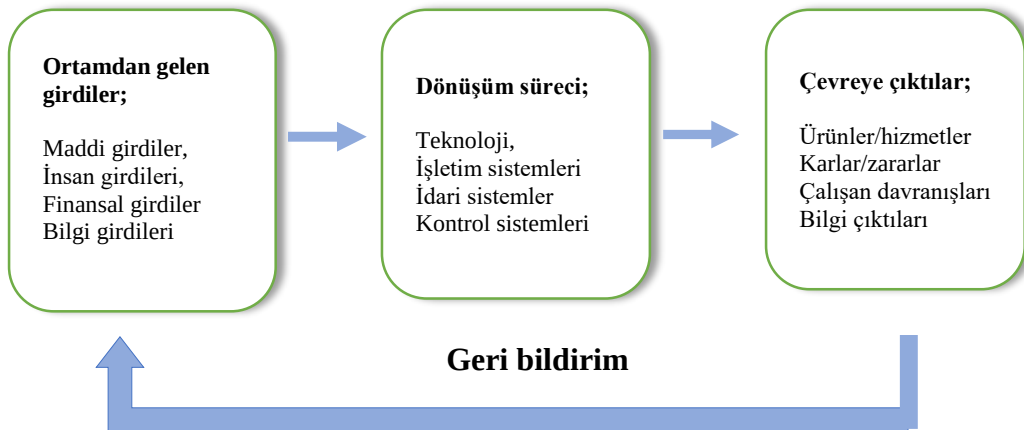
Toplumsal bilimler birtakım temel kavramlara sahiptir. Bu kavramlar da ilgili oldukları bilimin felsefi temellerini oluşturur ve gelişme yönünü belirlerler. Sadece toplumsal bilimler değil fiziksel bilimler de aynı şekilde değerlendirilebilir. Misal olarak yerçekimi kanunu Ankara’da olduğu kadar Londra’da da geçerlidir, hidrojen atomu Moskova’da da Roma’da da aynıdır. Ancak bu şekilde örnekler insanlar, insan davranışları için verilebilir örnekler değildir. Çünkü insanların bireysel farklılıkları vardır. Bir insan doğduğu gün itibarıyla eşsizdir ve doğumundan sonraki deneyimlerinin farklılığı insanlar arasındaki farklılıkları daha da artırmaktadır. Bu bireysel farklılıklar olmasaydı standart bir yönetim biçimi benimseyip bütün örgütleri aynı şekilde yönetmek mümkün olabilirdi. İnsan denildiğinde bir başka dikkat edilmesi gereken nokta da insanın bir bütün olarak ele alınması gerektiğidir. Çünkü bireyler sadece bedensel yetenekleri ya da sadece zihinsel yetenekleri ile var olamazlar. Yahut ev yaşamı iş yaşamından tamamen bağımsız düşünülemez, her biri diğeri etkiler. Başka bir ifadeyle bir bireyin iş yerindeki rol ve görevlerinin dışında hayatın içinde üstlendiği farklı rolleri ve görevleri de vardır. Dolayısıyla bir işgörenin hayattaki tüm görevlerini ele alan bütünsel gelişimine yardımcı olan bir yaklaşım aynı zamanda yaşadığı geniş topluma da yarar sağlayacaktır. İnsan

davranışlarının bir nedene bağlı olarak ortaya çıktığı bilinmektedir yani insanlar güdülendikleri durumda davranış ortaya çıkar. Örgütlerde işgörenleri motive etmek üzere çeşitli yöntem ve uygulamalar söz konusudur. Temelde işgörenlerin güdülenip onlardan istenen davranışı gerçekleştirdikleri durumda daha fazla doyuma ulaşacaklarına yönelik bildirimler verilir. Bunun aksi de söz konusu olabilir yani istenilen yolu izlemezlerse doyumlarının azalmasıyla tehdit edilirler. Bu bakımdan güdülenmenin bir örgütte işleyen çarkların aksamaması için önemi ortadadır. Ayrıca unutulmaması gereken bir konu da işgörenlerin sadece insan olmalarından kaynaklı olarak değerli olduklarıdır. Bu konu bilimsel bir bulgu olmak yerine ahlak felsefesi olarak büyük önem taşımaktadır (Davis, 1988:16-18). Günümüzde hangi alanda faaliyet gösterirse gösterecek örgütlerin farkında olması ya da bilinçlenmesi gereken önemli bir konu işgörenlerin koşulsuz olarak değerli görülmesi gerektiğidir. Bir diğer açıdan bakıldığında günümüzde örgütler işe alımlarda istedikleri yeteneklere ve eğitime sahip kişileri kadrolarına dahil etmenin önemini fark etmişlerdir. Çünkü insan kaynağının yetişmesinin güç bir o kadar da önemli olduğunun farkına varılmıştır. Bu bağlamda işe uygun işgöreni bulmayı hedefleyen örgütler, işgörenlerin de çalışacakları örgütleri seçtiklerini, memnun olacakları iş ortamında bulunmak isteyeceklerini göz ardı etmemelidirler. Bu noktada bir örgütün iç ve dış çevrede oluşturduğu imaj ve işgörenlerine yaklaşım tarzı önemlidir.

Modern örgüt kuramı, bilimselliği dikkate alması, analitik bir temele sahip olması ve ampirik çalışmalardan yararlanarak model ve sistem kurmaya yönelik oluşuyla karakterize edilebilmektedir. Modern örgüt kuramı genel olarak literatürde, ‘durumsallık yaklaşımı’ ile bu yaklaşımın dayandığı ‘sistem yaklaşımı’ bağlamında ele alınmaktadır. Durumsallık yaklaşımını aslında sistem yaklaşımının uzantısı ve daha gelişmiş hali olarak ifade edebiliriz. Modern örgüt kuramı büyük ölçüde sistem yaklaşımı temelinde filizlenmiştir. Örgütlerle ilgili incelemeler yapılırken sistem yaklaşımının önemi Hawthorne deneylerine dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgüt, birbiriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan, çevresiyle girdi çıktı ilişkisi içinde olan açık bir sistemdir. Sistem yaklaşımı örgütü bütün olarak değerlendirir ve örgüt yapısal, bürokratik, hiyerarşik ve otorite ilişkilerinden arındırılarak bilgi, enerji ve malzeme akımına dönüştürülmüştür (Efil, 2013: 84-87). Sistem yaklaşımı doğa bilimlerinde geliştirildikten sonra diğer alanlara da yayılmıştır. Bütünü oluşturan parçaların birlikte beraber işlevselleşmesini anlatan bu yaklaşım da örgüt sisteminin çevreden dört tane girdi aldığı ifade edilmektedir.

Materyal, insan, finans ve bilgiden oluşan bu girdiler örgütte birleşirler ve çevreye ürün, hizmet, kar veya zarar olarak işgörenlerin davranışları ve ek bilgiler olarak çıkarlar. Sistem bu sonuçlara göre çevreden geri bildirim alır ve sistemin çalışması tamamlanır (Özkalp ve Kirel, 2010: 34). O halde bu yaklaşımla anlatılmak istenen sistem ifadesini, belirli parçalardan oluşan, bu parçaların kendi aralarında ilişkileri olduğu ve aynı zamanda dış çevreyle ilişkili bir bütün olduğu şeklinde tarif etmek mümkündür. Sistem yaklaşımının esas alındığı varsayılan bir bakış açısı, özellikle sistemin amaçları, bütünü oluşturan parçaları ya da alt sistemleri ve bunların birbirleriyle olan ilişkisini incelemektedir. Aynı zamanda sistemi oluşturan alt sistemlerin ana sisteme yaptığı katkı üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2010: 248-249).

Özetle, sistem yaklaşımına ilişkin birbiriyle ilişkili bir dizi öğeden oluşan bir örgütün veya bir sistemin girdiler, dönüşüm süreçleri, çıktılar ve geri bildirim olmak üzere dört temel unsurdan oluştuğunu yukarıda anlatıldığı gibi Şekil 1.1'de görmek mümkündür. İlk olarak girdiler maddi (materyal), insani, finansal ve bilgi kaynaklarıdır. Sonra teknoloji ve yönetsel süreçlerle girdiler çıktılarına dönüştürülür. Çıktılar arasında ürünler, hizmetler veya her ikisi birlikte; kâr, zarar veya ikisi birlikte; çalışan davranışları ve bilgi yer almaktadır. Son olarak da ortam bu çıktılarına tepki vererek geri bildirim sağlamaktadır.



**Şekil 1.1.** Örgütlerin Sistem Yaklaşımı (Griffin, 2013: 44)

Örgütleri sistem olarak değerlendirmek açık sistemler, alt sistemler, sinerji, entropi kavramları gibi kuruluşlar hakkında önemli bakış açıları sağlar. Açık sistemler çevreleriyle etkileşim halinde olan sistemlerdir. Kapalı sistemler ise etraflarıyla iletişime

geçmezler. Örgütler açık sistemler olmasına rağmen bazı örgütler çevrelerini görmezden gelerek ya da çevrelerine gereken önemi vermeyerek hataya düşmektedirler. Sistem yaklaşımında alt sistemlerin daha geniş bir sistem içindeki önemine de vurgu yapılmaktadır. Örneğin pazarlama, üretim ve finans birimleri kendi başlarına sistemdir fakat aynı zamanda genel örgütün içindeki alt sistemleri de oluşturmaktadırlar. Bu alt sistemler birbirlerine bağımlı olduklarından birindeki değişiklik diğerlerini de etkileyebilmektedir. Bu sebeple örgüt içindeki birimlerin birbirlerine bağımlılığı unutulmamalıdır. Sinerji konusunda ise değinilmesi gereken örgüt birimleri ya da alt sistemlerinin birlikte çalışmalarının başarıyı getirebileceği hususudur. Bu konuya örnek olarak Disney verilebilir. Çizgi filmlerinin izlenmesinin yanında kıyafetler, bilgisayar oyunları, müzikler, oyuncak arabalar için lisans düzenlenmesi ve ürünlerin satılması veya Disneyland'a yapılan gezilerle farklı kategorilerden gelirler elde edilmektedir. Birçok alanda gerçekleştirilen faaliyetlerle sağlanan gelirler sinerji konusundaki ustalığı göstermektedir. Son olarak kısaca üstünde durmanın faydalı olacağı entropi, sistemin çökmesine yol açan normal bir süreci tariflemektedir. Bir örgüt, çevresinden gelen geri bildirimleri dikkate almadığında ve uygun düzenlemeleri yapmadığında başarısız olabilmektedir. Örgütler kendini yeniden canlandıramadığı ve çevresindeki değişikliklere ayak uyduramadığı durumda iflas etmekle karşı karşıya kalabilirler. Bu durumda örgüt entropiyi önlemek için organizasyonu sürekli olarak canlı tutmaya yenilemeye çalışmalıdır (Griffin, 2013: 44-45). Bir bakıma örgüt çevresinde olan biten her ne varsa duyarlı olmalıdır. Aynı zamanda bir örgüt ana omurga ya da ana sistemden oluşmakta ve onu oluşturan alt sistemler tarafından da beslenmektedir. Bu sistemin açık işlemesi gerektiği ve bu işlerliğin devamını sağlayan birçok hususun olduğu bilinmektedir. Örneğin örgütlerin sürekliliğinde hayati önem taşıyan konulardan biri örgütün faaliyet alanında ve mümkünse farklı alanlarda aktif olup kar elde etme becerisinin olması gerektiğidir. Bu durum Griffin (2013:45) tarafından sinerji kavramıyla karşılanmıştır. Bir diğer konu ise örgütün canlı bir organizma gibi etrafında olup bitenlere duyarsız kalmamasıdır çünkü aksi durum örgüt için entropiyle sonuçlanabilmektedir.

Modern örgüt kuramı bağlamında ele alınan bir diğer yaklaşım olan durumsallık yaklaşımı kavramı ilk defa 1967 yılında Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından kullanılmıştır. Durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasında çevre koşullarında oluşan değişikliklerin örgütlere olan etkisi büyük rol oynamıştır. Dolayısıyla durumsallık

yaklaşımına göre örgütler çevresel faktörlerden etkilenir ve bu faktörler de dinamik olduğu sürece sabit ilkelere bağlı olunmamalıdır. Yaklaşımına göre örgütler, içinde bulunduğu çevrenin şartlarına göre şekillenmektedirler. Bu şartlara uyum sağlaması gereken örgütlerin esnek ve organik yapıda olması gerekmektedir. Durumsallık yaklaşımına kadar örgüt kuramları en iyi örgüt yapısının nasıl olması gerektiğiyle ilgilenmiştir. Durumsallık yaklaşımı ise en iyi örgüt yapısının olamayacağını bu yapının şartlara ve zamana bağlı olduğu düşüncesine vurgu yapmıştır. Yaklaşım ilke ve kurallardan ziyade günün koşullarını esas almaktadır (Genç, 2007: 133). Durumsallık yaklaşımı ismiyle müsemma olarak açıklanabilir, yani farklı durumlar karşısında örgütlerin farklı yaklaşımlar geliştirmesi gerektiği ifade edilebilir.

Genellikle kuramlar bir işletmenin en iyi yönetim yolunun nasıl olacağına yönelik bir anlayışla geliştirilmektedir ancak durumsal yaklaşım için bu geçerli değildir. Durumsal yaklaşım evrensel teorilerin örgütlere uygulanmasından ziyade her örgütün benzersiz olduğunu ve belirli durumlarda uygun yönetsel davranışın o durumla ilişkili unsurlara bağlı olduğunu ileri sürer. Başka bir ifadeyle bir durumda etkili olan yönetsel davranış her zaman başka durumlara genellenemez. Misal olarak F. Taylor'un işgörenlerin kendi kazançlarını maksimize etmek için üretimlerini ya da kendi çıktılarını en yüksek düzeye çıkarmaya çalışacakları düşüncesinin egemen olduğu anlayış kabul görmüştür. Bu noktada bazı insanlar için para en motive edici unsur olarak değerlendirilebilir. Fakat bazı insanlar için de statü, sosyal kabul, boş zaman gibi unsurların veya bunların kombinasyonlarının daha motive edici olması mümkündür. Dolayısıyla bir örgütün yazılı bilimsel kuralların dışına çıkmadan ya da otoriter bir anlayışla yönetilmesi zorlaşabilir. Bunun yerine motivasyon, liderlik, iletişim gibi konulara yönelmek veya çağdaş örgütsel fikirlerden yararlanarak örgütleri yönetmek daha akıllıca olacaktır (Griffin, 2013: 46). Güncel olan ve yakın tarihte ortaya çıkan, çağdaş örgüt veya post-modern olarak adlandırılan örgüt kuramlarına da değinmek gerekmektedir.

Modern kavramının içeriği ve bu içeriğe dayalı olarak örgüt kuramlarının tasnifinde ortaya çıkan bazı sorunlar olabilmektedir. İki sebepten bu sorunun ve karmaşanın yaşandığını ifade etmek mümkündür. Biri modern kavramına yüklenilen anlama ilişkindir. Modern kavramı günlük dilde yaşanan döneme ait fakat geleneksel olandan da farklı olanı ifade etmektedir. Yönetim ve örgüt yazınında modern kavramının yakın

tarihe kadar bu şekilde kullanıldığını belirtmek mümkündür. Bu sebeple alan yazında sanayi devriminden bu yana yönetim ve örgüt kuramları klasik, neo-klasik ve modern ayrımıyla ele alınmış ve yaygın olarak kabul görmüştür. Bu çalışmada da aynı sınıflandırma tercih edilmiştir. Modern yaklaşımlar ayrımı 1960-1980 yılları arasında yaygınlık kazanan sistem ve durumsallık yaklaşımları için kullanılmış kimi zaman durumsallık yaklaşımı ise neo-modern olarak da adlandırılmıştır ve yaklaşımların güncel olması nedeniyle de bu durum doğal karşılanmıştır. 1990'lı yıllardan sonra ise yani sistem ve durumsallık yaklaşımları sonrasında vekâlet kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı, işlem maliyeti kuramı gibi ortaya yeni kuramlar çıkmıştır. Bu durumda modern sonrası veya postmodern olarak adlandırılan söz konusu bu yeni kuramlar modern kavramının veya modern kuramların günümüzde geçerliliği olan anlamındaki kullanımını tam olarak karşılayamaz hale getirmiştir. Bu bağlamda modern kavramının güncel olan yerine kullanmak sistem ve durumsallık yaklaşımları için kullanılması geniş kabul görmektedir. Bunlardan sonra ortaya çıkan yaklaşımlar ise modern sonrası olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2007). Anlatılanlar ışığında genel olarak da kabul gördüğü ve Jeffrey A. Miles (2012) tarafından da belirtildiği üzere modern sonrası ortaya çıkan kuramlar; özümseme kapasitesi kuramı (absorptive capacity theory), aktör ağ kuramı (actor-network theory), vekâlet kuramı (agency theory), gündem belirleme kuramı (agenda setting theory), bağlanma kuramı (attachment theory), atfetme kuramı (attribution theory), denge kuramı (balance theory), kontrol kuramı (control theory), yeniliklerin yayılımı kuramı (diffusion of innovations theory), dinamik yetenekler kuramı (dynamic capabilities theory), verimli piyasa kuramı (efficient market theory), etik kuramı (ethical theory), alan kuramı (field theory), oyun kuramı (game theory), amaç belirleme kuramı (goal setting theory), imaj kuramı (image theory), kurumsal kuram (institutional theory), bilgi tabanlı kuram (knowledge-based theory), medya zenginlik kuramı (media richness theory), zihinsel modeller kuramı (mental models theory), örgütsel ekoloji kuramı (organizational ecology theory), örgütsel adalet kuramı (organizational justice theory), planlı davranış kuramı (planned behavior theory), beklenti kuramı (prospect theory), psikolojik sözleşme kuramı (psychological contract theory), kaynak temelli kuram (resource-based theory), rol kuramı (role theory), kendi kaderini belirleme kuramı (self-determination theory), anlamlandırma kuramı (sensemaking theory), sosyal sermaye kuramı (social capital theory), sosyal bilişsel kuram (social cognitive theory), sosyal mukayese kuramı (social comparison theory), sosyal mübadele (değişim) kuramı (social exchange theory), sosyal

kolaylaştırma (hızlandırma) kuramı (social facilitation theory), sosyal kimlik kuramı (social identity theory), sosyal ağ kuramı (social network theory), paydaş kuramı (stakeholder theory), yapısal durumsallık kuramı (structural contingency theory), yapılaşma kuramı (structuration theory), işlem maliyeti kuramı (transaction cost theory) olarak sıralanabilir. Her bir kuramın kendine has güçlü ve zayıf yönleri olduğunu ifade etmek mümkündür.

Örgütlerde insan kaynağı ağırlıklı olarak gelişen ve aralarında bu çalışma kapsamında da araştırılan yabancılaşma kavramının yer aldığı güncel kavramlar Koçel (2017) tarafından şöyle sıralanmaktadır; örgütsel yabancılaşma (organizational alienation), örgütsel adalet (organizational justice), örgütsel vatandaşlık (organizational citizenship), örgütsel yalnızlık (organizational loneliness), örgütsel dışlanma (organizational ostracism), örgütsel kayıtsızlık (organizational indifference), örgütsel adanmışlık (organizational commitment/dedication), örgütsel özdeşleşme (organizational identification), örgütsel sadakat / örgütsel bağlılık (organizational loyalty), örgütsel tutkunluk (organizational work engagement), örgütsel sinizm (organizational cynicism), örgütsel sessizlik (organizational silence), örgütsel fanatiklik (organizational fanaticism), ve örgütsel dayanıklılık (organizational resilience). Ayrıca örgütlerin yönetim ve organizasyonla ilgili olarak geliştirilen güncel kavramlarına bakıldığında endüstri 4.0 uygulamaları, endüstri 5.0 kavramı, sanal organizasyonlar gibi teknolojinin yoğun kullanımını içeren kavramların yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda önemle vurgulanması gereken örgütsel iletişimde, halkla ilişkiler uygulamalarında ve daha pek çok örgütsel faaliyette dijital uygulamalar, sanal ortam kullanımları yani bilişim teknolojilerinin kullanımı gün geçtikçe çok farklı boyutlara ulaşacaktır.

## 1.2. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM KAVRAMI

Örgütsel iletişim kavramını incelemeden önce iletişim, iletişim süreci ve türlerine değinmek, ardında örgütsel iletişim kavramını irdelemek daha anlaşılır olacaktır.

### 1.2.1. İletişim Kavramı

İnsanlık bilindiği kadarıyla varoluşu itibariyle gerek içgüdüsel olarak gerek zorunluluktan hep var olma mücadelesi vermiştir. Yeme, içme barınma, salgın hastalıklarla baş etme, savaşıma, doğal felaketlerden korunma ve benzeri olaylarla geçen bir tarihsel süreç. Zamanla insanların bir araya gelme, topluluk oluşturma becerileri gelişmiştir. Bunu sağlayan en önemli unsur da iletişim olmuştur. İnsanın bütün eylemlerinde iletişim vardır. Organizmacı yaklaşıma göre vücudu oluşturan organların kendi aralarında bir iş bölümü, iletişimi söz konusudur. Hayatta kalmak için kan dolaşımının, damarlar ve sinirler aracılığıyla sağlanması gerekmektedir. Bu durum tıpkı toplumsal yapının ayakta kalması için gerekli olan kara, demir yolları, telefon, elektrik direkleri gibi bütün iletişim ağlarına benzetilebilir. Dolayısıyla iletişim ister araçlar yoluyla ister insanlar aracılığıyla olsun toplumsal varlığın ve ilerlemelerin sağlanması için bir gerekliliktir (Yaylagül, 2018: 13-20). Tarihin başlangıcına kadar giden ve yıllar içinde değişen, dönüşen, yaşamda her an çeşitli yollarla gerçekleşen bir faaliyeti tanımlamanın karmaşıklığı ve güçlüğü ortadadır.

İletişim günümüze kadar tanımı çokça yapılmış bir kavramdır. TDK'ya (<https://sozluk.gov.tr>) göre iletişim, aşağıdaki anlamlarıyla karşılık bulmaktadır;

1. Duygu, düşünce ve bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim.
2. Telefon, telgraf, televizyon, radyo vb. araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme, muharebe, iletişim.

Oxford sözlüğünde iletişim tanımı için yaklaşık 1200 kelime kullanılmıştır. Araştırmacıların iletişim için çok sayıda tanımı olmuştur ancak bunlardan en idealini belirlemek güçtür. Dolayısıyla araştırmacılar kavramı tanımlarken konuya ilişkin bakış açılarına göre uygun olanı seçmeyi tercih etmektedirler. Örneğin bir tanıma göre iletişim, anlamı başkalarıyla paylaşmanın işlemsel bir süreci olarak tanımlanmaktadır (Rothwell, 2016: 9). Bir diğer tanımda iletişim, mesaj aktarımının bir kişiden diğer kişi ya da kişilere doğru gerçekleşmesi şeklinde ya da bilgi, fikir, duygu gibi anlamların iletilme çabası olarak değerlendirilmektedir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 21).

Dilimizde kullanılan iletişim (communication) sözcüğü Fransızca'dan söylenişle geçmiştir. İletim sözcüğünün Türkçedeki karşılığı haberleşmedir.

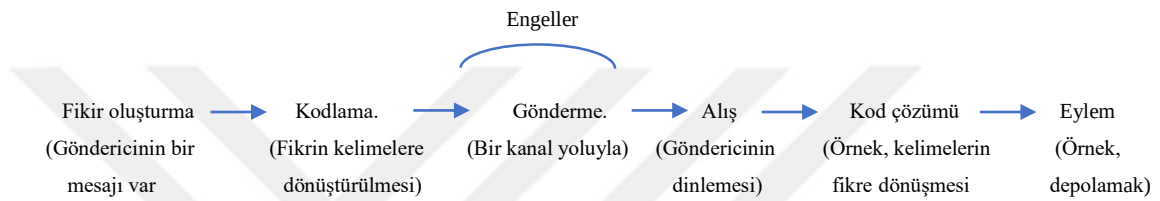
İletişim sözcüğü ise haberleşmeyi de içine alarak daha geniş bir kapsamda kullanılmaktadır. İngilizce ve Fransızca dillerinde yazılışı aynı söylenişi farklı olan communication sözcüğü Latince'deki *communicatio* sözcüğünün karşılığıdır. Ortaklaşa yapılan ve birçok kişi ya da nesneye ait olan, anlamlarındaki iletişim kelimesinin kökenini oluşturan bu kavrama göre iletişim, yalın bir ileti akışından ziyade toplumsal nitelikli etkileşimi içermektedir (Zıllıoğlu, 2010: 22).

İnsanların bulunduğu ortamlarda, olaylar ya da nesnelerle ilgili çeşitli sorunlar ve değişimler yaşanmaktadır. İnsanların bu durumlara karşı geliştirdikleri duygu, tutum, düşünce gibi birtakım değerleri ortaya çıkmaktadır. Bu değerlerin aktarımlarıyla meydana gelen toplum içindeki bildirişim, iletişim olarak adlandırılmaktadır (Oskay, 2019: 23). Bu bağlamda iletişim, ortak duygu, görüş, tutum ve duyarlılık geliştirebilmek için ve bu hususların paylaşıldığı örgütsel bir yapı oluşturabilmek için ön koşuldur (Güngör, 2016: 41). İletişim, bireysel ve örgütsel alanda meydana gelen tüm faaliyetlerin temelinde yer almaktadır. Bu faaliyetler örgütsel alanda olduğunda örgütün işlerliğini sağlamak açısından önem arz etmektedir (Eroğlu, 2011: 122).

### 1.2.1.1. İletişim Süreci

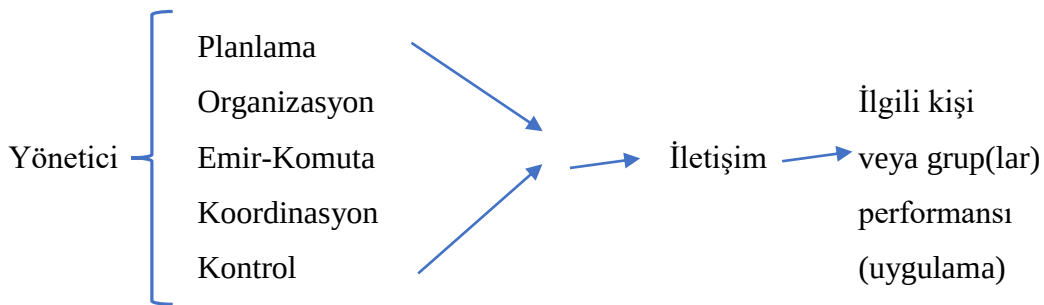
Genel bir tanımla iletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bir gönderici ve bir alıcı arasında gelişen iletişime olayının tümüne iletişim süreci adı verilmektedir. Bu süreç Davis'e (1988: 505-506) göre en az altı aşama gerektirmektedir ve iletişimin konuşmaya ya da el işaretlerine dayanması bu altı aşamanın sayısını değiştirmez. Öncelikle ilk aşama göndericinin fikir oluşturması aşamasıdır. Göndericinin ileteceği fikir ya da olgu iletişimin içeriğini oluşturur. Bundan sonra kodlama aşaması gelmektedir. Göndericiler alıcı olarak düşündükleri kişilere fikirlerini iletecekleri simgeler dizisi örgütlerler. Kodlamaların karşı yani alıcı tarafına ulaşması için yöntem de önemlidir dolayısıyla uygun iletişim yöntemi seçilmelidir. Üçüncü aşama mesajın kodlanmış olarak gönderilmesidir. Seçilen yöntem ya da kanal yoluyla mesajların gönderilmesi gerçekleşir. Bu noktada mesajların alıcıya ulaşması için veya ilgi çekebilmek için iletişim kanallarının engellerden veya müdahaleden uzak tutulması önemlidir. Dördüncü aşamada inisiyatif alıcıya geçer, alıcı görevini yerine getirmemezse mesaj kaybolur. Beşinci aşama kodun çözülmesi yani alıcının kodlanan simgelerden anlam çıkarmasıdır. Alıcı gönderenin düşüncesini tam olarak anlamayabilir bu çok

normaldir çünkü iki insanın algılaması dahil birçok farklı bireysel özellikleri vardır. İletişimde anlamanın başarılı olarak gerçekleşmesi yeterlidir. Bu durum örgütsel iletişim için de geçerlidir. Gönderici alıcıya mesajlarını aktarabilir ancak başkalarının bu mesajları anlamasını sağlamanın bir yolu yoktur. Dolayısıyla birine bir şey söylemek iletişimin başarılı gerçekleştiği anlamına gelmemektedir. Gönderilen kodun çözülmesi gerekir ve ardından iletişim sürecindeki son aşama olan iletişime tepki olarak eylem gerçekleşir. Eylem türlü şekillerde gerçekleşebilir örnek olarak, iletişimi dikkate almamak, istenen işi yapmak veya yapmamak, bilgiyi tutmak, depolamak gibi. Bahsi geçen iletişim süreci Şekil 1.2’de yer almaktadır (Davis, 1988: 505).



**Şekil 1.2.** İletişim Süreci (Davis, 1988: 505)

İletişim örgütlerde işleyiş bakımından aksaklıkların yaşanmaması, işlerin zamanında ve tam yapılması gibi birçok sebeple önemlidir. Aynı şekilde yönetim kademesi için de iletişim ayrı bir öneme sahiptir. Örneğin dünyanın en iyi planını yapan bir yönetici bu planı muhataplarına uygun şekilde anlatıp uygulamaya geçiremezse bu planın hiçbir anlamı yoktur. Uygulamaya aktarmanın ilk şartı ise iletişimdir. Bu noktada bir darboğazda kalınabilir ya da geçilebilir. İletişim darboğazı ya da darboğaz olarak iletişim (Koçel, 2010: 522; Davis, 1988: 508) ifadeleriyle karşılık bulan bu durumda iletişim, kurallarına göre işlemezse darboğaz rolü oynayabilir. Dolayısıyla mesaj eksik olarak aktarılır sonuç ise gecikmeler, zararlar, performans düşüklükleri veya kayıplar şeklinde ortaya çıkar. Darboğaz olarak iletişimi Şekil 1.3.’de yer aldığı gibi özetlemek mümkündür.



**Şekil 1.3.** Darboğaz Olarak İletişim (Koçel, 2010: 522)

İletişimde beş aşama kuralı olarak ifade edilen konuya da kısaca değinmek uygun olacaktır. Örgütsel ortamda gerçekleşen iletişim sürecinde göndericiler tarafından iki ek iletişim aşamasının daha oluşması istenebilir. Bu aşamalar iletişimin alıcı tarafından kabul edilmesi ve iletişimle ilgili olarak göndericiye geri bildirim yapılmasıdır. Bu iki aşama iletişimin gerçekleşmesi için şart değildir fakat örgütsel iletişim açısından bakıldığında örgüt içindeki bir gönderici genel olarak işbirliği ve güdülenmenin artması için alıcıların iletişimlerini kabul etmelerini ister. Yahut gönderici alıcıdan iyi iletişimin bir ifadesi olarak geri bildirim almak isteyebilir. Özellikle iyi bir iş ilişkisinde kabul ve geri bildirimin önemi vardır ve hatta örgüt iletişimi sürecinin bu iki ek aşama olmadan uzun süre işleyemeyeceğini ifade etmek dahi mümkündür. Beş aşama kuralına gelindiğinde ise göndericinin alıcı ile ilgili beş amacının olduğu bilinir. Şöyle ki ilk aşama alıcının iletiyi alması, ikinci aşama anlaması, ardından kabul etmesi, dördüncü aşama eyleme geçmesi ve son aşamada geri bildirimin sağlanması olarak ifade edilmektedir. Bu aşamaların gerçekleştiği iletişim başarılı olarak kabul edilir. Buraya kadar anlatılanlar ışığında iletişimin tüm kişilerarası iletişim ve örgüt ilişkilerindeki önemi ortadadır (Davis, 1988: 507). Bu bağlamda iletişim kavramı ve sürecinin nasıl işlediği bilgilerine ek olarak, örgütsel iletişime geçmeden önce, bir sonraki başlık altında iletişimin türlerine değinmek uygun olacaktır.

#### **1.2.1.2. İletişim Türleri**

İletişim türleri genel olarak dört gruba ayrılarak incelenmektedir. Bunlar; içsel iletişim, kişilerarası iletişim, örgüt içi (örgütsel) iletişim ve kitle iletişimi olarak sıralanmaktadır.

İçsel iletişim, bir insanın başkasıyla karşılıklı konuşmasında olduğu gibi kendi iç dünyasında konuşmasını ifade eder. Kişi içi iletişim her insanın kendi kendine düşünmesi, sorular sorması, yorumlarda bulunması gibi içsel iletişimini ifade eder (Özodaşık, 2016: 10). Bu bakımdan içsel iletişimin önemli olduğunu ifade etmek mümkündür. Kendimizle iletişimin kuvvetli olması insanın belki de ilk olarak iletişime başlayacağı noktanın kendi olması yönünde bir fikir verebilir. İçsel iletişimde başarılı bir kişinin farklı iletişim türlerinde de başarı sağlama olasılığının yüksek olabileceği yönünde bir değerlendirmede de bulunmak mümkündür.

Kişilerarası iletişim, iki ya da daha çok katılımcı arasındaki yüzyüze görüşmeleri içerir. Bu noktada bir hususa vurgu yapılabilir, şöyle ki her iki kişi arasındaki konuşmayı kişilerarası iletişime dahil etmek doğru değildir. Örneğin bir üst yöneticinin herhangi bir işgörene sorduğu nasılsın sorusunun amacı karşılıklı iletişim kurulmak istenmesi veya gerçekten işgörenin nasıl olduğunun öğrenilmesi için değildir. Sonuçta işgörenin iyi olmadığına ilişkin vereceği cevap yöneticinin işgörenin sorununa zaman ayırıp onunla ilgilenilebileceği anlamına gelmez. Yöneticinin bu davranışı sosyal bir jest olarak değerlendirilebilir ve kişiler de genel olarak iyi oldukları yönünde dönüş yaparlar veya varsa sorunlarını dile getirmezler. Dolayısıyla kişilerarası iletişim sosyal roller, maskeler arasında değil bireyler arasında gerçekleşir (Hartley, 1999: 21-22). Yukarıda belirtildiği gibi örnek verilen olay sosyal bir jesttir yani genelgeçer hale gelmiş olan kısa günlük karşılaşmalarda gerçekleşen, bir derinliği olmayan ya da sürdürülmesi tercih edilmeyen rutin konuşmalardandır. Dolayısıyla örnekteki bu iletişim şeklini kişilerarası iletişime dahil etmek doğru değildir.

Örgüt içi iletişim, bireylerin günlük iletişimlerinden öte örgütlerin oluşturduğu ve yönettiği bir iletişim sürecidir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016:99). Örgütsel iletişime dair ayrıntılar bölümün ilerleyen kısımlarında ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Kitle iletişimi ise geniş insan topluluklarına birtakım hedefler tarafından üretilen bilgi ve sembollerin iletilmesi ve insanlar tarafından iletilenlerin yorumlanması olarak tanımlanmaktadır (Özodaşık, 2016:11).

### **1.2.2. Örgütsel İletişim Kavramı**

Genel olarak örgütsel iletişim çalışmalarının ‘modern’ anlamda 1930’ların sonlarında ve 1940’ların başlarında yapıldığı bilinmektedir. 1960’ların ortalarında da geniş ve modern anlamdaki teorik çerçevelerin ortaya çıkmaya başladığı söylenebilir (Jablin ve Putnam, 2001: xviii). 1964 yılında W. C. Redding ve G. Sanborn tarafından örgütsel iletişimle ilgili o zamana kadar yapılan çalışmaların derlemesi niteliğinde hazırlanan kitap, örgütsel iletişim alanının gerçek başlangıcı olarak değerlendirilmektedir (Wrench ve diğ., 2014: 131). Redding’in, yapmış olduğu başka çalışmaları bağlamında örgütsel iletişim alanının kurucusu olarak kabul edildiği yaygın bir görüştür (Mumby and Khun, 2019: 36; Wrench ve diğ., 2014: 128). 1970’li yıllarda örgütsel iletişim alanının gelişimine katkı sunan bazı araştırmacılar arasında G. Goldhaber, G. Richetto, B.

Bernstein, H. Dennis, M Yates, R. Farace, J. Taylor, J. Stewart, P. Monge, J. Edwards, K. Kirste sayılabilir (Goldhaber, Yates, Porter ve Lesniak, 1978: 76). 1980’li yıllarda L. Putnam ve M. Pacanowsky tarafından yazılan kitapta örgütsel iletişimde araştırma yöntemlerinin önemi pekiştirilmiştir. 1991 yılında S. Wert-Gray, C. Center, D. Brashers ve R. Neyers tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel iletişimde araştırma konuları ve metodolojik yönelimler incelenmiştir. 1980’lerde yayınlanmış 289 çalışmadan %57,8’nin sosyal bilimler alanında %25,9’unun nitel, %2,1’inin eleştirel %14,2’sinin diğer, olacak şekilde kategorize edildiği bir sonuç ortaya çıkmıştır (Wrench ve diğ., 2014:78).

Örgüt ve iletişim kavramları birbirlerinden ayrı düşünülemez. İletişim, bir örgüt kurulduktan sonra oluşmaz ya da örgütün üstüne iletişim faaliyetleri geliştirilmez. Aksine örgütler iletişimden doğar ve iletişimi örgütsel hale getirirler. Bir organizasyonun ya da örgütün çalışanları müşterilerle herhangi bir ürün ya da hizmet pazarlaması maksatlı görüşmeden önce, bu ürün ya da hizmetleri ortaya çıkarabilmek için kendi içlerinde iletişim kurmak zorundadırlar. İletişim olmadan herhangi bir örgütün faaliyetlerinin gerçekleşmeyeceği açıktır. Örgütlerin iletişimden doğmalarının yanında devamlılıkları da iletişimle sağlanabilmektedir (Keyton, 2005: 12-17). İletişim, ilkel çağlardan günümüze ve gelecekte de bütün beşerî faaliyetlerin sürdürülebilmesi için bir gerekliliktir. Örgütlerin yapısından kaynaklanabilecek, ilişkiler ağındaki düzensizlik ancak iletişimle giderilebilmektedir (Geçikli, 2002: 435). Söz konusu iletişim ağındaki düzensizlikler uygun zamanda doğru müdahaleler ile giderilmelidir. Aksi durumda çeşitli sorunların ortaya çıkmasına zemin oluşabilmekte ve hatta bu sorunlar krizlere dahi yol açabilmektedirler.

Örgütsel iletişimi örgütlerin kurucu unsuru olarak değerlendirmek mümkün olduğu gibi kavramın, örgüt içindeki bireylerin günlük konuşmalarından, etkileşimlerinden çok daha fazlasını ifade ettiğini belirtmek gerekmektedir. Örgütsel iletişim, önce örgütlerin oluştuğu ve sırasıyla örgütün içindeki olayların oluşup şekillendiği bir süreçtir. Bahsi geçen süreç kavramı insanların, olayların, mesajların, anlamların ve amaçların karmaşık bir etkileşimidir (Shockley-Zalabak, 2015: 17).

Örgütsel iletişim, bireylerin ortak hedefler için çalıştığı resmi ve sosyal birimleri etkileyen, mesaj alıp verme eylemlerinden oluşmaktadır. Daha ayrıntılı bir ifadeyle örgütsel iletişim; yazışmalar, kurum yayınları, pano ilanları gibi unsurlardan oluşan yazılı medya (written media); bilgisayar birimleri, telefon sistemleri gibi unsurları içeren

donanım (hardware); danışma, görüşme ve yönlendirme gibi konuların dahil olduğu konuşma faaliyetleri (speech activities) ile tanımlanır. Örgütsel iletişime yönelik bir değerlendirme yapılırken birçok unsur işin içine katılmalıdır. Bir örgütün iletişimi konuşmalarda veya toplantılarda kullanılan jest ve mimikler dolayısıyla sözlü, sözsüz iletişim unsurlarının tamamının dahil edilmesiyle bir bütündür. Aynı zamanda tüketici reklamları, kullanılan renkler, yazılar, amblemler de unutulmamalıdır. Örgütsel iletişim insanla ilgili uzmanlaşmış bütün disiplinlerle ilişkilidir. Örneğin; kişilerarası iletişim, küçük grup iletişimi, bilgi sistemleri, kitle iletişimi ve sözsüz iletişim gibi. Örgütsel iletişim; amaç, operasyonel prosedürler ve yapı olarak ifade edilebilecek üç önemli ayağı bulunan bir sistem olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla örgütsel iletişimin ilk basamağı olan amaç; örgütsel hedefleri gerçekleştirmeyi kolaylaştırmak demektir. Operasyonel prosedürler; örgütsel hedeflerle ilgili iletişim ağlarının kullanımını, hedeflere uygun iletişim politikaları belirleyip doğru iletişim faaliyetleriyle bu politikaların uygulanmasını ifade etmektedir. Yapı kapsamında ise örgüt birimleri, işlevsel iletişim ağları, iletişim politikaları ve iletişim faaliyetleri yer almaktadır (Greenbaum, 1974: 740).

Örgütsel iletişim, örgütlerin nasıl iletişim kurduklarına dair karşılaştırmalar yapılmasını sağlar. Bu durumda bakılması uygun olacak değişkenler vardır. Bunlar; karşılıklı etkileşime istek duymak, yukarı yönlülük (yukarı doğru iletişim), aşağı yönlülük (aşağı doğru iletişim), yatay yönlülük (yatay iletişim), doğruluk, özetleme sıklığı (geri bildirim), eşikbekçiliği, aşırı yük, memnuniyet, yazılı iletişim, yüz yüze iletişim, telefon iletişimi ve diğer iletişim kanalları olacak şekilde sıralamak ve başka değişkenler eklemek de mümkündür (Riel ve Fombrun, 2007: 98).

Örgütsel iletişim işletmelerin, kurum ve kuruluşların eylemleri altındaki iletişim çabalarının toplamıdır. Bir görevi yapabilmek için bütün iletişim araçlarının kullanımını ifade eder (Ada, 2021:1). Tutar ve Yılmaz'a (2013: 215-216) göre örgütsel iletişim, örgütün iç ve dış çevresiyle gerçekleştirdiği iletişimin bütünüdür. Örgütler temel fonksiyonlarını iletişim sayesinde gerçekleştirebilirler. Bir yönetici zamanının yarısından çoğunu iletişim faaliyetlerine harcamaktadır. Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yerine gelmesi yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla yönetsel faaliyetler örgütsel iletişim sayesinde yerine gelebilmektedir. Ayrıca örgütün çalışanları birbirleriyle resmi ya da resmi olmayan şekilde iletişimde bulunabilmektedirler. Bu iletişimin süreklilik kazandığı durumda da örgütsel iletişim meydana gelmiş olmaktadır. Bu

bağlamda örgütsel iletişim, örgütün faaliyetlerini yerine getirebilmek için örgütün birimleri, çalışanları, iç ve dış çevresiyle gerçekleştirdiği mesaj alışverişidir.

Bir örgütün iletişim konusunda başarılı olması örgüt için hemen her konuda kolaylık sağlayacaktır. Örgütlerde öngörülebilir sorunların önüne geçmek ya da meydana gelen problemlerin çözümü için kullanılacak mücadele enstrümanlarının başında örgütsel iletişim gelmektedir. Örgütsel iletişim, bir örgütün devamlılığını sağlayan tüm fonksiyonlarının icrası için örgüt birimleri ve paydaşları arasında gerçekleşen iletişim faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanabilir.

### 1.2.3. Örgütsel İletişimin Amaçları

Örgütsel iletişim etkili bir şekilde gerçekleşmediğinde örgüt içinde kişiler, birimler, gruplar arasında iyi ilişkilerin olduğu bir ortam sağlanamaz. İlişkilerin iyi olmadığı bir ortamda da işgörenlerin motivasyonunun ve verimliliğinin yüksek olması beklenemez. Dolayısıyla örgütlerin devamlılığı ve verimliliği için işgörenlerin ve örgütlerin birbirleriyle ve dış çevresiyle etkileşimi bir zorunluluktur. Örgütsel iletişim faaliyetleri örgütlerin sağlıklı bir şekilde ayakta durabilmeleri amacıyla yapılmaktadır. Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik yapılan örgütsel iletişim faaliyetleri Sabuncuoğlu ve Gümüş (2016: 114) tarafından örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesine, otoritenin sağlanmasına, kurallara uygun şekilde gelen-giden belgelerin saklanıp, evrak arşivi oluşturulmasına yardımcı olan diğer taraftan da örgütte çalışanların oluşturduğu küçük grupların birbirleriyle ve örgütün bütünüyle ilişkilerinin ahenk içinde olmasını sağlayan faaliyetler olarak sunulmuştur. Özetle, örgütsel yönetimi sağlamak için örgütsel iletişimden yararlanılmaktadır. Gürgen (1997: 37-38) tarafından ise örgütsel iletişimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Örgütte dedikodunun önüne geçilebilmesi için işgörenlerin örgüt, politika ve kararlarıyla ilgili bilgilerinin olmasını sağlamaktadır.
- Örgütün, çalışanlar tarafından tanınmasını sağlayacak konular hakkında bilgi sahibi olmalarını amaçlar. Örneğin çalışma düzeni, örgütün misyonu, vizyonu, ücret, prim, ödül-ceza sistemi, kariyer fırsatları, sosyal hakları gibi hususları öğrenmeleri sağlanmaktadır.

- Örgütün tanınırlığının ve güvenilirliğinin artması için örgütün bütçesinin, gider-gider faaliyetlerinin, projelerinin iç ve dış çevreye duyurulmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların işyerlerine getirilmesi planlanan yeni teknolojilere uyum süreçlerine destek olup, işle ilgili oluşabilecek güvensizliklerin giderilmesine çalışılmaktadır.
- Gerek mevcut çalışanlara gerek yeni başlayan çalışanlara örgütün iş güvenliği önlemleriyle ilgili bilgilendirmeler sağlamaktadır.
- Örgüt yayınları aracılığıyla çalışanlara örgütün bölümleri, birimleri, yöneticileriyle ilgili bilgi vermek suretiyle, iş ortamının örgütsel bütünlük ve dayanışma içinde olması sağlanmaktadır.
- Hissedarlara örgütün hisse senedi piyasalarına ilişkin durumu hakkında sürekli bilgiler verilmekte ve hissedar olmak isteyenlere yol gösterilmektedir.
- İşgörenleri yakından ilgilendiren konular hakkında ve işgörenlerin motivasyonlarını artırabilmek için ücret artışı, prim, yılbaşı ikramiyesi, tatil ve kurs olanakları gibi konularda bilgiler verilmektedir.
- Örgütün yurt dışıyla olan bağlantıları varsa ofisleri, ihracatı, uluslararası anlaşmaları hakkında bilgi verilmektedir. Örgütün yurt dışı bürolarında çalışabilecekleri ve bunun kariyerlerine yapabileceği katkılardan bahsedilmektedir.
- Örgütün işgörenleri aracılığıyla gerçekleşen halkla ilişkiler faaliyetlerinin yüksek başarı sağlaması mümkündür. Örgütle ilgili bilgi düzeyi yüksek, örgütsel bağlılık ve memnuniyeti olan çalışanlar bu anlamda olumlu katkı sunacaktır.
- Örgütün faaliyette bulunduğu alana ilişkin her türlü mevzuat çalışanlara duyurulmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkabilecek hataların önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.
- Örgütsel tutumlar doğrultusunda çalışanları yönlendirmek ve güdülemek için en etkili araç olan örgütsel iletişimden yararlanılmaktadır.
- Örgütün verimliliği ve etkililiği açısından çalışanları, müşterileri, hissedarları kısaca tüm iç ve dış çevresiyle etkili bir geri bildirim içinde olmasının önemi anlaşılmalıdır. Bu doğrultuda çevrelerin görüşlerini öğrenebilmek açısından

mektup, yazı, iletişim ortamlarının tamamının kullanılarak örgüt yönetimine duyurulması gerekmektedir.

#### 1.2.4. Örgütsel İletişimin Önemi

Örgütsel iletişim daha önce de ifade edildiği üzere bir kuruluşun ayakta kalmasını sağlayan temel unsurlardan birisidir. Örgütlerde iletişim koordinasyon sağlama özelliğine sahip olması bakımından ve bu koordinasyon yeteneği de örgütün sürekliliğini sağladığı için ayrı bir yere sahiptir (Eroğlu, 2011: 122). Thayer'e (1961'den akt. L. Grunig vd., 2005: 87) göre örgütün başarısıyla iletişim etkinliklerinin başarısı birbiriyle ilişkilidir. Walton (1969'den akt. L. Grunig vd., 2005: 87) tarafından örgütsel iletişimin önemine ve örgütün dinamiklerini anlamamanın en iyi yolunun örgütün iletişim sistemini anlamaktan geçtiği hususuna vurgu yapılmaktadır. Ayrıca örgütün toplam davranışını açıklayan en önemli faktörün örgütün iletişim sistemi olduğu belirtilmektedir (L. Grunig vd., 2005: 87).

Wehrich ve Koontz (1994'ten Akt. Turkalj ve Fosic, 2009: 34), örgütlerde iletişimin fonksiyonunu, çalışanlar arasında iletişim kurmak ve böylece örgütün amaçlarına ulaşabilmek şeklinde açıklamaktadırlar. Örgütsel iletişimin önemini birtakım sebeplere dayandırmaktadırlar. Bunlar, bir örgütün amaçlarının belirlenmesi ve uygulanması, bu amaçlar için planların yapılması, insan kaynağı ve diğer kaynakların yönetiminin en başarılı şekilde gerçekleştirilmesi, örgüt üyelerinin performanslarının geliştirilmesi, örgütün motivasyonu ve yaratıcı örgüt iklimi gibi hususlara çalışanların katkıda bulunması şeklinde sıralanabilmektedir. Bahsi geçen hususlar bir örgütün devamlılığını sağlaması ve başarı elde etmesi açısından çok önemlidir. Ek olarak belirtmek gerekir ki örgütsel iletişim örgüt içinde bilgi aktarımı, geri bildirim, örgüt üyelerini heyecanlandırma, ikna etme, yenilikçi fikirlere açık olma ve katkıda bulunma gibi açılardan da fayda sağlamaktadır. Örgüt politikalarının, çalışma düzeninin, kararlarının veya bu hususlarda meydana gelen değişikliklerin çalışanlara aktarılması örgütsel iletişim sayesinde gerçekleşmektedir (Tutar, 2009: 217).

### 1.2.5. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler

Örgütsel iletişimi etkileyen faktörler genel hatlarıyla dört başlıkta incelenmektedir. Söz konusu faktörleri formel iletişim kanalları, örgütün otorite yapısı, işte uzmanlaşma derecesi ve bilgi birikimi başlıklarında ele almak mümkündür.

*Formel ya da resmi iletişim kanalları* örgütsel iletişimi iki yönden etkilemektedir. Bunlardan biri örgütün büyümesi ve gelişmesi aşamalarında olan etki diğeri örgütün kademeleri arasında bilginin akışı bakımından olmaktadır. Formel kanallar mesajların aktarımını resmi biçimlere soktuğu için iletişim sürecinin etkinliğini olumsuz bakımdan etkiler (Tutar ve Yılmaz, 2013: 223-224). Bir örgüt içinde işgörenlerin kendi arzularına göre iletişim kurmalarından ziyade örgüt tarafından istenen şekilde iletişime geçmeleri ve hatta davranmaları tercih edilir. Bu bağlamda *örgütün otorite yapısına* göre örgütte hiyerarşik olarak farklılaşma varsa sahip olunan yetki ve otorite bakımından da farklılıklar olacaktır. Bu farklılaşmaların çok olması yönetim kademelerinin de çok olacağını ifade etmektedir. Örgüt yapısıyla da bağlantılı olarak ortaya çıkan örgütün otorite yapısı iletişimi etkiler. Bir örgütte ast ve üst arasında gerçekleşecek olan iletişimde kademe atlamadan iletişimin gerçekleşmesi uygun olmalıdır. Bu sebeple kaynak olan gönderici ile alıcı arasındaki iletişim kanalının mesafesi uzadıkça ya da araya başka kimseler girdikçe iletişimin gecikmesi, süzülmesi, bozulması gibi istenmeyen durumlar ortaya çıkmaktadır (Gürgen, 1997:64).

Örgütsel iletişimi etkileyen bir başka faktörün *işte uzmanlaşma* olduğu belirtilmektedir. İşgörenlerin statüsü yükseldikçe ast ve üstler arasındaki iletişim farklı şekillerde belirebilmektedir. Örneğin üst yönetimde çalışanların kendi grup üyeleri ya da seviyelerindeki işgörenlerle iletişim kurmaları daha kolay olabilir. Çünkü aynı jargonu paylaştıkları, benzer ufuklara sahip oldukları gibi yargılara varılabilir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 224). Diğer taraftan bir yöneticinin statüsünün artması ona gelen bilgi ve mesaj miktarının da artması demektir. Bu durum yöneticinin aşırı mesajlara gerektiği gibi karşılık verememesinin yanında yatay iletişime geçebileceği işgörenlerin sayısının azalacağı anlamına gelmektedir. Çünkü üst kademe işgörenlerin sayısı her örgütte yukarı yönde azalmaktadır. Bu durumda yöneticilerin çevreleriyle iletişimlerini artırmaları gerekirken aynı düzey arkadaşlarının sayıları azalacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin karar alma süreçlerinde işgörenler arasında daha çok iletişimde oldukları kişilerden

etkilenme olasılıkları artacaktır. Bir başka faktör olarak *bilgi birikimi* ele alınmaktadır. Bilgiye sahip olmak aynı zamanda güce de sahip olmak anlamına gelmektedir. Meslektaşlar arasında da etkin bir konum elde etmenin yolu bu birikimi sağlamaktan geçmektedir. Yatay iletişimde işgörenler birbirlerinin bilgilerinden daha çok yararlanabilirler. Ancak bir örgütte yatay yönde çalışan işgören sayısı çok fazlaysa, bu birimlerdeki kişilerin çalışma yerleri birbirinden uzak ve birim sayısı da fazlaysa iletişim engelleri ortaya çıkabilmektedir (Gürgen, 1997: 65).

Bahsi geçen hususlara ek olarak belirtmek gerekir ki bir örgütün etkilendiği dış ve iç çevre unsurlarından dolayı yapısında meydana gelen her türlü değişim örgütsel iletişimi etkileyecektir.

### 1.2.6. Örgütsel İletişim Türleri

Örgütlerde iki tür iletişim biçiminden söz edilebilir. Bunlardan biri resmi iletişimidir, bu iletişim türü literatürde biçimsel iletişim veya tasarlanmış iletişim olarak geçebilmektedir. Diğer iletişim türü ise resmi olmayan iletişimidir ve sosyal iletişim ya da biçimsel olmayan iletişim isimleriyle de literatürde yer alabilmektedir. Örgütlerde esas olan resmi iletişimidir. Ancak resmi olmayan ya da sosyal iletişim dediğimiz insanların günlük etkileşimlerini içeren iletişim ile resmi iletişimi birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Bunun sebebi örgütlerde önlenemeyecek bir sosyal iletişimin her zaman ve her yerde var olmasıdır (Aziz ve Dicle, 2017: 61; Gürgen, 1997: 63). Aşağıda bahsi geçen iletişim türleri detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

#### 1.2.6.1. Resmi (Biçimsel) İletişim

Resmi iletişim, bir kuruluş tarafından oluşturulan kural ve normlara göre gerçekleşen iletişimidir. Bir örgütte iletişimin nasıl gerçekleşeceğine dair bilgiler kurum politikalarında belirlenmiş olabilir (Wrench ve diğ., 2014: 681-682). Örgütlerde işleyiş ve mesajların iletimi hususunda herhangi bir aksaklık yaşanmaması için kim, kiminle, ne zaman, hangi konuda yazışacak, raporlar kimler tarafından denetlenecek ve kimler kurum adına açıklama yapacak bu gibi hususlar önceden belirlenmelidir. Resmi iletişimin bir örgütün iletişim ihtiyacını tam olarak giderememesinin çeşitli sebepleri vardır. Bunlar; yavaş işlemesi, esnek olmaması, iletilmek istenen anlamı her zaman eksiksiz

yansıtamaması ve örgüt üyelerinin çok çeşitli olan iletişim ihtiyaçlarını tamamen karşılayamaması olarak sıralanabilmektedir (Aziz ve Dicle, 2017: 62-63).

Bu bağlamda bir örgütte resmi iletişim kanalları dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olmak üzere incelenebilir (Gürgen, 1997: 67-76; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 123-130).

#### **1.2.6.1.1. Dikey İletişim**

Dikey iletişim örgütlerdeki üst kademeler ile alt kademeler arasındaki iletişimi ifade etmektedir. Bir örgütte aşağı doğru ve yukarı doğru iki tür dikey iletişim kurulabilir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 239; Aziz ve Dicle, 2017: 64-65).

Örgütün yönetilebilmesi için gerekli olan otoritenin sağlanması aşağıya mesaj iletiminin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesiyle olmaktadır. Yönetimden gelen emir ve mesajlar aşağıya doğru genişleyen iletişim kanallarından geçerek çalışanlara iletilmektedir. Bu kanallar aynı zamanda çalışanların ihtiyacı olan konularda bilgi verilmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Çalışanlara iletilen bu mesajlar sözlü ya da yazılı olarak, çeşitli kurs veya kitapçıklar yardımıyla da gerçekleştirilmektedir (Gürgen, 1997: 67).

M. Weber, aşağı doğru iletişim konusunda görüşleri olan ilk düşünürlerdendir. Weber işgörenlerin, bir başkasının yönergelerini dinlemesinin iki yolu olduğunu savunmaktadır. Bunlardan biri güç diğeri ise otoritedir. Weber'in güç ve otorite tanımlarına kısaca değinmek uygun olacaktır. Weber güç kavramını, insanların direnme davranışlarından ayrı bir şekilde itaat etmeye zorlama yeteneği olarak tanımlamaktadır; otoriteyi ise emirleri alanların gönüllü olarak itaat ettiği durumları ifade etmek için kullanmaktadır. Weber otoriteye dayalı olarak faaliyet gösteren örgütlerde bireylerin direktifleri ya da yönergeleri meşru olarak algılamalarının daha yüksek bir ihtimal olduğunu belirtmektedir (Wrench ve diğ., 2014: 573-574). O halde güç ve otoriteye ilişkin bir karşılaştırma yapıldığında güç, insanların kendilerini zorlayarak bir iş yapmalarını sağlayan itici bir durum; otorite ise insanlardan istenen iş veya görevi kendilerini zorlamalarına gerek kalmadan, istekleriyle veya gönüllü olarak yaptıkları durum olarak ifade edilebilir.

Aşağı doğru iletişim, yönetici ya da grup liderleri tarafından işgörenlere iş talimatlarının sunulması, amaçların bildirilmesi, politika ve prosedürlerin açıklanması, problemlerin belirlenmesi, geri bildirimlerin sağlanması gibi amaçlarla kullanılmaktadır. Aşağıya doğru iletişimde yöneticiler tarafından, alınan kararların nedenleri diğer işgörenlere de açıklanmalıdır. Genel olarak yöneticilerin eğilimi, yoğunluklarını bahane ederek, bazı şeyleri açıklamaktan uzak durmak şeklinde olmaktadır. Çünkü yapılan açıklamaların, başka çözümlenmesi gereken yeni problemler doğuracağı düşünülmektedir. Oysa ki yapılan bir araştırmada çalışanların nedenini bildikleri değişimlere iki kat fazla uyum sağladıkları ve diğer taraftan da yapılan açıklamaların çalışanların örgütsel bağlılığını ve alınan kararları destekleme düzeylerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Robbins ve Judge, 2021: 345). Yöneticilerin aldığı kararları açıklamak istememelerinin nedeni daha açık bir ifadeyle işgörenlerin yorum yapabilecekleri boş bir alanın doğmasına da vesile olacaktır. Grup içinde işgörenlerden biriyle başlayan bu yorumların kısa sürede yayılması ve önü alınması gittikçe zorlaşan itirazlara dönüşme durumu da söz konusu olabilir. Bu durum yönetici için kararını değiştirmesine sebep olmayabilir fakat demokratik olmaya çalışırken ya da demokratik görünmek adına ciddi zaman ve enerji kaybı meydana gelebilir.

Katz ve Kahn'a (1977) göre aşağı doğru iletişimi *iş yönetmelikleri, iş mantığı, yöntem ve uygulamalar, geri bildirim ve amaçların benimsenmesi* şeklinde ifade edilen beş türde ele almak gerekmektedir. İlk tür olan iş yönetmelikleri genellikle sanayi, askeri ve hastane gibi örgütlerde öncelikli olarak kullanılmaktadır. Örgüt üyelerinin her birimde ve düzeyde yer alan kişinin işini güvenilir yapması amaçlanmaktadır. Bu sebeple işler çalışanlara oldukça özelleştirilmiş olarak, doğrudan üstten gelen emirler şeklinde ya da eğitim kursları ve yazılı yönetmeliklerle iletilmektedir. İkinci tür olarak ele alınan iş mantığı, görevin başka örgütsel görevlerle bağlantısının anlaşılmasını amaçlayan bilgidir. Üçüncü olarak ele alınan tür, örgütsel yöntem ve uygulamalar, işgöreni işi hakkındaki yönetmeliklere ek olarak sistemin başka yükümlülük ve ayrıcalıklarıyla ilgili bilgilendirmektedir. Örneğin ödüller, yaptırımlar ve işgören izinleri gibi. Geri bildirim olarak ele alınan dördüncü türde ise işgörenlerin yöneticilerinin gözünde nerede yer aldıklarını bilememeyle ilgili hususla alakalıdır. Birçok kurum işgörenlerin yaptıkları işlerle ilgili kendilerine geri bildirim sağlamayı çok önemsememektedir. Bu noktada yöneticiler işgörenlerine geri bildirimde bulunup iyi oldukları hususları ve geliştirmeleri gereken

noktaları bildirebilirse iletişim süreci hem örgüt hem de işgören açısından çok daha verimli bir şekilde işleyecektir (Wrench ve diğ., 2014: 578). Beşinci ve son aşağı iletişim türü ise örgüte, örgütsel amaçları benimsetmeyi hedef alır. Örgütün yöneticisi tarafından örgütsel amaçların çekici bir halde kavramsallaştırılması bu noktada önemlidir. Özetle, üst yönetimin bilgi akışının kaynağı olduğu ve astlardan istenilen işlerin eksiksiz, doğru yapılmasını sağlayan en etkili iletişim yolu, aşağı doğru iletişimdir. (Aziz ve Dicle, 2017: 65).

Bir örgütte iletişimin her zaman yukarıdan aşağıya işlemesi doğru değildir. Örgütte iyi bir iletişim ortamının sağlanabilmesi aşağıdan yukarıya doğru iletişimin de gerçekleşmesini gerektirmektedir. Bu şekliyle aşağı doğru iletişim ve yukarı doğru iletişim birbirlerinin tamamlayıcısı olarak değerlendirilebilir. Genel olarak yukarıya doğru iletişim üstlerden gelen isteklere cevapları içerse de paydaşların istek ve ihtiyaçlarının işgörenler tarafından yönetim kademesine iletilmesine olanak sağlamaktadır. Örgütlerde aşağıya doğru iletişim genel olarak yöneticilerin isteklerinin ya da emirlerinin iletilmesinden ibarettir. Bunun yanında yukarıya doğru iletişim ise işgörenlerin isteklerinin ve işle ilgili gerekli gördükleri hususların yönetim kademesine iletilmesini ifade eder. Diğer bir ifadeyle bilgi verici raporlayıcı bir niteliği vardır (Paksoy vd., 2004: 82).

İletişimin iki yönlü akışının gerçekleşmesi önemlidir, aksi durumda yöneticiler çalışanların gereksinimleriyle olan ilişkilerini kaybetmektedirler. Dolayısıyla doğru kararları alabilmek için yeterli bilgileri olmamakta ve örgütü destekleyecek davranışları göstermeleri zorlaşmaktadır. Bir örgütte işgörenler yukarıya doğru iletişim kurma hususunda sorun yaşarlarsa ya da iletişim azalırsa işgörenler kendilerini sorunlarıyla baş başa ve yalnız hissetmektedirler. Üst yönetim bu duruma kayıtsız kalıp şartları daha da zorlaştırma eğiliminde olursa işgörenler yöneticilerine yabancılaşıp örgüte yeni katılan kişilere de bu yabancılaşma duygusunu aktarabilmektedirler. Yukarı doğru iletişimle aktarılan bilgiler en üst yöneticiye gidene kadar gecikebilir, azaltılabilir veya değiştirilebilir. Genel olarak her düzeyde işgören bir üst düzeye sorunları iletmek hususunda gönülsüz davranabilmektedir. Çünkü bu iletişimi gerçekleştirmek başarısızlığın bir tür kabulü olarak algılanmaktadır. Yönetim özendirmedikçe ya da yüreklendirmedikçe yukarı doğru iletişimin işgörenler tarafından başlatılması çok kolay değildir. Yukarı doğru iletişim gerçekleştikten sonra yöneticiler buna tepkisiz kalırsa ya

da geri bildirim olmazsa iletişimin tekrarlanma sıklığı azalır (Davis, 1988: 542-544). Dolayısıyla bu iletişim biçiminin önemli bir özelliği de geri bildirim sağlanmasıdır (Eroğlu, 2008: 77). Kısaca her tür iletişimde önemli olan geri bildirim örgütte gerçekleşen yukarı doğru iletişimde daha çok önem kazanmaktadır. İşgören amirinden geri bildirim alarak yaptığı işin doğru olup olmadığını değerlendirebilir, işin gidişatını tamamen, kısmen ya da varsa yanlış olan bir hususu düzeltebilir. İşgören işine ilişkin kendine güvenemediği noktada yöneticisinden aldığı geri bildirimlerle başarılı sonuçlara ulaşabilir. Geri bildirimlerle bu ve benzeri daha birçok konuya ilişkin yarar sağlanabilir. Geribildirim işlerin akışında aksamaları önleyen ve işgören stresini azaltan, rahat bir ruh haliyle çalışmasına katkı sunan iletişimin unsurlarından biridir.

Organizasyonların büyümesi sonucu bir örgütteki hiyerarşik basamakların sayısı da artmaktadır. Bir örgütte işgörenin tepe yöneticiye ulaşması için basamakların sayısının artması birtakım sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Örneğin bir işgörenin gerek kendi gerek örgütsel bir işleyiş için ortaya çıkan ihtiyacı üst yönetime iletilene kadar nasıl bir değişime uğrayacağını bilmek zordur. İşgörenin iletmek istediğinin ne kadar eksik veya fazla iletileceği önemlidir (Paksoy vd., 2004: 83). Bu sebeple yukarıya doğru iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için işgörenlerin amirlerine güvenleri çok önemlidir. Bir işgörenin aktarmak istediği bilgilerin bir üst yönetim kademesine iletilirken çarpıtılmadan, doğru bir şekilde iletileceğine yönelik yöneticisine güveni tam olmalıdır. Aksi durumda yöneticisiyle bu şekilde bir iletişim kurma ihtimali oldukça zayıflayacaktır (Wrench ve diğ., 2014: 793). O halde bir örgütte yukarı doğru iletişimin sağlıklı işleyebilmesi için bazı hususlar ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri, işgörenlerin amirleri tarafından üst yönetime aktarılabilecek istek ya da şikayetlerinin ilk ağızdan çıktığı şekilde iletileceğine yönelik güvenlerinin olması gerektiğidir. Bir diğeri örgütte yukarı doğru artan basamak sayısının fazla olması diğeri bir ifadeyle işgören ve üst yönetici arasındaki mesafenin uzaması üstle iletişimi zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla üst işgörene güven duyulması ve örgütün genişlerken oluşacak iletişim engellerinin doğru bir öngörüyle değerlendirilmesi gerekmektedir.

#### **1.2.6.1.2. Yatay İletişim**

Daha önce bahsedildiği gibi klasik yönetim anlayışında iletişim sıklıkla yönetim kademesinin istek ve emirlerini astlara bildirebileceği şekilde aşağıya doğru gerçekleşir.

Yukarıya doğru iletişim daha az sıklıkla gerçekleşir ve genel niteliği yönetimin emirlerine ilişkin raporların iletilmesi şeklinde olmaktadır. Günümüz yönetim anlayışında dikey iletişim önemli olduğu kadar çalışanlar arasında gerçekleşen yatay iletişimin de önemi çoktur (Miller, 2015: 52). Örgütlerin büyümelerine paralel olarak gerekli olan iş bölümü neticesinde çok sayıda birim oluşabilmektedir. Bir örgütte gerek aynı birimde gerek farklı birimlerde olsun eşit pozisyonda çalışan ya da eşit yetkilere sahip kişiler arasındaki iletişim yatay iletişim olarak adlandırılmaktadır. Bu birimlerde eşit yetkilere sahip yönetici ya da çalışanlar arasında işlerin, birimlerin koordinasyonu yatay iletişimle sağlanmaktadır (Eroğlu, 2008: 78-79).

Bir örgütte yatay iletişim daha önce belirtildiği gibi koordinasyon ya da eşgüdüm sağlayabilmek açısından önemlidir. Aynı düzeyde çalışan işgörenlerin yaşayacağı sorunlar birbirinin benzeri olacaktır. Benzerliklerin paylaşımı işgörenlerde toplumsal ve duygusal olarak bir destek sağlandığı duygusunu ortaya çıkarır. Bunun yanı sıra işgörenler arasında aynı türden sorunlar ve çözümlerinin paylaşılması benzer sorunların giderilmesinde zaman kaybedilip, gereksiz çaba harcanması gibi durumların önüne geçilmiş olunacaktır. Yatay iletişim çalışanların kendi alanları dışında örgütlerinde neler olduğu ve örgütün hedefleriyle ilgili fikir sahibi olmalarını sağlamaktadır (Varol, 1993: 135). Örgütlerde zaman kaybının önüne geçilmesi oldukça önemlidir. Aslında zaman kaybına yol açan durum aynı zamanda kişilerde enerji kaybına da sebep olmaktadır. Kısaca zaman kaybı işgücü kaybını da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda iyi kurulan yatay iletişim ağları gerek benzer problemlerin çözümünde emsal alabilmek gerek öğrenilmesi gereken bir konuya cevap bulabilmek açısından önemlidir. Örneğin bankacılık sektöründe yatay iletişim ağlarının ayrı bir önemi olduğunu ve hızlı işlediğini ifade etmek gerekir. Ülkenin farklı şehirlerinde bulunan işgörenler birbirlerini şahsen tanımasalar bile birkaç saniyede birbirleriyle iletişim kurup bilgi almakta ve işlerin hızlı çözümünü sağlamaktadırlar.

Bir örgütte yapı ne kadar hiyerarşik ve otoriter olursa bilgi daha çok yöneticilerin gizli malı olarak değerlendirilebilir. Bu bilgi hiyerarşinin alt basamaklarındaki işgörenler için denetleme ve cezalandırmada kullanılabilmektedir. Böyle bir yapıda hiyerarşinin eş basamaklarında yer alan işgörenler arasında yatay iletişim zayıf olmaktadır. Örneğin, bir yöneticinin kendisine bağlı beş birim müdürü varsa yönetici birimlerle ilgili her bilgiye hakimdir ancak birim müdürleri sadece kendi birimlerindeki bilgilere hakimdir diğer

birimlerle ilgili fikirleri yoktur. Bu durumda yönetici müdürlerin üstünde ciddi anlamda güç üstünlüğüne sahip olmaktadır. Örgütlerin yapıları ne kadar otoriter olma eğilimde olursa o kadar yatay bilgi akışında kısıtlamalar söz konusudur. Bu durumun bir sonucu olarak örgüt içinde ‘muhter’ korkusu ortaya çıkmaktadır. Aynı seviyede işgörenler arasında özgür iletişim ve hatta arkadaş olan kişiler arasında bile iletişim zor gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu durum çalışanları huzursuz edeceği gibi kişiler arasındaki iş birliğini de engellemektedir (Katz ve Kahn, 1977: 269). Üst yöneticilerin işgörenler arasındaki ilişki yapısının paylaşım ve diyalog temelinde şekillenmesini mi tercih ettikleri yoksa bu şekilde bir ilişki ağına önem vermeden, biraz da işgörene korku hissini yaşatarak sadece kendi kontrolleri altında olan bir iletişim anlayışını mı tercih ettikleri belirleyici unsurdur. Elbette yöneticinin otoritesi, gücü olmalıdır ama bunun yanında iletişimin eksik olduğu örgütlerde ortaya birtakım kayıplar çıkması da sözkonusudur. Ayrıca bazı işkollarında yatay ağlarda iletişimin ayrı bir öneme sahip olduğu dikkate değer bir husustur.

Hirokawa’ya (1979’dan Akt. Wrench ve diğ., 2014: 153) göre yatay iletişim bir işletmede dört konuda işe yaramaktadır. Bunlar *görev koordinasyonu*, *problem çözme*, *bilgi paylaşımı* ve *çatışma çözme* şeklinde ifade edilebilir. Bir örgütte farklı birimlerde çalışanlarının her birinin örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için ayrı ayrı etkisi vardır. Ancak farklı birimlerde çalışan işgörenler kendi birimlerinin başka birimin işleyişine nasıl etki ettiğini tam olarak bilemeyebilir. Dolayısıyla farklı birimler biraraya getirilirse ve her birimin bir başka birime örgütün amaçlarına ulaşması için ne şekilde yardımcı olduğu anlatılırsa birimler birbirlerine nasıl daha etkili şekilde yardımcı olabileceklerini anlayabilirler. Yatay iletişimin bir diğer işlevi problem çözümlerinde örgüt üyelerine fırsat vermesidir. Bir problem karşısında örgütün görüş belirtecek birimlerinin olması yararlı olabilir dolayısıyla sadece bir birimin görüşü değil tüm birimlerin görüşünün alınması bu durumda önemlidir. Bir başka yatay iletişim işlevi olan bilgi paylaşımı için örgütte gönülsüz olan kimseler olabilir ancak bu durumun örgüte bir yararı olmadığı gibi zararı olabilmektedir. Dolayısıyla bilgi paylaşımı önemlidir hem işgörenlerden hem de örgüt faaliyetlerinden haberdar olunmasını sağlamaktadır. Bir diğer yatay iletişim işlevi olan çatışma çözümü konusunda, önemsenmeyen küçük gibi görünen çatışmaların zamanla büyüyüp can sıkıcı bir hal alabileceği hususu bilinmelidir. Bunun önüne

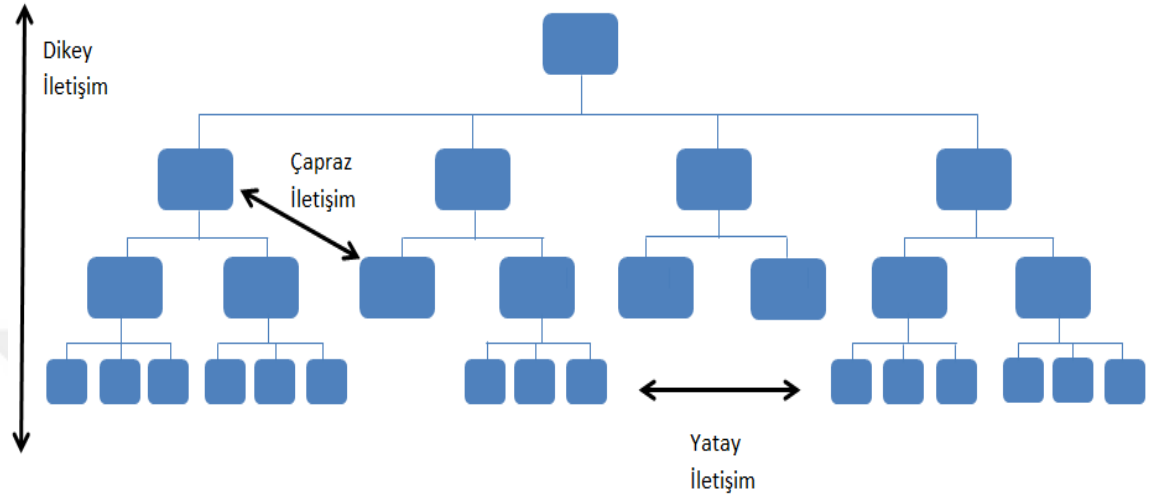
geçebilmenin yolu, çatışmaların doğrudan iletişim yoluyla ele alınmasıdır. Bu takdirde çoğu zaman çözüme ulaşabilmek mümkün olacaktır.

#### 1.2.6.1.3. Çapraz İletişim

Bir örgütte hiyerarşi takip etmeden farklı birimler veya kademelerle doğrudan iletişim kurulmasına çapraz iletişim denilmektedir. Çapraz iletişimin örgütte paylaşımı, uzmanlaşmayı, birimler arasında dayanışmayı sağlayan bir yönü vardır. Çapraz iletişim sorunların giderilmesi için konunun analiz ve çözüm aşamalarında sürecin koordinasyonunun sağlanmasına, bilgi ve tecrübe paylaşımına yardımcı olmaktadır (Genç, 2007: 355). Örgütün herhangi biriminde çalışan kişiler diğer birimin ast ya da üstleriyle iletişime geçebilmektedirler. Aynı zamanda bir yönetici başka birimde çalışan kişilerle de iletişim kurabilmektedir. Çapraz iletişim örgütlerde bireyler ve birimler arası diyalogu geliştirici, tecrübelerin paylaşıldığı öğretici ortamların oluşmasına olanak sağlamaktadır. Kimi örgütlerde çapraz iletişimin kullanılmadığı görülür (Tutar ve Yılmaz, 2013: 246). Çapraz iletişimin otorite ve örgüt yapısını olumsuz etkileyen bir iletişim kanalı olduğu değerlendirilmektedir. Bilginin niteliğine göre olağan dışı durumlarda kullanılması gerektiği yönünde değerlendirmeler vardır (Efil, 2009: 191).

Çapraz iletişim örgüt içinde çalışanların iletişim kurma becerilerine katkı sağlamaktadır. Örgüt üyeleri içinde, empatik iletişim kurma yetenekleri geliştikçe hem yöneten-yönetilen iletişimi hem işbirliği ve iletişim süreçleri olumlu etkilenecektir. Çapraz iletişimin olumlu yanları olduğu gibi olumsuz yanları da bulunmaktadır. Çapraz iletişim kimi durumlarda amacını aşabilir kimi durumlarda da gereksiz kullanılabilir. Örneğin, bir yöneticinin başka bir birimde çalışan kişiye emir vermesi ya da bilgi alışverişine gerek olmayan durumlarda çapraz iletişim kanalıyla bilgilerin aktarılması gibi. Bu durumların örgüt için sonucu ise örgütsel düzen yerine düzensizlik şeklinde olabilmektedir. Bahsi geçen sebeplerden dolayı bir örgütte çapraz iletişimin kullanılması hassasiyet gerektirmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 129). Çapraz iletişim işgörenlerin suistimalinin olmadığı, sınırlarını bildikleri durumlarda özellikle üst yöneticiden alınacak geri bildirimler bakımından çok önemlidir. Çünkü bu geri bildirimlerin bir yanlışı düzeltme, yol gösterme, fikir verme veya bilgi edinme şeklinde gerçekleşmesi işgören için oldukça önemlidir.

Şekil 1.4.'de buraya kadar bahsi geçen iletişim türlerinin bir örgüt yapısında gerçekleştiği yönler açıkça görülmektedir. Örgüt içinde iletişimin türüne göre değişen ast ve üst arasında mı yoksa sadece aynı seviyedeki işgörenler arasında mı iletişimin gerçekleştiğine yönelik de fikir vermektedir.



**Şekil 1.4.** Örgütsel İletişim Türleri (Koçel, 2010: 539)

Örgütsel iletişim türlerinden dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişimin örgütsel yapıdaki iletişim ilişkilerini özetlemek gerekirse: dikey iletişim yöneticiden işgörene aşağı doğru gerçekleşebildiği gibi işgörenden yöneticisine yukarı doğru da gerçekleşebilmektedir; aynı kademede yer alan işgörenler, yöneticiler kendi aralarında yatay olarak iletişim kurabilmektedirler; değişik birim ve kademeler arasında da çapraz iletişim ağları kullanılarak iletişim kurulması mümkündür.

#### 1.2.6.2. Resmi Olmayan (Biçimsel Olmayan) İletişim

Araştırmacılara göre, yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde örgütsel düzeyde gerçekleşen tüm iletişimin yarısından çoğu resmi olmayan iletişim ağlarıyla gerçekleşmektedir. Resmi olmayan iletişimin varlığından haberdar olma yüzdesinin, alt kademe yöneticilerden üst kademe yöneticilere doğru çıktıkça, düştüğü belirlenmiştir. Bir örgütte resmi olmayan iletişimin neden var olduğunu birtakım nedenlere bağlamak mümkündür. Bahsi geçen nedenlerden bazıları şöyledir; resmi olmayan iletişim hiyerarşi engeline takılmaz dolayısıyla oldukça hızlı gerçekleşmektedir. Resmi iletişim kanalıyla yayılan bilgilerde eksikliklerin olması durumunda resmi olmayan iletişimle eksik bilgiler kısa sürede tamamlanabilmektedir. Bunların yanı sıra resmi olmayan iletişimle,

işgörenlerin örgüt içinde neler olup bittiğiyle ilgili merak ettikleri konular aydınlatılmakta, işgörenlerin örgüte karşı bir aidiyet duygusu geliştirmelerine ve işgörenlerin motivasyonunun sağlanmasına yardımcı olunmaktadır. Ayrıca resmi olmayan iletişim işgörenlerin kurumsal kimlik oluşturulmasına ve ekip çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Bir kriz durumunun söz konusu olma ihtimaline karşı, erken uyarı sistemi niteliğinde işlev görmektedir. Bu sayede çalışanların olası bir kriz durumu için hazırlanabilmelerine fırsat vermektedir (Wrench ve diğ., 2014).

Örgütlerde yönetim kademesinin karar verme durumu sürece göre işletilebilmektedir. Örneğin belirli koşullar altında karar verme süreçleriyle belirsiz durumlarda karar verme süreçleri farklı olabilmektedir. Çevreden gelebilecek her türlü bilgi belirsiz durumların idare edilmesinde yöneticinin işine yarayabilmektedir. Dolayısıyla belirsizliklerin olduğu durumlar için daha çok resmi olmayan iletişimin kullanıldığı söylenebilir (Kramer, 2004). Ayrıca bir örgütte kararlar alınırken özellikle işgörenleri ilgilendiren konular varsa genel olarak beklenti işgörenlerin kendilerinin de karar alma sürecine katılmaları gerektiği yönündedir. Çünkü işgörenler sonucu bizleri ilgilendirecek bir konu hakkında fikirlerinin değerli görülmesi gerekir düşüncesini taşımaktadırlar. Bu ve benzeri karar alma durumlarında resmi olmayan iletişim kanalları başarılı olarak işletilirse işgörenlerin örgütlerine karşı memnuniyet duymaları söz konusu olacaktır.

Resmi olmayan iletişim aynı zamanda örgüt içindeki sıkıntıların üst yönetime aktarılmasına dolayısıyla yukarıya doğru iletişimin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Resmi olmayan iletişim örgütlerde alınacak kararların geç kalınmadan alınmasını sağlar ve yöneticiler için de etkili bir yönetim aracı olabilmektedir. Resmi olmayan iletişim, örgütlerin hızlı davranabilme kabiliyetlerini artırır, örgütün çevresindeki değişimlere göre gerekli çalışmalar örgütün içinde gerçekleştirilebilir (Aziz ve Dicle, 2017).

Tüm aktarılan bu hususlar bir örgüt için şüphesiz önemlidir ancak resmi olmayan iletişim kanallarıyla gerçekleşen iletişimde bilgilerin doğru olmama ihtimali de söz konusudur. Bu durum örgütler açısından elbette bir sorun olmaktadır (Wrench ve diğ., 2014). Resmi olmayan iletişim aynı zamanda dedikodu ve söylentilerin de önünü açar dolayısıyla kimi yöneticiler resmi olmayan iletişimi en aza indirmek için çaba göstermektedirler. Bu noktada, resmi olmayan iletişimin sosyal yaşamın bir parçası

olarak örgütlerde gerçekleştiği, önüne geçilmesinin çok zor olduğu ve engellenmeye çalışıldığında farklı kanallar yoluyla her durumda ortaya çıkabileceği bilinmelidir. Bu bağlamda örgütteki yönetim kademesi ya da yöneticiler tarafından, resmi olmayan iletişimin çalışanların bir tür psikolojik ihtiyaçlarından kaynaklandığı kabul edilmelidir. O halde resmi olmayan iletişimi ortadan kaldırmanın mümkün olmadığını anlayıp belli başlı hususlara yoğunlaşılması yerinde olacaktır. Örneğin bu hususlardan bazıları, örgütün en önemli kaynaklarından olan işgörenlerin örgütte olan bitenlerle ilgili doğru ve zamanında bilgilendirilmesidir. Bir diğeri çalışanların kendilerini ilgilendiren konularda fikirlerinin alınması gibi çabalar resmi olmayan iletişim yönetiminin çok daha doğru yönetilmesi ve denetlenmesine yardımcı olacaktır (Aziz ve Dicle, 2017). Resmi olmayan iletişim kanallarının bir örgütte kullanılmaması gibi bir durum söz konusu değildir. Örgüt tarafından resmi iletişim kanalları ne kadar engellenmeye çalışılırsa resmi olmayan iletişimin o kadar artma ihtimali söz konusu olabilir. O halde önlenmesi mümkün olmayan bu iletişim türü için en akıllıca yol yöneticilerin, işgörenleri baskı altına almaya çalışmadan görece kontrol altında tutabilme becerisini kullanması olacaktır. Çünkü resmi olmayan iletişimin örgüte zarar verebilmesi söz konusu olabileceği gibi problemlerin çözümünde de örgüt için kurtarıcı olabilir. Çünkü resmi olmayan iletişim oldukça hızlı işler, her taraftan kısmen doğru ya da yanlış da olsa bilgi akışı gerçekleşir. Bu iletişim türünü örgüt yararına kullanma becerisinin geliştirilmesi gerektiği açıkça ortadadır.

#### **1.2.6.3. Örgüt Dışı İletişim Kanalları**

Örgütler yaşayan organizmalar şeklinde düşünüldüğünde varlıklarını korumak için dinamik olan dış dünyayla irtibat halinde olmak durumundadır. Bu durumda bir örgüt iletişim becerilerini bilinçli şekilde sağlıklı işletebiliyorsa iç çevresi dışında bir de dış çevresi olduğu bilincindedir. Bu anlayışa sahip olan bir örgüt toplumun yapısında, düzeninde, ekonomisinde, politikalarında, kültürel yapısında olan gelişmelere kayıtsız kalamaz. Örgütler bu gelişmelere göre yönetim, üretim ve türlü alanlardaki stratejilerinde değişiklikler yaparak duruma adapte olurlar. Bu noktada örgütlerin çevresiyle kurdukları ilişkiler halkla ilişkiler disiplininin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Gürgen, 1997: 76). Örgütler başarılı halkla ilişkiler faaliyetleriyle toplum içinde iyi bir imaj ve itibar sahibi olabilirler. Ayrıca örgütler rakipleri arasında pazarda tutunabilmek ve faaliyetlerinde başarıya ulaşabilmek için tüm iletişim becerilerini en iyi şekilde ortaya koymak

durumundadırlar. Her geçen gün bu konu hakkında örgütlerin daha da bilinçlenmeleri gerektiği açıktır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 130).

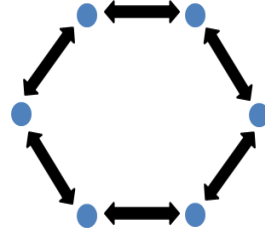
### 1.2.7. Örgütsel İletişim Modelleri/Ağları

Örgütlerde iletişimin gerçekleşmesine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde modellerin oluşmasında etkili olan, iletişimin nasıl gerçekleştiği, hangi noktadan başlayıp hangi noktaya gittiği ya da kimden kime doğru yöneldiği gibi bağlantı şekilleridir. Leavitt (1949: 1), örgütsel iletişim modelleri konusunda ilk çalışmaları gerçekleştiren kişilerden biridir. Kendi doktora tezinde zincir, dairesel, Y ve tekerlek (merkezi) iletişim modelleri olarak ifade ettiği dört farklı iletişim modeli üstünde çalışmıştır. Çalışmasının amacı, bu dört farklı iletişim modelinin küçük grupların görev performanslarıyla bu gruplara üye olan kişilerin davranışları üzerindeki etkilerini belirleyebilmek olmuştur. İletişim modeli ifadesiyle çalışma grup üyeleri arasında gerçekleştirildiğinden grup üyelerini birbirine bağlayan iletişim kanalları kastedilmektedir. Aynı ifade örgütler için de geçerlidir. Dolayısıyla örgüt üyelerini birbirine bağlayan iletişim kanalları veya bu kanalların oluşturduğu ağ örgütün iletişim modelini ortaya koymaktadır.

Örgütlerde iletişimin bazen bir kişinin etrafında ya da merkezde yoğunlaşırken bazen de örgüt üyeleri arasında serbestçe olabildiği gözlemlenmiştir. Bu noktada önemli olan örgüt için en etkin kullanılabilecek iletişim modelini belirleyebilmektir. Ayrıca yapılacak işin niteliği basit ya da karmaşık olması durumu da modeli etkileyen hususlardan biridir (Koçel, 2010: 540-541). Daha önce bahsedildiği gibi örgütsel iletişim modelleriyle ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır ve örgütlerde bu iletişim modellerinin beş farklı şekilde olduğu görülmüştür. Söz konusu örgütsel iletişim modellerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 116-119).

- Dairesel İletişim Modeli
- Zincir Tipi İletişim Modeli
- Merkezi İletişim Modeli
- Y Tipi İletişim Modeli
- Serbest İletişim Modeli

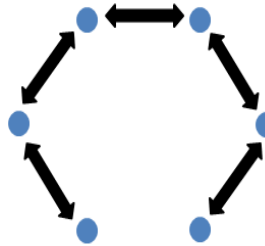
### 1.2.7.1. Dairesel İletişim Modeli



**Şekil 1.5.** Dairesel Model İletişim Akışı (Koçel, 2010: 540)

Leavitt'in (1949: 2) iletişim modelleriyle ilgili gerçekleştirdiği çalışmasında, dairesele iletişim modelinin düzensiz olduğu, mesaj açısından aktif, örgütlenmemiş ve merkezinde bir yönetici ya da liderin olmadığı ancak üyelerinin tatmin olduğu bir iletişim modeli olduğu belirtilmiştir. Koçel'e (2010: 541) göre dairesele iletişim modelinde merkezileşme derecesi düşük seviyede, haberleşme kanal sayısı orta, grup tatmini orta, kişisel tatmin düşük seviyede, hız ve doğruluk düşük seviyede değerlendirilmektedir. Dairesel iletişim basit nitelikli işlerin çözümünde hataya sebep olabilir, hatalar yapı merkezileştikçe azalmaktadır. Merkezileşmenin arttığı gruplarda da en çok merkezdekilerin tatmin düzeyi artmaktadır (Eren, 2017: 368). Daire tipi iletişim modelinde mesajların aktarımında hız açısından sorun olabileceği gibi mesajların bozulması da söz konusu olabilir (Aziz ve Dicle, 2017: 103). Dairesel iletişim modelinde mesajların iletilirken değişikliğe uğrayabileceği dolayısıyla gelen mesajların kesin doğruluğunun olmayacağını göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

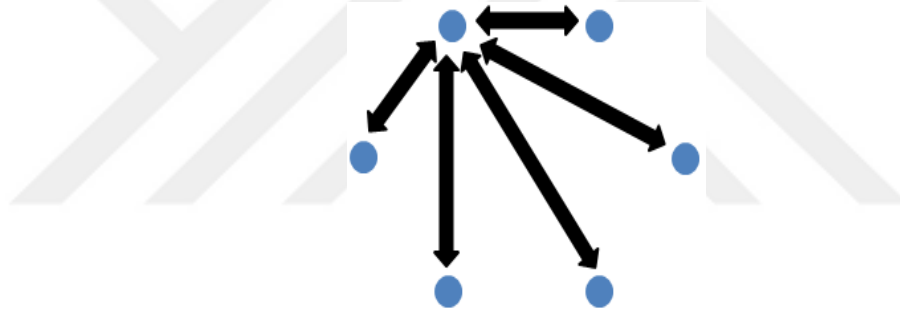
### 1.2.7.2. Zincir Tipi İletişim Modeli



**Şekil 1.6.** Zincir Tipi Model İletişim Akışı (Koçel, 2010: 540)

Bu model daire tipi iletişimin bir uyarlaması olarak değerlendirilebilir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 273). Örgütlerde hiyerarşik bir biçimde resmi iletişimin üstten astlara gidip geldiği, merkeziyetçiliğe en çok yol açan bu iletişim modelinde zincirin iki ucunda yer alan kişilerin grubun iki üyesi dışında iletişim olanağı olmazken merkezdeki kişi bütün üyelerden bilgi toplayabilmektedir (Aziz ve Dicle, 2017). Zincir tipi iletişim modelinde merkezileşme derecesi, iletişim kanal sayısı, liderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, iletişim hızı, doğru mesaj aktarımı gibi hususlar diğer modellere kıyasla orta seviyededir (Koçel, 2010: 541). Bu iletişim modelinde zincirin iki ucunda yer alan kişilerin iletişim tatmini açısından grubun en az memnun olanları olduğunu ifade etmek mümkündür. Çünkü iletişime geçebildikleri bir kişi vardır ve bilgi almak, haberdar olmak bakımından grubun en şanssız üyeleri sayılabilirler.

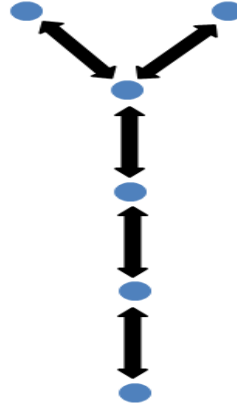
#### 1.2.7.3. Merkezi İletişim Modeli



**Şekil 1.7.** Merkezi Model İletişim Akışı (Koçel, 2010: 540).

Ast-üst ilişkilerindeki kesin sınırların çizildiği bu modelde merkezde bulunan kişi ya da yöneticilerle astları arasında iletişim söz konusuysa, astların kendi aralarında iletişimi söz konusu değildir. Klasik ya da geleneksel örgüt yapılarında sıklıkla görülen bir iletişim modelidir. Basit nitelikli işlerin başarıyla yürütülebileceği bu modelde kararlar yöneticiler tarafından alınacağından her iş için yöneticiye danışma gerekliliği vardır (Tutar ve Yılmaz, 2013: 274). Merkezi (tekerlek) iletişim modelinde bir lider ya da merkezde mutlaka bir kişi bulunmaktadır. Merkezi konumda olan kişilerin memnun, tatmin seviyelerinin iyi ancak diğer konumlarda olup iletişimi kısıtlı olanların memnuniyetlerinin daha düşük olduğu gözlenmiştir (Leavitt, 1949: 2).

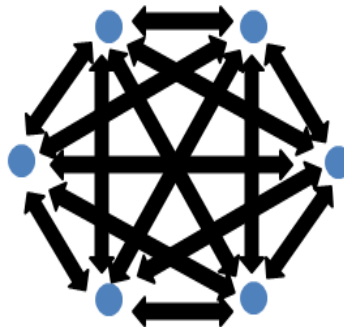
#### 1.2.7.4. Y Tipi İletişim Modeli



**Şekil 1.8.** Y Tipi Model İletişim Akışı (Koçel, 2010: 540)

Bu modelde merkezde yer alan kişi kendisinden üst ya da alt seviyeden biriyle iletişim halinde olabilir. Merkezdeki kişi her seviyeden gelen bilgileri toplama ve dağıtma yeteneğine sahip olmalıdır (Tutar ve Yılmaz, 2013). Y tipi iletişim modeli diğer iletişim modelleriyle karşılaştırıldığında merkezileşme derecesi, liderlik tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk açısından yüksek, iletişim kanal sayısı ve grup tatmini açısından düşük seviyeli olarak değerlendirilebilir (Koçel, 2010: 541). Bu iletişim tipinin gerçekleştiği örnek bir ortamda kendine bağlı müdürleri olan bir yönetici düşünülebilir, yöneticinin üst yönetimle iletişim halinde olması söz konusudur. Böylece yönetici hem kendinden alt kademedeki yer alan müdürlerle hem de üst kademen yöneticilerle iletişim kurarak merkez konumunda yer alır. Her türlü bilgi kendisinde toplanır ve bu bilgilerden istediği kadarını iletişimde olduğu diğer üyelere aktarabilir.

#### 1.2.7.5. Serbest İletişim Modeli



**Şekil 1.9.** Serbest İletişim Modeli (Koçel, 2010: 540)

İletişimin merkezinde bireyin ya da liderin olmadığı, isteyen kişinin iletişimi başlatabildiği, herkesin kendi arasında iletişimde bulunabildiği iletişim modelidir (Tutar ve Yılmaz, 2013: 275). Bu iletişim modeli ‘liberal iletişim ağı’ olarak da adlandırılmaktadır, daha çok özel sektör, çalışan sayısı ve birim bakımından az olan örgütlerde kullanılan bu modele kamu kuruluşlarında yer verilmez (Aziz ve Dicle, 2017: 103-104). Diğer iletişim modellerine göre serbest iletişim modeliyle mesajın çok sayıda kişi tarafından yayılmasıyla gerçekliğinde bozulmalar olabilir dolayısıyla doğruluğu az, mesaj iletim hızı açısından da yavaştır, merkezileşme derecesi, liderlik tatmini, kişisel tatmin düşük, haberleşme kanal sayısı çok yüksek olmakla birlikte, grup tatmini de yüksektir (Koçel, 2010: 541).

### **1.3. ÖRGÜTLERDE KULLANILAN İLETİŞİM BİÇİMLERİ VE ARAÇLARI**

Örgütlerde iletişim biçimleri sözlü iletişim, yazılı iletişim ve sözsüz iletişim olmak üzere üç türde incelenebilir. Her bir iletişim türü ve beraberinde kullanılan ne tür iletişim araçları olduğu aşağıda ayrıntılarıyla incelenmektedir.

#### **1.3.1. Sözlü İletişim ve Araçları**

Sözlü iletişim yüz yüze ya da kitle iletişim araçlarıyla gerçekleşebilir. Etkili bir sözlü iletişim için ses tonunun ve seçilen sözcüklerin doğru kullanması gerekir. Günlük hayatımızın bir parçası olan sözlü iletişimin çabuk unutulabilir olması ve belge niteliği olmaması zayıf yönleridir (Karsak, 2016: 79). Bunun yanında sözlü iletişimin güçlü yanlarını hızı ve geri bildiriminin olması olarak değerlendirmek mümkündür. İletişim esnasında mesajın anlamından emin olunamamışsa ya da hatalar, eksikler varsa, geri bildirim sayesinde bu fark edilip düzeltilebilir. Ancak eklemek gerekir ki bir mesaj birden fazla kişi aracılığıyla iletiliyorsa mesajın iletiminde hata yapılabileceği de unutulmamalıdır. Kulaktan kulağa oyununda olduğu gibi başlangıçtaki mesajın sondaki hali arasında fark vardır çünkü herkes bu mesajı kendine göre yorumlamıştır. Dolayısıyla bir örgüt içindeki sözlü iletişim mesajların oldukça değişikliğe uğramasına sebep olabilmektedir. Sözlü iletişimin en sık kullanılan türleri arasında birebir yapılan konuşmalar, grup tartışmaları, resmi olmayan söylentiler, fısıltı gazetesi sayılabilir (Robbins ve Judge, 2021: 346). Sözlü iletişimde kullanılabilecek iletişim araçlarını yüz yüze görüşmenin yanı sıra telefonla görüşme, toplantı, konferans ve semineri sayabiliriz

(Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016: 133). Sözlü iletişimi örgütsel iletişim tanımı kapsamında değerlendiren ya da bir örgütün iletişimine dahil eden araştırmacılar vardır. Bir örgütteki işgörenlerin örneğin toplantılarda, sunumlardaki konuşma tarzları, sözlü iletişim tavırları gibi hususlar örgütsel iletişim olarak değerlendirilebilmektedir.

### 1.3.2. Yazılı İletişim ve Araçları

Dikey iletişimin yoğun kullanıldığı klasik yönetim anlayışına hakim organizasyonlarda, kalıcılığa önem verildiği için yazılı iletişim çok güçlüdür (Miller, 2015: 52). Bilgi ya da haberleri iletmede basılı veya el yazılı dokümanların kullanılmasına yazılı iletişim denir. Yazılı iletişim kişilere mesajın üzerinde düşünebilme, yargılama, inceleme, analiz etme gibi fırsatlar vermektedir. Yazılı mesajlar tekrar tekrar okunabilir, yazı üstünde ekleme ya da çıkarmalar yapılabilir. Kalıcı olması istenen mesajlar yazılı iletişimle aktarılmalıdır. Örgüt iletişiminde hiyerarşik basamaklar arası mesajların, bilgilerin tahribatının önlenmesi, değiştirmelerin önüne geçilebilmesi açısından yazılı iletişim sıklıkla tercih edilmektedir. İşgörelere belli bir sorumluluk verilmesi gerektiğinde yazılı iletişim kullanılmalıdır. Yazılı iletişimde meydana gelen olumsuz durumlar da söz konusu olabilmektedir. Örneğin, kırtasiyecilik ve adım adım ilerlemesi gerekliliği zaman kaybına sebep olabilmektedir. Ayrıca yazılı mesajın anlaşılmasa ya da yanlış anlaşılması gibi istenmeyen durumlar da söz konusu olabilmektedir. Ancak, yazılı iletişim bilimin bu denli ilerleyişinde önemli yere sahiptir. Bir örgütte yazılı iletişim faaliyetleri yürütölürken kelimelerin doğru seçilmesi, cümle yapılarının ve anlamlarının doğru kullanılması, sözcük yazımı, gramer, noktalama ve imla kurallarına dikkat edilmesi gerekir. Özellikle örgüt dışında kullanılacak olan yazılı belgelerde bu kurallara daha çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Örgütlerde kullanılan yazılı iletişim araçları şunlardır; mektuplar, broşürler, el kitapları, yazılı raporlar (Paksoy vd., 2004: 89). Bu yazılı iletişim araçlarına ek olarak duyuru panoları, şikâyet kutuları, raporlar, basın bültenleri, basın davet mektubu ve basın makaleleri sayılabilmektedir (Karsak, 2016: 80).

### 1.3.3. Sözsüz İletişim ve Araçları

İnsanların duygusal nitelikleri yüksek olduğu için iletişim esnasında bu duygusal durumlarını ya da yoğunluklarını karşı tarafa sadece sözcüklerle aktaramayabilirler. Bu

aktarımı tamamlayabilmek için kimi zaman istemsiz bir şekilde mimik ve el kol hareketlerine başvurulmaktadır. İnsanların birbirleri hakkındaki ilk izlenimleri daha konuşmaya başlamadan sözsüz iletişimle gerçekleşmektedir. İnsanların giyimleri, saçları, takıları, rozetleri, beden duruşları, aksesuarları gibi hususlar başka insanlara kendileri hakkında fikir vermektedir. Eğer önceden tanış olunan birileri varsa bunlar arasındaki sözsüz iletişim ise bu ilişkinin niteliği gidebileceği yön hakkında bilgi vermektedir. Sözsüz iletişim esnasındaki hal, tavır, durum iletişim sürecinin sözlü kısmına da etki ederek iletişim bu bağlamda tamamlanmaktadır. Kimi zaman da insanlar birbirlerine zihinlerinde olan gerçekten bahsetmek yerine doğru olmayan bilgileri aktarmayı tercih edebilirler. Bu gibi durumlarda sözlü iletişim karşı tarafı yanıltmak amacıyla olsa bile sözsüz iletişimin daha güvenilir olabileceğini belirtmek mümkündür (Gürgen, 1997: 83-85).

Özetle, insanlar konuşmadan birbirlerinin gözlerine bakarak, giyimleri, beden dilleri, oturma mesafeleri gibi birçok sözsüz iletişim ögesini kullanarak iletişim kurabilmektedirler (Robbins ve Judge, 2021: 348). İnsanlar karşısındaki kişinin zihninde yazılı ya da sözlü sözcük kullanmadan anlam oluşturabiliyorlarsa sözsüz iletişim ortaya çıkmaktadır. Sözsüz iletişime destek olan araçlar arasında jest, mimik, beden dili, giyim, kullanılan renkler gibi birçok unsur sıralanabilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA

Toplumlar dünyada meydana gelen değişim ve dönüşümlerin etkilerine kayıtsız kalamazlar. Bireyler ömürleri boyunca toplumlar da varlıkları boyunca bu değişimlere uyum sağlama çabası içindedirler. Günümüz şartlarında bir değerlendirme yapıldığında, kapitalizmin toplumlara ve bireylere dayattığı yaşam modelleri vardır. Bu modellere asgari düzeyde uyumlanmanın yolu, dünyanın büyük bir kesimi için, gelire sahip olmakla mümkündür. Aksi durumda yaşamak oldukça güçtür ve dolayısıyla toplumlar adeta yaşamın doğal bir şartı gibi zaman içinde işveren ve işgörenlerden oluşan bir yapıya dönüşmüştür. Küreselleşmeden etkilenen bütün toplumlar için geçerli olan bu durum dünyanın tamamını etkisi altına almıştır. Yaşamak için çalışan ve emeğini ücrete dönüştüren birey genel olarak umduğu şartlarda hayatını sürdürememektedir. Kişi kendi emeğinin ürününü satıp karşılığında istediği malı veya ürettiği ürünü alamamaktadır. Başka bir ifadeyle kendi kendisini yadırgayan, üretimini kendinden saymayan, yabancılaşmış bir çalışan kesim ortaya çıkmaktadır. Bu durum işgörenlerin sosyolojik, psikolojik ve daha birçok yönden etkilenmesine sebep olup, kişiyi çalıştığı ortamda birtakım güçlüklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bahsi geçen hususları ayrıntılarıyla ele alabilmek amacıyla bu bölümde yabancılaşma kavramı, kavramın oluşmasında katkısı olan düşünürler, örgütsel yabancılaşma, boyutları, nedenleri, sonuçları ve yabancılaşmaya karşı örgütlerin alabileceği tedbirler bağlamında incelenmektedir.

#### 2.1. YABANCILAŞMA VE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA KAVRAMI

Yabancılaşma ve örgütsel yabancılaşma kavramlarını sırasıyla ele aldıktan sonra kavrama katkı sunan ve geliştiren düşünürler bağlamında konuyu ayrıntılandırmak ve ardından kavramı örgütsel boyutlarıyla irdelemek uygun olacaktır.

##### 2.1.1. Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşmanın Güncel Türkçe Sözlük'te (<https://sozluk.gov.tr/>) iki farklı anlamı yer almaktadır. İlk tanımda, 'yabancılaşmak işi' diğer tanımda ise bir toplum bilimi terimi olarak yer almakta ve 'belirli tarihsel şartlarda insan ve toplum etkinlikleri ürünlerinin,

bu etkinliklerden bağımsız ve bunlara egemen olan öğelerin değişik biçimde kavranması' şeklinde tanımlanmaktadır. Longman İngilizce sözlükte yabancılaşma '*alienation*' kavramı, 'ait olmama veya çevrenin bir parçası olmama duygusu' olarak tanımlanmaktadır (1987: 23). Almanca *entfremdung* olarak ifade edilen yabancılaşma sözcüğünün anlamlarıyla Latince yabancılaşma demek olan *alienation* sözcüklerinin anlamları birbirine paraleldir (Boudon ve Bourricaud, 2003: 30). Yabancılaşma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için etimolojik açıdan da bir değerlendirme yapmak ufuk açıcı olacaktır. Latince etimoloji sözlüğüne göre yabancılaşmak, yabancılaştırmak, başkalaştırmak anlamına gelen '*alieno*' fiilinden türeyen '*alienation*' sözcüğü İngilizceye Latineden geçmiştir. Yabancılaşma sözcüğünün Türkçe etimolojik sözlüğe göre bir değerlendirmesi yapıldığında Farsça kökenli ıssız yer, boş yer anlamına gelen yaban kökünden türetildiği bilinmektedir. Yabancı sözcüğü insana göre konumlanmaktadır. Kimi zaman insan olmayanı kimi zaman da insanlar arası yabancılik durumlarını belirtmek için kullanılmaktadır. Anlamı yabancılaştırmak, elden çıkarmak, değiştirmek yani olduğundan farklı hale getirmek başkalaştırmak anlamına gelmektedir. Bu durum da önceden yabancı olmayan bir varlığın başkalaşarak yabancı hale gelebileceğini ifade etmektedir. Yabancılaşma sözcüğünün etimolojik değerlendirmelerle Latince-İngilizce, Latince-Fransızca sözcüklerdeki karşılıklarına bakınca kelimenin özünde '*uzaklaşma*' anlamı vardır. Bir kelimeyi tanımlarken kimi zaman zıt anlamından yararlanmak kavramın daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilmektedir. Bu bağlamda yakın olunan nesne, kişi ya da durum için araya mesafe koyulması durumunda yabancılaşma kelimesini akla getirmek kavramı anlayabilmek hususunda yol gösterici olacaktır (Kiraz, 2011: 151-152).

Pearlin (1962) tarafından yabancılaşma, kişinin kendi iş faaliyetlerini kontrol etme konusunda öznel olarak yaşadığı güçsüzlük şeklinde tanımlanmıştır.

Nettler (1957) yabancılaşmanın bireyin psikolojik bir durumu olduğunu, aynı zamanda yabancılaşmış insanı kendi toplumuna ve kültürüne yabancılaşmış kimse olarak tanımlamaktadır.

Yabancılaşma kavramının farklı disiplinlerde kullanılan çeşitli anlamları mevcuttur. Örneğin yabancılaşmanın hukuki anlamı: bir malın ya da hakkın satılması ya da devredilmesi; psikolojik anlamı: delilik, akıl hastalığı, aklın yitimi şeklinde ifade edilebilir. Çünkü sahip olunan bir şeyin yitimini de yabancılaşma olarak ifade etmek

mümkündür. Sosyolojik anlamı bireyin başkalarıyla arasındaki bağın çözülmesi ve dini anlamı olarak birey ile tanrı arasındaki bağın çözülmesi şeklinde ifade edilmektedir (Osmanoğlu, 2016).

Alatlı, *Batı'ya Yön Veren Metinler-I* (2010a: 106-108) isimli derleme eserinde Hristiyan kutsal yazıları dışında, Antikçağ'dan kalan az sayıda yazma, Orta Çağ yaşamını, mistisizmini Yeni-Eflatunculuk kadar etkileyebildiğini ifade etmiştir. Yeni-Eflatuncuların önde gelen isimlerinden 'Plotinus' Enneadlar olarak bilinen derlemeden edinilen bilgiler ışığında bilim insanları tarafından sıkça dile getirildiği üzere pagan felsefesi ve Hristiyan ilahiyatı arasındaki tamamlayıcı halkayı bulmuştur. Plotinus'un kaygıları Antikçağ'ın son yüzyıllarında çok insana acı veren, derin ve karanlık yabancılaşma hissini yansıtır. Plotinus bu yabancılaşma sonucu ortaya çıkan sorunlara eğilmiştir. Ruhlar tanrıdan geldiklerini hatırlamaz oldukları bir noktaya vardıklarında ne Tanrıyı ne de kendilerini göremezler. Kendilerini küçümserler çünkü soylarını bilmezler. Sonuçta, ruhların Tanrı'ya ilişkin tüm bilgisizliklerinin nedeni dünyanın nesnelere değer vermeleri ve kendilerini küçümsemeleridir. Çünkü insan bir nesne peşinden koşup ona hayran olabiliyorsa bu kendisini nesneden aşağı görmesi demektir. Bu kişi kendinin bildiği her şeyin en değersiz olduğu inandığından Tanrı'nın gücünü ve doğasını ruhuna asla yerleştiremez. Bu bağlamda ruhun araştırdığı şey kendine yabancı değil, ruhla aynı kaynaktan gelen bir objeyse onu araştırmak uygundur ve onu bulmak mümkündür. Jaeggi'ye (2014:107) göre insanın özne olarak güçsüzleştiği ilişkiler, yabancılaşmış ilişkiler olarak tarif edilebilir. Yabancılaşmış bir dünya, birey tarafından anlamlı bir bütün olarak deneyimlenmeyen bir dünyadır. Yabancılaşma ilişkisizliği ifade eder, birbiriyle ilişkili şeyler arasındaki bağlantının kaybı şeklinde de düşünülebilir. Bir şeye yabancılaşmak kişinin ilişkili olması gerektiği ya da olduğu bir şeyden uzaklaşması demektir.

Fromm'a (2014: 117) göre yabancılaşmadan bahsedilirken din sıkça değinilen, üzerine düşünülen bir kavramdır. Örneğin, Tevrat'taki peygamberlerin 'Putu tapma' dedikleri hususa kısaca değinmek gerekirse, çok tanrılı dinlerin puta tapıcılık denilerek yadsınmasının tek nedeni birden çok tanrı olarak ifade ettikleri putlara tapmaları değildir. Tek tanrılı dinler ve çok tanrılı dinlerdeki temel ayrımlardan biri *kendine yabancılaşma* hususudur. Çünkü enerji ve yeteneklerini ortaya koyarak bir put yapan insan sonra çabalarının sonucu ortaya çıkardığı bu nesneye tapar. Üstelik söz konusu bu put ya da

nesne, üretimi insana ait olan fakat insanın kendinden kopuk, ondan üstün ve boyun eğdiği bir şey olarak algılanır. Dolayısıyla kendi elleriyle yaptığı şeye tapan insanın hayatında put, insanın yaşam güçlerinin yabancılaşmış şekli olarak ortaya çıkar.

Yabancılaşma kavramı din bilim yapıtlarında işlenen bir konu olmanın yanında zamanla farklı disiplinlere örneğin felsefe alanına Hegel, iktisat ve siyaset alanına Marx ile girmiştir, denilebilir. Yabancılaşma kavramı geçmişte oldukça ilgi görmüş, aynı zamanda batı ve ABD çalışmalarında sıkça yer alan merak uyandıran bir kavram olmuştur (Ergil, 1978: 93). Dolayısıyla yabancılaşma zaman içinde disiplinlerarası incelemelere de konu olan popüler bir kavram haline gelmiştir. İşletmelerde insan davranışını inceleyen birçok çalışmada yabancılaşmanın neden ve nasıl vuku bulduğuna yönelik araştırmalar yapılmıştır. Günümüzde yabancılaşma kavramına olan ilgi devam etmektedir ve gelecekte de bu ilginin süreceğini öngörmek mümkündür.

### 2.1.2. Örgütsel Yabancılaşma Kavramı

Yabancılaşma sosyolojide yaygın kullanılan bir kavram olmakla beraber sosyal bilimcilerin kavrama gösterdikleri aşırı ilgiye rağmen kavramın kullanımında yüksek derecede tutarlılığın sağlandığını belirtmek güçtür. Bu durumda kavramın kesin olarak ne anlam ifade ettiği, örgüt ortamında yabancılaşmanın nedenleri üzerinde de fikir birliğinin olmaması ya da az olması doğal bir sonuçtur (Forsyth ve Hoy, 1978: 80). Yabancılaşma kavramının türlü disiplinlerde kullanılmış olmasına ek olarak yoğun rağbet görmüş olması neticesinde tanım olarak çeşitlilik barındırması da anlaşılabilir bir durumdur. Farklı disiplinlerde taşıdığı anlamlar aynı olmasa da önceki kısımda örnekleri verildiği gibi benzer ya da birbirini andıran anlamları bulunmaktadır.

Sosyal bilimler alanında çalışmalarını yürüten araştırmacıların çoğu yabancılaşma ve zıttı olarak değerlendirilen *katılım* kavramlarını açıklarken sosyal psikolojik terimlere sıkça başvurmuşlardır. Aslına bakılırsa anlamı bakımından yabancılaşmanın karmaşık halini biraz daha netliğe kavuşturmak maksadıyla Kanungo (1979: 119-120) tarafından bir çalışma hazırlanmıştır. Çalışmada, bireylerdeki yabancılaşma durumunun belirgin bir şekilde post-endüstriyel bir fenomen olarak gösterilse de teologlar ve filozofların aksini iddia ettiği belirtilmiştir. Gözlemlenen bir fenomen olarak sosyal yabancılaşmanın ve yabancılaşma teriminin geçmişi oldukça eski tarihlere dayanmaktadır. Teologlar bu terimi bir kavram olarak açıklamanın itibarını üstlenmektedirler. Onlara göre

yabancılaşma, insanın Tanrı'dan kendi bedeninden, hemcinslerinden ve kurumlarından ayrılma durumlarını ifade eder. Bu yorum teolojik yazılarda beden ve ruh düalizminin kullanımına açıkça yansımaktadır. Esasen ilahiyatçılar insan varlığının anlamsızlığını manevi yabancılaşma veya tanrıdan ayrılma ve ahlaki ilkeler açısından gözlemleyip açıklamışlardır. Yabancılaşma bireyin psikolojik bir durumu ya da toplumsal bir olgu olarak yüzyıllardır kabul edilmiştir. Teolojik yaklaşımlar bireyin ruhsal yaşamlarındaki yabancılaşma durumlarını ele alırken kişinin çevresinin örneğin Tanrı, kendi bedeni gibi unsurlarından hangisinden ayrıldığına bağlı olarak farklı türlerde yabancılaşma olabileceği fikrini vurgulamıştır. Benzer bir akıl yürütmeye sosyal bilimciler tarafından da işe yabancılaşma, örgütsel yabancılaşma, kentsel yabancılaşma, aileye yabancılaşma gibi farklı yabancılaşma türleri tanımlanmıştır (Kanungo, 1979).

Yabancılaşmayı örgütsel bir sisteme indirgeyerek çalışma yapan ilk kişinin John Clark (1959) olduğu düşünülmektedir (Rabinowitz, 1984: 30). Bu çalışmada yabancılaşma kavramının farklı alanların filozofları tarafından kullanıldığını dolayısıyla kavramın tanım çeşitliliğinin de bu oranda artmış olduğu ifade edilmiştir. Clark (1959), sosyal bilimler alanına daha çok katkı sunulabilmesi için yabancılaşmayı ölçmek amacıyla araç geliştirilmesine ve kavramın net bir şekilde tanımlanmasına ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Çalışmasını bu açılardan katkı sunmak amacıyla gerçekleştirdiğini ifade etmiştir. Ek olarak belirtmek gerekir ki yabancılaşmanın bilimsel gelişimi için sadece ölçek geliştirilmesi değil aynı zamanda bir araştırma sahasında uygulamaların yapılması ve yorumlanması da bir o kadar önemlidir. Clark (1959) çalışmasında bir sosyal sistemi inceleyerek hem üye yabancılaşmasının boyutunu hem de yabancılaşma, memnuniyet, katılım ve bu sosyal sistemin bilgisi arasındaki ilişkileri ölçmüştür. Clark'ın (1959) araştırması sosyal sisteme dahil olarak değerlendirilebilen bir tarım kooperatifi örgütünün üyeleriyle gerçekleştirilmiştir. Bu örgüt ticari işlevi olan, üyeliği isteğe bağlı, ortaklaşa hareket edilmesi gereken, üyelerin eşit mülkiyet ve yönetim hakkının olduğu bir örgüttür. Clark (1959) bu çalışmada yabancılaşma, memnuniyet, katılım ve bilgi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yabancılaşmayla katılım ve bilgi arasındaki ilişkinin şaşırtıcı olarak düşük olduğunu ifade etmiştir. Ya da diğer bir ifadeyle örgüt hakkında bilgi sahibi olmakla ve katılım sağlamakla yabancılaşma arasında güçlü bir ilişki yoktur. Aynı çalışmaya göre, yabancılaşmanın üyelerin örgütlerinden memnuniyetleriyle oldukça ilişkili olduğu bulunmuştur. Bunun yanında çalışma bir çiftçi örgütünde

gerçekleştirdiği için süt sürülerinin büyüklüğü, üyelerin yaşları ve üyelik yılları örgüt üyelerinin yabancılaşmasında herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Yabancılaşma ile örgütün üye sayısı ya da örgüt büyüklüğü, başka örgütlerin üye sayıları ve örgütün yetkililerinin ziyaret sayıları arasında önemli ilişkilerin olduğu belirlenmiştir (Clark, 1959: 850-851). Bu bulgular neticesinde örgütsel yabancılaşma üzerinde örgütün büyüklüğü ve iletişim düzeyinin etkisinin olduğunu ifade etmek mümkündür.

Clark'ın çalışması genişletilerek büyük bir akıl hastanesi hemşireleriyle yabancılaşmaya ilişkin bir çalışma da Pearlin (1962) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yabancılaşma tüm toplumda ya da toplumu oluşturan sosyal yapıların içinde var olabilir. Ancak Clark (1959) tarafından da vurgulandığı üzere bir örgütte yabancılaşmaya ilişkin çalışmanın gerçekleştirmesinin altında yatan sebep, kavramın belirli sosyal durumlarda incelenmesinin gerekliliğidir. Bir örgütte yapıyı, rolleri ve işleyen süreçleri bilmek söz konusudur dolayısıyla yabancılaşmaya dair saptamalarda bulunmak mümkündür. Bunun aksine toplumsal düzeyde yabancılaşmanın öncüllerinin belirsizliğinden dolayı güvenilir bir inceleme gerçekleştirmek zordur (Pearlin, 1962: 314). Aynı zamanda çalışmanın gerçekleştiği hastane ortamının yabancılaşmayı gözlemlemek için en stratejik yer olduğunu ifade edilmiştir. Çünkü sağlıkla ilgili olan mesleki çalışma alanlarının sosyal hayatın her düzeyinde geniş kapsamlı sonuçlar doğurabilecek bir alan olduğu ifade edilmiştir (Pearlin, 1962: 325). Çalışma hastanenin üç yönüne odaklanarak gerçekleştirilmiştir. Bunlar yetki yapısı, fırsat yapısı ve çalışma gruplarıdır. Otoriteyle ilgili olarak yabancılaşma en çok üstlerin ve astların arasındaki etkileşimi ve astların üstlerinin gayri resmi olarak etkileme fırsatlarını azaltan koşullar altında şiddetlenmiştir (Pearlin, 1962: 325, Rabinowitz, 1984: 32). Pearlin'in ulaştığı sonuç doğrultusunda, yönetim esnek olmadığında, uzak, ilgisiz ya da mesafeli olduğunda yönetimin erişilemez ve kaçınmaya yönelik bir tavrı olduğunda yabancılaşmanın arttığını söylemek mümkündür (Rabinowitz, 1984: 32). Ayrıca yabancılaşma, hemşire ve onun işi üzerinde en etkili olduğunu düşündüğü yönetici arasındaki hiyerarşik mesafe arttıkça artmaktadır. Bu durumun hemşirelerin hiyerarşik otoriteyi koşulsuz kabul ettiği durumlarda ortaya çıkmadığı ifade edilebilir (Pearlin, 1962: 325). Bulgular, karar verme sürecine çalışanın daha fazla etki beklentisi olduğu zaman ancak bunun aksine otoriteyi etkilemede kontrollü ve sınırlı olduğu durumda örgütsel yabancılaşmanın güçsüzlük duygularıyla ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Örgütsel yabancılaşma alanındaki majör çalışmalardan biri Aiken ve Hage (1966) tarafından gerçekleştirilmiştir. 10 özel 6 kamu örgütü olmak üzere toplam 16 kuruluştaki geniş çapta bir çalışma yapılmıştır. Söz konusu örgütler rehabilitasyon ve psikiyatrik hizmetler veya zihinsel engelliler için hizmetler sağlayan sosyal yardım kuruluşlarıdır. Psikiyatristler, sosyal hizmet uzmanları, rehabilitasyon danışmanları gibi profesyoneller örgütsel hedeflere ulaşılmasıyla yakından ilgilendikleri ve örgütsel güce sahip oldukları için araştırmaya dahil edilmişlerdir. Diğer hizmetli ve sekreterler gibi profesyonel olmayan işgörenler kurumsal hedeflerin gerçekleşmesine doğrudan katılmadıkları için aynı zamanda çok ya da hiç güce sahip olmadıkları için dahil edilmemişlerdir. Araştırmada işten yabancılaşma (alienation from work) ve dışavurumcu/kendini ifade eden ilişkilere (expressive relations) yabancılaşma ile örgütlerin iki yapısal özelliği olan merkezileşme ve resmileşme arasındaki ilişki karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. İşten yabancılaşma kariyer ve mesleki gelişimle ilgili hayal kırıklığı hissinin yanı sıra profesyonel normları yerine getirmeme gibi hususlardaki hayal kırıklığını da yansıtır. Dışavurumcu/ilişkilerden yabancılaşma denetçiler ya da amirler ve iş arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkilerdeki memnuniyetsizliği ifade eder. Araştırmacılar tarafından bahsi geçen bu iki tür yabancılaşma Marx'ın tartıştığı üretim sürecine yabancılaşma ve iş arkadaşlarına yabancılaşmayla karşılaştırılabilir. Çalışmada ifade edilen merkezileşme, üyelerin karar alma sürecine katılma dereceleri başka bir ifadeyle ne kadar katıldıkları ifade edilmektedir. Örgütsel yabancılaşma, merkezileşme ve resmileşmenin yüksek olduğu örgütlerde daha belirgin olarak görülmüştür. Bu bağlamda merkezileşme kavramıyla kastedilen bazı önemli hususlar vardır. Bunlardan biri örgütte işgörenlere ne ölçüde görev verildiği ve bu görevleri yerine getiren işgörenlerin üstleri tarafından müdahale edilmeden ne kadar özgür olabildiğidir. Bu durum aynı zamanda yetki hiyerarşisinin derecesi olarak da adlandırılmaktadır. Bir diğer önemli husus ise örgütün amaçlarının, hedeflerinin belirlenmesi süreçlerine işgörenlerin katılımları yani karar verme süreçlerine katılım dereceleridir. Önceki çalışmaların bulguları, aşırı merkezileşmiş organizasyonların bireysel olarak verilen görevlerde çok az özgürlüğe sahip olmaları ya da bağımsız hareket etme özgürlüğü az olan işgörenlerin işe yabancılaşmasının muhtemel olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda örgüt çapındaki kararlara örgütsel prosedürler veya yönetim anlayışı gereği işgörenlerin katılımına az müsaade ediliyorsa yüksek oranda işe yabancılaşmanın ortaya çıkması muhtemeldir. Bir diğer taraftan bahsi geçen resmileşme kavramıyla da işin standardizasyonunun derecesi

ve standartlardan sapma veya dışına çıkmaya ne kadar izin verildiği anlaşılmaktadır. Örneğin yüksek derecede resmileştirme sadece işlerin tanımlanan ne yapılacağını belirleyen kurallar değil aynı zamanda bu kuralların uygulanması gerekliliğini de ifade eder. Örneğin Crozier'in (1963) çalışması Fransız kamu kurumlarıyla gerçekleştirilmiştir ve kurumların prosedürlere aşırı bağlı olduğu belirtilmiştir. Ancak bu örgütlerde sadece işgörenlerin istihdam koşullarından rahatsız olmalarının yanında işgörenler arasındaki dayanışmanın az olduğuyla karakterize edilmiştir. Başka bir çalışmada örgütte kurallara aşırı önem verilmesi sonucunda denetim baskılarındaki artışın işgören moralinde düşüşe yol açtığı belirtilmiştir. Örgütsel yabancılaşma iş ve işgören ilişkilerinden memnuniyetsizliğin derecesidir. Fazla merkezileşme (alt hiyerarşi seviyesindeki işgörenler arasında sınırlı karar vermeye katılım) ve resmileşme (resmi prosedür ve kurallara yüksek bağlılık) ile örgütsel yabancılaşma arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla bulgular örgütsel yabancılaşmanın işgörenin merkezileşme ve resmileşme algısından fazlasıyla etkilendiğini göstermektedir (Aiken ve Hage, 1966). Bu yabancılaşma türleri işgörenlerin örgüt politikalarına ve verilen görevlerle ilgili kararlara katılma şansının olmamasıyla ilgilidir. Örgütleri yöneten katı kurallar varsa, bunlar uygulandığında yabancılaşma ortaya çıkmaktadır. Bu durum Marx tarafından ortaya atılan farklı yabancılaşma türlerinin dikkate alınması gerektiğini doğrulamaktadır. Yabancılaşma türlerine sebep olan örgütsel yapının farklı yönlerini de dikkate almak gerektiği ifade edilmiştir. Örgüt özgürlüğünü ve örgütün amaçlarının belirlenmesine yönelik katılımın kısıtlandığı bir örgüt yapısının da işe yabancılaşma ile ilgili olduğu ifade edilmiştir (Aiken ve Hage, 1966: 506).

Aiken ve Hage'nin (1966) bu çalışmasının bulgularını destekleyen bir başka çalışma da Blazovsky (1977'den akt. Rabinowitz, 1984: 35) tarafından lise öğretmenleriyle gerçekleştirilmiştir. Yüksek merkezileşmenin olduğu okullarda işe yabancılaşma tespit edilmişken, ilişkilere yabancılaşma (expressive relations) ise tespit edilmemiştir. Beklenmeyen bir bulgu ise kuralların resmileştirilmesi ile ilişkilere yabancılaşma arasında negatif ilişkilerin olduğudur. Sonuç olarak, örgütsel yabancılaşma üzerine yapılan araştırmalar, merkezileşme ve resmileşme gibi örgütsel kontrol mekanizmalarının, işgörenlerin örgütsel yabancılaşmaya yönelik tutumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Rabinowitz, 1984: 35).

Kakabadse (1977) tarafından katılımcıların hiyerarşik ve resmi örgüt yapılarına yönelik algılarının güçsüzlük ve kendine yabancılaşma duygularıyla ilişkisini saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmada, merkezi ve resmi örgüt yapılarının işgörenlerde yabancılaşma duygularını tetiklediğini tespit etmiştir.

Örgütsel araştırmacıların çoğu katılımcıların kendilerini ne kadar güçsüz, anlamsız veya normsuzluktan rahatsız hissettiklerine atıfta bulunarak öznel bir yabancılaşma ölçüsü kullanmaktadır. Yabancılaşmanın bu öznel ölçütleri çoğunlukla örgütsel kontrol, bürokratik yapı, örgüt iklimi ve iş koşulları gibi durumlarla ilgilidir (Forsyth ve Hoy, 1978: 81).

Örgütsel yabancılaşmanın akademik faaliyet gösteren kurumlarda da büyük bir sorun olduğuna vurgu yapan Kilchenstein (2008: 4), azınlık öğrencilerine ilişkin bir çalışma yapmıştır. Bu noktada öğrencilerin beklentileri ya da umutları karşısında yaşadıkları hayal kırıklığının okul ya da üniversitelerine yabancılaşmalarına yol açtığı belirtilmiştir. Aynı durum herhangi bir örgüt için de söz konusu olabilecektir. Örgütlerinde beklentilerinin karşılanmaması işgörenler açısından yabancılaşmanın söz konusu olabileceğini göstermektedir. Sosyal teorisyenlerden bazıları örneğin Dean (1961), Etzioni (1968) yabancılaşmanın temel nedenini bireyin manipüle edildiği, nesnelleştirilmeye çalışıldığı ve küçültülmesine hizmet eden sosyal yapılara varıncaya dek gözlenebileceğine işaret etmiştir. Dolayısıyla yabancılaşma okullar veya işyerleri gibi herhangi bir örgüt bağlamında incelenebilir. Clark (1959) gibi Burbach (1972) ve Babbitt vd. (1975'den akt. Kilchenstein, 2008: 6) tarafından da yabancılaşmanın örgütsel anlamda incelenmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır (Kilchenstein, 2008: 5-7).

Rajaeepour ve arkadaşları (2012: 189) tarafından yapılan çalışmada örgütsel yabancılaşma kavramına yönelik değerlendirme şöyledir; örgüt faaliyetleri işgören için dış bir mesele olarak değerlendiriliyorsa, kendisinin doğal bir parçası olarak görülüyorsa, işgören iş tatminsizliği yaşıyorsa, kendini boş hissediyor mutlu hissetmiyorsa, işgören zihinsel ve bedensel faaliyetlerinde özgür değilse, kendini yorgun ve aciz hissediyorsa örgütsel yabancılaşmadan bahsetmek mümkündür.

Mohamed ve arkadaşları (2021: 362) tarafından gerçekleştirilen hemşirelerin örgütsel adaletsizlik ve işyeri yabancılaşmasına (workplace alienation) ilişkin çalışmada örgütsel adaletsizlik algılarının ve işyeri yabancılaşmasının yüksek olduğu ifade

edilmiştir. Araştırmada yabancılaşma güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma olmak üzere üç boyutta değerlendirilmiştir. Örgütsel adaletsizlik boyutlarıyla işyeri yabancılaşmasının tüm faktörleriyle pozitif ilişkili olduğu belirtilmiştir.

R. Merton, (1952'den akt. Rabinowitz, 1984: 30) 'Reader in Bureacracy' adlı kitabında bürokrasinin insanın yabancılaşmasına etki eden doğasını ele almıştır. İşgörenlerin ihtiyaç duyduğu ya da beklediği davranış veya ilişki şekillerinin bürokratik yapıyla tam olarak örtüşmediğini vurgulamıştır. Bürokratik bir örgütün kişisel olmayan ya da duygulara hitap etmeyen özelliklerinin işgörenlerin yabancılaşmasına yönelik tutumları pekiştirdiğini ifade etmiştir. Yabancılaşma kavramını anlamak için bireyin örgütle olan ilişkisine de bakmak gerekmektedir. Bireyin yabancılaşması hayatta birçok sebebe bağlı olabilir ancak bireyin örgütsel üyeliği ya da örgüt içindeki varlığı da yabancılaşma üzerinde etkili olabilmektedir (Rabinowitz, 1984: 30).

Davis'e (1988: 297) göre örgütlerde bir işgören yaptığı işin başka işlerle nasıl bir ilişki içinde olduğunu anlayamazsa ya da bütündeki yerini göremezse çabasının değerini anlayamaz. İşgörenlerde güçsüzlük, iş anlamsızlığı duyguları yoğunlaşınca psikolojik olarak sıkıntılar ortaya çıkabilir. Tüm bu durumları ifade eden terim yabancılaşmadır. Yabancılaşma uyumsuzluk, iş grubu ve örgütten kopukluk duygusudur. İşgörenler için işlerin sosyal anlamını yitirmesi, başkalarının inisiyatifinde, takım çalışmasından uzak, başkalarıyla iletişimden yoksun, kırtasiyecilikten huzursuz ve anlamsız bir işle uğraşıyormuş hissini yaşanması durumunda yabancılaşma kaçınılmazdır.

Bir işgörenin yabancılaşmayı hissetmesi çeşitli durumlarda söz konusu olabilmektedir. Marx'a (Akt. Erikson, 1986) göre örneğin işgörenin ürettiği ürüne ve ürünün anlamından uzak kalması durumunda, ürün üretilirken sağladığı katkının ve üretimdeki rolünün tam olarak ne olduğunu anlayamadığı durumlarda yabancılaşma ortaya çıkmaktadır. Üretim sürecinde işgörenin çeşitli koşullar sebebiyle kendini kontrol altında hissetmesi ve eylemlerini bu koşullara göre uyarlamak zorunda kalması yabancılaşmanın ortaya çıkmasına etki etmektedir. Ayrıca aşırı uzmanlaşmanın da getirmiş olduğu bir sonuç olarak sadece işgörenin zekâ ve yetenekleriyle işin tamamlanabileceği durumlarda da yabancılaşma ortaya çıkmaktadır (Tanrıverdi ve Kılıç, 2018).

Özetle, insan faaliyetlerinin olduğu her ortamda yabancılaşmanın ortaya çıkabileceğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Örgütlerde geçen zaman işgörenler ve işverenler açısından önemlidir. Örgütsel yabancılaşma kendi yetkinlikleri dahilinde faaliyet gösteren işgörenlerin özellikle örgüt içindeki durumlardan kaynaklanan ve işgörende içsel olarak meydana gelen hoşnutsuzluk, huzursuzluk gibi durumları tanımlayan bir kavramdır. Her ne kadar bireysel özellikler bu noktada devreye girse de örgüt ortamının da bir o kadar önemli olduğu göz adı edilmemelidir. Örgüt ortamının katılımcı, açık, ilişkilerde baskıdan yana değil işgörenin içinden geldiği şekilde davranmasına fırsat veren esneklikte olması gibi özellikler işgörenler için önemlidir. O halde, işgörenlerin örgütlerine yabancılaşmalarını sağlayan birtakım sebepler vardır, bugüne kadar yapılan çalışmalar bağlamında bu sebepler ele alındığında;

- örgütlerin aşırı hiyerarşik yapılanması,
- katı örgüt kurallarının esnetilmeden işlemesi,
- işgörenlerin kendilerini ilgilendiren kararların alınmasında dahi devre dışı tutulup katılımlarının sağlanmaması,
- işgörenin ortaya koyduğu iş ya da hizmetin örgütün tamamında ortaya çıkan işle ilişkisini kavrayamaması, emeğinin ne işe yaradığını görememesi,
- işgörenlerin yöneticilerine erişimlerinde zorlanmaları ya da iletişimi sağlayan aracı amirlere olan güvenin yeterli olmaması gibi sebeplerle iletişim ağlarının zayıflığı çünkü bu durum işgören için sesini duyuramamak ve çaresizlik duygularıyla karşılık bulmaktadır. Sıralanan maddelerin her biri yabancılaşmaya sebep olan unsurlar arasında sayılabilir.

Örgütsel yabancılaşmanın bir tanımını yapmak gerekirse; işgörenin iletişim konusunda yaşadığı memnuniyetsizlik, ihtiyaç duyduğu örgütsel desteği hissedememesi, ortaya koyduğu emeğinin örgütün bütününde ne işe yaradığına yönelik yetersiz bilgi, işiyle ilgili alınacak kararlara katılamamanın eksikliği, kendini baskı altında hissetmenin verdiği huzursuzluk, işini yaparken özgürlüğün ve kontrol yetkisinin olmamasının çaresizliği sonucunda işgörenin örgütünden ve işinden uzaklaşması veya kopuşuyla karakterize edilebilen yabancılaşma türüdür.

Prasad ve Prasad (1993:170-173) tarafından söylem analizi yöntemiyle gerçekleştirilen çalışmada yabancılaşmayı iş ve örgütler bağlamında ele alan bütün akademik literatürün yer aldığı belirtilmektedir. Dolayısıyla araştırmaları örgüt ve

yönetim çalışmaları, kamu yönetimi, iş psikolojisi, endüstriyel sosyoloji dahil olmak üzere birden fazla resmi disiplini kapsamaktadır. Ampirik çalışmaların önemli bir kısmı örgütsel çalışma hayatının belirli yönleriyle yabancılaşma arasında ilişki kurmaya çalışmıştır. Çalışmaların çoğu iş hayatında yabancılaşmanın nedenlerini saptamaya yönelik yapılmıştır. Yabancılaşmayı neyin ürettiğini bulmak amacıyla teknoloji, cinsiyet, örgütsel kimlik, bürokrasi gibi özelliklerle yabancılaşma arasında ilişkiler kurarak keşfetmeyi amaçlamışlardır. Yabancılaşmaya ilişkin örgütsel söylemin büyük kısmı yabancılaşma ile teknoloji veya bürokrasi arasındaki bağlantıları anlamaya çalışsa da birçok araştırma da cinsiyet, katılım, örgütteki politik davranışlar ve örgütsel kimlik gibi farklı değişkenlere odaklanmıştır. Yabancılaşmaya gösterilen ilgi ve ampirik araştırmalara rağmen yabancılaşma durumu ve örgütlerde ortaya çıkmasına sebep olan koşullara ilişkin hükümler yetersizdir. Yabancılaşma durumunun neden ortaya çıktığına ilişkin husus veya yabancılaşmayı üreten örgütsel koşulların neler olduğunun hala yeterince aydınlatılamamış olduğu da belirtilmiştir. Ayrıca Prasad ve Prasad'a (1993) göre yabancılaşma kavramı ele alınırken soyutlanmış ampirizme aşırı güvenmenin sorunu, yöntem sorularının incelenen sorunlardan daha önemli görülmesi ve sonunda söyleme hâkim hale gelmesi konusudur. Soyutlanmış ampirizm ölçüm ve ampirik doğrulamaya sürekli boyun eğmeleri nedeniyle nadiren güçlü sonuçların çıkarıldığı aşırı ihtiyatlı teorileşmeye yol açabilir. Bu ifadelerle göre örgütsel söylem yabancılaşmayı ölçmeye ve bireysel/örgütsel özellikler arasındaki en küçük ilişkileri kanıtlamaya o kadar kaptırmıştır ki çok az kesin olan sonuca varılmıştır. Bu noktada Prasad ve Prasad (1993) tarafından soyutlanmış ampirizmden uzaklaşarak daha derin felsefi girişimlere yeni bir bakışla yönetim bilimini yabancılaşma üzerine yeniden yönlendirerek fenomenin daha eksiksiz bir anlayışını geliştirme ihtiyacı olduğu belirtilmiştir. Yabancılaşma kavramının batı felsefesinde uzun bir tarihi vardır. Kavram Hristiyan teolojisinde ve Rousseau'da yansıtılır, doğal insan ve sosyal insan arasındaki ayrımın yabancılaşmış insan ile kendine yabancılaşmış insan arasındaki karşıtlığı ifade ettiği aktarılmaktadır Bu bağlamda bir sonraki başlıkta Rousseau'dan başlayarak yabancılaşmaya katkısı olan düşünürlere yer verilmektedir.

### 2.1.3. Yabancılaşmaya Katkısı Olan Düşünürler/Filozoflar

Bu çalışma kapsamında yabancılaşma kavramını örgütsel bağlamda ele alırken, J. J. Rousseau'yla başlayıp ardından Hegel ve Marx'ın yabancılaşmaya bakış açılarını incelemek ve sosyal bilimler alanına önemli katkılar sunarak adeta yabancılaşmaya yönelik ampirik çalışmaların önünü açan Seeman'ın ve Mottaz'ın yabancılaşma yaklaşımlarına yer vermek uygun olacaktır.

#### 2.1.3.1. Rousseau ve Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramının modern tarihi Rousseau ile başlatılabilir (Boudon ve Bourricaud, 2003: 30). 18.yüzyıla kadar genel olarak metafizik boyutta ele alınan yabancılaşma kavramının aydınlanma süreciyle politik alanda Rousseau ile anıldığı bilinmektedir (Akyıldız ve Dulupçu, 2003: 28-29). Rousseau Toplum Sözleşmesi eseriyle insanların kendi kendilerine yeterlilik durumlarından toplum içinde bağımlı olma ve yabancılaşma durumuna nasıl geçtiklerini ele almıştır (TenHuoten, 2017). Rousseau'nun yabancılaşmaya ilişkin görüşleri, kavramın tarihi için önemlidir ve çeşitli yapıtlarıyla yabancılaşma kavramına sosyal-psikolojik bakış açısı getiren ilk kişidir. Modern hayatın getirdiği iş bölümünün hayatı kolaylaştırırken bir yandan da insanları kendi doğalarından ayırtırdığını ifade etmiştir. Yabancılaşmanın kaynağı olarak bireyleri itibar aramaya iten toplumsal ve psikolojik faktörlere odaklanmıştır. Marx ise yabancılaşmanın kaynağı olarak kapitalist üretimin toplumsal ilişkilerini vurgulamıştır (TenHuoten, 2017). Yabancılaşmaya yol açan sorunun kişinin sahip olduğu değere ilişkin anlayışını doğrulama ihtiyacı bu sebeple de başkalarının ne düşündüğüne çok fazla anlam yüklemesidir. Bu durum bir başka kabule duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Çünkü sosyal kabul ve onay için aktif bir arzu ortaya çıkmış, başkaları tarafından kendini değerlendirmeye değer verilmiş, bu da 'en saygın' olmak için rekabetçi bir arzu uyandırmıştır. Buna karşılık kendini bilen insan ise memnuniyetten yoksun hale gelmiştir. Böylece çeşitli duygusal durumların çoğalması söz konusu olmuştur. Kibir, küçümseme, utanç, kıskançlık gibi duygular ortaya çıkmıştır, mutluluk ve masumiyet gibi duygular için öldürücü bileşikler üretilmiştir. Bu sebeple modern insanın yabancılaşması birçok duyguyu da içeriyor gibi durmaktadır. Yani yabancılaşma sosyal durumların bilişsel değerlendirmelerini içermekle kalmaz, aynı zamanda duyguları da içerir. Bilinç gelişir kişinin kendini başkalarıyla kıyaslaması gurur duygusunun ortaya çıkmasına sebep

olmaktadır. Rousseau aynı zamanda modern toplumda sosyal etkileşimlerin bireyin psikolojisine zarar vererek bütünlük ve bağımsızlığa ulaşmasının önünde durduğunu ifade etmiştir. Bu durumda Rousseau'nun başarısı yabancılaşmaya sosyal-psikolojik bir yorum getirme ve yabancılaşmayı çeşitli duygu yüklü ruh halleriyle ilişkilendirmek olmuştur, denilebilir. Onun yabancılaşma kavramı, saygınlık ve sosyal statü, gurur ve utançla modern meşguliyetin gösterdiği, kendine yabancılaşma ve sosyal yabancılaşma olarak değerlendirilebilir (TenHuoten, 2017).

Yabancılaşma kavramının içinde Rousseau'nun da katkısıyla psikolojik ve sosyolojik durumlarda meydana gelen değişimler ve bu değişimlere karşı insanın verdiği tepkilerin olduğu belirtilebilir. İnsana ait birtakım duygularda zaman içinde meydana gelen değişimlerin neticesi de kavramı daha iyi idrak etmek hususunda fikir verecektir. Genel olarak insanların yaşam, çalışma, beslenme biçimlerinde meydana gelen değişimler kısaca bunları sosyolojik yapının başkalaşması olarak ele almak da mümkündür. Bu değişimlerin yansıması psikolojik olarak sonuçlara yol açmaktadır ve bu sonuçlar bir bütün olarak yabancılaşmanın ne olduğuna ilişkin fikirleri kuvvetlendirmektedir. Bahsi geçen konuya ilişkin ortaya türlü sonuçlar çıkabilir. Ancak konuyu somutlaştırmak amacıyla bir örnek vermek gerekirse; Vietnam'da batıya ihraç edilmek üzere koşu ayakkabısı üreten dünyanın ünlü bir spor giyim markasının, çoğunluğu genç kadınlardan oluşan binlerce işgöreni bulunmaktadır. Bu işgörenlerin marka için ürettikleri bir çift spor ayakkabıyı satın alabilmek için kendilerine verilen aylık ücretin tamamını beş ay boyunca biriktirmeleri gerekmektedir. Ortaya çıkan bu durum şöyle ifade edilebilir; işgörenin kapitalizm altındaki emeğinin ürünü, karşısına kendisi tarafından üretilen ancak kendi kontrollerinin dışında ve piyasada bir meta olarak yabancı bir nesneye dönüşmektedir (Ferguson ve Lavette, 2004: 300). Günümüz şartlarında bu duruma çok sayıda örnek sıralanabilir. Bir işgören milyonlarla ifade edilen bir arabanın üretiminde, pahalı bir mücevher ya da ev yapımında çalışıyor olabilir, sonuç hepsi için aynıdır. İşgören üretiminde kendi emeğinin olmasına ya da kendi üretimi olmasına rağmen o üretim malına sahip olmak için aylarca belki de yıllarca çalışmak zorundadır. Bu çalışma sonucunda ise o malı alıp alamayacağı da kesin değildir.

### 2.1.3.2. Hegel ve Yabancılaşma

Alman Filozof Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) 19.yy'ın en nüfuz sahibi bilim adamlarından biridir. 1818'den başlayarak Berlin Üniversitesi'nde verdiği derslerle 'diyalektik' olarak bilinen yeni mantık sistemi, mantığı bir düşünce aracı olmanın yanında aynı zamanda gerçekliğin örüntüsü olarak savunur. Hegel'in tarihsel süreçlere uyguladığı diyalektik anlayış, temel olarak tarihte özü gelişme olan bir örüntünün olması gerektiğinden hareket eder. Bu gelişme diyalektik bir gelişmedir ve aydınlanmanın iyimserliğine karşın içinde önemli oranda kötülük ve acı barındırır (Alatlı, 2010b: 1125). Richard Schacht'a (1970'den akt. Rae, 2011: 4) göre, tarihsel olarak yabancılaşma fenomenini felsefi öneme sahip bir konuma yükselten ve yabancılaşma konusundaki sonraki tartışmalara kılavuz ilkeleri belirleyen Hegel'dir.

Yabancılaşma kavramı Hegel'in felsefesinin en önemli ve verimli miraslarından biridir. Yabancılaşmayı ele alan Marxizm ve varoluşçuluk düşünürleri tarafından Hegel'in konuyla ilgili kendi açıklamalarının reddedilmesi ilginçtir. Belirtmek gerekir ki kimi araştırmacılara göre Marxizmin bir yabancılaşma teorisine sahip olduğu iddiası tartışmalıdır. Terim Marx'ın ilk yazılarında değişen bir anlama sahiptir ve sonraki çalışmalarında ara sıra kullanılmıştır. Varoluşçuluk felsefi bir okul değildir bir gelenektir ve varoluşçuluk bağlantılı yazarların çoğu yabancılaşma kavramını açıkça kullanmazlar. Yine de bu Marxizm ve varoluşçuluk geleneklerinin ikisinde de filozofların Hegel'in felsefesine yanıt verme biçimlerinde benlik ve toplumla ilgili kaygılarında ortak bir zemin vardır. İki gelenekte de merkezi bir rol oynayan bu kaygılara genellikle yabancılaşma terimiyle atıfta bulunmaktadır. Dolayısıyla sorunlara rağmen yabancılaşma kavramı, çağdaş toplumsal düşüncede bu Hegelci temaları keşfetmek için yararlı bir odak sağlamaktadır. Hegel'in yabancılaşma kavramı tinin gelişimine ve dolayısıyla insanın kendini geliştirme sürecine ilişkin açıklamasının merkezinde yer almaktadır (Sayers, 2011: 2). Hegel'e göre yabancılaşma kavramını açıklarken önemli bir unsur olarak 'ruh' ele alınmalıdır. Dünya ruhun eyleminin içinde ve sonucunda vardır. Ruh, zamanla dünyanın kendi dışında olmadığını anlamıştır. Hegel'e göre yabancılaşma bu anlayışın eksikliğinin sonucudur. Hegel, insanlar tamamıyla öz bilinçlerine kavuştuklarında kendi çevrelerine ve kültürlerine ruhun kaynaklık ettiğini anladıklarında yabancılaşmanın sonlanacağını ve özgürlüğün bu anlayışta yatmakta olduğunu ifade etmektedir (Ergil, 1978: 94).

Kendisinden önce gelen aydınlanma filozoflarının aksine, Hegel bireysel öz bilinci dolaysız, değişmeyen bir veri olarak ele almaz. Benlik tarihsel ve toplumsal bir yaratımdır. Hegel'in ölümünün ardından 'sağ' ya da 'eski Hegel'ci, Hegel'in sonraki yıllarının muhafazakâr görüşlerini devam ettirdi. Daha etkili ve büyük bir grup da Marx ve Engels'in içinde bulundukları Hegel'in çağdaş toplum açıklamasını reddetti ve daha radikal bir yaklaşım geliştirdi. Bu 'sol' Hegelciler için, Hegel'in modern toplumda bahsettiği uzlaşmanın sağlandığı iddiası gerçekçi değildir, sanayileşmenin travmatik etkisi altında olan o zamanki Avrupa için ideal olmayan koşullarda bölünme ve uyumsuzluk çok aşikardır. Bu durumda yabancılaşmanın aşılamamış olduğunu ifade etmek mümkündür. Hegel için tin de benlik gibi toplumsal ve tarihseldir ve bir dizi tarihsel formdan geçerek gelişir. Hegel (1956) insanlık tarihini ilk toplulukların dolaysız birliği ve uyumundan başlayan ilerleyici bir gelişme olarak tasvir eder. Bu ilk aşama Antik Yunan polisinde doruğa ulaşmıştır. Polisin dağılmasıyla birlikte insanlık uzun bir bölünme parçalanma ve yabancılaşma döneminden geçmiştir. Bunun sonuçları tamamen olumsuz değildir. Bu süreçte bireysellik, öznellik ve özgürlük büyür ve gelişir. Son olarak Fransız devriminden sonra ortaya çıkan modern liberal devlette özgür ve öz bilinçli bireyler en sonunda doğal ve toplumsal dünyayla uzlaşma bulurlar. Dolayısıyla Hegel'e göre yabancılaşmanın iki yönü, toplumsal ve tinsel, yakından bağlantılıdır. Hegel'in kendisi modern liberal yani kapitalist toplumdaki toplumsal sorunların ve bölünmelerin süreğenliğinin farkındaydı (Sayers, 2011: 2-4).

Hegel'e göre tinin fenomenolojisi, bilincin kendisini anlamasını ve yabancılaşmasını aşmasını sağlayan süreci anlatırken, Hegel'in toplumsal felsefesi, felsefi bilincin fenomenolojik gelişiminden kazandığı kesinliği, somut bireyin kendi toplumsal dünyasına yabancılaşmasının üstesinden gelmesine izin vermek için gerekli koşulları tanımlamak için kullanır. Ancak birey bunu, dünyasının artık kendisine yabancı olmadığına karar vererek ya da dünyayı kendi öznelliği içine dahil ederek başarmaz. Birey onu bir yuva olarak tanımladığında ve daha önemlisi bu yuva Hegel'in bireysel özgürlüğü güvence altına almak için gerekli olduğu evrensel özgürlüğü gerçekleştirdiğinde dış dünyadan yabancılaşmanın üstesinden gelir. Bu bireyin kendini anlama biçimi geliştirmesine ve diğerleriyle ilişkiler içinde yaşamasını gerektirir. Ancak Hegel'in toplumsal ontolojisi bireyin toplumsal yabancılaşmasını aşmasını sağlayacak nesnel ilişkileri geliştirmeden önce kendini anlamadığı anlamına gelir. Hegel'e göre

bireyin kendini anlaması, toplumsal dünyayla diyalektik olarak iç içedir. Bununla birlikte Hegel'e göre kendini düşünsel olarak anlamak için bireyin sosyal dünyası bu amacı gerçekleştiren kendini anlama biçimini kolaylaştıracak şekilde yapılandırılmalıdır. Bireyin benlik duygusu kendi sosyal dünyasına yakından bağlıdır ve onunla bağlantılıdır. Hegel'in sosyal felsefesinin amacı bireyin dünyaya yabancılaşmasının üstesinden gelmesinin sağlayacak nesnel sosyal yapıları, kültürel normları ve öznel etik davranışı belirlemektir. Hegel devlet anlayışının tamamen rasyonel olduğu yönünde ısrar ettiğinden ve rasyonalitenin bir yönü evrensellelikle ilgili olduğundan bu nesnel yapıların gerçekten var olup olmadıklarına bakılmaksızın onun rasyonel devlet kavramı, bireyin dünyaya yabancılaşmasının üstesinden gelmesi ve tamamen özgür olması için gerekli olan evrensel yapıları, kültürel normları ve öznel etik davranışı tanımlar (Rae, 2011: 165-166).

#### **2.1.3.3. Marx ve Yabancılaşma**

Yabancılaşma kavramı içeriği ve derinliği bakımından görece karmaşık, içinde farklı bileşenleri olan bir kavramdır. Marx'ın yabancılaşma kuramını ele alırken bir örnek üzerinden gidilmesi konunun daha kolay anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Örneğin 'sağlık' ve 'hastalık' kavramları üzerinden yapılacak bir değerlendirmeye bir insan vücudundaki hastalığa sebep olan normal dışı bir durumun farkına varabilir. Ancak bu fark edişin olabilmesi için insanın normal ya da sağlıklı olma halini bilmesi gerekmektedir. Vücudunun sağlıklı halini bilen kişi normal olmayan duruma karşılık gelen hastalık halini fark edebilir. Aksi durumda hastalık durumunu anlamlandırması çok mümkün olmayacaktır. Bu durumda ancak bilinen bir durumun yokluğunun fark edilmesi mümkündür. Bir diğer önemli nokta da hastalık sadece dışsal ölçütlerle varılan bir sonuç değildir. Hasta olma durumu aynı zamanda içsel ilişkili olarak varılan bir sonuçtur, tıpkı yabancılaşma durumunun içsel ilişkili olarak ortaya çıktığı gibi. Marx'ın yabancılaşmasını incelerken, kavramın aksini anlatan 'yabancılaşmanın yokluğu' ifadesinin, zihnin bir köşesinde tutulması yararlı olacaktır. Bunların yanı sıra bireylerden ya da yaşam tarzlarından 'yabancılaşmış' diye bahsedilebilir. Hayatta yabancılaşmanın en çok yaşandığı alanlar 'yabancılaşma bölgesi' olarak ifade edilebilir (Ollman, 2015: 214-215).

Yabancılaşma kavramının bahsedildiği gibi farklı disiplinlerden beslenerek günümüze kadar gelmesi vesilesiyle doğru temellendirilebilmesi ve altının

doldurabilmesi için bazı kavramlara açıklık getirmek gerekmektedir. Marx'ın ortaya attığı emeğin nesneleşmesi, yabancılaşmış emek, iş bölümü gibi yabancılaşmaya giden yolu aydınlatan her bir kavram, yabancılaşma ile anlatılmak istenenlere bir adım daha yaklaşılmasını sağlamaktadır.

Nesneler dünyasının değer kazanması insanlar dünyasının değersizleşmesi demektir. Bu cümlemin tek başına yüklendiği anlam son derece önemlidir. Marx'a (2018) göre bir işgören ne kadar çok meta üretirse o kadar yoksul duruma gelmektedir. İşgörenin emeğiyle ürettiği nesne yani kendisinin ürünü, yabancı bir varlık olarak, üreticiden bağımsız bir erk olarak ona karşı koyar. Emek ürünü bir nesne içinde emeğin somutlaşmasıdır, emeğin nesnelleşmesidir. Emeğin gerçekleşmesi, ortaya çıkması onun nesnelleştirilmesidir. Ekonomik-politik açıdan bir değerlendirmeye emeğin gerçekleşmesi, işgören için gerçekliğin yitirilmesi olarak, nesneleşme nesneye kölelik olarak sahiplenme yabancılaşma ve yoksunlaşma olarak görülür. İşgören nesne üretimini arttırdıkça sahiplenebilirliği düşer ve kendi ürününün yani sermayenin egemenliğine daha çok girer. Buraya kadar anlatılanlar ışığında sonuç mahiyetinde işgörenin kendi emek ürünü karşısında, yabancı bir nesne karşısındaki ile aynı ilişki içinde olduğu söylenebilir. İşgören yaşamını nesneye koyar, bu nesne ne kadar büyürse işgören daha çok kendinden bir şeyler nesneye koyar ve artık bu yaşam işgörenin değil nesnenin olur. Bu noktada işgörenin ürettiği ürüne yabancılaşması sadece emeğin dışsal bir varoluş haline geldiği için değildir. İşgören emeğinin kendinden bağımsız hatta işgörene yabancı ve karşısında özerk bir güç olduğunu görmektedir. İşgören nesneye geçirdiği yaşamın kendisine karşı hasım ve yabancı bir yaşam olarak karşısında görmenin neticesinde de kendi ürünü içinde yabancılaşmaktadır (Marx, 2018: 21-22).

Marx'a göre yabancılaşma kavramı kapitalizmin gelişmesinden kaynaklanan insanlıktan uzaklaşmayı tanımlamak için kullanılır. 1844 Ekonomik ve Felsefi El Yazmalarında yabancılaşma kavramı çok kullanılmıştır. Kapitalist toplum, üreticiyi emeğinin ürününe yabancılaştırır, rekabete sokarak iş arkadaşlarından yabancılaştırır. Geçimini doğadan sağlayan bir çiftçi işinin anlamını doğrudan algımlarken sanayide çalışan bir işgören işinin emeği anlamından arındırılır/soyutlanır sonunda iş bölümü işgöreni kendi insanlığından bile yoksun bırakır. Yabancılaşmış emek insanın 'ruhsal doğasını, insani özünü kendi bedeninden ve aynı şekilde onun dışındaki doğadan yabancılaştırır (Boudon ve Bourricaud, 2003: 31).

Yabancılaşmayı anlamak için açıklanması gereken bir diğer kavram da iş bölümüdür. İş bölümü, aile içindeki doğal iş bölümünde ve toplumun birbirine karşıt ailelere ayrılışının altında yatmaktadır. Aynı zamanda işin ve ürünlerin paylaştırılması aslında nicelik bakımından olduğu kadar nitelik bakımından da eşit olmayan dağılımı içerir; o halde ilk biçimi kadının ve çocukların erkeğin kölesi oldukları aile içinde bulunan mülkiyeti içerir. Aile içindeki henüz çok ilkel ve gizli olan kölelik ilk mülkiyettir ki, bu mülkiyet modern iktisatçıların tanımlamasına mükemmel uymaktadır. Bu tanımlamaya göre, mülkiyet başkasının işgücünden serbestçe yararlanma yetkisidir. İş bölümü ve özel mülkiyet özdeş terimlerdir birincisinde faaliyete göre anlatılan şey ikincisinde bu faaliyetin ürününe göre dile getirilmektedir. İş bölümü kavramının yabancılaşmayla ilişkisine değinirken bazı hususları da belirtmek gerekir. Marx'ın (2018) bakış açısıyla insanlar doğal toplum içinde özel çıkar ile ortak çıkar arasındaki bölünme devam ettikçe faaliyetler gönüllük esasına göre değil doğanın gereği olduğu için bölündükçe insanın kendi işine hükmedeceğine, insanın kendi eylemi, insanın kendisine karşı duran ve insanı köleleştiren yabancı bir güç haline gelir. İş paylaşımı yapıldığında herkesin kendine dayatılan bir faaliyet alanı olur. Bir kişi balıkçı, çiftçi olabilir ya da herhangi bir işle uğraşabilir. Önemli olan geçimini sağlamak için bu işlerini sürdürmek zorunluluğunun olduğudur. İnsanların tek faaliyet alanına hapsolmadığı, istediği alanda kendini geliştirebildiği (Marx'ın ifadesiyle komünist) toplum yapısında genel üretimi toplum düzenler. Bu da isteyen kişinin istediğinde balıkçı, avcı ya da çiftçi olması demektir (Marx, 2018: 97-99). Emek, sermayenin kullanım değeridir, sermayenin değerlenmesine aracılık yapan etkinliktir. Ancak işgören için kullanım değeri değildir yani işgören için zenginleşme etkinliğinin aracı değildir. Emek, sermaye ile değişim eyleminde, para için satılması yoluyla vardır. İşgören için emeğin kullanım değeri emeğin değişim değeri ölçüsünde vardır, değişim değeri ürettiği ölçüde değil. Sermaye için ise kullanım değeri olduğu ölçüde değişim değeri vardır. İşgörenin kendisi için değil, sermaye için emek kullanım değeridir ve bu durumda değişim değerinden farklıdır. İşgören emeği basit önceden belirlenmiş değişim değeri olarak değişir böylece emek belirli miktarda nesneleşmiş emektir yani eşdeğeri ölçülmüş ve verilmiştir (Marx, 2018: 117- 118).

Marx'a göre yabancılaşma özel mülkiyet ve iş bölümü olgularından kaynaklanmaktadır. Yukarıda da ayrıntılı bir şekilde değinildiği gibi iş ortamında yeri ve ekonomik rolü belirlenen işgören kendi çalışma biçimini düzenleyemez ve kendi emek

ürününden yoksun kalır. Böylece kendinden ve diğer insanlardan uzaklaşır. Marx, yabancılaşmış emek kavramıyla işgörenle ürünü arasındaki ilişkiyi inceler. Marx'a göre çalışmak insanın öz varlığını buluş şeklidir. Ancak insan çalışma sürecini denetleyemediği durumlarda insanın özü kendinden uzaklaşır. İnsan emeğini, yaşam ve emeğinin ürünü olan nesneye koyar. İnsan yaşamı artık nesneye ait olur. Böylece alınıp satılabilir bir mal olarak emek ya da insan yaşamı nesnelleşir (Ergil, 1978: 96).

Marx'ın tarihteki sınıf mücadelesi teorisini Hegel'in diyalektiğine dayandırdığı gibi (Alatlı, 2010b: 1126), yabancılaşma açıklaması da açıkça ve doğrudan Hegel'in çalışmasına dayanır. Yabancılaşma kavramını, kendi faaliyetlerimizin ve ürünlerimizin bağımsız bir varlık kazandığı ve bize karşı çalışan düşman güçler haline geldiği bir duruma atıfta bulunmak için kullanır. Marx'ın kavramı ana kullanımı kapitalist toplumdaki emeğin biçimine atıfta bulunur ancak aynı zamanda sosyal, ekonomik ilişkiler yani işbölümü ve meta fetişizmi gibi kavramlara atıfta bulunarak devlet alanındaki yabancılaşmadan da bahseder. Marx'ın bu alandaki fikirleri Hegel'den mirastır ve bu iki fikir insanının sosyal teorileri arasında önemli bir uyum vardır. Ancak Marx, mevcut toplumda yabancılaşmanın çoktan aşıldığına dair Hegelci görüşü reddeder. Marx'a göre mevcut kapitalist toplum, yabancılaşma ile karakterizedir ve bu durumun ekonomik, sosyal temelleri vardır. Yabancılaşmanın aşılabilmesi için bu ekonomik ve sosyal düzenin değişmesi gerekmektedir. Denilebilir ki yabancılaşma, mevcut düzenin maddi dönüşümüne işaret eden eleştirel bir kavram olarak kullanılmaktadır (Sayers, 2011: 5).

Son olarak, Marx'ın yabancılaşmayı dört ilişki içinde değerlendirerek ele aldığından bahsedilebilir. Etkinlik, ürün, tür ve diğer insanlar olmak üzere sıralayabileceğimiz bu bölümlemeyi yapıp ilişkilendirmesinin sebebi, bu dört niteliğin bir araya geldiğinde insanın tüm varlığını ifade ediyor olmasıdır. Marx, insanın ürününe yabancılaşmasından başlar. Sırasıyla etkinlik, tür ve diğer insanlar olacak şekilde tamamlar (Ollman, 2015: 221). Bunun yanında Marx kapitalizmi iki büyük bölümle karakterize etmektedir. İlki özel ya da devlete ait olsun sermayenin rekabet eden birimleri arasındadır. İkinci büyük bölünme üretim araçlarına sahip olan az sayıdaki insan ve çalışma yetenekleri olan büyük insan kitlesi ya da Marx'ın ifadesiyle emek gücü arasında gerçekleşmektedir (Ferguson ve Lavette, 2004: 299).

Marx'ın ve diğer düşünürlerin yabancılaşmaya yaptığı katkılar sosyal bilimler alanında teorik çalışmaların temelini oluşturmuş ve bu çalışmaları önemli ölçüde beslemiştir. Ancak sosyal bilimlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için yabancılaşma konusunun teorisine ötesine geçip ampirik çalışmaların gerçekleşmesine elverişli bir hale gelmesi gerekmektedir. Bunun için teorik bir temelin oluşturulmasına ek olarak ölçme araçlarının geliştirilmesi, ölçme işleminin yapılabilmesi ve elde edilen verilerin yorumlanmasına ihtiyaç bulunmaktaydı. Bu eksikliği gidermek amacıyla çalışmalar yürüten bilim insanlarının yabancılaşmaya katkıları, geliştirdikleri ve literatürde en çok kullanılan ölçme araçlarına ilişkin bilgiler sonraki iki başlıkta yer almaktadır.

#### 2.1.3.4. Seeman ve Yabancılaşma

Seeman tarafından *On The Meaning of Alienation* (1959: 783) adlı makalede yabancılaşma kavramının gelişmesine katkı sunan filozofların düşüncelerine yer verilmiş ve aynı zamanda yabancılaşmanın boyutlarına değinilmiştir. Prasad ve Prasad (1993:171) tarafından iş ve örgüt alanında yabancılaşmaya olan ilginin başlangıcı olarak bu makaleyi belirlemenin mümkün olduğu ifade edilmektedir. Yabancılaşma felsefe ve siyaset düzleminde çok tartışılan bir kavram olmasına rağmen Seeman yabancılaşmayı ampirik çalışmalar yapabilecek hale getirmiştir. Dolayısıyla söz konusu makale yabancılaşmaya ilişkin yapılan bir dizi ampirik ve metodolojik çalışmanın itici gücü olmuştur.

Yabancılaşma kavramı sosyoloji klasiklerinde yaygın olarak yer aldığı gibi günümüzde de ilgiyle kavramın üzerine çalışılmaya devam edilmektedir. Seeman yabancılaşma kavramının kullanımlarına ilişkin derli toplu bir görüş ile bu görüşleri ampirik bir çabayla ortaya koymayı amaçlamıştır. Kavramın beş alternatif anlamını tanımlamıştır ve bu anlamlar ampirik çalışmalarda boyutlar olarak değerlendirilmektedir. Seeman sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların merkezinde yabancılaşmanın içinde bulunan ya da yabancılaşmayla anlatılmak istenen kavramlarla ortak ifadelerin olduğunu belirtmiştir. Örneğin bağımsız, marjinal, takıntılı, yalıtılmış, normsuz gibi... Bu terimler insan ilişkileri araştırmalarında önemli bir yere sahiptir (Seeman, 1959: 783). Yabancılaşma kavramının daha anlaşılabilir, ölçülebilir olması için Seeman (1959) kavramın beş farklı varyasyonunu önermiştir. Bunlar; güçsüzlük, anlamsızlık, normsuzluk, izolasyon ve kendine yabancılaşmadır. Seeman'a göre her değişkene sebep olan koşullar farklıdır ve her bir değişken öznel olarak hissedilen farklı psikolojik

durumları da ifade etmektedir (Kanungo, 1979: 122). Söz konusu bu beş değişken çalışmada yabancılaşmanın boyutları başlığı altında incelenmektedir.

#### 2.1.3.5. Mottaz ve Yabancılaşma

Clifford J. Mottaz (1981) tarafından yabancılaşmaya ilişkin ampirik çalışmalarda kullanılmak üzere geliştirilmiş olan ölçekle sosyal bilimler alanına önemli bir katkı sunulmuştur. Bu ölçek, Seeman tarafından geliştirilen ölçekle karşılaştırıldığında boyutların sayısı bakımından farklılık göstermektedir. Daha anlaşılır bir ifadeyle Mottaz'ın ölçeği güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma isimli boyutlardan oluşurken, Seeman'ın ölçeğinde bu boyutlara ek olarak sosyal yalıtılmışlık (izolasyon) ve kuralsızlık (normsuzluk) boyutları da yer almaktadır. Mottaz tarafından boyutlandırma yapılırken kuralsızlık ve yalıtılmışlık boyutlarının ölçeğe dahil edilmemesinin sebebi bu boyutların işletme dışı faktörler olarak değerlendirilmesidir (Mottaz, 1981; Uysaler, 2010; Özturan 2018:).

Mottaz'a (1981) göre işgörenler çalışma faaliyetlerini gerçekleştirirken kontrollerinin az olduğunu hissederseniz güçsüzlük ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin işlerinde anlam eksikliği yaşadıkları durumlarda ise anlamsızlık ortaya çıkmaktadır. Mottaz (1981) farklı meslek grupları için güçsüzlük ve anlamsızlık boyutlarının en önemli yordayıcı boyutlar olduğunu da belirtmiştir. Kendine yabancılaşma boyutu birçok çalışmanın ana odağı ve en çok önem verilen boyutu olmuştur. Literatürde güçsüzlük ve anlamsızlık boyutlarının, kendine yabancılaşmanın önemli belirleyicileri olduğu da ileri sürülmektedir. Bunun ardındaki mantık basitçe şöyle ifade edilebilir, işte kendini ifade etmenin belirli bir derecede özerklik ve görevde amaç duygusu gerektirmesidir. Bu şekilde olmazsa işgörenler yeteneklerini kullanamamakta ve işlerinde başarı duygusunu yaşayamamaktadırlar. Sonuç olarak işlerini çekici ve ödüllendirici bulmayan işgören için işi sadece araçsal bir faaliyet haline gelmektedir. Ayrıca teknoloji, örgüt yapısı, iş koşulları, demografik özellikler işgörenlerde farklı düzeylerde yabancılaşmanın ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Mottaz, 1981: 515-516).

Literatürde yapılan çalışmalar hem iş koşullarının hem de demografik özelliklerin işe yabancılaşmada etkili olabileceği yönündedir. İşe yabancılaşmadaki farklılıkları açıklamak için iş koşullarının demografik faktörlerden daha önemli olduğu düşünülmektedir. Ancak bu değişkenlerin göreceli önemi literatürde net bir şekilde

belirlenememiştir. Bu durumun sebebi büyük ölçüde konuya ilişkin çok değişkenli yerine iki değişkenli analiz yöntemleriyle çalışmaların yapılmış olmasıdır. Ayrıca bir önceki paragrafta da belirtildiği gibi izolasyon boyutu Seeman tarafından ele alınmıştır ancak Mottaz'ın boyutları arasında yer almamaktadır. Bunun bir nedeni izolasyon işe yabancılaşmanın diğer üç boyutuyla kavramsal olarak pek uyuşmamaktadır. Diğer nedeni ise araştırmalara göre ampirik olarak bu boyutun diğer üç boyutla pek uyuşamamasıdır (Mottaz, 1981: 517-518). Akademik çalışmalar ışığında Mottaz'ın ölçeğinin yapılan ampirik çalışmaların önünü açtığı ifade edilebilir.

## **2.2. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN BOYUTLARI**

Örgütsel yabancılaşma birden çok boyuttan oluşmaktadır. Literatürde yapılan incelemeler sonucu elde edilen bilgilerle yabancılaşmanın boyutlarına aşağıda yer verilmiştir.

### **2.2.1. Güçsüzlük**

Güç kavramı ilk olarak ulus-devletler ya da dünya üzerinde istediğini gerçekleştirmeye yönelik baskı oluşturabilecek örgütler ve bireyler açısından değerlendirilebilir. Güç, bu sayılan sosyal aktörlerin olayları ve sonuçları etkileme veya kontrol etme yeteneklerinin oluşunu ve hatta başka insan, grup, örgüt ya da devletlerin direnişine rağmen kendi çıkarları doğrultusunda hareket etme yeteneklerini ifade eder. Güçsüzlük, başkaları tarafından tahakküme tabi tutulmak ve kişinin kendi yargılarına ve isteklerine göre yaşayamaması demektir (TenHouton, 2017: 340). Bireyin siyasi sistemleri, endüstriyel ekonomileri veya uluslararası ilişkileri kontrol edememesi yahut etkileyememesi kişide bir güçsüzlük duygusu yaratabilir. Güçsüzlük anlamındaki bu yabancılaşma türünün örgütlerde de meydana geldiğine rastlanılmıştır. Güçsüzlük anlamındaki kullanım Marxist görüşte ortaya çıktığı şekilde toplumdaki işgörenin durumuna ilişkin yabancılaşmayı ifade eder. Marx elbette endüstriyel sistemin diğer yabancılaştırıcı öğeleriyle de ilgilenmekteydi. Ancak işgörenin güçsüzlüğü sonucu ortaya çıkan yabancılaşmaya yönelik bir ilgisi vardı. Bu ilginin sebebi de insanın insana yabancılaşması ve insanların metaya indirgenmesinden kaynaklanmaktadır (Seeman, 1959: 784). Güçsüzlük biçimindeki yabancılaşma en genel anlamıyla kişinin yaşamını etkileyen önemli olaylar üzerinde algılanan kontrol eksikliğini ifade etmektedir

(Kanungo, 1979: 123). İşgörenler arasında kontrol etme ihtiyacı, özgür olma ihtiyacı, benlik saygısı ihtiyacı gibi belirgin ego ihtiyaçları olanların bu ihtiyaçlarını iş ortamında gideremediği durumda güçsüzlüğün görülme ihtimali yüksek olabilmektedir (Kanungo, 1979: 135). Üretim araçlarındaki değişiklik, üretimin büyük fabrikalarda yapılması ve işgörenin üretimi üstündeki kontrolünün ve özgürlüğünün azalması güçsüzlüğü ortaya çıkaran sebeplerdendir. Aynı zamanda işgörenin tepesinde beliren kontrol mekanizmalarının, zorunlulukların artmasıyla kişinin kontrol altında tutulan bir nesneye dönüşmesiyle güçsüzlük hissedilir olmakla birlikte belki de kaçınılmaz olmaktadır. En öz haliyle işyerindeki veya örgütteki güçsüzlük işgörenin işini yaparken algılanan özgürlük ve kontrol eksikliği olarak tanımlanmaktadır (Shepard, 1972: 165). Güçsüzlüğü ortaya çıkaran sebepler bireyler tarafından kolayca kabul edilemeyebilir. Diğer bir ifadeyle herkesin bir olay karşısında toleranslı davranma düzeyi farklılık gösterebilir. Bu düzey düşükse ve işgören ek olarak iş ortamında sesini de duyuramıyorsa yetersizlik duygusuyla başbaşa kalabilir. Bir diğer ifadeyle işgörende güçsüzlükle içiçe bir ruh hali gelişebilir.

### 2.2.2. Anlamsızlık

Bireysel olan bir diğer bilişsel yabancılaşma türü anlamsızlık olarak adlandırılmaktadır. Anlamsızlık halini yaşayan bir kişi sosyal durumları veya olayları, kendisinin, başkalarının davranışlarının sonuçlarını tahmin edemez. Bu durum iş bölümünden ve artan uzmanlaşmadan kaynaklanmaktadır. İş süreci basit küçük görevlere bölündüğünde ve bu tür basit görevler hiçbir gerçek sorumluluk ve karar vermeyi içermediğinde çalışmak işgöreni amaç duygusundan yoksun bırakır ve işgören için yaptığı iş anlamsız hale gelir. Anlamsızlık hali aynı zamanda işgörenin kendi yaptığı işinin örgütün toplam hedefleriyle ilişkisini göremediği zaman da ortaya çıkabilmektedir (Kanungo, 1979: 123). Bu durumda anlamsızlık, bir örgütte işgörenin yaptığı işi örgütün çalışma sürecine önemli bir katkı olarak görmemesi olarak tanımlanmaktadır. İşgören tarafından yaptığı işin diğer çalışma arkadaşları tarafından yapılan işlerle nasıl bir ilişki içinde olduğunun ve örgütündeki genel çalışma sürecine nasıl bir katkıda bulunduğunun anlaşılması gerekmektedir. Bahsi geçen bu hususları anlayamayan bir işgörenin anlamsızlık yaşaması söz konusu olmaktadır (Mottaz, 1981: 519).

Buraya kadar bahsi geçen güçsüzlük ve anlamsızlık olmak üzere iki yabancılaşma türü kontrol ve özgürlük eksikliğine dayandığı için Marxist yaklaşımın damgası vardır

demek çok da yanlış olmayacaktır. Sosyologlar tarafından önerilen son yabancılaşma çeşidi kendine yabancılaşmadır. Bu yabancılaşma türünün karakterizasyonu birçok açıdan düşünürlerin zorlandıkları bir nokta olmuştur. Örneğin Seeman (1959) bir işgörenin kendisi için ödüllendirici olmayan, ihtiyaç gereği amaca yönelik bir araç olarak işini yapması durumunda kendine yabancılaşmış olduğunu belirtmektedir. Shepard (1972) tarafından ise Seeman'ı (1959) takip eden bir anlayışla, araçsal olarak iş yönelimi ya da insanın para, güvenlik gibi dışsal ihtiyaçlarını karşılamak için çalışması iş ortamındaki kendine yabancılaşmasının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Blauner (1964) bir işin, çalışanın yeteneklerini, potansiyellerini, kişiliğini sunmaya fırsat vermiyorsa kendine yabancılaşmanın söz konusu olabileceğini öne sürmektedir. Marx'ı takip eden çağdaş sosyologların çoğunluğunda kendine yabancılaşmanın, yabancılaşma kavramının kalbi olduğu yönünde bir anlayış hakimdir. Nitekim Blauner'in (1964) bu ifadeyi doğrular nitelikte katkıları da vardır. Bir iş etkinliğinde kontrole izin verilmediğinde kısaca güçsüzlük ortaya çıktığında ya da yapılan iş bir amaç duygusu uyandırmadığında kısaca anlamsızlık meydana geldiğinde ya da daha geniş kapsamlı bir özdeşleşme mümkün olmadıkça çalışmak basitçe geçimi sağlamak anlamından öteye gitmemektedir (Kanungo, 1979: 123-124). Marx'ın görüşlerine ilişkin yapılan okumalarda geçen önemli bir husus insanın hayatın anlamını yaptığı işte bulduğu yönündeki ifadelerdir. Bu noktada bir işgören ortaya beden ya da zihin gücüyle ürün çıkartıyorsa bunun içinde bulunduğu örgütte ne anlama geldiğini idrak edemiyorsa bir sorun ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun karşılığı da yabancılaşmanın anlamsızlık boyutu olarak ifade edilmiştir.

### **2.2.3. Kendine Yabancılaşma**

Yabancılaşma kişiden, nesneden, sosyal durumdan ayrılma, uzaklaşma deneyimini ifade eder. Yabancılaşmanın derin düzeyi kişinin kendine yabancılaşmasıdır. Kendine yabancılaşma tanımlanması oldukça güç bir kavramdır. Kişinin gerçek benliğiyle temasını kaybetmesi veya kişinin sahte bir benlik içinde yaşadığı hissi kendine yabancılaşmayı anlatmaktadır. Aynı zamanda kişi tarafından kendi benliğini neyin oluşturduğunu bilmemek, anılara ve gelecekte yaşanması arzu edilen deneyimlere erişimi kaybetmek de kendine yabancılaşmada söz konusu olmaktadır. Kendine yabancılaşma varoluşsal bir umutsuzluk hali olarak da ifade edilebilir. Acı ve ızdırap veren bu umutsuz

ruh halini sürekli olarak besleyen duygular da türlü kombinasyonlarla bir araya gelerek bu mevcut umutsuzluk halini diri tutmaktadır (TenHouten, 2017). Yabancılaşmaya ilişkin çalışmalar yürüten araştırmacıların diğer yabancılaşma türleri için yolun mutlaka kendine yabancılaşmayla sonlandığına dair bir düşünceleri vardır (Kanungo, 1979: 124). Yabancılaşmanın diğer türleri de insanın iç dünyasında tezahürü olan durumlar olduğundan zaman içinde kronik bir hal alarak kendine yabancılaşmaya giden yolun kapısının aralandığını ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla diğer yabancılaşma türlerinin bir üst başlığı olarak kendine yabancılaşmayı değerlendirmek çok da yanlış olmayacaktır.

Erich Fromm'un 'Sağlıklı Toplum' (2014:119) adlı kitabında yabancılaşmaya ilişkin ifadeler kişinin kendisini yabancı olarak deneyimlediği yaşam tarzı şeklinde ifade edilmiştir. Yabancılaşan kişinin başkasıyla teması olmadığı gibi kendisiyle de teması kopmuştur. Kişi kendisiyle ve dış dünyayla üretken bir şekilde ilişki kuramamaktadır. Mottaz'a (1981: 518) göre çalışmak işgören için ödüllendirici, içsel tatmini ve bütünlüğü sağlayan bir faaliyet olmalıdır, başka amaca yönelik bir araç olması durumunda araçsal bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda işgören yaptığı işte içsel tatmin eksikliği yaşamakta ve bu durumda kendine yabancılaşma söz konusu olmaktadır.

Yabancılaşmanın ayrı bir önem atfedilen bu türü özetle, bireyin kendini çaresiz hissetmesi, üretkenlik ve yaratıcılık için gerekli kaynaklardan yoksun olması kişinin gelecekteki durumunu tahmin edememesidir. Birey geleceğini de kaybetmiş olma durumunda hissetmesi, özgünlük, gerçek benlik olmadan yaşaması, kendine yabancılaşmadır. İnsan kendini geleceğe yansıttığı sürece ve bir şey olmaya çalıştığında gelecekle bir bağlantı noktası var demektir. Kendini yansıtabileceği anlamlı olasılıkları görmeyen birey kendine yabancılaşmış ve umutsuzluğa düşme riskiyle karşı karşıya demektir. Dolayısıyla kendine yabancılaşmış birey geleceğe karşı iyi şeyler hissetme konusunda yetersizliklerle karşı karşıyadır (TenHouton, 2017: 247-248). Kendine yabancılaşma bir tür insanın dengesinde meydana gelen sarsılma olarak ifade edilebilir. Kişinin sağlıklı olabildiği, düşünebildiği durumda geleceğe dair planlar yapması ve bu planları gerçekleştirmek için istekli olması mümkündür. Aksi durum kişinin kendine ilişkin düşünme becerilerinin yitimi ve bunun doğal sonucu olarak hayatın isteksizlik ve umutsuzlukla karakterize algılanmasını doğuracaktır. Bu durum da kendine yabancılaşan kendinden uzaklaşan bireyin bir tür tanımı olarak değerlendirilebilir.

#### 2.2.4. Kuralsızlık

Yabancılaşmanın kuralsızlık boyutu literatürde normsuzluk olarak da yer almaktadır. Bu yabancılaşma temasının E. Durkheim'in anomi tanımından türediği bilinmektedir. Anomi kavramı bireysel davranışı düzenleyen sosyal normların bozulduğu durumu ya da davranış kuralları olarak artık etkili olmadığı hali ifade eder. Bir tür toplumsal düzensizliği anlatan sosyolojik bir terimdir (Seeman, 1959: 787). Durkheim'in anomisinin üç özelliğinin olduğu belirtilebilir; acı veren huzursuzluk veya endişe hali, grup standartlarından ayrılmış olma hissi, anlamsızlık ya da bir hedefin olmayışının hissi şeklinde bu üç özellik sıralanabilir. Normsuzluğun alt türlerinin olduğu da literatürde geçmektedir. Bir alt tür olarak amaçsızlık diğer alt tür olarak ise normlar çatışması belirtilmektedir (Dean, 1961: 754-755).

Durkheim'in Anomisi ve Marx'ın yabancılaşması arasında benzerlik olsa da aralarında temelde yatan bir farktan söz etmek mümkündür. Durkheim'e göre sosyal normların yokluğu ya da bozulması (normsuzluk) anomiyeye sebep olurken; Marx'a göre grup normlarına fazla uyum göstermek yabancılaşmanın kaynağını oluşturmaktadır (Forsyth ve Hoy, 1978: 80). O halde kuralsızlık, kuralları geçerliliğini yitiren ve herkesin benimseyebileceği yeni kuralları oluşturamamış bir toplumda doğal olarak bireyleri topluma bağlayan bağların yitirilmesi durumu olarak tanımlanabilir. Toplumsal yapıyla bağların kopması toplumla uyumun yitirilmesi durumu olarak da anlaşılabilir (Şimşek ve diğ., 2006 :571).

#### 2.2.5. Sosyal Yalıtılmışlık

Bu yabancılaşma türü entelektüel rolü tanımlarken yaygın olarak kullanılır. Sosyal yalıtılmışlık için Nettler'in (1957) anlatımında kendi toplumundan ve o toplumun taşıdığı kültürden uzaklaşmış hatta kopmuş olan kişiye yönelik bir atıf vardır. Literatürde sosyal yalıtılmışlık kavramı izolasyon olarak da geçmektedir. Sosyal yalıtılmışlık toplumsal uyum kavramı bağlamında bireyin sosyal ilişkilerindeki sıcaklık, güven ve yoğunluğuna atıfta bulunmaz. Sosyal yalıtılmış bireyler ile toplumun değerleri arasında bir açılma, boşluk meydana gelebilir. Misal, toplumda zekâ gibi bir olguya değer atfedilir, önemli bulunurken sosyal yalıtılmışlık yaşayan kişi zekaya aynı değeri atfetmez ya da o kadar önemli bulmaz (Seeman, 1959: 788).

Blauner (1964), sosyal yalıtılmışlık olarak geçen kavramı bir tür eksiklik olarak tanımlamaktadır. Bu eksiklik, işgörenin işindeki rolüyle özdeşleşmesi veya işine bağlılık konusundaki bir eksiklik olabileceği gibi iş arkadaşları, yönetim, örgütsel hedefler gibi örgütteki sosyal ilişkiler ağına veya ağlarına olan eksikliği ifade etmektedir (Shepard, 1973: 69). Bir toplumda almış olduğu eğitim, yetişme tarzı veya fikriyatı gibi çeşitli sebeplerden dolayı kendini toplumdaki ayrı veya kopmuş hisseden bir kişinin durumu sosyal yalıtılmışlık olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle insanın içinde yaşadığı toplumla doku uyumsuzluğu yaşamasıdır.

### **2.3. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI**

Örgütsel yabancılaşmanın ortaya çıkmasında etkili olan sebepler ve bunların neticesinde ortaya çıkan sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

#### **2.3.1. Örgütsel Yabancılaşmanın Nedenleri**

Örgütsel yabancılaşmanın literatüre göre bireysel, örgütsel ve çevresel nedenlerle ortaya çıkması mümkündür. Söz konusu nedenler sırasıyla aşağıda ele alınmaktadır.

##### **2.3.1.1. Yabancılaşmanın Bireysel Nedenleri**

Örgütsel yabancılaşmanın bireysel nedenleri, bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleriyle karakterizedir. Bu durum ise yabancılaşmanın herkese göre farklılık gösterebileceğini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, örgütlerde işgörenlerin yabancılaşmasında bireysel özelliklerin etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu noktada kişilerin bireysel özelliklerine bağlı olarak yabancılaşmayı yaşamaya daha yatkın olabilecekleri ya da yabancılaşmayı farklı şiddetlerle yaşayabilecekleri anlaşılmaktadır (Özturan, 2018: 98). Bireylerin büyüdüğü aile ve çevre, aldıkları eğitim kişilik yapısını oluşturan ana unsurlardan sayılabilir. Birey alıştığı çevreye uyum göstermekte ya da başka bir ifadeyle sosyalleşebilmektedir. Bireyler yaşadıkları süreçte farklı ortamlarda bulunabilirler. Şüphesiz her bireyin bulunduğu ya da yeni girdiği ortama uyum sağlaması aynı zamanda veya kolaylıkta olmayacaktır. Kimi bireylerin ilk andan itibaren kimisinin de belli bir süreden sonra bulundukları ortama uyumlarında memnuniyetsizlikler belirebilir. Bahsi geçen bütün hususlara ek olarak bireylerin fiziksel, psikolojik

özellikleri, hayattan, mesleki kariyerlerinden beklentileri, kültürleri, değerleri, inançları ve tutumları örgütsel yabancılaşmaya etki eden önemli bireysel özellikler arasında sayılabilmektedir (Tekin, 2012: 44-45). Yabancılaşma süreci kişilerarası farklılıklardan etkilenir. İşgörenlerin örgütlerine yabancılaşma süreleri, nedenleri ve şiddetleri arasında farklılıkların olması bunun doğal bir sonucudur. Her işgören farklı ailelere, ortam ve kültürlerle doğar dolayısıyla büyüdüğü, eğitildiği, görgü aldığı ortamlar birbirinden farklıdır. Bu ve bu gibi sebeplerin her biri işgörenlerin iş ortamındaki yaşamlarına etki etmektedir.

### 2.3.1.2. Yabancılaşmanın Örgütsel Nedenleri

Örgütsel yabancılaşmada etkili olan örgütsel nedenler genel olarak örgütün yönetim tarzı, büyüklüğü, merkezileşmesi, bilgi akışı, grupların özellikleri, örgüt bağı, seri veya birim imalat ya da siparişe dayalı üretim biçimleri, işbölümü, çalışma koşulları, gürültülü ortam, çalışma saatleri gibi hususlar bağlamında sıralanmaktadır (Şimşek vd., 2006: 576-577).

Örgütlerin büyümesiyle örgüt yapıları karmaşık hale gelmekte, yönetim basamakları, işbölümü ve işgören sorumlulukları artmaktadır. Örgüt içi iletişim zayıflamakta, yetkilerini elinde tutma çabasında olan yöneticiler yetki devrini yapmak istememekte bu durum da sorunların oluşmasına sebep olabilmektedir. Bunların yanında üretim biçiminin monotonluğu, işgörenin ürüne katkısının az olması, beceri düzeyi düşük işler ve ek olarak işgörenin üretim modeline, işlerin planlanmasına katkısının olmaması da yabancılaşmayı ortaya çıkartmaktadır. İşgörenler arasındaki iş birliğinin az olması ve olumsuz çalışma koşulları da yabancılaşmanın ortaya çıkmasının nedenlerinden sayılmaktadır (Kahveci, 2015: 79-80).

Chiaburu ve arkadaşlarının (2013: 11-12) öne sürdüğü ve önceki çalışmalarda da ortaya konduğu gibi yabancılaşma bağlılığın azalması, katılım eksikliği gibi birtakım olumsuz tutumlarla veya zararlı iş sonuçlarıyla ilişkilendirilebilir. Yabancılaşmanın tutumsal ve davranışsal sonuçlarla ilişkili olmasının yanında işgören tarafından örgütündeki kariyer ortamıyla ilgili bir öngöremezlik, belirsizlik veya güvensizlik hissedildiğinde kendine yabancılaşma gibi istenmeyen durumların yaşanması da söz konusu olabilmektedir.

Örgütlerde bürokrasi örgütsel kural, yapı ve süreçler katı bir şekilde işlediğinde yabancılaşmanın ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür. Bürokraside yönetsel eylem yavaştır, işgörenler her eylemi çeşitli düzeylerde ve çeşitli kişilere onaylatarak kendilerini koruma altına almaya çalışırlar dolayısıyla bu fazla miktarda kırtasiyecilik işlerini ortaya çıkaran bir durumdur. Bürokraside bireysellik ve orijinal olma çabalarına pek yer yoktur. O halde bürokrasinin dört temel özelliğine değinmek gerekirse, büyük ölçüde uzmanlaşma, katı yetki hiyerarşisi, ayrıntılı kurallar ve kontroller ile kişisel olmama şeklinde sıralamak mümkündür. Bürokrasinin örgüte istikrar ve amaçların yoğun bir ilgiyle gerçekleşmesi gibi yararları da vardır. Bunun yanında tavizsiz katı bir şekilde sisteme uyulduğunda ise sorunlar ortaya çıkar. Böylece psikolojik maliyetler artmakta etkinliğin azalması söz konusu olmaktadır. Örgütler bürokrasinin güçlü merkezîleşme ve biçimselleşme ideallerine yaklaştıkça işgörenlerin doyumlarının azaldığı ve daha çok yabancılaşmanın ortaya çıktığı bilinmektedir (Aiken ve Hage, 1966: 497-507; Davis, 1988: 266). O halde örgütler insan kaynağının optimum seviyede çalışmasını sağlamak için üyelerini ya da işgörenlerini iyi tanımalıdır. Çünkü örgüt yapısını, kurallarını, örgütünün iklimini işgörenlerinin beklentilerine uygun şekilde belirlemelidir.

### 2.3.1.3. Yabancılaşmanın Çevresel Nedenleri

Fromm'a (2003'den akt. Özturan, 2018: 99) göre ekonomik gelişmeler insanların ilişkilerini değişime uğrattığı gibi tutsak bir hayatı yaşamalarına da sebep olmaktadır. İnsanların çok para, ün ya da mal kazanma tutkularının artmasına yol açmıştır. Bu aşırı hırs insanın özgünlüğünün yitimi ve bozulmasına sebep olup yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ekonomik bozulma ya da dalgalanmalar karşısında birey örgüt içindeki konumunu sorgulamaya başlamakta, gelirini ya da bu geliri kaybetme endişesini yaşayabilmektedir. İşgörenler örgüt içinde politik sebeplerle yargılanacağını düşünerek veya kendini baskı altında hissederek içine kapanabilmektedir. Birey alışık olduğu kültürel normlardan farklı bir ortamda davranışlarını değiştirme eğilimi gösterebilmektedir. Bu durum bireyin iç dünyasında bir uyumsuzluk halinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Teknolojinin çalışma hayatına olan etkileri neticesinde işgörenlerin iş yapma ve üretim biçimleriyle beraber birçok noktada değişimler ortaya çıkmaktadır. Yeni koşullara her işgörenin uyum sağlama düzeyi aynı olmamaktadır. Sanayileşmeyle birlikte üretim hızı kazanmış, işgören üretimin çeşitli yerlerine

dağılmıştır. Ürün ortaya çıkarken başından sonuna kadar olan sürece şahitlik edemeyen işgören üretimin entelektüel bir parçası olmaktan çıkmıştır. Bu durum işgörenin kendisini bir makinenin parçası gibi hissetmesine yol açmaktadır. Kentleşme genel olarak bireylerin iş ve yaşam koşullarının daha zorlayıcı ve karmaşık olduğu insanların doğadan uzaklaşarak yaşamasını bir anlamda zorunlu kılmaktadır. Böylece kimi zaman uyulması gereken kural ya da yönlendirmelere sıklıkla maruz kalınan bir yaşam şekli ortaya çıkmaktadır. Kentleşmenin, insanların kendini izole etmesine yol açabileceğini ifade etmek mümkündür (Özturan, 2018: 99-102). Günümüzde işgücünün çoğunlukla kentleşmenin yoğun olduğu bölge hatta illerde toplandığı göz önüne alındığında, hali hazırda yabancılaşılmaya elverişli bir işgücünün varlığından söz etmek mümkündür.

Yabancılaştırmanın çevresel faktörlerinden biri olan teknolojinin insanla olan ilişkisine önem verilmesi gerektiği yıllar öncesinden kavranmıştır. Teknolojinin çalışma yaşamından insanla ilişkisi sosyoteknik sistemler olarak bilinmektedir. Sosyoteknik sistemlerin kötü düzenlenmesi yabancılaşılmaya sebep olan etkenlerdendir (Davis, 1988: 285-297).

Özetle; çevresel, ekonomik, teknolojik, toplumsal ve kültürel yapı, sanayileşme, kentleşme, politik ve hukuki yapı, sendikal örgütlenmeler ve kitle iletişim araçlarını örgütsel yabancılaşılmaya sebep olan çevresel etmenler olarak sıralamak mümkündür (Şimşek vd., 2006: 576-577).

### **2.3.2. Örgütsel Yabancılaştırmanın Sonuçları**

Örgütsel yabancılaştırmanın sonuçları literatürde genel olarak bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde ele alınmıştır. Bu bağlamda aşağıda yabancılaştırmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçları yer almaktadır

#### **2.3.2.1. Yabancılaştırmanın Bireysel Sonuçları**

İnsan ortaya koyduğu emeğinde yani iş davranışında özgür, kendiliğinden, bilinçli, öz-yönetimli ve varoluşsal bir etkinlik olarak işini ortaya koyarsa o zaman yabancılaştırmanın olmadığı ve gönüllü olduğu iş davranışını ortaya koyar. Bu durum Maslow tipi (1954) üst düzey ihtiyaçların karşılanmasını ve işgörenlerin yeteneklerini potansiyellerinin en üst seviyesine kadar geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Bu tür

algılar olmadığında ise Marx'ın bahsetmiş olduğu ve yabancılaşmanın boyutlarından biri olan kendine yabancılaşma adı verilen işe karşı istenmeyen bir durum yaşanmaktadır. Kanungo (1992), Sashkin (1984) gibi psikologlar, Blauner (1964), Seeman (1959) gibi sosyologların konuya ilişkin yaptıkları incelemeler Marx'ın en genel anlamıyla güçsüzlük olarak ele aldığı yabancılaşmayı kişinin hayatını etkileyen işle ilgili önemli olaylar üzerinde kontrol eksikliği algılaması şeklinde ifade etmektedirler (Kanungo, 1992: 415).

Seeman (1967: 274) yabancılaşmanın sonuçlarına ilişkin aşağıdaki değerlendirmelerde bulunmuştur;

- İşleriyle ilgili karar verme yetkisi az olan insanlar, dünyayı oldukça zor yönetilebilir bir yer olarak değerlendirebilirler. Dolayısıyla bu durum bireyin kendini sosyal yaşamda güçsüz hissetmesine sebep olacaktır.
- İşin kendi içinde görece anlamsız olduğu durumlarda insanlar önemli bir hedef olarak dışsal amaçları ve onları yerine getirmeyi daha önemli bulabilirler. İş bölümlere ayrıldığında uzmanlaştığında çalışma hayatını çevreleyen ve statü kazandıran özelliklere daha fazla önem gösterilebilir.
- Ödül getirmeyecek görevler için harcanan uzun mesailer yabancılaşmış kişilerde hoşnutsuzluk oluşturabilir. Azınlık grupları bu düşmanlığın hedefi olarak değerlendirilebilir. Önyargılı tutumlar ve işe yabancılaşma bir arada olabilir.
- Kariyer açısından bireysel bağlılık için az fırsat veren iş nispeten anomiyile dolu (anomik) bir yaşam görüşü teşvik etmektedir. Bu sebeple işin bireyi anlamlı bir şekilde bağlayamadığı durumlarda sosyal düzen genellikle daha az destekleyici ve güvenilir olarak görülmektedir.
- Yabancılaşmış iş, çalışma hayatında motive olmayı engelleyen bir unsurdur ve içe kapanmaya sebep olan bir durumdur.

Nettler (1957: 676-677) yabancılaşmanın zihinsel ve duygusal bozuklukla ilişkili olduğunu ifade ederek farklı araştırmacılar tarafından da sanat, nevroz ve yabancılaşmanın birlikteliğine vurgu yapıldığını belirtmiştir. Ancak üstüne ampirik çalışmaların yapılması gerektiğini de eklemiştir. Nettler'e (1957) göre sanatçılar, zanaatkarlar, bilim insanları yabancılaşmış bireyler olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca yabancılaşmış insanlar intihara daha meyillidirler, kimyasallara yönelik bağımlılık geliştirme eğiliminde olabilirler, yabancılaşmış kişilerin evlenme ihtimalleri düşüktür ve ayrıca suç işlemeye de daha yatkın olabilirler.

Bireysel sonuçlara ilişkin bir başka önemli nokta yabancılaşmış kişilerin kitle hareketlerine karşı duyarlılık geliştirebilecekleridir. Bu kitle hareketleri yabancılaşmış bireye çekici gelmekle birlikte tamamen farklı bir dünya vaad etmekte ve insanlar için kızgınlıklarını ifade edebilecekleri bir fırsat gibi değerlendirilebilmektedir. Dolayısıyla atomize olan insanların bu anlamda kolayca harekete geçebilecekleri göz ardı edilmemelidir (Kornhauser, 1959: 33).

Yabancılaşmanın bireysel sonuçlarından biri de insanlarda sağlık sorunlarına yol açmasıdır. Tükenmişlik, zihinsel yorgunluk durumu, gerilim hali, stresten kaynaklı olumsuz tepkiler yabancılaşmayla birlikte daha da şiddetlenebilir. Sadece bunlarla kalmayarak kronikleşen ağrılar, gerginlik, sinirlilik hali gibi farklı sağlık sorunlarını da doğurabilir. Bireyin daha fazla yabancılaştığı durumlarda ise bireyin iş performansı bundan etkilenebilir. Bu noktada dikkat çeken üç tür performans olmuştur. Bunlar, görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır. Ek olarak yabancılaşmanın işgörenleri alkol ve uyuşturucu tüketimine daha yatkın hale getirdiği tahmin edilmektedir ancak buna ilişkin ampirik çalışma sayısı az olduğu için kesin bir yargıda bulunmak güçtür (Chiaburu ve diğ., 2014: 28).

İşgörenin yaşayabileceği önemli bir başka durum da mesleki tükenmişliktir. Özellikle hizmet sektörü, eğitim ve sağlık hizmetleri gibi çeşitli insan odaklı işlerde tükenmişlik tehlikeli bir durum olarak nitelendirilebilir. Şöyle ki mesleki tükenmişlik özellikleri bakımından ezici bir bitkinlik hali, hayal kırıklığı, öfke ve sinizmle birlikte etkisizlik ve başarısızlık duygusunu kapsar. Mesleki tükenmişlik kişisel ve sosyal işlevselliği bozabildiği gibi kimi işgörenleri mesleklerini bırakma noktasına dahi getirebilmektedir. Mesleki tükenmişlikle işine devam eden işgörenler ellerinden gelenin en iyisi yapmak için değil muhtemelen sadece asgari düzeyde görevlerini yerine getirecek kadar çalışmayı tercih edeceklerdir. Bu tükenmişlik durumundan etkilenen sadece işgörenin kendisi değildir. Ruhun ve fiziken olumsuzluk yaşayan tükenmiş işgörenin işiyle ilişkili olan herkes bu durumdan etkilenecektir (Maslach ve Goldberg 1998: 63).

Özet olarak belirtmek gerekir ki işgörenlerin yabancılaşmadan kaynaklanan türlü sıkıntılarının olabileceği ve bunların süreklilik göstermesiyle beraber sağlık sorunları ve mesleki tükenmişlik gibi birçok sorunun kapısının aralandığı görülmüştür. Bu noktada atlanmaması gereken önemli bir husus da bir işgörenin tükenmişlikten kaynaklı işini adanmışlıkla yapamadığı ya da eksik motivasyonla yaptığı durumların toplumu da

etkileyeceğidir. Şöyle ki örneğin bir hemşire yaşadığı mesleki tükenmişlikten kaynaklı olarak işini zaten asgari düzeyde ancak yapabilirken bir de dikkatinin dağılması gibi bir olumsuz durum bu sürece eklenirse başka insanların da bu durumdan etkilenmesi söz konusu olacaktır. Benzer durum farklı meslek grupları için de genellenebilir. Bu noktada önemli olan bireyi ilgilendiren sorunun toplumu da ilgilendiren bir soruna evrilebileceğinin farkında olmak ve mümkünse gerekli önlemleri alabilmektir.

### **2.3.2.2. Yabancılaşmanın Örgütsel Sonuçları**

Örgütle ilgili çalışan birçok disiplinin hali hazırda üstüne araştırmalar yaptığı konular, yabancılaşmanın örgütsel sonuçlarını oluşturan konuları da kapsadığı ifade edilebilir. Aşağıda ele alınan başlıklardan da anlaşılacağı gibi konular, örgütsel davranış veya yönetim gibi alanların konularındandır. Hakeza örgütsel yabancılaşmanın önlenmesine ilişkin başlık altında yer alan konular da aynı şekilde değerlendirilebilir.

#### **2.3.2.2.1. Örgütsel Sinizm**

Örgütsel sinizm bir işgörenin çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumu ifade eder. Üç boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar, örgütün bütünlükten yoksun olduğuna yönelik inanç; örgüte yönelik olumsuz etki; bu inanç ve duygulanımlarla tutarlı olan örgüte karşı aşağılayıcı ve eleştirel davranışları gerçekleştirmeye yönelik eğilimler. Bu noktada sinizm bir kişilik özelliği olarak değerlendirilmemeli, insanların zamanla değişebilen ve bir hedefe yönelik halleri olarak ele almak gerekmektedir. Dolayısıyla bir örgüt bir tutumun nesnesi olabilir. Kısaca örgütsel sinizm bir nesneye, kişiye, kuruma veya olaya olumlu ya da olumsuz tepki verme eğilimi olarak kavramsallaştırılmıştır (Dean ve diğerleri, 1998: 345). Örgütsel sinizm ve yabancılaşmanın hayal kırıklığı, gerginlik, kaygı gibi duygularla örtüştüğü görülse de tamamen farklı türde inanç ve duyguları içermektedir. Örneğin işe yabancılaşmanın örgütsel sinizmin bir parçası olduğunu öne sürmek de mümkündür (Dean ve diğerleri, 1998:350). Abraham'a (2000: 269) göre sinizm duygusal bileşeni küçümseme, öfke, sıkıntı ve utanç gibi güçlü olumsuz duyguları uyarmaktadır. Hipotezlerinden biri örgütsel sinizmin yabancılaşma duygularına yol açtığına yönelik olmuştur. Yabancılaşmanın işgörenlerin üretim sürecinin kontrolünü kaybettiğinde akranları ve iş arkadaşlarından oluşan toplulukla bağlarını sürdüremediklerinde ve çalışma faaliyetinin artık kişisel kendini ifade etme biçimi

olmaktan çıkacak kadar etkin bir şekilde bağlantılarını kopardığında ortaya çıkar. Çalışmada örgütsel sinizmin yabancılaşma duygularına yol açtığı hipotezi desteklenmiştir (Abraham, 2000: 276-281). Ancak Abraham'ın çalışmasındaki hipotez birebir yabancılaşmanın sonuçlarının örgütsel sinizme sebep olduğuna yönelik değildir. Sinizm ve yabancılaşma arasındaki temel fark sinizmde belirgin bir davranış gösterme eğilimi söz konusudur. Bu davranış da örgüte karşı alaycı bir tutum sergilemek şeklindedir. Bu tutum da genel olarak rahatsızlıklardan kaynaklandığı için olumsuz yönde olmaktadır. Yabancılaşmada ise işgörenlerin yoğun olarak iç dünyalarında yaşadıkları bir durum söz konusudur. İşgören bu durumdan kaynaklı örgüte karşı bilinçli bir şekilde özellikle de alaycı olarak nitelenebilir bir davranış ortaya koyma çabasında değildir.

#### **2.3.2.2.2. İş Tatminsizliği**

Tatmin kavramı istenilen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum anlamında kullanılmaktadır (<https://sozluk.gov.tr>). Dolayısıyla tatmin ve doyum kavramlarının yakın ilişkiye sahip olduğu düşünülebilir (Şimşek, 2012: 23). Doyum, elindekinden hoşnut olma durumu olarak karşılık bulmaktadır (<https://sozluk.gov.tr>). Ancak yabancılaşmanın örgütsel sonucu bağlamında değerlendirilen konu iş tatmini değil iş tatminsizliğidir diğer ifadeleriyle iş doyumsuzluğu veya kişinin gönül doygunluğuna erişememesi, hoşnut olmaması olarak da ifade edilebilir.

Bir örgütte koşulların bozulduğuna yönelik en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. Bu tatminsizlik işgörenlerin davranışlarına gizli biçimlerde yansıyabilir. Anı grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve başka örgütsel sorunların ortaya çıkmasına neden olur (Davis, 1988: 95). Bir işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu işgörenin işi hakkında oluşan pozitif duygularının çok olması iş tatminidir. İş tatmini yüksek olan işgören işi hakkında olumlu duygulara sahipken, iş tatmini düşük kişi ise işi hakkında olumsuz duygulara sahip olmaktadır (Robbins ve Judge, 2021: 76). İş tatmininin ya da tatminsizliğinin yaşanması birçok faktöre bağlıdır. Bunlardan bazıları; işgörenin işe uyum sağlaması, işi kabullenmesi, benimsemesi; çalışma şartlarının ısı, ışık, temizlik gibi hususların çalışmaya elverişli olması; işgörenin bireysel niteliklerine uygun işte çalışması iş tatmininde artışa sebep olabilmektedir. Fakat örneğin, çalışma ortamında yardımlaşmanın olmaması bireyin iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir

(Şimşek, 2012: 33-35). İş tatmini, beceri ve sorumluluk gerektiren işlerle kesin olarak ilişkilidir. İlk bakışta yüksek iş tatmininin verimlilik getireceği yönünde bir düşünce oluşabilir. Ancak deneysel çalışmalarda durumun pek de öyle olmadığı görülmüştür. Yapılan bir işgören araştırmasında aynı tip işte çalışanlar arasındaki iş tatmini ölçütlerinin verimliliğe dair güvenilir belirtiler olmadığı görülmüştür (Katz ve Kahn, 1977: 419). Shepard (1970: 217) yaptığı çalışmalar neticesinde iş tatmini ile yabancılaşmanın direkt ilişkili kavramlar olmadığı yönünde görüşünü dile getirmiştir.

Yapılan çalışmalar ve kuramsal bilgiler ışığında iş tatmini ve yabancılaşma arasındaki ilişkinin net bir şekilde yorumlanabilmesi için daha çok ampirik araştırmaya ihtiyaç olduğu yorumuna varılabilir. Çünkü genel bir değerlendirmeye bir doktor mesleğini yaparken işine bağlılığı ve insanlara yardım etmenin verdiği memnuniyetten dolayı yüksek iş tatminine sahip olabilir fakat başka faktörler aynı doktorun örgütüne yabancılaşmasına sebep olabilir. Ancak bu noktada örgütsel tatmin ve örgütsel yabancılaşmanın birbirleriyle alakasız olduklarına yönelik bir iddiada ortaya koymak amaçlanmamaktadır, sadece ampirik verilerin artması gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

### **2.3.2.2.3. Örgütsel Bağlılık**

Bir işgörenin kendini örgütüyle özdeşleştirmesi ve o örgütün üyesi olarak kalmak istemesi örgüte bağlılığı ifade etmektedir. Örgüte bağlılığın üç farklı boyutundan söz etmek mümkündür. Bunlar duygusal bağlılık, örgütün değer ve inançlarına olan bağlılıktır; zorunlu bağlılık, bir örgütte kalmanın algılanan ekonomik değeridir, özellikle de iyi ücret alınıyorsa; minnet bağlılığı, ahlaki veya etik nedenlerden dolayı bir örgütte çalışmaya devam edilmesidir. Örgüte bağlılıkla verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmaktadır ancak bu düşük bir ilişkidir (Robbins ve Judge, 2021: 77). Örgüte bağlılığın yönetici kademedede yüksek alt kademelere inildikçe azaldığı gözlenmiştir. Çünkü örgüt politika ve planları üst kademeleri desteklemektedir. O halde bir işgörenin hiyerarşik mevkinde gerçekleşecek terfiler işgörenin örgüte bağlılığını artıracaktır. Aksi durum işgörenin hiyerarşik konumunda yapılacak bir düşüşte bağlılığın azalması söz konusu olacaktır (Eren, 2017: 133).

Chiaburu ve arkadaşları (2014: 31) tarafından yapılan çalışmada işe bağlılıkla işe yabancılaşmanın negatif korelasyon içinde olduğu saptanmıştır. Rol stresi, rol belirsizliği ve rol çatışmasının işe bağlılıkla negatif yabancılaşmayla pozitif ilişki içinde olduğu

saptanmıştır. İşe bağlılık, işten ayrılma niyeti ve devamsızlıkla negatif yönde ilişkiliyken yabancılaşma bu sonuçlarla pozitif olarak ilişkilidir. Yabancılaşmayla gerginlikler arasında da orta ve güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yabancılaşma rol belirsizliği, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve antogonistik davranışla güçlü bir ilişki içindedir. Chiaburu ve arkadaşları (2014: 32) tarafından da ifade edildiği gibi bir nesil öncesine kadar araştırmalarda yer alan yabancılaşmaya ilişkin ampirik çalışmalar neredeyse ortadan kalkmıştır ya da sayıca birkaç çalışmadan ibarettir. Yabancılaşmaya teorik ilgi olsa da ampirik araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Ek olarak Prasad ve Prasad (1993:172) tarafından gerçekleştirilen çalışmada araştırmacıların halen yabancılaşma yaratan örgütsel koşulları tanımlayamadıkları ifade edilmiştir. Chiaburu ve arkadaşları (2014: 33) tarafından meta analize dayanan çalışmada 13 çalışmadan ve 2409 katılımcıyla gerçekleşen araştırmalardan elde edilen sonuca göre yabancılaşma ve işe bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Hatta çalışmada, yabancılaşma ve işe bağlılık kavramları birbirinin tersi olarak literatürde kullanıldığına da vurgu yapılmıştır. Ancak bu şekilde kullanılan kavramların arasında daha güçlü bir korelasyon bağının olması gerektiğini de ifade etmişlerdir. Dolayısıyla yabancılaşma ve bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan daha fazla çalışmaya ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir.

#### **2.3.2.2.4. Örgütsel Adalet**

Robbins ve Judge'nin (2021: 224-225) öne sürdüğü gibi örgütsel adalet kavramından bahsetmeden önce eşitlik teorisine kısaca değinmekte yarar bulunmaktadır. Bireylerin işleriyle ilgili girdi ve çıktıları diğer işgörenlerle karşılaştırıp herhangi bir eşitsizlik varsa bunu ortadan kaldırmaya yönelik tepki ortaya koyacak olduklarını veya kendi davranışlarını değiştireceklerini ifade eden teoridir. İlk akla gelen ücret bakımından eşitlik beklentisi gibi değerlendirilse de araştırmalar verilen ünvanlar, odaların büyüklüğü, kullanılan mobilyalar gibi hususların da işgörenler için önemli olduğunu göstermiştir. Fakat güncel araştırmalar eşitlik ve adalet kavramlarının anlamlarını genişletmiştir. Eşitlik teorisi tarihsel olarak dağıtım adaleti üstünde durarak ödüllerin işgörenler arasında adil paylaşımını içermekteydi. Zaman içinde iş yerindeki adaleti içeren daha geniş kapsamda kullanılan kavram örgütsel adalet olmuştur. İşgörenler elde ettikleri çıktılarına ve bunları elde ediş biçimlerine göre örgütlerini adaletli olarak algılamaktadırlar. O halde bir örgütün adaletli olarak algılanması subjektiftir, algıya

dayanır. Buna ek olarak örgütsel adalet kavramı çok boyutludur. Bu boyutlardan biri prosedür adaleti; ödüllerin dağıtımında ne kadar adaletli olunduğuna ilişkin algı, bir diğer boyut dağıtım adaleti; ödüllerin işgörenler arasında paylaşımının adaletli olduğuna ilişkin algı, örneğin maaş artışının hak edildiği gibi olması; son boyut ise etkileşim adaletidir, bireyin kendisine hak ettiği gibi itibarlı, saygılı davranıldığına ilişkin algıdır ve bu durumda işgören aynı şekilde karşılık verecektir. Bu bahsi geçen üç adalet türünden dağıtım adaleti boyutu örgütsel bağlılık ve ücret konusuyla ilgili tatmin olmakla en çok ilişkili olan boyuttur. Prosedür adaleti ise iş tatmini, çalışan güveni, işten ayrılma, iş performansı ve vatandaşlık davranışıyla ilgili güçlü ilişki içindedir.

Bu noktada örgütsel yabancılaşmayla ilişkili bağlılık, iş tatmini, ücret, iş performansı gibi kavramların örgütsel adaletle yakın bir ilişki içinde olması dolayısıyla bu konulardaki arazların yabancılaşmayı da yakından ilgilendirdiği ifade edilebilir.

### **2.3.2.3. Yabancılaşmanın Toplumsal Sonuçları**

Marx'ın (1932'den akt. Kanungo, 1992: 414) önermesine göre bir işgörenin örgütünde yabancılaşması bireyselliğinin kaybı olarak ifade edilebilir. Birey ve toplum için bu istenmeyen bir durumdur. Bireyselliğin kaybına sebep olan örgütsel koşullar işgörenlerin kendilerini gerçekleştirmelerine kim oldukları ya da temel doğalarının ne olduğunun farkına varabilmelerinin önüne geçer. Yönetim pratiğinin neden olduğu yabancılaştırıcı durum altında bireyin kendini gerçekleştirmesini reddetmeye kalkmak ahlaki olarak ifade edilemeyecek bir durumdur. Ayrıca Adam Smith'in kapitalizmin ahlaki sorunları üzerine çalışmasını gözden geçiren Wilson (1989'dan akt. Kanungo, 1992: 414), verimli bir ekonomide işgörenlerin durumlarının etik bir mesele olarak ele alındığına dikkat çekmektedir. Smith'e göre iş bölümü, iş basitleştirme işgörenin zihnini körelten, ruhunu yoksullaştıran uygulamalardır. Toplum bu durumun önüne geçmeye çalışmadıkça işgörenin ruhunun makineleşmesinin bedeli Smith'e göre toplum tarafından ağır ödenecektir (Kanungo, 1992: 414).

## 2.4. ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMANIN ÖNLENMESİ VE YÖNETİLEBİLMESİ İÇİN YAPILACAKLAR

Örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi veya şiddeti artmadan, yaygınlaşmadan yönetilmesi gerekmektedir. Aşağıda yabancılaşmayı önleyici ve doğru bir şekilde yönetilmesine katkı sunabilecek yaklaşımlar yer almaktadır.

### 2.4.1. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işgörenin yaptığı işleri büyüterek planlama, yürütme ve değerlendirme faaliyetlerine imkân sağlayacak şekilde dikey olarak genişletilmesidir. Zenginleştirilen bir iş, işgörenin faaliyetin tamamına katılmasına fırsat verir, işgörenin özgürlük ve bağımsızlığı artar ve kişi kendi performansını değerlendirebilir ve düzeltebilmesi için geribildirim sağlar (Robbins ve Judge, 2021: 246). İş zenginleştirme, işgörenin yönetsel kararlara katılabilmesine fırsat verir. Kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasında rolü artan işgören işinden yüksek doyum duyacak ve monotonluk duygusu azalacaktır. Bu noktada önemli olan bir husus da işgören karar verme sürecine katılırsa işine daha çok bağlanacaktır, örgütün sorunlarıyla daha çok ilgilenecek ve örgüt için elinden gelen kolaylığı göstermeye çalışacaktır (Eren, 2017: 266). Pratik açıdan bakıldığında işgörenler işin içeriğinde bir düzelme hissettikleri takdirde iş zenginleştirme yapılmış sayılır. Dolayısıyla nihai yargının işgörenlerde olduğunu işe ilişkin düzelmenin işgören tarafından hissedilmesi gerektiği bilinmelidir. Bir kısım işgören işe ilişkin bu zenginleşmeden memnun olurken bir kısım da olmayabilir. Bu sebeple Lawler ve Hackman tarafından iş zenginleştirmenin gerçekten yapıldığını gösteren beş temel boyut belirlenmiştir. İş zenginleştirme için bu boyutlardan her birinin gerçekleşmesi beklenir eksik kalan biri olursa işgörenlerde psikolojik yoksunluk, güdülerde azalma gözlenebilir. Denilebilir ki bu beş temel boyutlar güdülenmeyi, iş tatminini ve iş kalitesini yükseltme buna karşılık iş gücü devrini ve devamsızlığı azaltma eğilimindedirler. Söz konusu boyutlardan ilki *çeşitlilik*dir. Yapılacak işin çeşitliliği işgörenler açısından daha meydan okuyucu görülür çünkü bu çeşitlilik için bir dizi becerinin kullanılması gerekir. Böylece tekdüzelik giderilmiş olacak ve çeşitlilik işgörelere daha usta oldukları hissini verecektir. İkinci temel boyut *görevle özdeşleşme*dir ve iş zenginleştirme çabalarının çoğunun bu boyut üstüne yoğunlaştığı ifade edilebilir. İşgörenler ürünle ya da işle kendi çabalarını özdeşleştiremiyorlar,

herhangi tamamlama hissi ve ürün için bir sorumluluk hissedemiyorlarsa problem veya bir boşluk var demektir. İşler işgörenlerin görevle özdeşleşeceği hale getirildiğinde problem giderilmiş olmaktadır. Üçüncü boyut *görevin önemi*dir, bir işgörenin algıladığı biçimde işin diğer insanlar üstündeki etkisini anlatmasıdır. Bu hususta önemli olan nokta bir işgörenin yaptığı işin önemine inanmasıdır. Dördüncü temel boyut *özerklik*dir, işgörenlerin yaptıkları işler üstünde biraz kontrol gücü olmasını ifade eden bu boyut, işgörenlerde sorumluluk duygusunu oluşturmanın da bir yolu olarak değerlendirilebilir. Özerkliği geliştirmede oldukça yararlı bir yol da esnek çalışma saatleridir (Davis, 1988: 315-317). Esnek çalışma saatlerinden kasıt standart çalışma sürelerinin dışına çıkılması ve bunu yaparken de çalışma sürelerinin sıkıştırılması veya uzatılması olduğu ifade edilebilir. Esnek çalışma sürelerinin sıkıştırılmış çalışma haftası, esnek zaman modeli, kayan iş süresi ve kısmi süreli çalışma olarak ifade edilen şekilleri bulunmaktadır (Şimşek, 2012: 9-11). Esnek çalışma saatleri ile işgörenler çalışma saatlerini kendi özel yaşamlarına göre ayarlayabileceklerdir. Bu yaklaşım kendi işlerini planlama şansını işgörene sunduğu için devamsızlıkların azalmasına yardımcı olacaktır. Bu noktada önemli olan bir husus da özerklik hissinin iş tatminini artırmasıdır. Beşinci temel boyut ise *geribildirim*dir. İşgörene yaptıkları işe ilişkin başarılarının nasıl olduğuna yönelik verilen bilgilerdir. Dolayısıyla işgören işindeki ilerlemesine ilişkin fikir sahibi olur ve geribesleme/geribildirim her işgören için oldukça önemlidir. Hatta verimlilik üstünde en önemli etkiye sahip olan hareket kaldırıcı olma niteliği geribeslemede bulunmaktadır (Davis, 1988: 319-320). Mavi yakalı ya da beyaz yakalı işgörenler arasında bu paragrafta anlatılan iş zenginleştirmeye ilişkin beklentiler arasında pek bir fark bulunmadığını ifade etmek mümkündür. Çünkü çalışma hayatında yaka rengi fark etmeksizin işgörenlerin beklentilerinin genel çerçevede benzeştiği söylenebilir. İnsanların ruh, duygu ve düşüncelerinde asgari düzeyde memnuniyet sağlayacak hususlar az çok bellidir.

Katz ve Kahn (1977) tarafından öne sürüldüğü gibi işgörenlerin üç temel iş ihtiyacı vardır. Bunlardan biri özerklik veya kişinin kendi davranışı üzerinde kontrolünün olması bir diğeri başarı veya bir işin tamamlanması, son olarak da işgörenler arasında işleri bağlamında iletişimin kurulması. Örgütlerde işgörenlerin kendi görüşlerini katmadan yaptıkları işler kendilerini kötü hissetmelerine sebep olan sağlıklı bir durumdur. Çünkü insanların çocukluktan yetişkinliğe giden süreçlerinde en belirgin özelliklerinden biri kendi sorumluluklarını almaları ve işlerini kontrol edebilme becerileridir. Aslında

olgunluğun kritik bir yönünü oluşturan bu özerklik hususu örgütlerde işgörenlerin yaptığı işlerde ortadan kaldırıldığında doğal bir sonuç olarak memnuniyetsizliği ortaya çıkarmaktadır (Sashkin, 1984: 10). Anlatılanlar ışığında iş zenginleştirmenin yabancılaşmanın gerek önlenmesinde gerek yönetilmesinde önemli bir yeri olduğu ifade edilebilir.

#### 2.4.2. İş Değiştirme/Rotasyon

İşgören işiyle ilgili rutinlik yaşıyorsa periyodik olarak bir görevden aynı organizasyon hiyerarşisinde benzer yetenekler gerektiren başka bir göreve atanabilir. İş değiştirme aynı zamanda *çapraz eğitim* adıyla da kullanılmaktadır. İş rotasyonu işgörenin sıkıntısını azaltmakta, motivasyonunu artırmakta, işgörenin işinin örgüt içindeki katkısını anlamasına yardımcı olmaktadır. Rotasyonun yöneticiler açısından da şöyle bir faydası vardır, işgörenlerin farklı konumlarda çalışma bilgi ve becerisi arttığı için yöneticilerin iş planlaması yaparken farklı konumlarda değerlendirebilecekleri işgörenlerin bulunması yöneticiye bir tür esneklik sağlamaktadır. Bunlar iş değiştirmenin olumlu yanlarını oluştururken bir de olumsuz tarafları vardır. Rotasyon, eğitim için giderlerde artışa sebep olmaktadır. Başka bir birime giden işgören ve yeni ekip arasında uyumlanma problemi yaşanabilmektedir. Rotasyonda olan işgörenlerin sorularının cevaplanması ve yaptıkları işlerin takip edilmesi yöneticilerin zaman kaybı yaşamalarına sebep olabilmektedir (Rubbins ve Judge, 2021: 245-246). Örgütlerde iş rotasyonunu istemeyen işgörenlerin dikkat gerektirmeyen işlerde çalışan ve işlerini yaparken de sürekli hayal kuran kişiler olduğu ortaya çıkmıştır. İş değiştirmenin hayal kurmayı güçleştirdiği değişik işlerde farklı dikkat gerektirdiği belirtilmiştir. Ancak hayal kurma yeteneği olmayan işgörenlerin de monotonluğu önlenmesi dolayısıyla rotasyondan memnun oldukları gözlenmiştir (Eren, 2017: 259). Rotasyon işgörenlerin çalışma hayatına göreceli olarak hareket getiren ve genel olarak memnuniyet yaratan bir yöntemdir. Ancak göz ardı edilmemesi gereken husus iş rotasyonundan duyulan memnuniyetin bireylere göre değişiklik gösterdiğiidir.

#### 2.4.3. Stres Yönetimi

İlk olarak stres kavramını tanımlamak gerekirse Robbins ve Judge (2021) tarafından bireyin arzu ettikleriyle ilgili fırsat, talep ya da kaynakla karşılaştığı ve elde edeceği sonucun hem belirsiz hem de önemli olduğunu algılamadığı dinamik bir durum

şeklinde tanımlanmıştır. Robbins ve Judge (2021) iş yükü, görevlerin tamamlanmasına yönelik baskı ve zaman aciliyetini teşvik edici stres kaynakları olarak ifade etmişlerdir. Bunun yanında kırtasiyecilik ya da bürokrasi, işyeri politikaları ve sorumluluk karmaşası gibi durumları da engelleyici stres kaynakları olarak ifade etmişlerdir. Elbette potansiyel stres kaynakları olarak birçok husus sayılabilir. Bunlardan bazıları; ekonomik belirsizlik, teknolojik değişim, görev talepleri, kişiler arası talepler, kişilik, ailevi problemler gibi hususlar sıralanabilir. Stresin düşük ve orta düzeyde olanı performansı artırıcı bir etki taşıdığından çok endişe verici olmayabilir. Ancak bu durum yöneticiler için adrenalini devamlı kılan pozitif uyarıcı olarak değerlendirilirken işgörenler aynı stres kaynağını baskı olarak algılayabilirler. Dolayısıyla bu farklı bakış açılarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Stres yönetiminde bireysel yaklaşımlar ve örgütsel yaklaşımlar ayrımı yapılabilir. Fiziksel egzersiz ve gevşeme yöntemleri, zaman yönetimi teknikleri ve sosyal destek ağları bu anlamda etkili olarak görülmektedir. Örgütsel olarak işlerin tekrar tasarlanması, örgütsel iletişimin geliştirilmesi, ücretli izinler gibi yöntemlerle stresin yönetimi sağlanabilir.

#### **2.4.4. Çatışma Yönetimi**

Çatışma iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan anlaşmazlıklar şeklinde tanımlanabilir. Çatışmaların örgütsel performansa etkisi olmaktadır. Şöyle ki yüksek çatışmanın olduğu çalışma ortamında örgütsel performans düşük olmaktadır. Bunun yanında hiç çatışma olmaması da örgütsel performans açısından çok tercih edilmez çünkü yenilik, değişim, üretkenlik gibi konularda yol almak çatışmasız ortamda pek mümkün olmayabilir. Dolayısıyla bir örgüt için fonksiyonel çatışmaların olması istenir ki bu şekilde yenilikleri, değişim ve dönüşümlerin önü açılsın. Aynı zamanda örgüt içinde problemli bir durum varsa fonksiyonel çatışmalar yöneticilerin bu durumun farkına varmasını sağlayabilmektedir (Koçel, 2010: 646-647). Fonksiyonel ya da işlevsel olan çatışmalar ile işlevsel olmayan çatışmalar arasında ayrım yapabilmek için görev, ilişki ve süreç çatışmalarına kısaca değinmek gerekmektedir. Görev çatışması işin amacı ve içeriğiyle ilişkilidir; ilişki çatışması, kişilerarası ilişkilerden kaynaklanmaktadır; süreç çatışması ise işin nasıl yapıldığıyla ilişkilidir. Bu noktada araştırmalar ilişki çatışmalarının her zaman işlevsel olmayan çatışmalardan olduğunu göstermektedir. Çünkü insanların arasındaki şahsi meseleler, uyuşmazlıklar işin içine dahil olmaktadır.

Bu durum da görevlerin tamamlanmasının önünde engel oluşturmaktadır. Bir kısım araştırma da düşük seviyede süreç çatışmasının ve orta seviyeye kadar olan görev çatışmasının belirli durumlarda fonksiyonel olabileceğini göstermiştir (Robbins ve Judge, 2021: 455). Bir örgütte çatışmaların yönetilebilmesi için en önemli görev yöneticilere düşmektedir ve bu noktada amaç çatışmaları örgüte katkı verecek şekilde çözümlemek, yönlendirmek ve yönetmek olacaktır. Bunu yaparken de yönetici çatışmaları çözümlemek için dört aşamadan oluşan bir süreç izleyebilir (Koçel, 2010). İlk olarak mevcut çatışmaların teşhisi sonra bu tartışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması, üçüncü safha çatışmayı çözecek alternatifleri belirlemek ve bir tanesini uygulamak son olarak da sonucun izlenerek çatışmaların ve nedenlerinin ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesidir. Çatışmaların yönetiminde kullanılabilecek çeşitli yollar vardır. Kaçınma bu yollardan biridir ve çatışmayı görmemezlikten gelmektir. Sorunu kökten çözmez ancak tarafların arasında çözülebilecek bir sorunsu zaman ve enerji harcamadan çatışma kendiliğinden zaman içinde çözülebilir. Problem çözme yaklaşımı ise önceki yaklaşımın tersine çatışmanın üstüne giderek çatışanları yüzyüze getirerek çözüm yolunun bulunmasını amaçlar. Her zaman olumlu sonuç alınmayabilir. Bir başka yol yumuşatmadır, yöneticinin çatışan taraflar arasındaki benzer yanları ön plana çıkarmasını farklılıkları arka plana atmasını ifade eder. Örneğin ‘hepimiz aynı gemideyiz’ veya ‘bir aile gibiyiz’ ifadeleri bu noktada uygun kullanımlar olacaktır. Başka yol güç kullanma, yöneticinin gücünü, otoritesini kullanmasıyla çözüm amaçlanır. Bunların dışında çatışmanın taraflarının taviz vermesi beklenebilir. Fedakârlık yaparak tarafların orta noktada buluşmasını ifade eder. Muhtemelen geçici bir çözüm olacaktır, tarafların tekrar çatışması beklenebilir (Koçel, 2010: 654-656).

#### **2.4.5. Yönetime Katılma**

İşgörenlerin üretkenlikleri ve memnuniyetleri bakımından olumlu etki oluşturmak isteyen örgütlerin üç temel ihtiyaca cevap vermesi gerekmektedir. Bunlar işgörenin özerkliğinin artması, anlamlılık duygusunun artması için destek olunması ve azalan izolasyon dolayısıyla kişilerarası iş iletişiminde kısıtlayıcı olunmamasıdır (Sashkin, 1984). Örneğin hedef belirlemeye katılmanın işgörenler açısından olumlu sonuçları olduğu bilinmektedir. Çünkü işgören kendisi bir hedef belirlerse bu muhtemelen yöneticisinin belirleyeceği hedeften zor ve yüksek bir hedef olacaktır. Bu noktada önemli

bir husus hedefler işgörenlerin katılımıyla belirlendikleri için zor olsalar bile işgörenler tarafından kabulleri kolay olacaktır. İşgörenin katılımının sağlanması sonucunda örgüt ikliminin ve performans sonuçlarının olumlu olacağı tahmin edilebilir bir durumdur. Ayrıca karar verme sürecine katılmak işgörenlerde etki ve özerklik duygularını artıracaktır için performansla ilgili sonuçlar üzerinde de olumlu etki yapacaktır. Örneğin devamsızlıklar ve işten ayrılmaların azaldığı ifade edilebilir (Sashkin, 1984: 11). Örgütlerin işgörenlerinin temel insani çalışma ihtiyaçlarını karşılamayan işleri tasarlarlarken aslında örgüt açısından en değerli kaynaklarını verimli kullanmamak gibi büyük bir hata yaptıklarının farkında değillerdir. Elbette bu temel ihtiyaçları karşılamadan ve işgören katılımı olmadan yüksek üretim yapan bir örgüt oluşturulabilir. Ancak bu durumda işgörenlerin kendilerinden fazlasıyla fedakârlık yapmaları gerekeceği açıktır (Sashkin, 1984: 14). Yönetime katılma işgörenlerin karar sürecine katılmalarını ifade eder. Karar verme sürecinde işgörenlerin bu süreçteki safhalarda yer alan faaliyetlere katılması ölçüsünde yönetime katılmaları gerçekleşmiş sayılmaktadır. İşgörenin katılımının olmadığı durumda ise yönetici kendi kararını bildirir ve işgörenin bu kararı uygulamasını bekler. Katılımın en yüksek olduğu durumda işgörenler sorunları tarif edecek veya amaçları belirleyeceklerdir. İşgörenlerin karar verme sürecine katılımlarının artmasıyla işgören motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde etkilenmektedir (Koçel, 2010: 409).

#### 2.4.6. Personel Güçlendirme

Güçlendirme bir boyutuyla işgörenlerin katılımının artmasını öngören bir uygulamadır ve sadece *güçlendirme* diye adlandırılarak literatürde yer alabilmektedir. Güçlendirme yardımlaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerini ve isteklerini artırma aynı zamanda kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2010). Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, artan rekabet ve bunun sonucu müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun da artması, eğitim seviyesi yükselen işgören yapısı, toplumsal ve örgüt düzeyinde demokratikleşme eğilimlerinin artması, dış çevrenin sürekli değişim halinde olması ve globalleşmesi, hiyerarşinin sebep olduğu komuta-kontrol felsefesinin azalması, bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı sağlayacak kaynak olduğunun anlaşılması, örgütleri rekabet piyasasında ayakta tutacak olanın insan kaynağının sahip olduğu bilgi ve uzmanlığın yani entelektüel

sermayenin olduğunun anlaşılması, gerek bilgi toplumu olmaktan kaynaklı gerek hiyerarşiden kaynaklı ast-üst anlayışının yerine takım arkadaşlığı, meslektaşlık ilişkileri personel g-çlendirmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir (Koçel, 2010: 410-412).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİLERİ

Halkla ilişkilerin örgütler açısından taşıdığı önem her geçen gün artmaktadır. Bir örgütün paydaşlarına ulaşabilmek için gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri halkla ilişkiler çatısında toplamak mümkündür. Söz konusu halkla ilişkiler uygulamaları çeşitli şekillerde kendini gösterebilmektedir. Kimi zaman birebir görüşmelerle kimi zaman reklam, broşür, tanıtım faaliyetleriyle veya günceli takip eden farklı uygulamalar şeklinde olabilmektedir. Her iletişim çalışmasının ardında örgütün hizmet ya da ürününü daha geniş kitlelere ulaştırabilmek, paydaşların zihninde iyi bir imaj oluşturmak, itibarı ve satın almayı arttırmak gibi sebepler yer almaktadır. Daha öz bir ifadeyle halkla ilişkiler örgütün halkla olan her türlü ilişkisini daha iyi noktalara taşımayı hedeflemektedir. Hedeflere ulaşmayı zorlaştıran konulardan biri kapitalizmin sebep olduğu aşırı rekabetçi ortamdır. Bu ortamın dijital ve teknolojik ilerlemelerle çetin bir mücadele alanına dönüşmesi halkla ilişkiler disiplini için değişimleri kaçınılmaz kılmıştır. Anlaşılmıştır ki başarıyı yakalamak için halkla ilişkiler sadece iletişim sürecini yürütmek değil daha ziyade bir ilişki sürecini yürütmek ve yönetmeyi becerebilme işidir. İlişkisel halkla ilişkiler ya da ilişki yönetimi olarak ifade edilen bu paradigma halkla ilişkilerde köklü bir dönüşümün temsili olmuştur. Halkla ilişkiler örgütün toplumla sürekli temas halinde olması gerektiğini özümseyen bir disiplin haline gelmiştir. Bir örgütün paydaşlarıyla ilişkisinin uzun süreli ve güçlü bağlardan oluşması gerektiği anlaşılmıştır. Bu bağlamda üçüncü bölümde stratejik halkla ilişkiler, halkla ilişkilerde ilişkisel yaklaşım, kurum-paydaş ilişkileri, türleri ve modelleri ayrıntılarıyla ele alınmaktadır.

#### 3.1. STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER

Bulunduğumuz yüzyılda teknoloji ve dijitalleşmedeki ilerlemeler akıl almaz bir hızla gerçekleşmektedir. Halkla ilişkiler disiplini şüphesiz bu durumdan etkilenmektedir ve değişimlere vakit kaybetmeden adapte olmak zorundadır. Halkla ilişkilerin yeniliklere uyum sağlamak için değişimlere açık, ileriye bakan, dinamik ve esnek bir alan olması gerektiği açıktır. Bu durumda halkla ilişkiler yeni bir boyut kazanarak kurum ile paydaşları arasında uzun vadeli, kalıcı ve kaliteli ilişki geliştirmeye yönelik olmalı

dolayısıyla stratejik bakış açısıyla ele alınmalıdır. Halkla ilişkiler uygulamaları da bu bağlamda gerçekleştirilmelidir.

### 3.1.1. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler alanının gelişmesine önemli katkıları olan bilim insanı Grunig (2005a:17) alanda faaliyet gösteren uygulayıcılar ve bilim insanlarının sadece halkla ilişkileri açıklamak konusunda değil, halkla ilişkilerin amaç ve etkilerini açıklarken de farklı düşüncelere sahip olabileceğini belirtmiştir. Bu noktadaki ayrışmaların sorun yaratmayacağına çünkü herhangi bilimsel araştırma alanını bir arada tutan şeyin ilgili alanda çözülmesi gereken sorunlara ilişkin fikir birliği olduğunu ifade etmiştir. Örneğin alandaki profesyonellerin kimi halkla ilişkileri enformasyon yayılımını sağlayan bir aracı, kimi de çatışmaların giderilmesine hizmet eden karşılıklı anlayışın güçlenmesini sağlayan bir faaliyet olarak belirtmektedir. Araştırmacıların bazıları ise halkla ilişkilerin amacının manipülasyon olduğu düşüncesine sahiptirler. Zira Grunig (2005a) *“halkla ilişkiler bilimcileri ve uygulayıcıları iletişimin bir örgüte sağladığı katkıyı tanımlamak, kamuları bölümlemek, iletişim programlarının etkilerini ayırtmak, iletişim işlevi için üst yönetimin desteğini kazanmak, halkla ilişkiler uygulayıcılarının rol ve davranışlarını anlamak, gündemleri belirlemek ve yönetmek, halkla ilişkilerin pazarlamayla nasıl etkileştiğini öğrenmek ve bir yönetim sisteminin kamu ilişkilerinde örgütlerin nasıl bir yeri olması gerektiğini tanımlamak gibi sorunları çözmek isterler”* şeklindeki yargısıyla halkla ilişkiler alanında çözülmesine yönelik fikir birliğinde olunan konuları genel olarak sıralamıştır. Halkla ilişkilerin hemen her tür örgütte faaliyet alanı vardır. Örneğin hastaneler, sivil toplum kuruluşları, farklı faaliyet kollarındaki özel veya kamu kurumları gibi (Grunig ve Hunt, 1984: 6). Dolayısıyla halkla ilişkilerin tanımında çeşitliliğe rastlanması uygulamalarındaki çeşitlilik dolayısıyla normal değerlendirilmelidir. Hatta değişen koşullar sebebiyle görevlerin tanım ve işleyişlerindeki yenilenme ihtiyacı ve ortaya çıkan halkla ilişkiler rolleri doğal bir sonuçtur. Özetle, halkla ilişkiler iş dünyasındaki değişimlere uyum sağlaması gereken dinamik bir alan ve uygulamaları açısından sürekli yeniliklere gebe ve ihtiyaçlara cevap verme esnekliği olan bir alandır.

Ledingham ve Bruning'in editörlüğünde 2000 yılında kaleme alınan *İlişki Yönetimi Olarak Halkla İlişkiler (Public Relation as Relationship Management)* başlıklı kitapta halkla ilişkiler 2000'li yıllarda yoğun olarak analiz, stratejik planlama, uygulama

ve değerlendirme gibi süreçlerden oluşan bir yönetim işlevi olarak değerlendirilmiştir. Aynı çalışmada halkla ilişkiler örgütlerin ve paydaşların çıkarlarını dengelemenin bir yolu olarak da nitelendirilmiştir (Ledingham ve Bruning, 2000: xii).

Balta Peltekoğlu (2016: 12-13), insanlık tarihi kadar eski olarak aktardığı halkla ilişkiler disiplini, bir örgütün kurumsal amaçlarına katkı sağlamak için muhataplarıyla yürüttüğü planlı ve stratejik iletişim olarak ifade etmiştir.

Günümüz koşullarında kamu, özel sektör ya da sosyal örgütlerin farkında olduğu geleneksel anlayışın hâkim olduğu yönetsel yaklaşımlarla bir şirketin büyümesi ya da yönetilmesinin mümkün olmadığı anlaşılmıştır. Örgütlerin yönetim anlayışlarının değiştiği dünya koşullarında halkla ilişkilerin de değişime uğraması kaçınılmazdır. Bu değişimler dış çevreden, örgütün iç çevresinden ve toplumsal konulardan kaynaklanmaktadır. Kurum ve paydaşlar arasında istekler değişmiştir ve bir örgütün yapması gereken bu değişimlere uyum sağlamaktır. Bu bağlamda çalışmanın sonraki paragrafında değinilen halkla ilişkilere ilişkin kronolojik anlatımda bu değişimler yer almaktadır. Örgütlerin ihtiyaçları ve halkın tercihlerine uygun yanıtlar için halkla ilişkilerde meydana gelen değişimler sonucu halkla ilişkilerde farklı paradigmalar ve çeşitli modeller ortaya çıkmıştır. Halkla ilişkiler alanında yıllar içinde meydana gelen değişimleri daha net görebilmek için tarihsel süreçlerle konuyu ele almak yararlı olacaktır. Çünkü bu süreçler halkla ilişkilerin özellikleri ve modellerini inceleme fırsatı verecektir. 1800'lerin başından günümüze kadar halkla ilişkilerin örgütlerdeki işlevi değişime uğramıştır ve halkla ilişkiler biriminin bir örgüt içinde yer alma amacı değişmiştir. Bu değişimlerin sebebi paragrafın başında da değinildiği gibi dış çevre, örgütsel konular, eylemci/aktivist gruplar ve örgüt paydaşlarının değişen isteklerinden kaynaklanmaktadır (Steyn, 2019a: 4). 19.yy başlarından bu güne halkla ilişkiler uygulaması ve öğretiminde meydana gelen değişimler aşağıda önemli gelişim aşamalarından oluşan bir kronolojiyle yer almaktadır.

1800-1899 yılları halkla ilişkiler uygulamasının tanıtım çağı olarak bilinen ilk dönemidir. Bu noktada tanıtım ifadesiyle kastedilen akademide 'tanıtım modeli' olarak öğretilen modeldir. Tanıtım aynı zamanda halkla ilişkilerde bir paradigmayı ifade etmektedir.

1900 ve 1920 tarihleri halkla ilişkilerde ikinci dönemi kapsamaktadır. Kamuyu bilgilendirme çağı olarak halkla ilişkilerde bilinen bu dönem akademide kamuyu bilgilendirme modeli olarak anlatılmaktadır. Kamuyu bilgilendirme tabirinin de ortaya koyduğu gibi örgüt hakkındaki bilgilerin kamuya anlatılmasını ifade etmektedir.

1920’li yıllarda birinci dünya ve ikinci dünya savaşında propaganda gibi kamunun manipüle edilmesi temelinde şekillenen dönem halkla ilişkilerin üçüncü dönemidir. İkna kavramıyla karakterize edilen ya da ikna çağı olarak geçen bu dönem akademide iki yönlü asimetrik model olarak anlatılan modeldir.

1970’li yıllara gelindiğinde ise örgüt ve paydaşlarının karşılıklı anlayış esasına göre hareket ettiği döneme geçilmiştir. Topluma karşı örgütlerin bir sorumluluğu olduğu anlayışı gelişmiştir. Akademide bu dönem 1980’li yıllarda iki yönlü simetrik model olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu noktada önemli bir husus iki yönlü simetrik halkla ilişkilerin hem etik bir yaklaşım olduğu hem de örgüt etkinliğine daha çok katkı sağlamayı amaçladığıdır. Bu anlayışla örgütün çıkarlarının korunması da hedeflendiğinden halkla ilişkilerin iki yönlü simetrik ve iki yönlü asimetrik modellerinin kombinasyonunu içeren karma motifli model ve hemen ardından durumsal model geliştirilmiştir. Bu bahsi geçen modeller aynı zamanda halkla ilişkilerin mükemmellik kuramı ya da mükemmel halkla ilişkiler yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. 1990’ların sonlarında ise iki yönlü simetrik halkla ilişkiler yaklaşımını esas alarak ‘ilişki yönetimi’ yaklaşımı filizlenmiştir (Steyn, 2019a: 13-16). Ek olarak iki yönlü simetrik model hem örgütler hem de kamular için ayrı bir öneme sahiptir. Şöyle ki modelde örgütün ve kamunun karşılıklı yararına olan ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesine özen gösterilmesi söz konusudur. Bu bağlamda simetrik halkla ilişkilerin örgütlerin ekonomik çıkarlarını gözettiğini de ifade etmek mümkündür (Ledingham ve Bruning, 2000: 65).

### 3.1.2. Stratejik Halkla İlişkiler

TDK’da (<https://sozluk.gov.tr/>) strateji terimi ‘önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol’ şeklinde tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler bağlamında strateji tanımlandığında bir amaca veya hedefe ulaşmak için yapılan plan olarak tanımlanırken, iş dünyasında stratejinin kullanımı bir örgütün belirlenen uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli kaynakların kullanımında kabul edilen yollar (Göksel, 2013: 52) şeklinde tarif edilmektedir.

Stratejik halkla ilişkileri, örgüt ve çevresi arasında bir denge mekanizması olarak nitelemek mümkündür (Steyn, 2019a: 2). Bir örgütün iç ve dış paydaşlarını tanımak, paydaşların istek ve endişelerini fark etmek ardından aracı olarak bu bilgileri örgüt için kullanılabilir hale getirmek başarılı bir halkla ilişkiler yönetiminin gereğidir. Aynı zamanda başarı için ileriye yönelik tahminler yapabilmek ve bu tahminleri yönetecek planlar yapmak gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle stratejik araştırma ve planlama dolayısıyla stratejik halkla ilişkiler yönetimi gerekmektedir (Austin ve Pinkleton, 2015: 12). Bilim ve iş dünyasındaki profesyonellerin değerlendirmeleri stratejik halkla ilişkiler için planlamanın olması gerektiği yönündedir. Stratejik halkla ilişkilerin planlama yaparken teknolojiyi, sosyal medyayı, araştırmayı ve analizi, etkileşim kurmayı bütünlük olarak başarabilmesi gerekmektedir. Bunu yaparken uzun vadeli etkiler yaratmak, paydaşlarla ilişkiler geliştirmek ve bu ilişkilerin yönetilmesiyle başarı sağlanabilir (Geçikli, 2021: 19-20). Anlatılanlar bağlamında stratejik halkla ilişkilerde planlama yapmak, kurum ile paydaşları arasında kaliteli ilişkilerinin kurulması ve bu ilişkilerin sürdürülebilir olması önemle ele alınması gereken hususlardır.

Stratejik halkla ilişkiler özünde belirlenen hedefe başarıyla ulaşmayı amaçlayan halkla ilişkilerin değişen iş şartlarına uyumlanmış hali olarak tanımlanabilir. Hedefleri yakalamanın stratejik bir planla mümkün olabileceği genel kabul gören bir görüştür. Stratejik halkla ilişkilerin olmazsa olmazı plan kavramı ihtiyaç durumunda her konuya ilişkin geliştirilebilir. Plan yaparken amaçlanan ve önemli olan arzu edilen duruma veya hedefe ulaşabilmektir. TDK Güncel Türkçe Sözlük'te (sozluk.gov.tr) plan kelimesini beş farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan ikisi konumuz kapsamında ele almaya uygundur, ilk tanım "bir işin, bir eserin geliştirilmesi, bir konunun yolunda yürümesi için uyulması tasarlanan düzen"; ikinci tanım mecaz ele alınmış "geleceğe dönük düşünce; niyet" olarak tanımlanmaktadır. Misal olarak bir ürünün geleceğine yönelik planlama yapılabilir. Bu plan yeni çıkan bir ürünse ürünü tanıtmak için eski bir ürünse farklı paydaş gruplarına açılıp pazarı genişletmek için olabilir veya kriz potansiyeli oluşturan durumlara müdahale etmek gibi sebeplerden yapılabilir.

Plan yapabilmek için genel olarak örgütlerin içinde bulundukları durumu anlamak gerekmektedir bu sebeple bilgi edinmek şarttır. Bilgi sağlayan ve ilk basamak olan araştırmanın halkla ilişkiler alanında yapılması planlanan uygulamalar için başlangıç noktası olması eğitimciler veya uygulayıcılar gibi bu alanda hizmet veren hemen her

kesim tarafından kabul edilmektedir. Bunun yanında araştırmayı takip etmesi gereken yollarda farklı seçimler yapmak mümkündür. Örneğin araştırma, planlama, eylem/iletişim ve değerlendirme aşamalarından oluşan bir yol izlenebileceği gibi araştırma, eylem, iletişim, değerlendirme gibi basamakları takip eden bir uygulama da izlenebilir (Page ve Parnell, 2019: 212-214). Bu noktada anlaşılan stratejik halkla ilişkiler bakış açısıyla hazırlanan bir planda başlangıç noktasının ortak kabul ile araştırma olması devamında ise tercih ve ihtiyaçlara göre farklılıkların olabileceğidir.

Stratejik halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında yapılacak planlarda araştırma sürecinde neler hakkında bilgi toplanması gerektiği önemlidir. Bu konuları genel olarak kurumun geçmişi, iletişim ve konu analizleri, hedef kitleler ve kamuoyu konularına ilişkin bilgilerle çerçevelemek mümkündür. Kurumsal geçmiş bağlamında edinilecek bilgiler; örgütün hizmet verdiği paydaşları, rekabet ortamı, pazardaki konumu ve örgütü etkileyen her türlü faktöre ilişkin bilgileri içermelidir. İletişim analizinde örgüt hakkında kamuoyunun örgüte ilişkin oluşturduğu mesajlar ve örgütün kendi ürettiği mesajların derlenmesi kastedilmektedir. Bunun yanı sıra örgütün imajının, itibarının nasıl olduğu ve örgüte ilişkin çevrede neler konuşulduğuna dair bilgiler edinip bunları etkili bir şekilde kullanmak gerekmektedir. Konu analizinde ise örgütün geçmişte ve şu anda ne durumda olduğuna ilişkin bilgiler edinilmelidir. Örgütün paydaş ve toplumla olan ilişkisi yanında karşılaştığı fırsat ve tehditleri de bilmek önemlidir. Tüm bu konulara ilişkin bilgiler toplandıktan sonra halkla ilişkiler kampanyasında ele alınacak merkez konu belirlenebilir. Kampanyanın belirlenen hedefe ulaşabilmesi için neler yapılabileceği ve ne gibi zorluklarla karşılaşılabilceği saptanabilir. Halkla ilişkiler uygulamaları için kilit noktalardan biri hedef kitlenin kimlerden oluştuğu veya kampanyanın kimlere yönelik planlandığıdır. Hülasa, kampanyanın odak noktası olacak hedef kitlenin belirlenmesi mühimdir ve hedef kitlenin çok sayıda veya farklı hedef kitle gruplarından oluşmaması dikkat edilmesi gereken bir konudur. Bahsi geçen konu gruptaki kişilerin sayıca çokluğu değil, birbirinden farklı çok sayıda hedef kitlenin tercih edilmemesi gerektiğidir. Önem sırasına göre hem iç hem de dış paydaşlardan birincil, ikincil ve üçüncül olacak şekilde bir tanımlama yapılabilir. Bu tanımlama yapılırken halkla ilişkiler kampanyasının hedefleri gözetilir. Sorunlar elbette birden fazla paydaş grubunu etkileyebilir ancak bir halkla ilişkiler planında ağırlık verilen bir paydaş grubu olmalıdır. Bu bağlamda, kamuları veya halkları üç türe ayırmak mümkündür. Bunlardan *gizli kamular*; sorunun ya da

fırsatın farkında olmayan kişilerden oluşmaktadır. *Uyanmış kamular*; sorun ya da fırsatın farkında olduktan sonra gizli halklardan gelişen farkında olan kamulardır. Son ve üçüncü olarak *aktif kamular* ise sorunu veya fırsatı ele alıp üstüne bir şeyler yaptıktan sonra farkında olan kamulardan gelişmektedirler. Hedef kamuların dikkatli ve doğru belirlenip değerlendirilmesiyle planın stratejik olarak sağlıklı ilerlemesi mümkün olacaktır (Page ve Parnell, 2019: 215).

Bahsi geçen kamular konusu halkla ilişkiler kampanyaları için de stratejik halkla ilişkiler için de önem arz eden bir konudur dolayısıyla durumsal kamular kuramı başlığı altında konu daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının genellikle stratejik düşünmek yerine taktiksel düşünmeye daha yatkın olmaları günümüz koşullarındaki halkla ilişkilerin stratejik olma ihtiyacıyla çelişmektedir. Bu sebeple uygulayıcıların stratejik düşünme konusunda kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Zira stratejik düşünme yeteneğinin noksanlığı halkla ilişkiler profesyonellerinin genellikle kapsamlı karar almak konusunda başarılı sonuçlara ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Bu noksanlık bir örgütte halkla ilişkilerin istenilen noktada konumlandırılmasının önünde engel olmaktadır (Steyn, 2019b: 123). Oysa ki örgütlerin problemlere taktiksel değil de stratejik olarak cevap verebilen halkla ilişkiler uygulayıcıları olursa bu sorun ortadan kalkacaktır. Çünkü taktiksel davranmak veya karar vermek genellikle günlük problemler için başvurulmuş, tepkisel eylemleri içermektedir. Kısaca taktiksel karar almak bir stratejik halkla ilişkiler uygulamasının amaçsızca, hedeften yoksun olarak savrulmasına sebep olabilir. Stratejik olmak ise sorunların uzun süreli çözülmesine veya önlenmesine yardımcı olmaktadır. Bunun yanında araştırma ve uygulamanın hatta değerlendirmenin de kullanılmasıyla başarı olasılığı daha yüksek olacak uygulamalar yapılabilecek ve böylece örgütlerin karar verme süreçlerine katkıda bulunulabilecektir. Böyle bir yol izlendiği takdirde uygulamaların veya kampanyaların net hedeflere sahip olması mümkün olabilmektedir. Araştırmalar yapılarak kampanya stratejisinin belirlenmesi sürecine önemli katkılar sunulabilir. Bilinçli bir şekilde titizlikle hazırlanmış olan kampanyaların üst yönetimlere aktarılması halkla ilişkiler uygulayıcıları için daha kolay olacaktır. Neticede uygulayıcıların stratejik plan yapması, karar alma süreçlerinde stratejik davranabilmeleri örgütlerin hedef kitleleriyle karşılıklı ve faydalı ilişkiler geliştirilebilmesine imkân sağlayacaktır (Austin ve Pinkleton, 2015: 12-13).

İşletme yöneticileri değişen iş paradigmalarından etkilenecek örgütlerin toplumdaki rolüne yaklaşma şekillerini değiştirmişlerdir. Dünyanın düzenine uyum sağlamak bir zorunluluk olduğu için değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu noktada önemli olan söz konusu uyumlanmanın stratejik halkla ilişkilerde hangi başlıklar altında sağlandığıdır. Daha net bir ifadeyle, işletme yöneticilerinin örgütlerin toplumdaki rollerine yaklaşma şekilleri olarak ifade edilen konular şöyledir; kar odaklı yaklaşım, sosyal sorumluluk yaklaşımı, kurumsal sosyal yanıt verebilirlik yaklaşımı, kurumsal sosyal performans, paydaş yaklaşımı, konu yaklaşımı, kapsayıcı yaklaşım, kurumsal topluluk yaklaşımı, ekonomik-çevresel ve sosyal değerlere odaklanan üçlü sorumluluk yaklaşımı (triple bottom line), sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı, kurumsal yönetim yaklaşımı, itibar yönetimi yaklaşımı olarak sıralanmaktadır. Bunlardan sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim, paydaş yaklaşımı, itibar yönetimi ve üçlü sorumluluk yaklaşımı ileriye görebilen örgütlerin benimsedikleri yaklaşımlardır. Ortaya çıkan sonuç, örgütlerin yönetim anlayışlarında paydaşların da dahil olduğu bir anlayışın hâkim olduğudur. Bu durumda paydaşların beklentilerini de karşılamak mümkün olmaktadır. Ancak temelde gözetilen niyetin işletmeler açısından karlılığın artışı olduğunu unutmamak gerekmektedir. Hal böyleyken bir işletme günün koşullarına uyumlanarak kazancını artırmanın yolunu kolayca bulabilir. Bu yol paydaşları işin içine katmaktan paydaşların ihtiyaçlarına göre örgütlerin uyumlanmasından geçmektedir. Aksi durumda eski zihniyetle hareket eden halkla ilişkiler uygulayıcılarının varacakları bir noktanın olduğunu ifade etmek güçtür (Steyn, 2019a: 5-12). Günümüzde bir örgüt için paydaş gruplarından birinin değil daha fazlasının söz hakkı olduğunu ifade etmek mümkündür. Örneğin üst düzey bir yönetici tarafından karar alma süreçlerine işgörenlerin de dahil edilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bunun sebebi şöyle ifade edilmektedir; alınan bir karar işgörene direkt veya tepeden inme aktarıldığında işgören bu duruma direnebilmekte ve ondan istenen işin nasıl yapılamayacağını anlatmaya başlamaktadır. Bu durumun önüne geçebilmenin yolu paydaş gruplarından biri olan işgörenlerin sürece dahil edilmesi olarak açıklanmıştır. Bir karar alınırken kendisinin de dinlendiğini veya karara katkısının olduğunu gören bir işgören o işi yapmaya istekli olmaktadır. İşgörenler bir örgütün en kıymetli paydaşları arasında yer almaktadır. Bu örnekle anlaşılacağı gibi her tür paydaşla iyi ilişkilerin kurulması örgüt içi ve dışı faaliyetlerde bir gereklilik olarak değerlendirilebilir.

Stratejik halkla ilişkiler alanında literatürdeki çalışmalar incelendiğinde konunun çeşitli açılardan ele alındığı görülmektedir. Örneğin Norman A. Hart'ın (1995) editörlüğünde yayınlanmış olan stratejik halkla ilişkiler kitabında ilk olarak kurumsal hedefler ve stratejilerden bahsedilmiş ardından kurumsal iletişim planlaması, pazarlama iletişimi, finansal halkla ilişkiler, iç iletişim, topluluk ilişkileri, parlamento ve Avrupa Birliği ilişkileri, uluslararası kurumsal ilişkiler, kurumsal reklamcılık, sponsorluk, medya ilişkileri, iletişim araştırmaları, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal kimlik, kurumsal kültür, stratejik kriz yönetimi başlıklarıyla stratejik halkla ilişkiler ele alınmıştır. Dolayısıyla iletişim alanına ek olarak önceki paragrafta da ifade edildiği gibi işletme yönetimi bağlamındaki konular çerçevesinde stratejik halkla ilişkilerin ele alındığı anlaşılmaktadır. Bir grup araştırmacı tarafından stratejik halkla ilişkiler sosyal strateji düzeyinde, işlevsel strateji düzeyinde ve operasyonel strateji düzeyinde ele alınmıştır. Halkla ilişkilerin stratejik olma durumu sosyal strateji düzeyine sağladığı katkıyla açıklanmaktadır (Karakaya Şatır, Erendağ Sümer ve Gök Demir, 2019: 1-3). Bir örgütte bahsi geçen sosyal, işlevsel ve operasyonel strateji düzeyleri ele alınırken halkla ilişkiler profesyonellerinin örgütte üstlendikleri rolleri de oluşmaktadır. Bir diğer ifadeyle bir halkla ilişkiler profesyoneli örgüt içinde hangi düzeyde faaliyet gösteriyorsa ona göre rolü de farklılaşmaktadır. Halkla ilişkiler rolleri olarak ifade edilen bu konular literatürde çeşitli çalışmalarla incelenmiştir. Bu bağlamda kısaca halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütsel rollerine değinmekte yarar bulunmaktadır.

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının rollerine ilişkin başlangıçta yapılan çalışmalarda örgütlerde dört farklı role uygun şekilde faaliyetlerin yerine getirildiğini ifade etmek mümkündür. Bunlar; uzman reçeteci rolü, teknik hizmet sağlayıcısı rolü, iletişim süreci kolaylaştırıcısı ve problem çözme süreci hızlandırıcısı olmak üzere sıralanmaktadır. Ancak ilerleyen yıllarda rollere ilişkin çalışmalarda uzman reçeteci rolü, iletişim süreci kolaylaştırıcısı rolü ve problem çözme süreci hızlandırıcısı rollerinin üçü için yönetici rolünün alt bileşenleri olarak değerlendirilmeleri yönünde fikir birliğine varılmıştır. Sonuçta halkla ilişkiler uygulayıcılarının yönetici ve teknisyen olarak ifade edilen iki ana role sahip olduğuna karar verilmiştir. Ancak yukarıda da aktarıldığı gibi dijitalleşmedeki ve teknolojiye ileriye adımlar halkla ilişkilerde stratejist rolün doğmasına sebep olmuştur (Akbulut, 2021: 57-58). Halkla ilişkilerde stratejist rolün benimsenmesinden sonra sosyal strateji düzeyi örgütün üst düzey stratejilerinden biri olarak ifade edilmiştir. Bu düzeyde

bir halkla ilişkiler uygulayıcısının örgütte üstlendiği rol *stratejist* rolü olarak nitelenmiştir. Halkla ilişkilerin örgütün içindeki yeri işlevsel strateji düzeyiyle karşılık bulmuştur. İşlevsel stratejiyle halkla ilişkiler, pazarlama, finans, üretim, insan kaynakları gibi faaliyet alanlarında neler yaparak üst düzey stratejileri daha çok destekleyebiliriz konusuna odaklanılmıştır. Aynı zamanda halkla ilişkilerin işlevsel strateji düzeyindeki rolü olan *yönetici* rolü olarak karşılık bulmuştur. Operasyonel strateji düzeyinde ise halkla ilişkilerin temel işlevi olan halkla ilişkiler kampanyalarının örgütün genel stratejileri doğrultusunda planlanması yer almaktadır. Bu noktada operasyonel strateji düzeyinde faaliyet gösteren halkla ilişkiler uygulayıcısının *teknisyen* rolüyle örgütte görev yaptığı değerlendirilmektedir (Karakaya Şatır vd., 2019: 1-3). Ancak bu roller arasında keskin sınırlar olduğunu belirtmek her zaman için doğru olmayabilir. Çünkü stratejist rolünde görev ifa eden bir halkla ilişkiler profesyoneli gerektiğinde yönetici ya da teknisyen rollerine uygun olan becerileriyle örgüte veya diğer işgörenlere fayda sağlayabilir.

R. D. Smith (2017: V) tarafından kaleme alınan *Strategic Planning for Public Relations* ‘Halkla İlişkiler için Stratejik Plan’ başlıklı kitapta konu dört aşamada ele alınmıştır. İlk olarak araştırma aşamasını durum analizi, örgüt analizi ve kamuoyu analizi olarak üç adımdan oluşturmuştur. İkinci aşama strateji aşamasıdır. Bu aşamanın adımları amaç ve hedeflerin belirlenmesi, eylem ve müdahale stratejilerinin belli bir forma sokulması ve mesaj stratejisinin geliştirilmesi olarak sıralanmıştır. Üçüncü aşama taktiklerdir bu noktada iletişim taktiklerini seçmek ve stratejik planın uygulanması adımlarından oluşmaktadır. Dördüncü ve son aşama ise değerlendirici araştırma aşamasıdır ve stratejik planın değerlendirilmesini içerir. Anlaşılabileceği gibi araştırmacıların kimi stratejik halkla ilişkilere yönelik konuları örgütlerin iş, yönetim ve halkla ilişkiler alanını ilgilendiren başlıklarıyla ele alırken kimi konuyu bir stratejik halkla ilişkiler uygulama planının nasıl oluşturulması gerektiği odağında belirleyip ele almışlardır.

Stratejik halkla ilişkilere giden süreçte halkla ilişkilerin basın ajansı modeliyle başlayan ve zaman içinde iki yönlü simetrik iletişim modeli ve devamında mükemmellik modelini kapsayan gelişmeler olmuştur. Stratejik halkla ilişkilere de bu süreçte ihtiyaç duyulmuştur (Geçikli, 2021). Özetle, stratejik halkla ilişkilerde örgütlerin iç ve dış paydaşlarıyla ilişkisinde sürekliliğin sağlanması, örgütün çevresiyle uyum içinde olması

ve koşullara göre uyumlanabilme esnekliğine sahip olması gerekmektedir. Buna ek olarak örgütün paydaşlarıyla olan ilişki kalitesinin azalmaması en azından optimum seviyede tutulması beklenmektedir. O halde sadece ilişki geliştirmek değil ilişkilerin sürekli ve kaliteli olması stratejik halkla ilişkilerin odağı olduğuna göre bir örgütün paydaşlarıyla uzun vadeli ilişkiler geliştirmesinin ancak ilişki yönetimi veya ilişkisel halkla ilişkilerle mümkün olduğu da bilinmektedir. Bu bağlamda aşağıda halkla ilişkilerde ilişkisel yaklaşım ve ilişkisel yaklaşıma dair kuramlar ele alınmaktadır

### **3.2. HALKLA İLİşKİLERDE İLİşKİSEL YAKLAşIM**

İlişkisel yaklaşım ya da ilişkisel halkla ilişkiler konusu ilk olarak genel bir çerçevede ele alınmaktadır ardından ilişki yönetiminin kuramsal çerçevesini oluşturan teoriler ve ilişki türleri aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

#### **3.2.1. İlişkisel Halkla İlişkiler**

Güncel Türkçe Sözlük'te ilişki sözcüğünün 'iki şey arasında karşılıklı ilgi; bağ, ilinti, ilişik, münasebet, rabita, temas' ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) olarak tanımlandığını vurgulamak gerekmektedir.

İlişki yönetimi yaklaşımının halkla ilişkilerin özünü sorgulamakla birlikte halkla ilişkilerin ne olduğu ne yaptığı veya ne yapması gerektiği, örgütsel yapı içindeki işlevi, değer ve örgütlerin hizmet ettikleri kamular ve var oldukları toplumlar için üretilen faydaları açıklamakta olduğunu ifade etmek mümkündür (Ledingham ve Bruning, 2000: xiii).

Hung (2005: 395)  alışmasında Hon ve Grunig'e (1999) atıfta bulunarak kurum-paydaş ilişkilerinin paydaş davranışlarının kurumlar üzerinde sonuçları hissedildiğinde başladığına vurgu yapmıştır ve kurum-paydaş ilişkilerini üç farklı teori üstüne kavramsallaştırmıştır. Bu teoriler sistem teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi ve değerim teorisidir. İlişkisel halkla ilişkilerin kuramsal  er evesi başlığı altında bu teorilerin her birinin ayrıntılarına değinilmektedir.

İlişkisel halkla ilişkiler ya da ilişki yönetimi halkla ilişkilerde köklü bir değerimi ifade etmektedir. Halkla ilişkilerin gelişme sürecinde ihtiyaçlara doğru ve nitelikli cevaplar verilebilmesi için çaba sarf eden bilim insanları çeşitli paradigmlar

geliştirmiştir. Bu çalışmalar arasında en çok kabul gören bakış açısı, üzerine onlarca çalışma yapılan, halkla ilişkilerin ‘ilişki yönetimi’ perspektifiyle ele alınması anlayışı olmuştur. Bu bağlamda ilişki yönetimi kavramıyla birlikte, bu ilişkinin yürütüleceği taraflardan kurum ve paydaşlarına ilişkin çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Alt başlıklar halinde kurum paydaş ilişkilerine dair modeller çalışmanın ilerleyen kısımlarında ele alınmaktadır. Halkla ilişkilerin değerini ifade etmek, örgüt kademelerine özellikle de yönetim kademesine anlatmak kolay bir iş değildir. İlişki yönetimi paradigmasına binaen modelleştirilen kurum-paydaş ilişkileri bu anlamdaki ihtiyacı gidermeyi de amaçlamıştır. İlişki kavramı halkla ilişkiler açısından örgütün hedef kitleleriyle etkileşimiyle ortaya çıkan ve karşılıklı etkileşim yoluyla yönetilebilen bağlantıları ifade etmektedir. Örgüt ve örgütün hedef kitleleri arasında mecburi bir bağ vardır çünkü birbirlerinin karar ve eylemlerinden etkilenmektedirler (Boztepe, 2014: 56). İlişki paradigmasının halkla ilişkilere kazandırdığı önemli bir nitelik de halkın manipüle edilmesi anlayışından uzaklaşmak gerektiği ve bunun yerine halkla ilişki kurup bu ilişkiyi sürdürmek ve devamını sağlamak için çalışılması gerektiği olmuştur (Ledingham ve Bruning, 2000: 56).

Halkla ilişkilerin bir örgüte kattığı değer ve örgütlerin yönetimleri açısından bu değer tahmin edilebilir olması halkla ilişkiler uygulayıcıları için önemli ve gereklidir. Ancak bu noktada literatüre bakıldığında halkla ilişkilerin ekonomik değerini ele alan zengin bir çalışma arşivi maalesef mevcut değildir. Dolayısıyla halkla ilişkilerin değerinin ekonomik olarak ispatı oldukça zordur. Ekonomik göstergeler çerçevesinde değil de toplumsal değer bakımından ele alındığında halkla ilişkilerin toplumsal bileşenini örneğin sosyal sorumluluk olarak ifade edilen kavramla karşılamak mümkündür. Yapılan çalışmaların genel olarak bu yönde şekillenmiş olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. O halde halkla ilişkilerin toplumsal değerini dile getirmek ile ekonomik değerini göstermek farklı işlerdir. Ekonomik değer ifadesi için departmanlaşmaya yani yönetsel dayanaklara ihtiyaç vardır. Bu noktada önemli olan örgüt düzeyinde yönetsel ve ekonomik değer birbirine bağlıyken yönetsel düzeyde birbirinden ayrılabilirler. Bir yanda ekonomik değerini açıklamakta güçlük çeken halkla ilişkiler veya halkla ilişkiler literatürü varken bir yanda yüksek ücretlerle çalışan halkla ilişkiler departmanları veya halkla ilişkiler ajanslarının olduğu bilinmektedir (Ehling, 2005: 643-644). Bu durumda şöyle bir soru gündeme gelmektedir, ekonomik etkisini

açıklamakta güçlük çekilen halkla ilişkiler alanına bir örgütte neden hatırı sayılır bütçeler ayrılmaktadır. Özellikle marka değeri olan kurumlar gerek kendi bünyelerindeki faaliyetlerin harcamaları için gerek dışardan aldıkları halkla ilişkiler danışmanlıkları için oldukça cömert davranabilmektedirler. Elbette bu durum her kurum için geçerli değildir. Ancak halkla ilişkilerin büyümesini bilen veya örgüte kattığı faydayı görüp değerlendirebilen yöneticiler konuya gereken ihtimamı göstermektedirler.

Kurum-paydaş ilişkilerine yönelik Ferguson (1984'den akt. Hung, 2002: 4) yapmış olduğu çalışmada halkla ilişkiler araştırmalarının örgüt ve hedef kitleleri ya da kurum ve paydaşları arasında kurulan ilişkilere odaklanması gerektiğini öne sürmüştür. Dolayısıyla bu çalışmayla halkla ilişkilerin merkezinde veya odağında bir kurumun paydaşlarıyla olan ilişkilerinin değerlendirilmesi hususunun olması gerektiğini ilk olarak gündeme getiren Ferguson olmuştur (Hung, 2002: 4; Akbulut, 2011: 155; Men, 2012: 19). Ferguson'un gündeme getirdiği ilişki ya da ilişki yönetimi bakış açısı yukarıda belirtildiği gibi halkla ilişkiler alanında ve kurum-paydaş ilişkileri bağlamında halkla ilişkilerin çekirdeğinde yer alan bir kavram olarak yerini almıştır (Akbulut, 2011: 155).

İlişki yönetimi bakış açısı ya da ilişki perspektifin ortaya çıkmasında etkili olan gelişmeleri Ledingham (2008: 243-244) beş maddede ele almıştır;

- Öncelikle belirtilmesi gereken halkla ilişkiler alanında meselenin ne sadece örgüt ne sadece halk ne de iletişim süreci olduğunun anlaşılması yani ilişkilere odaklanılması gerektiğinin kabul edilmesidir.
- Halkla ilişkilerin bir yönetim işlevi olarak planlama ve değerlendirme ihtiyacından kaynaklı olarak yeniden kavramsallaştırılmasıdır. Halkla ilişkiler yöneticilerinin geleneksel halkla ilişkiler becerilerinin yanında analiz, planlama, uygulama ve değerlendirme konularında da yetkin olmalarının gerekliliğine de işaret etmiştir.
- Öncüller, konsept ilişkiler ve çıktılar olmak üzere bir kurum-paydaş ilişki modelinin ortaya çıkmasıdır.
- İlişki özelliklerinin kişilerarası literatüre ve ilgili başka disiplinlerden özümzenerek incelenmesi ise diğer bir husustur.
- Son olarak da ilişki kalitesini ölçmek amacıyla kurum-paydaş ilişki ölçeklerinin geliştirilmesidir.

Halkla ilişkiler alanında merkez kavram olarak değerlendirilen iletişim temelli bakış açısı yerini zamanla ilişki temelli bir halkla ilişkiler anlayışına bırakmıştır. İlişkisel bakış açısıyla birlikte yeni modeller ortaya çıkmıştır. Bu noktada ilişki ve ilişkilerin özellikleri diğer disiplinlerden de yararlanılarak yapılan çalışmalarla ölçülebilir hale getirilmiştir. Sonuç olarak, kurum paydaş ilişkilerinin kalitesini ya da durumunu belirleyen ölçekler geliştirilmiştir.

İlişki yönetimi halkla ilişkilerin doğa ve işlevinde örneğin iletişim, mesaj oluşturma ve bunların yayılması hususlarında meydana gelen önemli değişimleri ifade eder. Bu değişimler uygulamada da kendini göstermiştir. Uygulayıcılar eskiden iletişimi halkla ilişkilerin merkezi olarak görürken günümüzün uygulayıcıları için ilişkilerin yönetimi halkla ilişkilerin merkezinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısı üretilen ya da kitle iletişim araçlarına yerleştirilen mesajların sayısından ziyade kurum-paydaş ilişkilerinin kalitesi tarafından belirlenmektedir (Heath, 2005: 740). Halkla ilişkilerin iletişim odaklı yaklaşımında mesaj tasarımı, medya seçimini de içine alan iletişim süreçlerine odaklanılmaktadır. Bu noktada halkla ilişkiler uygulamalarının başarısı mesaj tasarımı ve medya seçimindeki başarılı uygulamalarla ilişkili olarak değerlendirilmektedir. İlişki odaklı yaklaşımda ise daha farklı bir anlayış benimsenmiş ve hedef kitlelerle olan ilişkiler üzerine odaklanılmaya başlanmıştır. Doğal bir sonuç olarak medya tasarımı, medya seçimini içeren iletişim süreçlerinin ağırlığı hayli azalmıştır yerine hedef kitlelerle olan ilişkiler ağırlık kazanmıştır. Bu noktada toplumsal sistem içinde faaliyet gösteren örgütlü yapılar, genel olarak kamu sektöründeki kurumlar, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları diğer bir adıyla kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olarak değerlendirilmektedir. Kamu kurumları, kamu yararına ve kamusal hizmet amacına odaklanan ve en belirgin özelliğiyle kâr amacı olmayan kurumlardır. Özel sektör kuruluşlarının ise kâr amacı vardır, sermayenin büyütülmesi, karın artışı hedef olarak belirlenmiştir. Sivil toplum kuruluşları ise kâr amacı olmadan, gönüllülük esasıyla faaliyet gösteren ve toplumda ihtiyaç görülen alanlarda faaliyet gösteren kuruluşlardır (Boztepe, 2014: 15-19). Bu bağlamda halkla ilişkilerin başarısı ilişki yönetimi bakış açısıyla, örgüt ile hedef kitlesi arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlıdır ve bu ilişkilerin nitelikleri halkla ilişkiler faaliyetlerinin sonuçlarını da etkileyebilmektedir. Aynı zamanda ilişki yönetimi halkla ilişkilerin simetrik olarak kurum ve paydaşlar arasındaki

karşılıklı faydanın sağlanması amacıyla gerçekleştirilen bir faaliyet olarak ilişkilerin sürekliliğini de sağlayacaktır (Akar, 2010: 213).

Dozier (1995'den akt. Ledingham, 2006: 414) bir örgütün amacı ve misyonunun örgütün çevresindeki kilit halklarla olan ilişkilerinden etkilendiğini gözlemlemiştir. Dozier (1995) ilişki yönetimi perspektifinde iletişimin kurumsal misyonu amaçları ve hedefleri etkileyen kilit hedef kitlelerle ilişkileri yönetmeye yardımcı olan stratejik yönetim işlevi olduğunu belirtmiştir. Hedefler ilişkiler etrafında geliştirilirken iletişimin bu hedeflere ulaşmaya yardımcı olmak için stratejik bir araç olarak kullanıldığını ve iletişim verimliliklerinin ölçülmesinin kesinlikle değerlendirmenin bir parçası olması gerektiğini öne sürmüştür (Ledingham, 2006: 414).

Kurum-paydaş ilişkilerini kategorize eden başka bir girişim Grunig'in sembolik ve davranışsal ilişkiler kavramında bulunur. Grunig'e göre (1993: 136) halkla ilişkiler uzmanları örgütlerde ortaya çıkan sorunları örgütün imajının değiştirilerek, tanıtım veya medya ilişkileri yoluyla uygun mesajlarla çözülebileceğini önerdiklerinde örgütlerine yeterince değer sunmuş olmazlar. Halkla ilişkilerin örgütler tarafından değer görmesi için halkla ilişkiler uygulayıcılarının örgütün hedeflerine katkı sağladıklarını göstermeleri gerekmektedir. Bunun için de örgütün misyonunu yerine getirme becerilerini etkileyen stratejik kamularla uzun vadeli davranışsal ilişkiler inşa etmek gerekmektedir.

Bruning ve arkadaşları (2008: 29) tarafından yapılan bir çalışmayla kurum-paydaş ilişkilerinde paydaşların örgüte sağlayabileceği desteğin taraflar arasında geliştirilen etkili bir iletişimle sağlanabileceği ve bu durumun aynı zamanda rekabet avantajı oluşturduğu gösterilmiştir. O halde, ilişki yönetiminde bilinçli ve katılımcı bir yaklaşım karşılıklı fayda gözetilerek örgütsel hedefleri ve halkın çıkarlarını uyumlu hale getirmeye yardımcı olabilir, yorumuna varmak mümkündür.

İlişki perspektifinin önemi ve ayrıntılarına değindikten sonra önceki paragraflarda belirtildiği gibi halkla ilişkiler etkinliğinin ölçülmesi bir diğer önemli konudur. Konuya ilişkin yapılan çalışmalara değinmek gerekirse, Amerika merkezli bir sivil toplum kuruluşu olan Halkla İlişkiler Enstitüsü (Institute for Public Relations) tarafından halkla ilişkiler etkinliğinin ölçülebilmesi için çeşitli araştırmalar yürütülmüştür. 1997 yılında 'Halkla İlişkileri Ölçme ve Değerlendirme İçin Yönergeler ve Standartlar' başlıklı ilk çalışma, 1999 yılında 'Ölçülebilir Halkla İlişkiler Amaçlarını Belirleme İçin Yönergeler'

başlıklı ikinci çalışma yayınlanmıştır. Ardından Hon ve Grunig (1999) tarafından halkla ilişkilerde ilişkileri ölçme rehberi '*Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*' yayınlanmıştır. Halkla ilişkiler alanındaki çalışmaların büyük bir kısmında ölçme işi için söz konusu ölçme rehberi kullanılmaktadır (Hon ve Grunig, 1999:1). Bu rehberde yer alan ölçek, bu çalışma kapsamında kullanılan ölçme araçlarından biri olan kurum-paydaş ilişkisi çıktıları ölçeğidir.

İlişki yönetimi kavramının halkla ilişkilerin işlevi ve yönünde köklü değişimi ifade ettiği alanda kabul gören bir görüştür. Örneğin üretilen mesajların sayısı veya kitle iletişim araçlarındaki hikayelerin sayısı gibi geleneksel etki ölçümlerinden uzaklaşmayı bunun yerine bir örgütün paydaşları arasındaki ilişkinin kalitesi üzerindeki etkilerin değerlendirilmesinin önemi açıktır. Bir yönetim işlevi olarak halkla ilişkiler zanaat odaklı bir taktik çabadan stratejik planlamanın merkezi olduğu bir çabaya yükselmektedir. Ek olarak ilişki yönetimi teorisi halkla ilişkilerin merkezi odağını iletişimden ilişkilere kaydırır ve iletişim kurum-paydaş ilişkilerinin başlaması, gelişmesi ve sürdürülmesinde bir araç olarak görev yapar. Bu çerçevede iletişimin değeri kurum-paydaş ilişkisinin kalitesine yaptığı katkıya bağlı olarak değerlendirilmelidir (Ledingham, 2006: 413). İlişki yönetimi bakış açısı halkla ilişkilerin özünü, örgütsel yapı ve daha geniş çerçevedeki işlevi ve değerini sorgulamakta aynı zamanda ileri taşımaktadır. Örgütlerin hizmet veya ürün sunduğu paydaşlar ve içinde var oldukları toplumlar için de üretilen faydalar önemlidir.

Belirtildiği gibi halkla ilişkilerin merkez odağının iletişim merkezli bir işlevden kurum-paydaş ilişkileri yönetiminin merkezi olduğu bir işleve doğru kayması halkla ilişkiler teorisinin yeniden kavramsallaştırılması demektir. Teori oluşturma bir alanın ön varsayımlarını incelenmesiyle başlar. Bu ön varsayımlar toplu olarak bilimi ve uygulamayı yönlendiren bir dünya görüşü oluşturur. Teorilerin aynı zamanda organize edici olduğu düşünüldüğünde mekanizmalar o alanın ön varsayımlarıyla şekillenir. Ayrıca bir disiplin içindeki varsayımların kaynağı teorisinin gelişimi için bir çerçeve mekanizması görevi görür. Bu nedenle alanda iletişimden ilişkilere geçiş alanın teorik yapılarında da buna karşılık gelen bir değişimi gerektirir. Halkla ilişkiler alanının iletişim değil ilişkiler perspektifine kaymasıyla halkla ilişkilerin genel ilkeleri iletişim teorisinden değil ilişkiler teorisinden üretilmelidir. Literatür incelendiğinde kurum paydaş ilişkilerinin nasıl geliştiği, kurum-paydaş ilişkilerinin boyutları ve türleri, örgütün

sürdürülmesine yönelik stratejiler ile ilgili araştırma raporları bulunmuştur (Ledingham, 2006: 415). Bu bağlamda ilişki yönetiminin kuramsal çerçevesini oluşturan teoriler aşağıda ayrı başlıklar halinde incelenmiştir.

### **3.2.1.1. İlişki Yönetiminin Kuramsal Çerçevesi**

İlişki yönetimine dair yapılan çalışmalar bağlamında kuramsal çerçeveyi oluşturan sistem teorisi, karşılıklı bağımlılık teorisi ve sosyal değişim teorilerine ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

#### **3.2.1.1.1. Sistem Teorisi**

Ledingham ve Bruning'in (2000:xiv) editörlüğünde halkla ilişkilerin ilişki yönetimi perspektifiyle ele alındığı kitapta, alana gerek teorik gerek uygulamalarıyla katkı sunup geliştiren bilim insanları tarafından yapılan birçok çalışmada sistem teorisi yaklaşımına şemsiye görevi atfedildiği veya bir üst yapı olarak değerlendirildiği belirtilmiştir.

Kavramsal olarak sistem teorisi örgütlerde çeşitli değişkenler olduğunu ve bunların karmaşık bir ilişkiyle birbirlerini etkilediklerini ifade eden bir teodir. Bir sistemde alınacak kararların fayda-maliyet analizini iyi yapmak gerekmektedir. Çünkü alınacak karar bir kişi ya da bölümü etkiler gibi görünebilir fakat örgütün farklı birimlerinde bu kararın etkileri hissedilebilir. Bu durumda alınacak kararların olumlu ya da olumsuz etkileri ve bu etkilerin genişliğinin tahmin edilenden çok olabileceğini bilmek gerekmektedir (Davis, 1988: 22). Halkla ilişkilerin sistem teorisiyle olan ilişkisine kısaca vurgu yapmak gerekirse etkileşim halinde olan birimler kümesi ya da sistemi oluşturan birimler dizgesi örgütü ve örgütün ilişki içinde olduğu veya olacağı paydaşları içerir. Fiziksel ve biyolojik sistemlerden farklı olarak sosyal sistemler bileşen parçaların fiziksel yakınlığına özellikle bağlı değildir. Yine halkla ilişkiler bakış açısıyla bir örgütün dahil olduğu sistemde ilişki içinde olduğu paydaş grupları içinden hedef kitleler farklılaşabilir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının ihtiyaçlara göre yaptıkları planlama neticesinde kurum-paydaş ilişkilerinin her halkla ilişkiler programı ya da hedefleri için özel olarak veya yeniden tanımlanması dolayısıyla da planlanması gerekmektedir (Broom ve Sha, 2013, 377). Örneğin, özel bir hastanenin doğum kampanyası yapması sebebiyle hedef kitlesinin

büyük çoğunluğu anne, baba adaylarından oluşacakken; tüp mide ameliyatına yönelik yapılan kampanyada ise hedef kitle belli bir kilonun üstünde olan kişilerden oluşacaktır.

Özetle sistem teorisi günümüz modern örgütlerinin açık sistemlerden oluştuğu ve örgütlerin hayatta kalabilmek için kaynaklar edindikleri ve örgütün bu kaynakları kontrol eden diğer kişi ya da unsurlarla etkileşime girmesi gerektiğini anlatan bir teoridir. Değişen çevreye uyum sağlamak için birlikte çalışan karşılıklı bağımlı birimler kümesi sistem olarak tanımlanabilir. Bu noktada bir örgütün dış paydaşlarıyla sağlam ilişki kurmasına yardımcı olması ve çatışma ya da kriz olasılıklarını en aza indirmesi halkla ilişkilerin değerini ortaya koymaktadır. Anlatılanlara ek olarak, bu çalışmanın birinci bölümünde sistem yaklaşımına ilişkin ayrıntılı bilgiler yer aldığı için bu başlık altındaki bilgilendirme daha fazla genişletilmeyecektir.

#### **3.2.1.1.2. Karşılıklı Bağımlılık Teorisi**

Karşılıklı bağımlılık, kişilerarası iletişim bakımından değerlendirildiğinde ilişki iki veya daha fazla kişi arasındaki bağımlılık anlamına gelmektedir. Bu görüş bağlamında ilişki kavramının insanların belirli yollarla örneğin ahlaki, sosyal, duygusal, ekonomik, kültürel veya coğrafi olarak birbirlerine bağlı oldukları durumlarda başladığı belirtilebilir. Örgütsel iletişim alanındaki yaygın görüşe göre örgütler çevrelerindeki diğer kurum veya gruplarla karşılıklı bağımlı ilişkiler yürütmek durumundadırlar (Hung, 2005: 395). Broom ve Sha'ya (2013: 376) göre halkla ilişkiler örgütler ve hedef kitleleri arasında kurulan karşılıklı bağımlı ilişkilerle ilgilenen bir disiplindir.

Örgütlerin ilişkilerindeki karşılıklılık örgütlerin türlerine göre farklı standartlara sahiptir. Bu noktada belirleyici olan hükümet, medya, endüstri çevresi, aktivistler gibi çok sayıdaki etki grubuyla ortaya çıkan toplumsal diyaloglar vasıtasıyla şekillenmektedir. Dolayısıyla her grupta kurulan ilişkide en üst seviyede memnuniyet yakalamak çok da olası değildir. Örgütün söylediklerinden ve yaptıklarından memnun olup olunmaması farklı beklentilerle ve ne kadarının karşılandığıyla ilişkilidir. Bu durum ilişkinin kalitesini belirlemektedir. Bir noktanın daha önemle vurgulanması gerekmektedir. Halkla ilişkiler alanının öncülerinden olan Ivy Lee'ye (Hill, 1963'den akt. Heath, 2013: 588) göre halkla ilişkiler sadece söylemeyi değil yapmayı sadece konuşmayı değil eylemi de içermektedir. Dolayısıyla bir örgütte halkla ilişkiler, paydaşlarla sadece iletişim kurmak anlamına gelmez, paydaşların çıkarlarıyla örgütü dengede bir yerde konumlandırmayı becermek

gerekmektedir. Bu konumlandırma için halkla ilişkilerin yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmesini sağlamak gerekmektedir. Çünkü yapılacak halkla ilişkiler faaliyetlerine fırsat verecek olan yönetimdir. Karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler, paydaşların her kuruluşun nasıl çalışması gerektiğine ilişkin farklı standartlara sahip olduğunu varsayar. Bu standartlar endüstri, aktivist, hükümet, medya ve benzeri birçok ortamla etki noktasının dile getirdiği toplumsal diyalog aracılığıyla şekillenmektedir. Karşılıklı yarara dayalı ilişki, herhangi bir ilişkideki tüm taraflar için tamamen tatmin edilemeyecek normatif bir hedeftir. Türü ne olursa olsun her kuruluşun geniş bir paydaş yelpazesi vardır. Her birinin ilişkinin kalitesi ve kurumun yaptığı ve söylediği şeylerden tatmin olup olmadığı konusunda farklı beklentileri olması muhtemeldir (Heath, 2013: 589).

Rusbult ve Van Lange (2008: 2052-2054) tarafından ifade edildiği üzere karşılıklı bağımlılık yapısının çeşitli boyutları vardır. Bu boyutlardan ilki olan bağımlılık düzeyi ilişkinin taraflarından birinin diğerinin eylemlerinden ne kadar etkilendiğini ifade eder. Bağımlılık başkalarından bağımsız olmak yerine başkalarına güvenme ve buna ilişkin düşünce ve istekleri ortaya çıkarır. Bir başka boyut olarak ele alınan bağımlılığın karşılıklılığı hususu iki kişinin birbirine eşit derecede bağımlı olup olmadığını açıklamaktadır. Çünkü karşılıklı olmayan bağımlılık farklı güç gerektirmektedir. Bu durumu genel çerçevede şöyle örneklemek mümkündür, bir ilişkide hangi taraf daha çok bağımlıysa gücü az, bağımlılığı az olanın ise gücü daha fazladır. Daha az bağımlı olan kişi ilişkiyi daha fazla kontrol edebilme gücünü elinde bulundurmaktadır. Bağımlılığı fazla olan kişi ilişkinin yükünü daha fazla taşıyor olsa bile gücü azdır hatta terk edilmeye karşı direnci düşüktür. Bağımlılığın temeli boyutu ise ilişkide tarafların birinin yaşadıklarının sonucu üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu açıklar. Örneğin A kişinin B kişisi üzerindeki etkisi ikisinin ortak kontrolüne dayalı olarak mı gerçekleşiyor yoksa sadece A'nın B üzerindeki etkisi altında mı gerçekleşiyor. Bir başka boyut ise çıkarların uygunluğu olarak ele alınmaktadır. İlişki taraflarının gerçekleştirdikleri ortak faaliyetlerin benzer şekilde memnuniyet verici sonuçlar doğurup doğurmadığını ifade eder. Bu durumda çıkar ya da ilgi alanlarının ortak olması iyi sonuç verir. Çünkü kendi isteklerine yönelik yaptıkları ilgilerinin veya çıkarlarının peşinden koşma eylemi diğeri için de iyi sonuç verebilecektir. Bunun aksi durum söz konusu olduğunda çıkarlar uyuşmadığında veya çatıştığında olumsuz duygulanımların ortaya çıkması söz konusu olacaktır.

Dolayısıyla işbirliği ve güvenin azaldığı durumlar ortaya çıkacaktır. Bir diğer boyut olan zamansal yapı ilişkide tarafların zaman içinde tercih ettikleri ilişki yapısındaki farklılaşmaya işaret etmektedir. İlişkideki etkileşimler sonucunda bazı davranışlar ortaya çıkarken bazılarında sönme olabileceğini ifade etmektedir. Son olarak bilginin kesinliği boyutuyla ifade edilen bir kişinin eyleminin diğer kişi üzerindeki etkisi, kişiyi eylemleri için isteklendiren durumlar ve eylemlerin sonucunda ortaya çıkacak veya ortadan kaldırılacak fırsatlar gibi bilgiler yeni veya riskli durumlarda tanındık olmayan taraflarla etkileşimde önemlidir. Bu bağlamda taraflar yeni iletişim kurmaya başladıklarında bilgi alışverişleriyle birbirlerini tanımaya çalışırlar. Hatta kimi ilişkilerde daha önceki benzer ilişkilere ait temsiller bu belirsizliklerin boşluklarını dahi doldurabilir. Bu noktada belirsiz bilginin yol açabileceği olumsuz durumların ortaya çıkabileceği bilinmelidir.

### **3.2.1.1.3. Sosyal Değişim Teorisi**

Sosyal değişim teorisi sosyal etkileşimin özelliklerini tanımlayan çeşitli teorilerden oluşur ve mikroekonomik teoriyi insanlar arasındaki çeşitli alışverişlere uyarlar. Dolayısıyla tek bir teori değildir. Sosyal ilişkilerdeki değişimleri, genişlemeleri veya kötüleşmeleri açıklamak için başvurulmuş ve aynı zamanda insanlar, örgütler veya gruplar arasındaki ilişkiler için de uygulanabilir bir teoridir. Sosyal değişim ile ekonomik değişim arasında farklılık olduğu açıktır. Birinde para karşılığı yapılan değişim söz konusuysa diğerinde paraya indirgenemeyen ve sözlerin yerine getirileceğine dair güvenin olduğu bir ilişki vardır. Bu bağlamda kısaca değinilmesi gereken ilişki tatmini ve ilişki istikrarı kavramları vardır. İlişki tatmini veya memnuniyeti hususunu şöyle ifade etmek mümkündür; insanlar bir ilişkiyi sosyal normlar, kendi ilişkilerindeki geçmiş deneyimleri ve sosyal gözlemlerle değerlendirmektedir. Dolayısıyla bir ilişkideki ödül ve maliyet dengesi kişinin karşılaştırma düzeyinden yüksekse ilişkide memnuniyet oluşmaktadır. Ancak ödül maliyet dengesinin karşılaştırma düzeyinin altına düşmesi durumunda kişi ilişkiden memnun olmaz. Bir ilişkideki tarafların ödül maliyet dengeleri ve karşılaştırma düzeyleri de farklı olabileceğinden tatmin edici bir ilişkinin ne olduğu yönünde farklı beklentiler ortaya çıkabilir. İlişki istikrarı ise bir kişinin alternatif olan ilişkilerle ilgili olarak düşündüğü kârlılık düzeyi üzerinden bir hesap yapmasıyla tanımlanabilir. Şöyle ki kişi mevcut ilişkisinde başka olası ilişkilere göre daha kârlı olduğunu düşünürse büyük ihtimalle mevcut ilişkisini sürdürecektir. Kurum-paydaş ilişkilerinin ölçülmesi için

yapılan bazı çalışmalarda bulunan temel faktörler güven, bağlılık ve memnuniyet gibi kavramlar sosyal değişimin temel kavramlarıdır. Aynı zamanda çalışmanın ilerleyen kısımlarında anlatılan ve kullanılan kurum-paydaş ilişkilerinin kalitesini belirleyen ölçekte yer alan dört boyuttan kontrol hariç güven, bağlılık ve memnuniyet olmak üzere üçünün bu teoriden temellendiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bahsi geçen ilişki yönetimi teorisi sosyal değişim teorisinden türetilmiştir. (Leichty, 2013: 842-843).

Ekonomik denge olarak da isimlendirilen bu teoride bireyler kişilerarası ilişkileri piyasa değiş tokuşu gibi düşündüklerinde aslında işlemsel düşünürler ya da bir şey verdiklerinde bir şey almayı beklerler. Bu durumda da beklenen, verdiklerinin aldıklarıyla mukayesesi yapıldığında iç muhasebelerinde dengeli olunmasıdır. Aksi durumda ilişki tatmin edici olarak kabul edilmez (Ledingham ve diğ., 1999: 172).

Sosyal değişim araştırması alanında sosyal değişimi değerlendirmek için dört modelden söz etmek mümkündür (Bruning ve diğ., 2006: 35). Bu modeller toplumsal paylaşım, otorite sıralaması, eşitlik eşleştirme ve piyasa fiyatlandırmasıdır. Toplumsal paylaşım ilişkisinde farklı bireysel kimliklerin bir kenara bırakıldığı, gruptaki kişilerin birbirine eşit davrandığı ve ortak noktalara odaklandığı bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Toplumsal paylaşım ilişkisinde genellikle yakın akrabalık ilişkilerinin geliştirildiği ve sevginin olduğu bir ilişkiden söz edilebilir. Diğer model olan otorite sıralamasında ilişkilerde hiyerarşik sosyal boyut baz alınarak sıralanan insanlar arasındaki asimetri modeli temel alınmıştır. Sıralama hiyerarşisinde üst sırada yer alan kişilerin ayrıcalıkları daha fazladır ve daha prestijlidirler. Astarlar hiyerarşik yapıya uygun katılımları dolayısıyla koruma elde ederler. Bir başka model olan eşitlik eşleştirme ilişkileri ise aynı karşılıklılığa eşit ikame yoluyla eşitlikçi bir modele dayanmaktadır. Genellikle bu tür ilişkiye dahil olanlar ilişkinin dengesinin farkındadırlar ve dengeyi korumak için çaba sarf ederler. Son olarak ele alınacak model olan piyasa fiyatlandırma ilişkileri ise ilişkilerdeki orantılılık modeline dayanmaktadır. İnsanlar fayda ve maliyetler arasındaki ilişkiye bakmaktadırlar böylece faydaların tahakkuk eden maliyetlerden daha ağır basıp basmadığını belirlemek isterler. Dolayısıyla girdi ve çıktılara dikkat etmektedirler. Söz konusu piyasa fiyatlandırma ilişkisi modeli kurum-paydaş ilişkilerine en benzeyen model gibi görünmektedir. Burada yapılan girdi çıktı analizleriyle çıktıdan daha fazla fayda alınması beklenir. İlişki yönetimi araştırmalarında da piyasa fiyatlandırma modelini kullanmanın anahtarı girdileri geniş bir şekilde kavramsallaştırmaktır. Ancak mesele doğrudan

ekonomik değerleri olan girdilere odaklanmak değil ilişkiyi sürdürmek ve tüm paydaşlara fayda sağlamak için yardımcı olan diğer anlık ve ekonomik olmayan katkıları da göz önünde bulundurmak gerekmektedir.

### **3.2.1.2. İlişki Türleri**

İlişkinin ortaya çıkma düzeyi açısından kişilerarası, grup ve kurumsal ilişki türleri sırasıyla ele alınmaktadır.

#### **3.2.1.2.1. Kişilerarası İlişkiler**

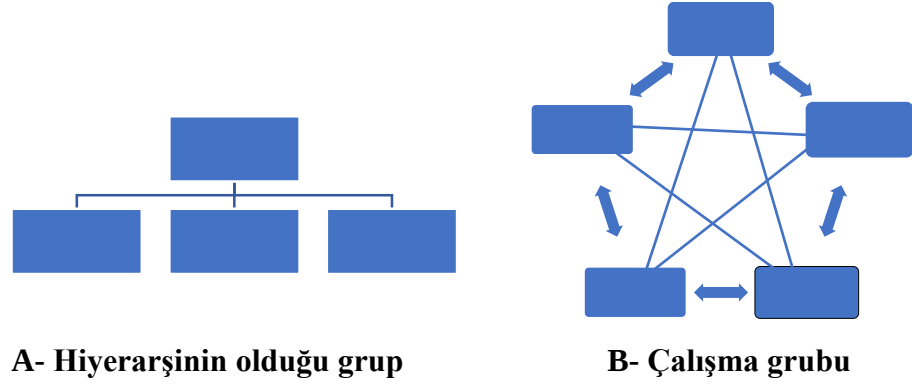
Duck (1984'den Akt. Bruning ve Ledingham, 1999) kişilerarası iletişim alanında araştırmacıların, kişilerarası iletişimin var olabilmesi için ilişkideki her iki tarafın birbirinin farkında olması gerektiğini ve tarafların birbirlerini etkileyebileceklerini bilmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Benzer bir yaklaşımla kurum-paydaş ilişkisinin de var olabilmesi için örgütün ve paydaşların bir tarafın eylemlerinin diğer tarafın yaşamını ve deneyimlerini etkileyebileceğinin farkında olması gerektiği bilinmelidir. Bu sebeple örgütlerin ilişki perspektifinden halkla ilişkiler pratiği yapabilmesi için bilinmesi gerekenler vardır. Öncelikle örgüt kritik paydaşların yaşamlarını etkileyebileceğini ve aynı zamanda kritik paydaşların örgütü etkileyebileceğini fark etmelidir. Benzer şekilde kritik paydaşlar da örgütü etkileyebileceklerini ve örgütün de kendilerini etkileyebileceğini fark etmelidirler. Bu farkındalık bir defa oluştuğu zaman algılar açısından tanımlanabilir ve analiz edilebilir bir ilişki var olmaktadır (Bruning ve Ledingham, 1999: 159).

Kapsamlı incelemeleri sonucu Wood (1996'dan akt. Ledingham ve diğ., 1999: 171) başarılı kişilerarası ilişki için yatırım, taahhüt, güven ve ilişkisel diyalektik olmak üzere dört boyuta ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Yatırım ilişki için harcanan zaman, emek, çaba gibi çeşitli kaynakları içerir. Yatırım eşitliği algısı da memnuniyet seviyesine etki eder. Taahhüt, ilişkiyi sürdürme kararını ifade eder ve buna ilişkilerin zorluklarıyla yüzleşebilmeyi gerektiren bir sorumluluk duygusunu da dahil etmek gerekmektedir. Bunun uygulamadaki anlamı ise problem olduğunda ilişkiyi sonlandırmak yerine karşılıklı çözmek ve güçlendirmek için fırsat olarak kullanmaktır. Güven, temelde karşı tarafa güvenilebileceğine dair hissi ifade eder. Dürüstlük de bu noktada güvenin bir

bileşeni olarak dahil edilebilir. İlişkisel diyalektikle anlatılmak istenen ise bir ilişkinin farklı yönleri çekilebileceği çok durumla karşılaşılabilir. Bir taraftan birine bağlı olma isteği olurken diğer yandan da özerk olma isteği vardır. Başka bir örnekle bir taraftan açık olmak isteği söz konusuysa diğer taraftan da belirli bilgileri açıklamak istenmemesi durumu söz konusudur. O halde, kişilerarası ilişkilerde ilişki tarafları ilişkiye yatırım yapıldığına inandığında, ilişkiye taahhülle yaklaşıldığını anlayıp, güven duygusu oluştuğunda, ilişkinin sağlıklı yürümesi için her iki tarafın da optimum çerçevede hareket etmesiyle ilişki geliştirmektedir (Ledingham ve diğ., 1999: 171; Ledingham ve Bruning, 1998: 58).

### 3.2.1.2.2. Grup İlişkileri

Gruplar görevlerini gerçekleştirirken ekip olarak hareket ederler ve ortaya bir işbirliği çıkar dolayısıyla üyelerinin sürekli ilişki halinde olduğu bir ekip vardır. Bu noktada şöyle bir ayrıma da gidilebilmektedir. Örgütün genel toplamından oluşan yani daha kalabalık kişi grubundan oluşan işletme çapındaki *kurumsal ekip/grup* olarak ifade edilebilirken daha küçük bir grup ise *işlemsel ekip* olarak ifade edilebilmektedir. Bu ekip birbiriyle iyi iletişim halinde olan işgörenlerden oluşur, oldukça uyumlu çalışan bu ekibin iş tatmini iyi düzeydedir. Bu sebeple işlemsel grup işlerin kolaylaştırılmasına ve yapılmasına önemli katkı sunabilmektedir. Aşağıdaki Şekil 3.1.'de iki farklı grup gösterilişi yer almaktadır. Hiyerarşik grubun yer aldığı şekil ve çalışma grubunun yer aldığı şekil arasındaki fark davranışsal olan farkın şekle aktarımı olarak yorumlanabilir. A şeklinde, hiyerarşinin olduğu grupta kumanda ve denetim zinciri vardır. B'deki şekille gösterilen çalışma grubunda ise işin gerekleri açısından işgörenlerin katkıda bulunması için çok yönlü etkileşim vardır. Sonuç olarak iki farklı grubun uygulama açısından, grubun örgütlenme biçimi ve üyelerin birlikte çalışma şeklini yansıtan bu düzenlemeler birbirlerinden gerek işleyişleri bakımından gerek davranışsal ve iletişimsel açıdan olmak üzere oldukça farklıdır (Davis, 1988: 606-607).



**Şekil 3.1.** Bir Hiyerarşi ve Çalışma Grubunun Karşılaştırılması (Davis, 1988: 606-607)

İnsanların gruplara katılma nedenleri incelendiğinde güvenlik, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi nedenler ön plana çıkmaktadır. Grup denildiğinde işyerleri için ilk akla gelen kavramlardan biri sendikalar olmaktadır. Sendikaların kullandığı en önemli slogan ‘sayıca çoğalmak’ olarak bilinmektedir. Aslında işgörenlerin bir gruba katılmalarıyla bu sloganın çok kullanılmasının nedeni aynı sebebe dayanmaktadır. Şöyle ki insanlar bir örgütte çalışırken kendilerini yalnız hissedersen bu durum doğal olarak güçsüz oldukları ve düşüncelerini paylaşmaktan korktukları bir ortamda bulunmuş olduklarını göstermektedir. Fakat başka insanların da aynı sorunları yaşadığını, dertlerinin ortak olduğunu gördüklerinde kendilerini daha iyi ve motive hissetmektedir. Dolayısıyla bir işgörenin sendikaya üye olması kendisini daha güçlü kılmak için yaptığı bir eylemdir. Aynı şekilde sendikaların ‘sayıca çoğalmak’ veya üye sayılarını artırma çabaları güçlenmek ihtiyacından kaynaklanmaktadır. İşgörenler örgütlerinden memnun olmasalar da sevdikleri arkadaşlarıyla veya uyumlu çalışan bir ekip içinde işlerini belli bir memnuniyetle ve motivasyonla yapabilirler. Bu durum insanın sosyal bir varlık olmasından kaynaklanmaktadır. Saygınlık, iş yaşamının başarı kaynaklarından ve vazgeçilmez parçalarından biridir. Kendini gerçekleştirme ise yaşamın her yönüyle yeteneklerini en iyi seviyede kullanarak başarılı olan kişilerin durumunu tarif etmektedir. Ancak kişi bunu başarırken genel olarak onu destekleyen ya da bu başarıyı paylaşan başka kişilerin de olduğu bilincindedir. Dolayısıyla iş grupları kendini gerçekleştirmenin ortaya çıkma sürecinde kendini hissettirmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 201-203).

Anlaşılabileceği gibi insanların bir grup oluşturmalarının altında yatan nedenler özünde kişiye kendini daha iyi hissettiren nedenlerle ortaktır. Elbette kişi her zaman aynı

memnuniyet ve istekle grup içinde faaliyet göstermeyebilir. Ancak bu noktada en temel ve güçlü bilgi bulunduğu grup içinde kendini iyi hissetmesi için sebeplerinin olduğu bilgisidir. Aynı zamanda isteklerini gerçekleştirmek için gerekli olan gücün de bu kalabalık gruptan doğan güçle sağlanabileceğidir. Örneğin kişiler özlük haklarında talep ettikleri bir iyileştirmeyi tek olduklarında gerçekleştirmek bir yana seslerini dahi duyuramayabilirler. Fakat aynı amaçla bir araya gelmiş olan insanlar yani oluşturulan bir grubun sesini duyurup sonuca ulaşma şansı olabilmektedir.

### **3.2.1.2.3. Kurumsal İlişkiler**

Bir örgütün bilindiği gibi iki tür hedef kitlesi vardır. İşgörenler, hissedarlar ve ortaklar gibi gruptan oluşan iç hedef kitle ile tüketiciler, toplum, finansal kuruluşlar, tedarikçileri, medya ve kamu kuruluşlarından oluşan dış hedef kitle. Hal böyleyken örgütlerin ilişki çeşitleri kurum içi ve kurum dışı ilişkiler olmak üzere ayrılabilir. Bu bağlamda hem iç hem de dış hedef kitlelerle ilişkilerin yönetimi kurumsal ilişkilerin yönetimini tariflemektedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının çalışmalarını planlarken göz önünde bulundurmaları gereken önemli konuların başında ilişkide bulunacak tarafların kurum türü özel, kamu ya da sivil toplum kuruluşlarından hangisi olduğudur. Bir diğer konu da hedef kitlenin çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, bağışçılar gibi sıralanabilecek çeşitli hedef türleri arasından kim veya kimlerden oluştuğunun doğru tespit edilmesidir. Uygulayıcı isabetli tespitte bulunarak bu doğrultuda etkili bir halkla ilişkiler planlaması yapmalıdır (Boztepe, 2014: 63-64).

Sonraki başlık altında kurum-paydaş ilişkileri ve bu ilişkilere yönelik oluşturulmuş çeşitli modeller ayrıntılarıyla ele alınmaktadır.

### **3.3. KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİLERİ**

Ledingham ve Bruning (2000: 57) tarafından belirtildiği gibi Ferguson'un halkla ilişkiler alanında ilişkilerin incelenmesi gerektiğine yönelik vurgu yapmasıyla bu bağlamda yapılan çalışmalar artmıştır. 2000'li yılların başlarında Hung (2002: 4) araştırma ve uygulamalarında ilişkilerin önemini daha da vurgulayarak halkla ilişkilerin "halkla ilişkiler uygulamasının nihai hedefi, iç ve dış kamuoyu ile önemli ilişkiler kurmak ve sürdürmektir" şeklinde ifade edilen genel bir ilkesini ortaya koymuştur.

Kurum-paydaş ilişkilerine yönelik çalışmasıyla Ferguson (2018: 171) konuyu gündeme getirmekle kalmamış, yapmış olduğu değerlendirmeleriyle de ilgi uyandırmıştır. Bu bağlamda ele aldığı boyutlardan biri kurum-paydaş ilişkisinde memnuniyet derecesine bağlı olarak kurum ve paydaş tarafları arasında ortaya çıkma ihtimali olan farklı durumlara ilişkin olmuştur. Bu durumlar kurum-paydaş ilişkileri açısından aşağıda belirtilen şekillerde ortaya çıkabilmektedir;

- a) kurumun memnun olduğu ve kamunun memnun olduğu durum
- b) kurumun memnun kamunun memnun olmadığı durum
- c) kurumun memnun olmadığı kamunun memnun olduğu durum
- d) hem kurumun hem de kamunun memnun olmadığı durum

Bu ilişkiyle ilgili diğer değişkenlerin neler olacağına kısaca değinmek gerekirse; ilişkide her iki tarafın ne kadar kontrol sahibi olduğu, ilişkide gücün nasıl dağıtıldığı, ilişkinin taraflarının amaçları paylaştıklarına inanıp inanmadıkları ve karşılıklı anlayışın olup olmadığı, ilişkinin ne kadar resmileştiği, ne kadar standartlaştığı, ne kadar merkezileştiği, ilişkide ne kadar çatışma olduğu ve tarafların bu ilişkiye ne kadar bağlı olup olmadıkları gibi hususlar sayılabilir.

Aşağıda yer alan başlık altında kurum-paydaş ilişkilerine dair modellere yer verilmektedir. Her modelin kurum-paydaş ilişkisine bakış açısının ne olduğu ayrıntılarıyla ele alınmaktadır.

### **3.3.1. Kurum ile Paydaş İlişkilerinin Türleri**

Hon ve Grunig (1999) tarafından hazırlanmış olan halkla ilişkilerde ilişkileri ölçme kılavuzunda, toplumsal ilişkiler ve değiş-tokuş ilişkileri olarak iki tür ilişki tanımlanmıştır (Hung, 2005: 394; Kim ve Sung, 2016: 90; Li, Tao ve Wu, 2020: 6). Halkla ilişkiler disiplininde kullanılan bu iki ana ilişki türü Mills ve Clark (1982, 1986) tarafından geliştirilmiştir (Hung ve Chen, 2009: 181). Sosyolog Irvin Goffman'ın sosyal ve ekonomik alışverişin doğasındaki farklara dikkat çekmesi Clark ve Mills'e fikir vermiş ve konunun teorik temele oturtulması çalışmaları yapılmıştır (Clark ve Mills, 2012: 233). Değiş-tokuş ilişkisi için iş ortakları arasındaki iletişim, toplumsal ilişkiler için ise aile arasındaki iletişim örnek verilebilir. Birinde karşılıklı eşit yarar sağlama beklentisi varken

diğerinde bu durum geçerli değildir (Li ve diğ., 2020: 6). Bahsi geçen konuya ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

### 3.3.1.1. Toplumsal İlişkiler

Clark ve Mills'in (1979: 13) ifadelerine göre toplumsal bir ilişkide üyeler veya kişilerin birbirinin refahıyla ilgilendiği farz edilmektedir. Kişilerin toplu faydaya gereksinim olduğu zaman bir başkasına fayda sağlamak konusunda olumlu bir tutumları vardır. Topluluk ilişkisindeki üyelere göre verilen ve alınan faydalar bir değiş-tokuşta kullanılabilecek parçalar veya değerler olarak görülmemelidir. Toplumsal ilişkide bir fayda görülmüşse bu duruma karşılık fayda sağlanması için bir borç ortaya çıkmamaktadır. Bu ilişki türünde kural basittir ve ihtiyaç durumunda ihtiyacı olana yardım edilmesi gerektiği yönündedir. Hon ve Grunig (1999: 3) tarafından da belirtildiği gibi toplumsal ilişkide insanlar birbirinin refahını düşündüğü için kişilere fayda sağlayan bir ilişki türü ortaya çıkmaktadır. Her iki tarafın karşılık olarak bir şey alması gerekmez. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin geneli için destek gruplarıyla toplumsal ilişkiler geliştirmek değişim ilişkileri geliştirmekten daha önemlidir.

Toplumsal ilişkileri bazı kişiler birkaç insanla sınırlayabilir, bazıları ise geniş bir çevreyle toplumsal ilişki kurabilirler. Diğer taraftan bazı insanların kendi aile üyeleri dahil her ilişkiye değiş-tokuş ilişkisi olarak baktığı gözlenebilir. Dolayısıyla bu noktada bireysel özelliklere göre toplumsal ilişkilerin ve değiş-tokuş ilişkilerinin algılanışında farklılıkların olması söz konusu olabilir. Toplumsal ilişkiler uzun vadeli bir ilişki beklentisini ifade eder (Clark ve Mills: 1979: 23). Bu durum halkla ilişkilerin ilişki yönetimi veya ilişkisel halkla ilişkiler faaliyetleriyle yani uzun vadeli ilişkiler kurmayı amaçlamakla aynıdır. Ek olarak toplumsal ilişkiler kimi zaman değişim ilişkilerinin sağlayamadığı kadar tatmin ve güvenlik duygusu da sağlayabilmektedir (Clark ve Mills, 1993: 690).

Hon ve Grunig'e (1999: 20-23) göre toplumsal ilişkilerde karşılık olarak bir şey alınmasa bile her iki taraf bir diğerine fayda sağlamaktadır. Çünkü birbirlerinin refahını düşünmektedirler. Halkla ilişkilerin rolü açısından bu noktada önemli bir çıkarım yapmak mümkündür. Halkla ilişkilerin örgütün işgörenler, toplum, hissedarlar, medya, hükümet gibi paydaşlarla toplumsal ilişkilere ihtiyacı olduğuna yönetimi ikna etmek gibi bir görevi vardır. Toplumsal ilişkiler kavramını geliştiren Clark ve Millls'e (1993) göre ilişkilerin

çoğu değiş-tokuş ilişkisi olarak başlar ve zaman içinde ilişkinin olgunlaşmasıyla toplumsal ilişkilere dönüşmektedir. Bir halkla ilişkiler profesyonelinin diğer birimlerde görev yapan işğörenlerden ayrıldığı konu toplumsal ilişkiler kurmak hususundaki bilgi, beceri ve istekliliğidir. Örgütlerin toplumsal ilişkiler konusunda özenli olmaları veya önem vermeleri demek zaman içinde toplum nezdinde itibarın oluşması, örgüte karşı muhalefetin azalıp desteğin çoğalması gibi sonuçlar verecektir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının bir örgüte değer katabilmesi için sadece sorun yaşanan veya örgütle karşılıklı çıkar ilişkisinde olan paydaşlarla değil örgütün davranışlarından etkilenen kitlelerin tamamıyla ilişki geliştirmeleri beklenmektedir. Toplumsal ilişkiler bakımından örgütlerin sosyal sorumluluklarının farkında olması ve yerine getirmesi, topluma, paydaşlarının tamamına değer katması önemlidir. Ayrıca paydaşların örgüte yönelik olabilecek bir eylem, olumsuz haber veya herhangi bir mecrada ortaya çıkabilecek kriz durumlarının ortaya çıkma ihtimalini azaltır. Buna ek olarak örgüt için oluşan olumsuz bir durumda paydaşların örgütün yanında yer almasına yardımcı olur.

Toplumsal ilişkilerde yapılan yardımlarda fayda koşulsuz sağlanır. Yapılan yardım veya bağışlar alıcının kendini geri ödeme yükümlülüğü altına girdiğini hissetmeyeceği şekilde yapılır. Bağışçı kendi ihtiyacı olduğunda benzer şekilde yardım alacağını düşünebilir. Bazen taraflar birbirlerinin refahı konusunda eşit düzeyde sorumluluk hissetmeyebilirler. Topluluk ilişkileri simetrik veya asimetrik olabilir. Örneğin, bir öğrenci arkadaşlarıyla simetrik bir ilişki geliştirmek eğilimindeyken ailesiyle veya annesiyle asimetrik ilişki geliştirmeye daha meyilli olacaktır (Clark ve Mills, 2012: 234-242).

Topluluk ilişkileri halkla ilişkilerin işlevinin değiş-tokuş ilişkilerinden ayırır. Diğer bir ifadeyle halkla ilişkilerin rolünü anlayabilmek için işlevini maliyet ve fayda odaklı ilişkilerden ayırır. Örgütlerin sosyal açıdan sorumlu olmaları toplumsal ilişkiler geliştirmeleriyle mümkündür (Kim ve Sung, 2016: 89). Özellikle son yıllarda örgütlerin sosyal sorumluluk projeleri hedef kitlelerle toplumsal ilişkilerin geliştirilmesi ve devam ettirilmesi konularına katkı sunmaktadır. Sosyal sorumluluk yaklaşımı örgütlerin sadece ekonomik gelir odaklı yapılar olmadıklarını toplumun ihtiyaçlarına duyarlı olan ve bu ihtiyaçlara katkı sunan yaklaşımlarını halkla göstermenin bir yoludur (Boztepe, 2014: 113).

### 3.3.1.2. Değiş-Tokuş İlişkileri

Dünyada veya ülkeler özelinde sistemlerin işleyip ayakta kalabilmesi için ekonomilerin canlı olması gerekmektedir. Ekonominin işleyişi için değiş-tokuş ilişkileri gerekmektedir (Clark ve Mills, 1993: 690). İnsanların birbirine verdiği faydaların çoğunda parasal değer hesaplanması kolay değildir fakat bu faydaların birbiriyle değiştirilebilir olması mümkündür. Bu ilişki türünde bir fayda elde ediliyorsa benzer bir faydanın da geri ödenmesi yükümlülüğü doğmaktadır. Kişiler kurulan bu ilişki türünde nasıl bir fayda gördüğü veya fayda verdiği dolayısıyla ne kadar borçlu veya alacaklı olduğunun hesabını yapmaktadırlar (Clark ve Mills, 2012: 233).

Hon ve Grunig'e göre (1999: 3) değiş-tokuş ilişkisinde bir taraf diğerine sadece geçmişte fayda sağladığı için veya gelecekte fayda sağlamasını umduğu için fayda sağlamaktadır. Geçmişte elde edilmiş ya da gelecekte beklenen bir faydaya karşılık verilen bir fayda değiş-tokuş ilişkisine uygundur fakat toplumsal ilişkide bu uygunluktan söz edemeyiz. İhtiyaç durumunda verilen bir fayda değiş-tokuş ilişkileri için uygun değildir (Clark ve Mills, 1979: 13).

Johnson ve Grimm (2010: 292-293) tarafından yapılan hayır amaçlı bağışlar bağlamında motivasyon ve tutumların ölçüldüğü araştırmada toplumsal ve değiş-tokuş ilişkilerinin insanlardaki algılarının birbirini zıtlayan veya dışlayan bir tutum taşımadıkları vurgulanmıştır. Ayrıca örgütlerin tüketici ilişkilerinin hem toplumsal hem de değişim bileşenlerinin farkında olmaları ve bağış yapacak kişilere çeşitli içsel, dışsal ve sosyal ödüller sunmaları durumunda kişilerin bağış motivasyonlarının artacağı yönünde bir yargıda bulunmuşlardır. Ancak yapılan başka araştırmalar göz önüne alındığında değişim ve toplumsal ilişkiler bağlamında karmaşık ilişkilerin olduğu ve farklı türden yapılar olmasının söz konusu olabileceği belirtilmiştir.

Değiş-tokuş ilişkileri tam olarak örgüt ve müşteriler arasındaki pazarlama ilişkilerini tarif eder en öz haliyle alış-verişin merkezi kavramıdır. Menfaat elde eden taraf bu iyiliğe karşılık verme borcuna katlanır. Fakat burada önemli bir husus vardır şöyle ki halk örgütlerden topluluk içinde bir şeyler yapmasını, fedakarlıklarda bulunmasını istemektedir. Bunun karşılığında kuruluşlar ya az ya da hiçbir şey almazlar (Hon ve Grunig, 1999: 20-21). Değişim ilişkilerinin toplumsal ilişkiler gibi uzun vadeli olması beklenmez fakat uzun bir süre devam da edebilir (Clark ve Mills, 1979: 23).

Bir örgütte insanlar arasında veya kurum-paydaş arasında değişim veya toplumsal ilişki geliştirildikten sonra bu ilişki kurum ile paydaşlar arasında daha sonra gerçekleşecek olan etkileşim veya tutumlara etki edebilir (Li ve diğ., 2020: 7). Dolayısıyla bu iki ilişki türü de kurum-paydaş ilişkileri sürecine etki etmektedir. Çünkü halkla ilişkilerin amacı kurum ve paydaşları arasındaki ilişkinin uzun süreli olmasıdır.

### 3.3.2. Kurum-Paydaş İlişki Modelleri

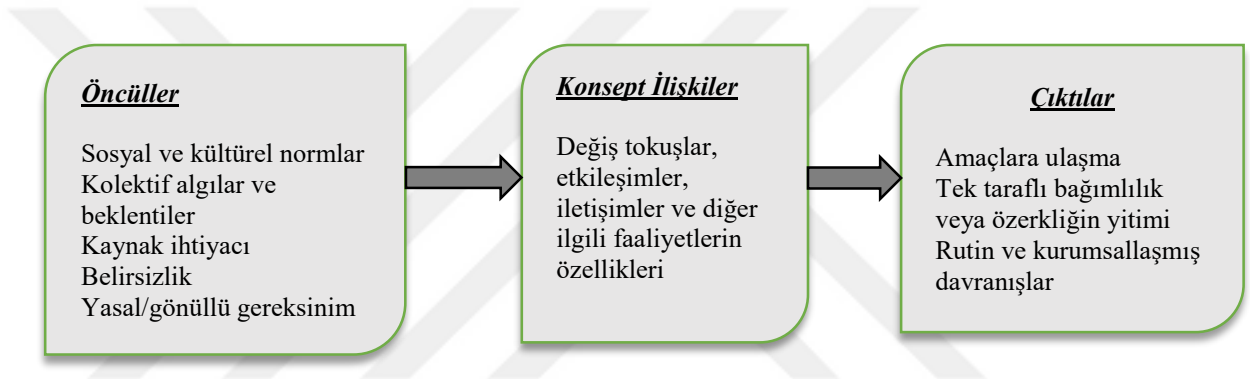
İlişkisel bakış açısının halkla ilişkilerin odak noktası olmasıyla birlikte kurum-paydaş ilişkileri paradigmasının kabul edildiğini ifade edebiliriz. Popülerliği zamanla artan bu paradigmaya araştırmacıların yönelmesiyle birlikte yapılan çalışmalar konuya ilişkin ihtiyaçların belirlenmesini sağlamıştır. Ortaya çıkan ihtiyaç kurum-paydaş ilişkileri alanında modeller geliştirilmesi şeklinde olmuştur.

Kurum-paydaş ilişkilerini kısaca tarif etmek gerekirse bir kurum ve paydaşları arasındaki etkileşim, değişim ve bağlantı şekillerinin ifadesi olarak belirtmek uygun olacaktır. Bu ilişkilerin, bireylerin ve sosyal toplulukların kimliklerinden, niteliklerinden ve algılarından farklı özelliklere sahip ilişkiler olduğunu da belirtmek gerekmektedir (Broom, Casey ve Ritchey, 2000: 18). Çalışmalar neticesinde belirlenen ihtiyaçlara binaen, geniş çapta karşılık bulan kurum-paydaş ilişki modellerine aşağıda yer verilmektedir.

#### 3.3.1.1. Üç Aşamalı Kurum- Paydaş İlişki Modeli

Halkla ilişkiler disiplininin ilişkisel bakış açısıyla değerlendirilmesi fikrinin Ferguson'la başladığı ve araştırmacılar tarafından da ilgiyle karşılanan bu bakış açısının zamanla halkla ilişkilerin ana odağını oluşturduğuna yukarıda değinilmektedir. Ferguson, kurum ve paydaşları arasındaki ilişkilerin ölçülmesi gerektiğine de işaret etmiştir (Broom ve diğ, 2000: 5). Örneğin Lindenmann 1998 yılındaki makalesinde halkla ilişkilerin değerlendirilmesinde fikir verici unsurun ilişkilerin değerlendirilmesi olduğunu ifade etmiştir (Ledingham, 2008: 246). Halkla ilişkilerin özü olarak ya da merkezdeki yaklaşım olarak ilişkiler fikri, bahsi geçen araştırmacıların halkla ilişkiler metinlerine dolayısıyla halkla ilişkiler yazınına girmiştir. Bu bağlamda kurum-paydaş ilişkileri alanında ortaya çıkan modellerden biri de bu şekilde Broom, Casey ve Ritchey tarafından geliştirilmiştir. Araştırmalarına göre ilişkiler, ilişkilerdeki aktörlerin ya da ilişkinin gerçekleşeceği

tarafların ortak amaçlı davranışlarını yansıtmaktadır. Modele göre aşağıda yer alan Şekil 3.2.'de görüldüğü gibi; ilişkilerin öncülleri olasılıklar veya ilişkilerin oluşumundaki nedenler olarak ifade edilen algılar, güdüler, ihtiyaçlar, davranışlar vb. dir. İlişkiler veya şekilde konsept ilişkiler olarak belirtilen husus diğer değişikliklerin hem nedenleri hem de sonuçlarıdır. Diğer bir ifadeyle ilişkiler hem bağımlı hem de bağımsız değişkenler şeklinde hareket ederek kurum-paydaş ilişkileriyle ilgili teorinin oluşmasında aracı değişkenler olarak yer almaktadırlar. Ek olarak Walton (1969'dan akt. Broom ve diğ., 2000: 16 ) bir örgütün toplam davranışını açıklayan en önemli faktörün iletişim olduğunu ifade etmiş ve bir örgütün dinamiklerini doğru okumanın en iyi yolunun örgütün iletişim sistemini anlamaktan geçtiğini de belirtmiştir.



**Şekil 3.2.** Kurum-Paydaş İlişkilerinin Öncülleri ve Çıktılar (Broom ve diğ.; 2000)

### 3.3.1.2. SMARTS Modeli

İlişki yönetimi sürecinin etkili olabilmesi için kurum-paydaş ilişkileri konusunda Brunig ve Ledingham (2000) tarafından kısaltması SMART olan bir ilişki yönetim süreç modeli önerilmiştir. Model kurum-paydaş ilişkilerinin yönetilmesi için bir süreci ve bu süreçte atılması gereken adımları belirtmektedir. Bu bağlamda model beş aşamadan oluşmaktadır (Bruning ve Ledingham, 2000: 92):

*Tarama* (scan): Çevreyi gözlemlemek mevcut kurum-paydaş ilişkilerinin durumunu ve iletişim şekillerini anlamak için halkın görüş, tutum ve davranışlarının gözlenmesidir.

*Haritalama* (map): Örgütün misyonunu oluşturan ilişki seviyelerini ve koşullarını belirleyen, sembolik, davranışsal ilişki stratejilerini taktiklerini, amaçlarını ve hedeflerini belirleyen stratejik bir planın oluşturulmasıdır.

*Eylem (act)*: Stratejik planın ilk etkisini ölçmek, değerlendirmek ve gerekirse ayarlamak için sahaya inmek ve bir pilot çalışma yapmaktır.

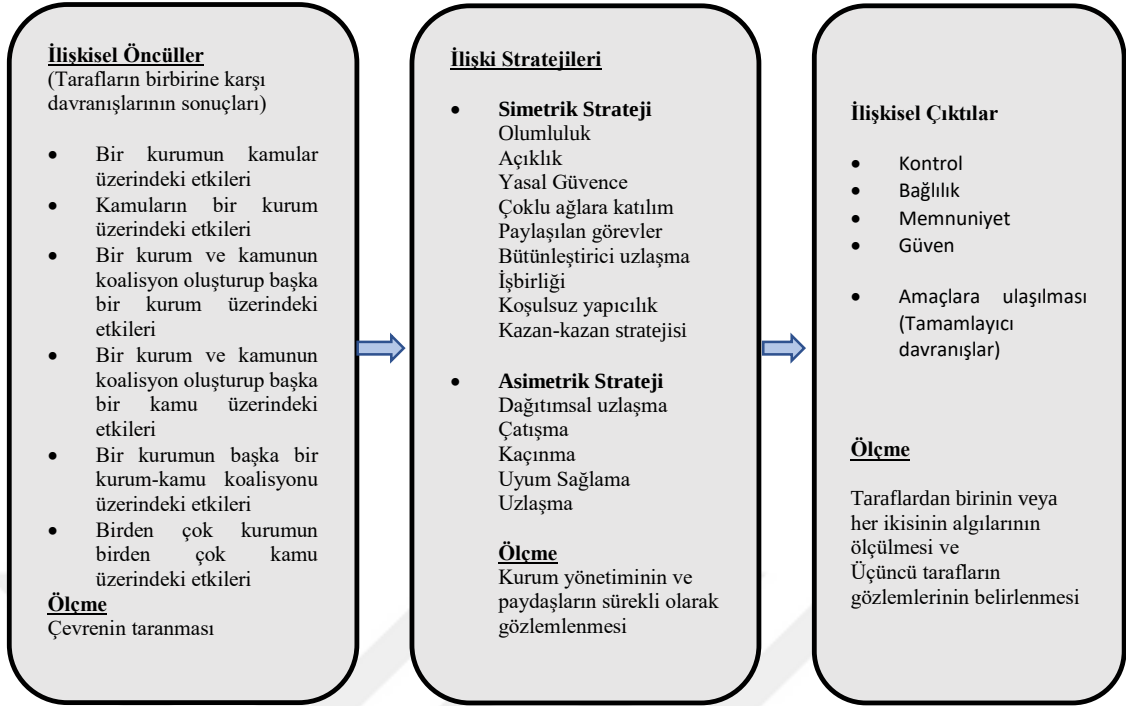
*Kullanıma sunma/devreye alma (rollout)*: Daha geniş halk kitlelerine revize edilmiş planı uygulamaktır.

*İzleme/takip (track)*: Nitel ve nicel araştırma yöntemleriyle örgüt sponsorluk ve faaliyetlerinin halkın algı ve davranışlarını nasıl etkilediğini gözlemlemektir.

Daha sonra SMART modeline eklenen S (stewardship) yöneticilik kavramını da içerecek şekilde SMARTS PR olarak genişletilmiştir. Modelin bu hali de kurum-paydaş ilişkilerinin yönetmek için atılması gereken adımları içermektedir. Örneğin, izleme stratejileri, halkla ilişkiler için gerekli ön test yöntemleri, programların uygulanabilir olması için öneriler ve değerlendirme stratejileri gibi hususları içermektedir (Ledingham, 2008: 247).

### **3.3.1.3. İlişkisel Öncüller, İlişkisel Stratejiler ve İlişkisel Sonuçlar Modeli**

Kurum-paydaş ilişki modellerini ele alan en ayrıntılı çalışmalar Hon ve Grunig (1999) ile Grunig ve Huang (2000) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır (Akbulut, 2011: 159). Bu çalışmanın bir basamağını oluşturan kurum-paydaş ilişki çıktılarına ilişkin yapılacak araştırmanın teorik temeli bahsi geçen ‘ilişkisel öncüller (durumsal öncüller), ilişkisel stratejiler ve ilişkisel sonuçlar’ modeline dayanmaktadır. Söz konusu olan bu model üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama ilişkisel (durumsal) öncüller, ikinci aşama ilişki stratejileri ve üçüncü aşama ilişkisel çıktılar olarak adlandırılmaktadır. Şekil 3.3’de şekilde bu üç aşama ve bu aşamaları oluşturan unsurlar yer almaktadır.



Şekil 3.3. İlişki Aşamaları ve Biçimleri (Grunig, ve Huang, 2000: 34)

### 3.3.1.3.1. İlişkisel Öncüller

İlişkisel öncüller şeklinde ifade edilen ve taraflar arasında oluşabilecek etkileşimin 6 farklı olasılıkla meydana gelmesi mümkündür. Bu olasılıklar aşağıda belirtildiği gibidir (Hon ve Grunig, 1999: 12, Grunig ve Huang, 2000: 34);

- Bir kurumun kamular üzerindeki etkileri
- Kamuların bir kurum üzerindeki etkileri
- Bir kurum ve kamunun koalisyon oluşturup başka bir kurum üzerindeki etkileri
- Bir kurum ve kamunun koalisyon oluşturup başka bir kamu üzerindeki etkileri
- Bir kurumun başka bir kurum-kamu koalisyonu üzerindeki etkileri
- Birden çok kurumun birden çok kamu üzerindeki etkileri

Teorinin ilk adımına verilen durumsal öncüller ifadesiyle anlatılmak istenen tarafların birbirlerine karşı olan davranışları ve bunların sonuçlarıdır. Ancak bu noktada bir ilişkide taraf olarak bahsi geçen paydaş, halk ya da kamu şeklinde ifade edilen kavramları ele almakta fayda görülmektedir. Çünkü kimi zaman bu kavramlar birbiri yerine ya da karşılığı uygun olmayan anlamlarda kullanılabilir. İlişkisel (durumsal) öncüllerin üstüne şekillendiği temel kuram olması dolayısıyla James E.

Grunig tarafından geliştirilmiş olan ‘*Durumsal Kamular Kuramı*’ (Situational Theory of Publics) bu noktada, bahsi geçen karmaşayı gidermek için incelenmelidir (Grunig, 1997: 10). Kuram ayrıca çalışmanın kurum-paydaş ilişki çıktılarının dayandığı teorik temeli oluşturmada önemli bir yere sahiptir.

### 3.3.1.3.1.1. Durumsal Kamular Kuramı

Kamu terimine ilişkin az sayıda halkla ilişkiler profesyonelinin fikri nettir. Durumsal kamular kuramı, public yani kamu kavramının halkla ilişkiler açısından doğru bir şekilde değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Bilinmesi gereken hususlardan biri, kamuların her zaman belirli, özel ya da spesifik oluşu yani genel bir kavramı içermedikleridir (Grunig ve Hunt, 1984: 138). Dolayısıyla kuram, halkla ilişkilerde kullanılan halk terimine açıklık ve anlam kazandırmak amacıyla Grunig tarafından geliştirilmiştir. Halkla ilişkilerde geçen halk kelimesi genel halk olarak adlandırılan kitle nüfusunu ifade etmek için kullanılabildiği gibi kimi zaman paydaşı kast etmek maksadıyla birbiri yerine de kullanılabilmektedir. Grunig genel anlamıyla halk kelimesi yani kamuyu ifade eden anlam ile paydaş arasında bir ayrım yapmıştır. Genel nüfus kavramını iletişim profesyonellerinin stratejik kamuları (paydaşları) tanımlamasına ve halkla ilişkiler programlarını planlayıp değerlendirmelerine yardımcı olan kategorilere ayırmak için paydaş ve kamu olmak üzere iki kavram kullanılmıştır. Halkla ilişkilerdeki halk teriminin genel halk olarak değerlendirilmesinin çelişkili olabileceği yönünde bir değerlendirmede bulunmuştur. Buna göre genel anlamıyla halk, örgütün davranışları ve faaliyetleriyle ilgilenmek için daima bir sebebi olan üyelerden meydana gelen grup, olarak nitelendirilmiştir. Grunig, paydaş (stakeholder) terimini stratejik veya önemli kurumsal kararların fiili veya potansiyel sonuçlarından etkilenen genel insan kategorilerini nitelemek için kullanmaktadır. Bir diğer ifadeyle paydaş, örgüt ya da kurum karar verdiğinde risk altında olan kişileri ifade etmektedir. Halkla ilişkiler programlarında odaklanılan genel paydaş kategorileri çalışan ilişkileri, toplum ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, tüketici ilişkileri veya hükümet ilişkileri şeklinde sıralanabilir (Grunig, 2005b: 778). Bir örgütün kararlarından etkilenen veya örgütü kararlarıyla etkileyen insanlar paydaş olarak ifade edilmektedirler. Paydaş kategorisinde yer alan insanların çoğu pasiftir. Bu paydaşlardan farkındalığı ve aktifliği yüksek olanlar ise kamu olarak tanımlanabilir. Paydaş kavramı örgütü etkileyen ya da örgütten etkilenen insan ya da

grupları ifade etmek için kullanılan ve geniş kategorilerden oluşan bir kavramdır. Ancak bu kategorilerde yer alanların bir örgütle kurdukları iletişim ya da örgütü etkileme düzeyleri aynı değildir. Bu sebeple halkla ilişkiler uygulayıcıları genellikle iletişim programları ya da stratejileri geliştirirken paydaşları kategorize etmekte, segmentlere ayırmaktadırlar. Bu şekilde örgüt için stratejik olan kamuları belirleyip iletişim kurma olasılıklarını arttırabilirler ve iletişim modelini belirleyebilirler (Grunig ve Repper, 2005: 139-140). Bu bağlamda çalışmanın ilerleyen bölümlerinde kamu türlerine ve stratejik halkla ilişkilerde kamu türlerinin ne işe yaradığına değinilmektedir.

Durumsal kamular kuramı bir örgütle kamuları arasındaki iletişimi inceleyen en kapsamlı kuramdır (Grunig ve Repper: 2005: 142). Kuram, bireylerin neden ve ne zaman bilgi arama gibi iletişim davranışlarında aktif hale geldiklerini anlatmaktadır (Kim ve Grunig, 2011: 142). J. Grunig durumsal kamular kuramı çerçevesinde insanların neden bir davranışta bulunduğunu ve bu davranışın planlanması sürecinde neden iletişim kurduğunu üç değişkenle açıklamaktadır (Grunig ve Repper, 2005: 149). Temel teori aktif ve pasif iletişim davranışı olmak üzere iki bağımlı değişkenden ve sorun algısı, kısıt algısı ve ilgi düzeyi olarak ifade edilen üç bağımsız değişkenden oluşmaktadır (Grunig, 1989: 54). İlerleyen kısımda söz konusu üç bağımsız değişkenin ayrıntılarına yer verilmiştir. Bu noktada kısaca değinmek gerekirse; sorun algısı, kısıt algısı ve ilgi derecesi olarak sıralanan bu üç kavram sadece insanların ne zaman iletişim kuracağını değil bilişler, tutumlar, bireysel ve kolektif davranışlar gibi iletişim etkilerinin pasif iletişim davranışından çok aktif iletişim davranışı sonucu ortaya çıktığını da belirtir. Bu farklı tepkiler halkla ilişkiler bakımından belirlenebilecek hedeflerin büyük bölümünü içine aldığından etkili bir segmentasyon kuramı oluşturur. Anlatılanlar ışığında durumsal kamular kuramı bireylerin iletişim davranışını açıklamak için kullanılmaktadır ve bunun yanında halkla ilişkilerde faydalı olduğu bir nokta da insanları kamular halinde öbeklemek konusundadır (Grunig ve Repper, 2005: 151-152). Çünkü kitleleri, pazarları veya ‘genel kamuoyunu’ iletişim programlarını planlamak için kategorilere ayırmak gerekmektedir (Grunig, 1989: 50).

TDK segment kelimesini ‘bir organ, yapı veya bütünün doğal veya yapay olarak sınırlanmış her bir bölümü’ olarak tanımlamaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Yukarıda bahsi geçen ve TDK anlamıyla da örtüştüğü gibi kamunun segmentlere ayrılması yani segmentasyonu işi örgütlerin işini kolaylaştıran ve başarısını artıran bir unsur olarak

halkla ilişkiler uygulayıcıları açısından önemlidir. Örgütlerin kamularına ilişkin yapacakları bu ayrım geniş paydaş gruplarından veya genel nüfustan proaktif ve küçük gruplar belirlemelerini sağlamaktadır. Bu bölümlendirme işi örgütlere problem çözme, stratejik ilişkiler geliştirebilme ve farklı kamularla ilişki kurabilme şansını vermektedir. Yararları arasında mevcut ya da potansiyel kitlelere ulaşmak için maliyetleri düşürmesi ve örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için paydaşların ve halkın desteğini almasına yardımcı olabileceği sıralanabilir. Sonuç olarak kamu segmentasyonu örgütlerin iletişim maliyetlerinde azalma sağladığı gibi stratejik hedef kitlelerle olan iletişimi hedeflerine ulaşmasını ve olası tehdit, kriz durumları için örgütün korunmasını da sağlayabilir. Hatta stratejik hedef kitleler yardımıyla oluşan stratejik fırsatlar olursa bunlardan yararlanmayı da sağlayabilmektedir (Kim, 2011:1).

Grunig durumsal kamular kuramını, kamular üzerine kuram geliştirmiş olan ilk sosyal bilimcilerden J. Dewey'in (1927) ve Blumer'in (1966) fikirleri üzerine geliştirmiştir. Bu iki bilim insanına göre kamular, kendileri üzerinde etkisi olan ya da sonuçları olan problemler etrafında kümelenmekte ya da yoğunlaşmaktadırlar. Bu durumun özeti de kamuların sorunları değil sorunların kamuları belirlediği şeklinde olabilir (Grunig, 1989: 52; Grunig ve Repper, 2005: 153). Dewey (1927) tarafından çerçevesi çizilen ve tarifi Grunig tarafından yapılan kamu kavramıyla insanların fark ettikleri problemler etrafında oluşturdukları sorun grupları anlatılmaktadır (Kim ve Krishna, 2014: 73). Sorunlar, durumsal kamular teorisine göre meydana gelir ve ortadan kaldırılırlar dolayısıyla problemler gelirler ve giderler. Bir problem oluşursa bununla ilgilenen kamular ortaya çıkar ve problemin giderilmesiyle beklendiği gibi kamular kaybolurlar. Grunig kamuların kuruluşların bu karara dahil olmayan, kuruluş içindeki ve dışındaki insanlar üzerinde sonuçları olan kararlar alındığında ortaya çıktığını kuramlaştırmıştır. Kamular sadece ve zarar gördükleri kararlarda belirmezler farklı hassasiyetleri de olabilmektedir. Örneğin düşük fiyat uygulamaları, istihdamda istikrar, doğanın daha az kirlenmesine yönelik örgütlerin almak istemeyeceği kararların alınmasını ve sonuçlarının görülmesini isteyebilirler (Grunig, 2005b: 778).

Durumsal teori belirli zamanlarda belirlenen hedef kitlenin kim olduğunu ve bu kitlelere uygulanacak iletişim programlarının ne zaman etkili olabileceğini ve bu programların farklı kitlelerin kısa vadedeki tutum ve davranışlarına etkilerini açıklamaktadır. Önemli bir diğer nokta da teori kamuların ne zaman organize aktivist

gruplara dönüştüğünü de açıklamaktadır. Sonuç olarak durumsal kamular teorisi halkla ilişkiler programlarını stratejik olarak yönetmek, kamuları belirlemek, iletişim programları için gerçekçi olan kısa ve uzun vadeli hedefler seçmek ve bu programların sonuçlarını değerlendirmek için yararlı bir araç sağlamaktadır (Grunig, 2005b: 778). Kamular birbirinden kopuk sistemler olarak oluşmuş ortak sorun yaşayan bireylerden meydana gelip zamanla kolektif davranan güçlü, örgütlü eylem gruplarına dönüşebilmektedirler. Kamular aynı gündem ya da probleme ilişkin sorun algıları, kısıt algıları ve ilgi dereceleri birbirine yakın olan veya hisleri aynı yoğunlukta olan insanlardan oluşmaktadır (Grunig ve Repper, 2005: 153). Yukarıda kısaca değinilen bu üç bağımsız değişken aşağıda açıklanmaktadır:

**Sorun algısı:** Yukarıda da belirtildiği gibi kuramın temeli oluşturulurken esinlenilen bilim insanlarından Dewey sorun algısı konseptine temel oluşturmuştur. Sorun algısı, bir şeyin eksik olduğu hissedildiğinde oluşan algı olarak tanımlanmış ve sorunlu olan bir durum fark edildiğinde insanların bilgi aradığı ve o konuyla ilgili düşündüklerinden bahsedilmiştir. Sorunlar; durumlar, ortamlar veya toplumsal sistemler gibi çeşitli sebeplerle yani yaşam durumlarında ortaya çıkmaktadır. İnsanlar bir sorun olduğunu düşündüğü durumlarda iletişim kurmaktadır. İnsanların farklı yaşam durumlarında nasıl bir algı geliştirdikleri yönündeki analizler de ne zaman ve ne gibi konularda iletişim kuracaklarını göstermektedir. (Grunig ve Repper, 2005: 149-150).

**Kısıt algısı:** İnsanların bir önceki basamakta fark edip tanımladıkları problemle ilgili bir şeyler yapabilecek durumdayken bu yeteneklerini kısıtlayan engeller olduğunu algılamalarını ifade eder (Grunig, 1989: 55). Kısıt algısı iletişim davranışını baskılayan bir unsurdur. Ayrıca insanlar bir sorunu değiştirmeye güçlerinin yetmeyeceğini düşündüklerinde veya bir davranışı ortaya koyma gücüne sahip olmadıklarına yönelik bir inanç geliştirmişlerse iletişim kurmayı tercih etmezler. Kısıt algısı çeşitli sosyal bilim kuramları açısından önemli olmakla birlikte ekonomi ve yönetim bilimlerinde istatistiki bir kavram olarak yerini almaktadır. Kısıt algısı aynı zamanda matematiksel bir teknik olan kısıtlı kaynakların kârı maksimize etmesi için kullanılan yöntemlerden biri olan lineer programlamada da önemli bir yere sahiptir. Bandura'nın iletişim programlarıyla ilgili çeşitli araştırmaların sonuçlarını açıklamakta kullandığı Toplumsal Öğrenme Kuramı'nda 'kişisel etkinlik' olarak yer almaktadır (Grunig ve Repper, 2005: 150).

Katılım (ilgi) düzeyi: İnsanların durumla kendilerini ne ölçüde bağdaştırdıklarını ifade etmektedir (Grunig, 1989: 55). Üçüncü kavram olan ilgi derecesi pazarlama ve iletişim araştırmalarında yaygın olarak kullanılmıştır. Kavramla ilgili çok farklı tanımlar mevcuttur. Genel olarak bir davranış ya da ürünün bireylerde oluşturduğu önem ya da aldırış derecesi şeklinde tanımlanabilir. İlgi derecesi farklı bireyler için ürüne ya da davranışa göre farklılık arz ettiğinden bir segmentasyon konsepti olarak da kullanılabilir. Örneğin nüfuslar satın alma ve iletişim davranışı bağlamında aktif ya da pasif segmentlere ayrılabilir. Aktif ve pasif kamular şeklinde ifade edilebilecek bu segmentasyonda aktif kamular halkla ilişkiler açısından bir örgütün stratejik kamularını oluşturması açısından özel bir önem taşır.

İlgi araştırmaları çeşitli tanım ve kriterler bakımından literatürde farklılık göstermektedir. Bu sebeple kavramı incelerken dikkatli olunmasında yarar bulunmaktadır. Kimi araştırmacılara göre kavram bir kişilik özelliği olarak, ego uyarımı olarak ya da bir ürünün sorunun birçok insan için aynı olan özelliği şeklinde tanımlanmıştır. Grunig (1989) ilgiyi, bir durum için bireyin bilişsel algısı olarak tanımlamıştır. Bireyin o durum ile kendisi arasında bir bağlantı kurmasıdır. Hem durumsal kamular teorisi hem de öncesinde konuyla ilgili yapılan araştırmalar yüksek sorun algısı ve düşük kısıt algısının hem aktif hem de pasif bilgi işlemeyi arttırdığını doğrulamıştır. Teoriye dayalı araştırmalar bilişsel etkilerin genellikle davranışsal etkilerden daha fazla olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde teori insanların bir tutuma sahip olup olmadığını veya davranışa katılıp katılmayacağını ancak bu tutumun veya davranışın organizasyonu destekleyip desteklemediğini veya ona karşı çıkıp çıkmadığını tahmin eder (Grunig, 1989: 55). Teoriye göre insanlar belirli bir duruma en mantıklı gelen çözümü uygulamak eğilimindedirler (Grunig, 1989: 69). İnsanların bir sorun hakkında yapabileceklerinin olduğuna inanması o sorunla ilgili bilgileri kullanma olasılıklarını da artırmaktadır (Grunig, 1989: 75).

Bu bağlamda insanların sorunlar karşısında oluşturduğu kamular ortaya çıkmaktadır. Grunig ve Hunt (1984: 145) tarafından kamu aşağıda yer alan üç koşula sahip bir grup insan olarak tanımlanmaktadır. Bu koşullar;

- a) benzer sorunla karşılaşan,
- b) bir sorun olduğunu gören,
- c) sorunla ilgili bir şeyler yapmaya çalışan, şeklinde sıralanmaktadır.

Durumsal yaklaşıma göre yukarıda bahsi geçen üç koşulun hiçbirini taşımayan kamular, kamu olmayanlar; örgütsel sonuçların yarattığı benzer bir sorunla karşı karşıya kaldığı zaman bu sorunu tespit edemeyen ya da sorunun farkında olmayan kamu, gizli kamu; bir sorun olduğunun farkına varan kamu, uyanmış kamu; sorunu tartışmak ve bir şeyler yapmak için örgütlenildiğinde ortaya çıkan kamular ise aktif kamu olarak değerlendirilmektedir (Grunig ve Hunt, 1984: 145).

Aktif kamularda insanlar bir durumu problemlili olarak değerlendirirlerse aktif olarak bilgi aramaya başlarlar. Aktif olarak iletişim kuran insanlar daha organize bilişler geliştirebilirler. Bir durumla ilgili tutumlara sahip olma olasılıkları daha yüksektir ve durumla ilgili bir şeyler yapmak için daha sık davranışta bulunurlar (Grunig, 2003: 96). Bu bağlamda aktif kamuların örgütsel sonuçları sorun haline getirip ortaya kriz durumlarını çıkarma ihtimallerinin olduğunu göz ardı etmemek gerekmektedir. (Grunig 2005: 778).

#### 3.3.1.3.2. İlişkisel Stratejiler

Modelin ikinci aşaması ilişki stratejileri olarak adlandırılmaktadır. Kamularla nasıl iletişim kurulacağı bu ilişkinin geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasına yönelik stratejileri kapsamaktadır (Hon ve Grunig, 1999: 13). Simetrik ilişkilerin sürekliliğine yönelik tüm uygulamalar için kişilerarası ilişkiler üzerine yapılan araştırmalar sonucu elde edilen kavramlar kullanılabilmektedir.

1. Erişim (access): Kamu üyeleri veya kanaat önderleri örgütü halkla ilişkiler veya iletişim alanında temsil eden kişi ya da birimle iletişime geçilebilir. Halkla ilişkiler temsilcileri ya da üst düzey yöneticiler kamu temsilcilerinin kurumsal karar alma süreçlerine erişimi sağlamalarına fırsat verirler. Böylece taraflar herhangi bir sorun ya da şikâyet durumunda birbirleriyle iletişime istekli olurlar üçüncü şahısların olumsuz tepkileri altında kalmazlar.
2. Olumluluk (Positivity): Örgüt ya da kamunun ilgili taraflar için ilişkiyi daha iyi daha keyifli hale getirmek için yaptığı her şeyi ifade etmektedir.
3. Açıklık (Openness): Düşünce ve duyguların taraflar arasında açık olmasını ifade etmektedir.
4. Güvenceler: Bu strateji ilişkilerdeki tarafların birbirlerine karşı ilgilerinde, iletişimlerinde doğru tutumların olacağına ilişkin garanti vermelerini ifade

eder. Aynı zamanda strateji taraflarının ilişkiyi sürdürmelerine niyetli olduklarını da göstermektedir.

5. Ağ (networking): Örgütlerin kendi kamuları gibi olan örneğin çevreci gruplar, sendikalar veya topluluklarla bir ağ yada koalisyon kurmasını ifade eden bir kavramdır.
6. Görev Paylaşımı (Sharing of Task): Örgütler ve kamular ortaya çıkan ortak müşterek ya da ayrı sorunları ortaklaşa bir anlayış çerçevesinde çözüme ulaştırmayı hedefler (Hon ve Grunig, 1999: 14-15).

Modelde ilişki sürdürme stratejileri çatışma çözümüyle ilgilenenler kapsamında bütünleştirici, dağılımsal strateji ve çift yönlü ilgi olmak üzere üç kategoride ele alınmıştır.

1. Bütünleştirici strateji (integrative strategy): İlişkideki tarafların sorunlarını ortak tartışma ve karar verme yoluyla birlikte çözümlemelerini ifade eden stratejidir. Dolayısıyla bu strateji simetriktir ve aynı zamanda kuruluş ve kamuları arasındaki uzun vadeli ilişkinin bütünlüğüne değer verdiğinden bir kazan kazan çözümdür.
2. Dağılımsal strateji (distributive strategy): Çatışma çözümüyle ilgilenen ilişki sürdürme stratejilerinden dağılımsal strateji tarafların kazançlarını en çok, kayıplarını da en az haline getirmeyi amaçlamasını ifade etmektedir. Bu sebeple strateji asimetrik ve kazan-kaybet anlayışına dayanmaktadır. Bu strateji çeşitli taktiklerle örneğin tartışma, öfke gösterme, karşı tarafı suçlama, düşmanca sorgulama, varsayımsal ilişkilendirmelerle, talepler veya tehditlerle baskın olma ve kontrol altında tutmaya çalışmayı içerir.
3. Çift yönlü ilgi stratejisi (dual concern strategy): Kamunun çıkarları ve örgütün çıkarları arasında denge kurmayı amaçlayan bir stratejidir. Bu sebeple halkla ilişkilerle ilgili özel bir yeri vardır. Bazı çift yönlü ilgi stratejileri asimetriktir. Çünkü örgütün çıkarlarını kamunun çıkarlarından daha ön plana alma yönünde eğilim gösterirler. Bunun dışında uzun vadede olumlu ilişki geliştirmek ya da sürdürmek konusunda başarılı olduklarını ifade etmek pek mümkün değildir. Çift yönlü ilgi stratejilerinin asimetrik olduğu durumların belirgin bir şekilde hissedildiği çatışma, kaçınma, uyum sağlama ve uzlaşma durumlarına da kısaca değinmekte yarar görülmektedir;

Çatışma (contending): Pozisyonun veya konumunun kabulü için örgütün kamuyu ikna etmeye çalışmasıdır.

Kaçınma (avoiding): Bir kurumun çatışmaktan ya fiziksel ya da psikolojik olarak uzak durmasıdır.

Uyum sağlama (accommodating): Kurumun kısmen de olsa isteklerinden ödün vererek esnemesidir.

Uzlaşma (compromising): Kurum kendi tercih ettiği pozisyonlarda kamuyla görüşür. Ancak, buradan çıkan sonuç kurum açısından tamamen memnun edici olmaz (Hon ve Grunig, 1999: 16-17).

Yukarıda bahsi geçen stratejilerden hariç bazı uyum sağlama stratejileri ise simetriktir. Ayrıca bu stratejiler uzun vadede bir ilişki kurmak ve sürdürmek açısından elverişlidirler.

İş birliği (cooperating): Hem kurum hem de halk çıkarlarında uzlaşmak ve karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurabilmek için birlikte çalışırlar.

Koşulsuz yapıcılık (being unconditionally constructive): Örgüt bazı pozisyonlarından vazgeçse ve bunun karşılığını kamudan görmese de kurum-kamu ilişkisi adına iyi olduğunu düşündüğü davranışı yapar.

Kazan kazan veya olmazlık yaklaşımı (saying win win or no deal): Kurum ve kamu ikisi açısından yarar sağlayan bir çözüm bulamazlarsa, anlaşmama durumunu kabul ederler. Başka bir ifadeyle anlaşmamak hususunda anlaşılırlar. Bu simetrik bir stratejidir çünkü ilerleyen zamanda kazan kazan yaklaşımına açık bir kapı bırakılmış olur (Hon ve Grunig, 1999: 17).

### **3.3.1.3.3. İlişkisel Sonuçlar Modeli / Kurum Paydaş İlişki Kalitesinin Boyutları**

Kurumların paydaşlarıyla olan iletişimlerinde başarılarına ilişkin bakılması gereken göstergelerin ya da ortaya çıkan ilişkinin sonuçlarının veya çıktılarının hangi başlıklarda değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin incelemeler yapılmıştır. Öncelikle kişilerarası iletişim ve kişilerarası ilişkiler psikolojisi üzerine yapılan araştırmaların incelenmesiyle başarılı iletişimin göstergeleri dört unsurda toplanmıştır. Bu noktada önemli olan, bu dört göstergenin kurum-paydaş ilişkilerinin de başarısını ifade eden göstergeler olarak

saptanmasıdır (Hon ve Grunig, 1999: 19). Buna göre kurum-paydaş ilişkilerinin kalitesini temsil eden en uygun göstergeler güven, kontrol, bağlılık ve memnuniyet olarak belirlenmiştir (Huang, 1997: 61; Hon ve Grunig, 1999: 18-20).

Halkla ilişkiler profesyonelleri toplumsal ilişkilerle itibar inşa etmelidirler. Bu bir örgüt için karşılaşılabilecek daha az muhalefet daha çok destek anlamına gelmektedir. Aynı zamanda örgütsel davranışlardan etkilenen halkın her kesimiyle ilişki geliştirmeyi başarabilen halkla ilişkiler faaliyetleri örgüte değer katmaktadır. Bu şekilde örgütün karşılaşılabilecek grev, boykot, dava, iş bırakma ve olumsuz haberlerin çıkması ya da yayılması gibi durumların önüne geçilebilecektir. Örgütün paydaşlarıyla arasındaki yarar sağlayan değişimler ilişki çıktıları olarak tabir edilen güven, kontrol, bağlılık ve memnuniyeti inşa etmeye başlar. Bu dört göstergenin seviyesi zamanla yükselir ve muhtemel optimum seviyede sabit kalarak uzun vadeli bir toplumsal ilişkinin kurulmasının yolunu açar (Hon ve Grunig, 1999: 21). Özetle, halkla toplumsal ilişkilerin kurulması örgütlerin işleyebilirliği ve talepte bulunabilirliği gibi hususlar bakımından bir gereklilik olarak değerlendirilebilir. Bu durumda bir örgütün halkla ilişkiler biriminin toplumsal ilişkiler kurma becerisine sahip olması beklenir. Çünkü halkın bir örgütle toplumsal ilişkisinin olduğunu algılama derecesi halkla ilişkilerin başarısının en net göstergesidir. Örgüt ve halk arasındaki bu ilişkiyi sağlamak ve yürütmek kolay olmayan uzmanlık gerektiren bir iştir. (Hon ve Grunig, 1999: 21- 22). Bu bağlamda örgütün halkla ilişkiler başarısını ortaya koyabilmenin ölçütleri olan ilişki çıktılarının kontrol, güven, bağlılık ve memnuniyet boyutları aşağıda açıklanmıştır. İlişkisel çıktıların bu dört boyut altında kavramsallaştırılmasının nedenlerinden biri kişilerarası ve örgütsel ilişkiler literatüründe bu boyutların sıklıkla yer bulmasıdır. Başka bir neden de bu boyutların kurum-paydaş ilişkilerinin temelini oluşturduğuna olan inançtır (Huang, 2001: 65).

#### **3.3.1.3.3.1. Kurum-Paydaş İlişki Kalitesinin ‘Kontrol’ Boyutu**

Kontrol değişkeni karşılıklı olma durumunu ifade eden bir ilişki çıktısıdır. Taraflardan hangisinin diğerini etkileyecek güce sahip olduğu konusunda anlaşma derecesidir. Kurum-paydaş ilişkilerinde güç dengesizliği bir dereceye kadar normal kabul edilebilir ve taraflardan birinin kontrolü ele geçirmeye yönelik çalışmaları olabilir. Bunlar iletişim başarısındaki algının, ilişkilerdeki memnuniyetin düşmesi ve aktivizm seviyesindeki artış ile ilişkilidir (Hon ve Grunig, 1999: 19). Kontrol boyutu Huang (2001)

tarafından Hon ve Grunig'in (1999) tanımlamasına benzer bir şekilde yapılmıştır. Taraflardan hangisinin diğerini ya da kimin birbirini etkilemek için haklı güce sahip olduğu konusunda anlaşma derecesi olarak tanımlanmıştır. Bir ilişkide iki taraf arasında kontrolün karşılıklı olma duygusu ilişkinin istikrarı ve karşılıklı bağlılık için kritik öneme sahiptir. Vurgulamak gereken bir husus da kontrol kavramının simetrik halkla ilişkilerle ilgili olduğudur. Huang'a (1999'dan akt. Huang, 2001) göre kontrol halkla ilişkiler stratejilerinin çatışma çözümü üzerindeki etkilerine aracılık eden iki ana değişkenden biridir, diğer değişken ise güven olarak öne sürülmüştür. Aynı zamanda Huang simetrik iletişimde iki yönlü iletişimin kullanılmasının ilişkide kontrol değişkenini üretebileceğini göstermiştir. Sonuç olarak istikrarlı ve olumlu bir ilişki için taraflar arası kontrolün bir dereceye kadar olması beklenmektedir (Huang, 2001: 66). Özetle ilişkinin tarafları bir ilişkide mümkün olduğunca kendine ait bir müdahale hakkının bulunmasını ister. İyi bir ilişki kalitesi için kurum-paydaş ilişki çıktılarından kontrolün taraflardan birinde yoğunlaşmaması, denetleme hakkının mümkün olduğunca dengeli bir şekilde dağıtılmasına dikkat edilmelidir.

### **3.3.1.3.3.2. Kurum-Paydaş İlişki Kalitesinin 'Güven' Boyutu**

Kurum-paydaş ilişkisinde öncelikle güvenilir olmak veya güvenilir bir itibara sahip olmak hayli önemlidir. Çünkü güvenin olduğu bir ilişkide engeller büyük ölçüde kalkar ve her türlü stratejiyi geliştirmek mümkün olur (Hon ve Grunig, 1999: 19).

Güven, bir kişinin iyi niyetinin başkaları tarafından istismar edilmeyeceği inancı olarak tarif edilebilir. Başka bir ifadeyle bir kişi ya da kurum yardımsever ve dürüst olarak algılandığında kişi riske atılmak hususunda daha cesur davranılabilir. Bu cesaret de güven duygusundan kaynaklanmaktadır. Güven kişinin karşı tarafa kendini açma isteğini ifade eder. Halkla ilişkiler alanında güven kritik bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca kişilerarası ilişkilerde ve risk unsurunun olduğu örgütsel çatışmalarda da kritik bir kavram olarak tarif edilebilir. Huang (1999'dan akt. Huang, 2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmada bir önceki başlık altında incelenen kontrol boyutuyla birlikte ikinci kritik unsur olarak güven boyutunun belirlendiğine dikkat çekilmiştir. Kurum-paydaş arasındaki güven halkla ilişkiler stratejilerinin çatışma çözümü üzerindeki etkisine aracılık edebilir. Daha belirgin bir ifadeyle ampirik verilere göre çift yönlü simetrik iletişimin olması kurum-paydaş ilişkilerinde güvenin oluşmasına katkı sunacaktır (Huang, 2001: 67).

Güven bir ilişkide ilk akla gelen kavramlardan biridir, ilişkinin tarafları arasında şüpheye yer olmadan inanmak şeklinde de ifade edilebilir. Taraflar arasında geçen iletişim tecrübeleri sonucu bir tür duygusal alt yapısı olan his de denebilir. Kurum-paydaş ilişkisinde güvenin oluşturulması kolay değildir en azından tam bir adanmışlık hali beklenmeyebilir. Ancak makul bir seviyede taraflar arasında güven oluşturmak mümkündür.

#### **3.3.1.3.3. Kurum-Paydaş İlişki Kalitesinin ‘Bağlılık’ Boyutu**

Bir ilişkiyi sürdürmek ve geliştirmek için ilişkinin enerji harcamaya değer olduğuna inanmak bağlılık olarak değerlendirilmektedir (Hon ve Grunig, 1999: 20). Bazı araştırmacılar bağlılık kavramını bir ilişkiyi yürütmek için kalıcı bir arzu olarak yorumlamışlardır. Aynı zamanda bağlılık örgüt ile ortakları arasındaki ilişkinin merkezinde bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Bağlılığın örgütsel bir ortamda iç ilişkilerin etkili bir göstergesi olduğu bulunmuştur. Örneğin artan örgütsel vatandaşlık, işe alma, eğitim uygulamaları ile yakından ilişkilendirilmiştir. Bağlılığın kurum-paydaş ilişkileri bağlamında değerlendirildiğinde duygusal “*affective*” bağlılık ve devam eden “*continuance*” bağlılık şeklinde ifade edilen iki yönünden bahsetmek mümkündür (Grunig ve Huang, 2000: 46). Bağlılık kavramına ilişkin bir çalışma gerçekleştiren Meyer ve Allen (1984) biraz daha ayrıntılı olarak kavramları şöyle ifade etmektedirler. Devam eden bağlılık belirli bir eylemi sürdürmeye dayanmaktadır. Aslında ekonomik ilişkiyi ya da ekonomik mantık temelinde gelişen bir ilişkiyi bu noktada düşünmek uygundur. Örneğin örgüt ve işgören arasındaki iş sözleşmeleri gibi. Diğer taraftan bir varlığa duygusal bağlanma veya duygusal yönelim geliştirmeyi içeren duygusal bağlılık ortaya çıkmaktadır. Belirtmek gerekir ki bu iki bağlılık biçimi birbirinden bağımsız olarak kavramsallaştırılmıştır. Dolayısıyla kişinin duygusal bağlılık derecesi ekonomik bağlılığının derecesini etkilemez. Bu durumun tersi de aynı şekilde geçerlidir (Meyer ve Allen, 1984: 373). Bu durumda, ilişkinin devamlılığı varsa veya devamına yönelik şiddetli bir istek varsa, bağlılıktan söz edilebilir.

#### **3.3.1.3.3.4. Kurum-Paydaş İlişki Kalitesinin ‘Memnuniyet’ Boyutu**

Memnuniyet, bir ilişkinin kalitesini belirleyen en önemli özellik olarak geniş kabul görmüş bir kavramdır. Memnuniyet boyutu hem örgütün hem paydaşlarının ilişkilerinden

ne derece memnun olduğunun en önemli göstergesi olarak ifade edilebilir. Başka şekilde bir ifadeyle olumlu beklentilerin güçlendirilmesine verilen olumlu duygusal tepki olarak kavramsallaştırılmıştır (Huang, 2001: 67). Bilişsel boyutları içeren kontrol ve güvenin aksine sevgi ve duyguyu ifade eden memnuniyet bir tarafın diğer tarafa karşı olumlu hissetme derecesi olarak da anlatılabilir. Faydanın maliyetine göre daha çok olduğu ilişki memnuniyetle ifade edilebilir. Ayrıca bir taraf diğer tarafın ilişkiyi sürdürmeye yönelik davranışlarının olumlu olduğuna inanıyorsa yine memnuniyet ortaya çıkar (Hon ve Grunig, 1999: 20). TDK (<https://sozluk.gov.tr>) memnuniyet kavramını '*memnun olma, sevinç duyma, memnuniyet*' olarak açıklamaktadır. Kurum-paydaş ilişki kalitesinin boyutları arasında sevinmek duygusunu barındıran boyut memnuniyet boyutu olarak tarif edilebilir. Bu duygunun ortaya çıkmasına sebep husus ise harcanan çabanın sonucunda alınan ödülün daha tatmin edici olmasıdır, denilebilir.

Özet olarak kurum-paydaş ilişki çıktılarından kontrol, ilişkideki güç asimetrisinin kaçınılmaz doğasını yansıtmaktadır. Güven ve memnuniyet tüm ilişki çeşitlerinin bilişsel ve duygusal yönlerini kapsamaktadır. Bağlılık ise kişilerarası ilişkilerin psikolojik ve duygusal yönlerini yansıtırken aynı zamanda örgütsel ilişkilerin davranışsal yönlerini içeren kaynak alışverişinin durumunu yansıtmaktadır (Huang, 1997: 61).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ ÇIKTILARININ ROLÜNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde sağlık kuruluşları özelinde örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşmaya etkisinde kurum-paydaş ilişki çıktılarının rolünü ortaya koymaya yönelik yapılan saha çalışmasına ilişkin bilgiler verilmekte ve elde edilen verilerin analizleri sunulmaktadır.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, sağlık kuruluşlarında örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi saptamak ve bu ilişkide kurum-paydaş ilişki çıktılarının aracılık rolünü ortaya koymaktır.

Örgütsel iletişim, diğer örgütlü yapılarda olduğu gibi sağlık kuruluşlarında da çok önemli bir konudur. Doktor, hemşire ve idari personelden oluşan hastane çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada çalışanların örgütlerinden sağladıkları iletişim doyumu ile kurumlarına olan bağlılıkları arasından yakın bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda işgörenlerin kurumlarından yeterli düzeyde ve zamanında bilgi almaları sayesinde örgütlerine yönelik olumlu algılarının oluştuğu belirtilmiştir (Danayiyen, Kıyak ve Ünal, 2017). Sağlık kuruluşlarında uzun vadede de olsa işgörenlerin iletişim doyumlarının artması gerek sağlık hizmetlerinin işlevselliği gerek hizmet kalitesinin artması hususlarında önemli rol oynayacaktır (Bal, 2013). Timuroğlu ve Balkaya (2016) tarafından hemşirelerle gerçekleştirilmiş olan çalışmada örgütsel iletişimin sağlık personelinin iş motivasyonu açısından önemine vurgu yapılmıştır. Örgütsel iletişimin iş motivasyonu ile ilişkisinin tespit edildiği belirtilmiştir. Örgütsel iletişimi etkili olan örgütlerin işgörenlerinin iyi motive olmalarının sonucunda iş ve genel hayat başarıları üzerine de olumlu etkisi gözlenmiştir.

Örgütsel yabancılaşmayla ilgili literatürde yapılan çalışmalar bağlamında sağlık çalışanlarının yabancılaşma düzeyleri ile iş tatminleri arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Kormazer ve Ekingen, 2017). Sağlık alanında aşırı iş yükü, hasta kaybı

ve zorlu hastalıklarla mücadele gibi sebeplerin yol açtığı tükenmişlik duygusuna eşlik eden bir diğer duygu olarak yabancılaşmanın değerlendirilmesi mümkündür. Bu bağlamda sağlık personelinin yabancılaşması örgütlerinin başarısında katkılarının olduğunu düşünmeme, yönetim tarafından önemsenmeme, yasalar tarafından haklarının korunduğuna inanmama, gerekli durumda sendikalarının haklarını savunacaklarına inanmama gibi daha bir çok sebeple ilişkilendirilmektedir (Usul ve Atan, 2014). Bunun yanında sağlık kurumlarında çalışanların maruz kaldığı mobbinge örgütsel yabancılaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu literatürde yer almaktadır (Kılıç, Saraçlı, Doğan ve Pelit, 2017). Sağlık çalışanlarının güç mesafeleri ve örgütsel yabancılaşmaları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bunun yanında örgütsel yabancılaşma ile örgütsel adalet algısı arasında negatif yönlü bir ilişkinin yer aldığı ifade edilebilir (Şeremet, 2022).

Akbulut (2011) tarafından sivil toplum kuruluşlarının kurumsal itibar yönetimi sürecinde kurum ve paydaş ilişkilerinin etkisi incelenmiştir. Kurum-paydaş ilişkilerinin kurumsal itibar üzerinde etkili olduğu ve bazı niteliklere haiz halkla ilişkiler birimlerinin kurum-paydaş ilişkisi kalitesini arttırdığı sonuçlarına varılmıştır. Uluslararası literatürde ise Cheng, Funkhouser, Raabe ve Cross (2021) tarafından 1997-2019 yılları arasında yapılan çalışmaların tamamı incelenmiş ve kriz dönemindeki kurum-kamu ilişkilerine dair sonuçların güven ve memnuniyete dayandığı belirtilmiştir. En çok rağbet gören çalışma konularından birinin ilişki yönetimi olduğu belirtilmiştir. Kurum-paydaş ilişkilerinin olumlu ve olumsuz taraflarını daha iyi anlayabilmek için disiplinler arası teorik çerçeve ihtiyacının giderilmesi ve teorik bakış açısının genişletilmesi gerekmektedir. Bu sebeple daha çok araştırmanın yapılması gerekmektedir. Literatüre bahsi geçen bu noktalara katkı sunması aynı zamanda davranış bilimleri, işletme, kişilerarası iletişimin kesişim noktasında yer alan örgütsel iletişimin çalışmanın odak noktalardan biri olması, buna ek olarak literatürde tarih boyunca ve günümüzde de popülaritesini yitirmeyen yabancılaşma konusunu ele alması ve halkla ilişkilerin can damarı haline gelen ilişki yönetiminin odağında sağlık kuruluşlarında gerçekleştirilmiş ampirik bir araştırmaya literatürde rastlanmamış olması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasında çeşitli çalışmaların olduğu görülmektedir. Nalbur (2019) tarafından yapılan çalışmada

örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşmaya etkisi tespit edilmiştir. Örgütsel iletişimin daha iyi hale getirilerek örgütsel yabancılaşmanın azaltılabileceği ifade edilmiştir.

Benzer şekilde örgütsel iletişim ile kurum-paydaş ilişkileri arasındaki bağlantıya dair de çeşitli çalışmalar söz konusudur. Örgütsel iletişimin bir basamağını oluşturan kurumsal web sitelerine ve kurum-paydaş ilişkisi bağlamında gerçekleştirilen çalışmada tek paydaş grubunun yetersiz olduğu için bütün paydaş gruplarına hitap eden bir web sitesi içeriğinin kullanılması gerektiği belirtilmiştir. Aynı zamanda web sitelerinin sadece hizmet sunulan kişiler değil medya ve işgörenler için de başvurulacak önemli bilgi kaynağı olduğu önemlidir (Akbulut, Sönmez ve Okumuş, 2014).

Ancak söz konusu bu üç değişkenin (örgütsel iletişim, örgütsel yabancılaşma ve kurum-paydaş ilişkileri) birlikte ele alındığı çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu bağlamda sağlık kuruluşlarında örgütsel iletişimin yabancılaşmaya etkisini ve bu etkide kurum-paydaş ilişkisi çıktıların aracılık rolünü incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaya mütevazî bir katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Çalışma kapsamında ulaşılabilecek sonuçların ayrıca konuyla ilgili çalışmalar yapan akademisyenler için de yeni bakış açıları sunacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışmanın bulgularının özellikle sağlık yöneticileri için kurum içerisinde sağlıklı bir iletişim ortamının yaratılması ve sürdürülmesi ve kurum içerisindeki paydaşlarla uzun vadeli ve kalıcı ilişkilerin inşa edilmesi konusunda ne tür önlemler alınabileceği hususunda rehberlik edebileceği düşünülmektedir.

Sağlık alanı insanla direkt ilişkide bulunan ve yaşamsal faaliyetlerle ilişkili bir alan olduğu için ayrı bir öneme sahiptir. Nihayetinde sağlık söz konusu olunca insan hayatında bir anda önem verilen konuların sıralaması değişebilmekte ve sağlık ilk sırayı alabilmektedir. Bu bağlamda sağlık personelinin iyi hizmet sunabilmesi için uygun şartlarda görevini yerine getirmesi bir ihtiyaçtır. Akademik anlamda yapılan sağlık alanına yönelik bu tür çalışmalar devlete, sağlık bakanlığına ve diğer sağlık hizmet sağlayıcılarına fikir vermesi açısından önemlidir. Sağlık alanında gerek çalışanların gerek kurumların ve hizmet alan vatandaşların ihtiyaçlarının saptanması için saha çalışmalarının yapılması oldukça önemlidir. Söz konusu hususlara katkı sunabilmek amacıyla çalışma sağlık kuruluşlarında gerçekleştirilmiştir.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir sağlık kuruluşunun Ankara ve İstanbul şubeleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda ilgili sağlık kuruluşunda çalışan ve Sağlık Bakanlığı tarafından Resmî Gazete’de yayımlanan 2014 tarihli ve “*Sağlık Meslek Mensupları ile Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Diğer Meslek Mensuplarının İş ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik*” başlıklı yönetmeliğin Ek-1’inde yer alan “*Sağlık Meslek Mensupları İş ve Görev Tanımları*” kapsamında yer alan sağlık çalışanları (uzman hekim, hekim, hemşire, ebe, sağlık teknikeri/teknisyeni) ve ilgili kuruluşun idari personelleri araştırmaya dahil edilmiştir.

Çalışmaya sağlık çalışanları ve idari personel dahil edilmiştir çünkü bu görevleri icra eden profesyoneller örgütsel hedeflere ulaşılmasıyla ilgili kurumsal güce sahiptirler. Diğer hizmetliler, temizlik görevlileri ve sekreterler gibi işgörenler hastanenin kurumsal hedeflerinin gerçekleşmesine doğrudan katılmadıkları için ve aynı zamanda çok ya da hiç güce sahip olmadıkları için çalışmaya dahil edilmemişlerdir.

Çalışma çeşitli sınırlılıklara sahiptir. Öncelikle bu çalışma yalnızca özel bir sağlık kuruluşunu kapsamaktadır. Sağlık alanında özel hastanelerin giderek yaygınlaşması ve bu tür özel kurumlarda örgütsel iletişime daha çok özen gösterileceği öngörüsüyle uygulama için özel hastaneler tercih edilmiştir. Bununla birlikte çalışmanın sadece özel sağlık kuruluşlarından birisi özelinde yapılması ve kamu hastanelerinin kapsam dışında bırakılması bir diğer sınırlılık olarak düşünülebilir. Dolayısıyla gelecekte farklı türdeki sağlık kuruluşlarında yapılacak benzer çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir.

#### 4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşmaya etkisinde kurum-paydaş ilişkilerinin rolünü saptamaya yönelik yürütülen bu çalışma nicel bir araştırma desenine sahiptir. Çalışma kapsamında veri toplama tekniği olarak nicel araştırma desenlerinde en sık kullanılan tekniklerden birisi olan anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler, bağımsız, bağımlı ve aracı değişken olarak sınıflandırılmıştır. Bu bağlamda çalışmada incelenen üç değişkenden biri olan örgütsel iletişim değişkeni bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel yabancılaşma çalışmada ikinci değişken olup bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

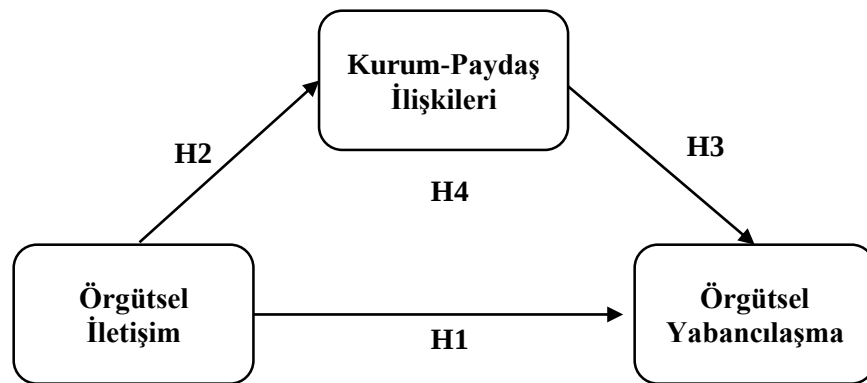
Çalışma kapsamında kullanılan üçüncü değişken kurum-paydaş ilişkileri değişkenidir. Söz konusu değişken araştırmada aracı değişken olarak kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan her üç değişken için de ayrı ölçekler kullanılmıştır. Bu bağlamda katılımcıların örgütsel iletişime ilişkin algılarını saptamak üzere İletişim Doyumu ölçeği kullanılırken, örgütsel yabancılaşma düzeyleri ise Örgütsel Yabancılaşma adlı ölçek aracılığıyla saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada aracı değişken olarak kullanılan kurum-paydaş ilişkilerine dair katılımcıların algılarını belirlemek için ise Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları adlı ölçekten yararlanılmıştır.

Hem anket formunun hazırlanması sürecinde hem de kullanılan ölçeklerin görünüş geçerliliğini sağlamak üzere alan uzmanlarının görüşlerine başvurulmuştur. Söz konusu uzmanların görüş ve önerileri doğrultusunda araştırmada kullanılan ölçeklere dair ifadelerin bazılarında -ifadelerin daha anlaşılabilir olmasını sağlamak üzere- ölçeklerin orijinal ifadelerine olabildiğince sadık kalınması koşuluyla bazı kısmi iyileştirmeler yapılmıştır. Araştırmanın yöntemine ilişkin detaylı bilgi aşağıda sunulmaktadır.

#### 4.3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Sağlık kuruluşları özelinde örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde kurum ile paydaşları arasındaki ilişkilerin rolünü belirlemeyi amaçlayan çalışma kapsamında Şekil 4.1’de görülen araştırma modeli tasarlanmıştır.



**Şekil 4.1.** Araştırma Modeli (Hayes (2022) PROCESS Macro Model 4)

Araştırma modeli tasarlanırken, Hayes (2022) tarafından SPSS PROCESS v4.2 uygulaması için geliştirilen aracı etki modellerinden Model 4 referans alınmıştır. Şekil

4.1’de görüldüğü üzere çalışma kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve test edilmiştir. Ayrıca örgütsel iletişimin kurum-paydaş ilişki çıktıları aracılığıyla örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde demografik faktörlerin düzenleyici rolü olup olmadığına ilişkin bir araştırma sorusu oluşturulmuş ve cevaplanmaya çalışılmıştır.

H1. Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif etkisi vardır.

H2. Örgütsel iletişimin kurum-paydaş ilişki çıktıları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H3. Kurum-paydaş ilişki çıktılarının örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif etkisi vardır.

H4. Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde kurum-paydaş ilişki çıktılarının ve alt boyutlarının aracılık rolü vardır.

H4a: Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde güven boyutunun aracılık rolü vardır.

H4b: Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde kontrol boyutunun aracılık rolü vardır.

H4c: Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde memnuniyet boyutunun aracılık rolü vardır.

H4d: Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde bağlılık boyutunun aracılık rolü vardır.

Araştırma Sorusu: Örgütsel iletişimin kurum-paydaş ilişki çıktıları aracılığıyla örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde demografik faktörlerin düzenleyici rolü var mıdır?

#### 4.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren özel bir sağlık kuruluşunun Ankara ve İstanbul şubelerinde çalışan sağlık çalışanları ve idari personellerinden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında örneklem belirlenirken tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Örneklem büyüklüğü belirlenirken Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından önerilen örneklem büyüklükleri tablosundan yararlanılmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50),  $\alpha = 0.05$  için  $\pm 0.05$  örnekleme hatası ile farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem

büyüklikleri hesaplamasında 1000 kişilik bir evren büyüklüğü için 278 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtmektedir. Araştırma evreni yaklaşık 1000 kişiden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında örneklemin evreni temsil etme gücünü artırmak amacıyla elde edilen değerlerin üzerinde veri toplamaya gayret edilmesi hedeflenmiş ve bu nedenle araştırmanın hipotezlerinin sınanacağı örneklem büyüklüğünün 400 olması kararlaştırılmıştır. Ancak saha çalışması sürecinde örneklem içerisinde yer alabilecek kişilerden bazılarının çalışmaya katılmak istememeleri nedeniyle örneklem büyüklüğünde küçük bir düşüş gerçekleşmiştir. Bu bağlamda araştırma, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak araştırma evrenini temsilen seçilen toplam 391 kişiden oluşan bir örneklem üzerinden yürütülmüş ve veriler bu örneklemden toplanmıştır.

#### **4.3.3. Veri Toplama Süreci ve Analizi**

Çalışma kapsamında öncelikle yukarıda ayrıntılı olarak belirtilen bir süreç sonunda anket formu oluşturulmuş, söz konusu araştırmanın uygulanabilmesi için Atatürk Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan onay alınarak (Bkz. Ek 1) saha araştırması başlatılmıştır.

Yüz yüze anket tekniğinin kullanıldığı saha araştırmasının başlangıcında ilgili sağlık kuruluşunun yetkili biriminden araştırma için izin alınmıştır. Araştırma izin sürecinde ilgili sağlık kuruluşuna birkaç kez ziyaretler gerçekleştirilmiş ve kurum yöneticileri araştırma konusunda bilgilendirilmiştir. Katılımcılar, araştırmanın hedeflerini özetleyen bir onam formunu okuyup onayladıktan sonra çalışmaya katılmışlardır. Veri toplama süreci yaklaşık 3 ay sürmüştür.

Araştırma sürecinde elde edilen veriler SPSS 22.0 ve AMOS 23.0 paket programları ile analiz edilmiş; frekans, aritmetik ortalama, korelasyon analizi, doğrulayıcı faktör analizi, regresyon analizi ve aracılık etki testi gibi birtakım istatistiksel testlerden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizine geçmeden önce kayıp veri ve uç değerlerin tespitine yönelik analizler gerçekleştirilmiş ve verilerin normallik dağılımları incelenmiştir. Yapılan inceleme neticesinde toplam 6 anket formu kayıp veri içerdiğinden analiz kapsamından çıkarılmıştır. Elde edilen veriler özelinde uç değerlerin tespiti için çok değişkenli araştırma modellerinde uç değerlerin tespitinde kullanılan

Mahalanobis uzaklığı değeri referans alınmıştır. Söz konusu değer,  $p < 0.01$  veya  $p < 0.001$  değeri baz alınarak hesaplanmaktadır (Hair vd., 2019). Bu çerçevede çalışma kapsamındaki değişken sayısı ve anlamlılık değeri  $p < 0.001$  baz alınarak Mahalanobis değeri ki-kare tablo değeriyle karşılaştırılmıştır. Yapılan inceleme neticesinde 7 anket formunun Mahalanobis değerinin ki-kare tablo değerinden yüksek olduğu tespit edilmiş ve söz konusu anket formları analizden çıkarılmıştır. Böylece çalışma kapsamında toplam 378 anket formu analiz kapsamına dahil edilmiştir.

Elde edilen verilerin dağılımında normallik şartının sağlanıp sağlanmadığı ise çarpıklık ve basıklık değerleri üzerinden incelenmiştir. Söz konusu değerlerin -2 ile +2 aralığında olması gerekmektedir (George ve Mallery, 2010). Yapılan inceleme sonucunda (Bkz. Ek 2) çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmayan üç soru (S15, S16, S52) analiz dışında bırakılmıştır. Geriye kalan soruların çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Bkz. Ek 2).

#### 4.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında kullanılmak üzere geliştirilen anket formu 4 bölüm ve 84 sorudan oluşmaktadır (Bkz. Ek 3). Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, medeni durumları, meslekleri, mesleki kıdem süreleri ve ilgili kurumda çalışma sürelerine ilişkin toplam 7 soruya yer verilmiştir. Katılımcıların yaşları, mesleki kıdem süreleri ve ilgili kurumda çalışma sürelerine ilişkin sorular açık uçlu soru formatında düzenlenirken; cinsiyetleri (erkek ve kadın), eğitim düzeyleri (lise, önlisans, lisans ve lisansüstü), medeni durumları (evli ve bekar) ve son olarak mesleklerine (hekim, hemşire/ebe, sağlık teknikeri, idari personel, uzman hekim ve sağlık memuru) yönelik sorular ise ilgili seçenekleri içerecek şekilde kapalı uçlu formatta hazırlanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde katılımcıların örgütsel iletişim algılarını belirmemek üzere İletişim Doyumu Ölçeği başlığı altında toplam 35 soruya yer verilirken; üçüncü bölümünde örgütsel yabancılaşmaya ilişkin 21 soru kullanılmıştır. Anket formunun dördüncü ve son bölümünde ise kurum-paydaş ilişki çıktılarına ilişkin 21 soru yer almaktadır. Anket formunda yer alan her üç ölçek kapsamında da “1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

#### 4.3.4.1. Ölçeklerin Yapı Geçerliği

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerine ilişkin analizler aşağıda sunulmaktadır.

##### 4.3.4.1.1. İletişim Doyumu Ölçeği

Katılımcıların örgütsel iletişime dair algılarını ölçmek üzere İletişim Doyumu Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilmiş olan İletişim Doyumu Ölçeği, 8 boyut ve 40 maddeden oluşmaktadır. Ancak söz konusu boyutlardan biri kurumda yönetici görevinde olan bireylere ilişkin olduğundan çalışma kapsamında bu boyut ölçekten çıkarılmış ve nihai olarak söz konusu ölçek 7 boyut ve 35 madde içerecek şekilde kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Akkoyun Girişken (2015) tarafından yapılmıştır. Çalışma dışında bırakılan boyut, yöneticilerin cevaplaması gereken sorulardan meydana gelen boyutu oluşturmaktadır. Söz konusu ölçek, boyut ve ilgili maddeleri içerecek şekilde Tablo 4.1'de görülmektedir.

**Tablo 4.1.** İletişim Doyumu Ölçeği

| Boyut                      | İlgili İfadeler                                                                                                     |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kurumsal Bütünleşme</b> | İşimdeki ilerlememle ilgili olarak kurum tarafından yeterli düzeyde bilgilendirildiğimi düşünüyorum.                |
|                            | Kurumdaki çalışanlarla ilgili haberler hakkında kurum tarafından yeterli düzeyde bilgilendirildiğimi düşünüyorum.   |
|                            | Kurum politikaları ve hedefleri ile ilgili olarak kurum tarafından yeterli düzeyde bilgilendirildiğimi düşünüyorum. |
|                            | İşimin gerekleriyle ilgili olarak kurum tarafından yeterli düzeyde bilgilendirildiğimi düşünüyorum.                 |
|                            | Yan ödemeler ve ücretlerle ilgili olarak kurum tarafından yeterli düzeyde bilgilendirildiğimi düşünüyorum.          |
| <b>Üstle İletişim</b>      | Yöneticim, beni dinler ve dikkate alır.                                                                             |
|                            | Yöneticim, işle ilgili sorunların çözümünde rehberlik eder.                                                         |
|                            | Yöneticimin bana güvenir.                                                                                           |
|                            | Yöneticim fikirlere açıktır.                                                                                        |
|                            | Yöneticim tarafından ne kadar denetlendiğimi biliyorum.                                                             |

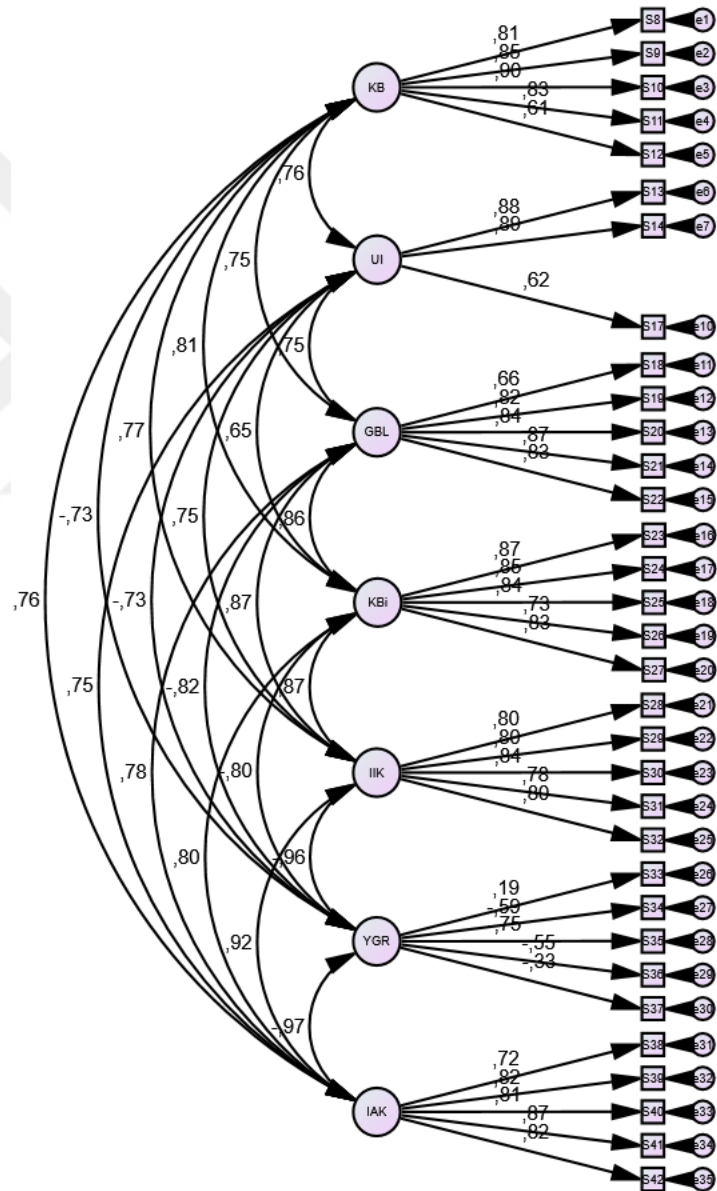
**Tablo 4.1. (Devamı)**

|                                      |                                                                                                                        |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bireysel Geri Bildirim</b>        | Yaptığım işin diğer çalışanların yaptıkları işlerle nasıl kıyaslandığına dair bilgim vardır.                           |
|                                      | Yapmış olduğum işlerin nasıl değerlendirildiğini biliyorum.                                                            |
|                                      | Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim.                                                 |
|                                      | İşimle ilgili problemlerin nasıl ele alındığıyla ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahibim.                               |
|                                      | Yöneticilerim çalışanların karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedirler.                                     |
| <b>Kurumsal Bilgi</b>                | Kurum politikaları ve hedefleri ile ilgili olarak kurum tarafından yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.          |
|                                      | Kurumumu etkileyen devlet politikaları hakkında kurum tarafından yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.            |
|                                      | Kurumumla ilgili değişim ve gelişmeler hakkında kurum tarafından yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.            |
|                                      | Kurumumun finansal durumu hakkında kurum tarafından yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.                         |
|                                      | Kurumun başarıları veya başarısızlıkları hakkında kurum tarafından yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.          |
| <b>İletişim İklimi</b>               | Kurum içi iletişim, çalışanları kurum hedeflerine ulaşmak için motive ve teşvik etmektedir.                            |
|                                      | Kurumumdaki insanlar yeterli düzeyde iletişim becerisine sahiptirler.                                                  |
|                                      | Kurum içi iletişim faaliyetleri kurumla özdeşleşmemi ve kendimi kurumun hayati bir parçası olarak hissetmemi sağlıyor. |
|                                      | İşimi yapmak için gereken bilgileri zamanında alıyorum.                                                                |
|                                      | Kurum çalışanları arasındaki çatışmalar uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır.                        |
| <b>Yatay ve Gayri Resmî İletişim</b> | Kurumumuzda dedikodunun/söylentinin yaygın olduğunu düşünüyorum.                                                       |
|                                      | Kurum çalışanları arasında iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür.                                                      |
|                                      | Olağanüstü durumlarda kurum içi iletişim uygulamaları yeterli düzeyde gerçekleşmektedir.                               |
|                                      | Mesai arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum.                                                                          |
|                                      | Kurumumda etkin/yeterli düzeyde gayri-resmî iletişim kurulmaktadır.                                                    |
| <b>İletişim Araçlarının Kalitesi</b> | Kurum yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum.                                                             |
|                                      | Toplantılarımız iyi organize edilmektedir.                                                                             |
|                                      | Kurumumdaki yazılı yönergelerin ve raporların kısa ve net olduğunu düşünüyorum.                                        |
|                                      | Kurumumda genel olarak iletişime karşı geliştirilen tutumlar sağlıklıdır.                                              |
|                                      | Genel olarak kurumumdaki iletişim miktarından memnunum.                                                                |

Çalışma kapsamında kullanılan ve 7 boyuttan oluşan İletişim Doyumu Ölçeği'nin faktör yapısını belirlemek üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin, önceden öngörülen faktör yapısıyla uyumluluğunda

kullanılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Başka bir deyişle doğrulayıcı faktör analizi önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ile İletişim Doyumu Ölçeği'nin 7 faktörlü yapısının uyumunu belirlemek amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Toplam 35 madde üzerinden yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri ve hata varyansları incelenerek model veri uyumu belirlenmeye çalışılmıştır (Bkz. Şekil 4.2).



Şekil 4.2. İletişim Doyumu Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (1. Analiz)

İletişim Doyumu Ölçeği'nin faktör yapısını belirlemek amacıyla yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi kapsamında modelin genel uyum iyiliği indeksleri,  $\chi^2/sd$ , CFI, NNFI (TLI), GFI, AGFI, RMSEA ve SRMR indeksleri kullanılarak hesaplanmıştır. Tablo 4.2'de görüleceği üzere birçok indeks, yerleşik uyum kriterlerini karşılamış ( $\chi^2/sd=3.260$ , RMSEA= .077, SRMR= .052), diğerleri de iyi uyuma yakın değerler almışlardır.

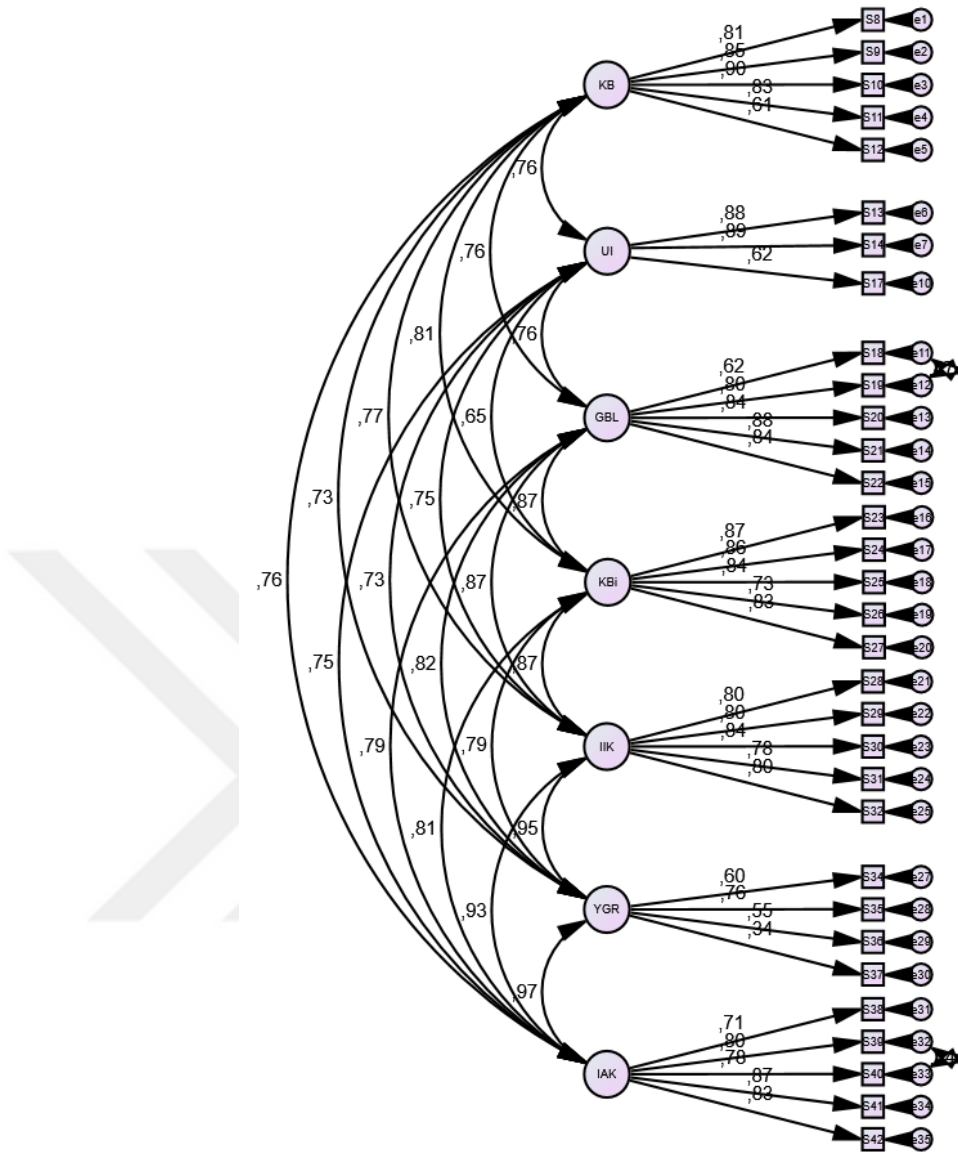
**Tablo 4.2.** İletişim Doyumu Ölçeği Model Uyum Değerleri (1. Analiz)

| Model Uyum Kriteri | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum         | Ölçüm Modeli |
|--------------------|---------------|-------------------------------|--------------|
| $\chi^2/df$        | $\leq 3^1$    | $\leq 5^1$                    | 3,260        |
| CFI                | $\geq .95^2$  | $\geq .90^2$                  | ,892         |
| NNFI (TLI)         | $\geq .95^2$  | $\geq .90^3$                  | ,852         |
| GFI                | $\geq .95^4$  | $\geq .90^4 / \geq .85^5$     | ,789         |
| AGFI               | $\geq .95^4$  | $\geq .90^4 / \geq .85^6$     | ,750         |
| RMSEA              | $\leq .05^7$  | $\leq .08^4 / \leq .10^{3;8}$ | ,077         |
| SRMR               | $\leq .05^8$  | $\leq .08^{2;8} / \leq .10^1$ | ,052         |

<sup>1</sup> Kline (2005); <sup>2</sup> Hu ve Bentler (1999); <sup>3</sup> Tabachnick ve Fidell (2013); <sup>4</sup> Hooper, Coughlan, ve Mullen (2008); <sup>5</sup> Jöreskog ve Sörbom (1993); <sup>6</sup> Gürbüz ve Şahin (2018); <sup>7</sup> Schumacker ve Lomax (1996); <sup>8</sup> Kelloway (1989); <sup>8</sup> Brown (2006)

Model uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek üzere ölçüm modeli modifikasyon indekslerine göre revize edilmeden önce regresyon katsayılarının anlamlılığına bakılmıştır. Bu çerçevede maddelerin standardize edilmiş yük büyüklüğü kontrol edilmiş, yapılan kontrol kapsamında tüm maddelerin 0.001 anlamlılık düzeyinde anlamlı oldukları tespit edilmiştir. Ancak maddelerin standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları incelendiğinde s33 adlı maddenin 0,30'un altında (0.188) olduğu saptanmış, bu nedenle söz konusu madde ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır<sup>1</sup>. Tekrar yapılan analiz kapsamında tüm maddelerin standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarının 0,30'un üstünde olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Şekil 4.3).

<sup>1</sup> Maddelerin ölçeklerden çıkarılmasına karar verilirken asgari faktör yük değeri çeşitli araştırmalardan (örn. Çokluk vd., 2014; Dancey ve Reidy, 2007; Leech vd., 2005) referans alınarak 0.30 olarak belirlenmiştir. Söz konusu kriter tüm ölçeklerde kullanılmıştır.



**Şekil 4.3.** İletişim Doyumu Ölçeği Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları (2. Analiz)

İletişim Doyumu Ölçeği kapsamında tekrar yapılan birinci düzey doğrulamalı faktör analizi sonucunda modelin genel uyum iyiliği indekslerinin çoğunun yerleşik uyum kriterlerini karşıladığı ( $\chi^2/sd=2,998$ , CFI= .911, TLI= .899, RMSEA= .073, SRMR= .050,) diğerlerinin de iyi uyuma yakın değerler aldıkları saptanmıştır (Bkz. Tablo 4.3). Bu nedenle model üzerinde herhangi bir modifikasyona ihtiyaç duyulmamıştır.

**Tablo 4.3.** İletişim Doyumu Ölçeği Model Uyum Değerleri (2. Analiz)

| Model Uyum Kriteri | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum         | Ölçüm Modeli |
|--------------------|---------------|-------------------------------|--------------|
| $\chi^2/df$        | $\leq 3^1$    | $\leq 5^1$                    | 2,998        |
| CFI                | $\geq .95^2$  | $\geq .90^2$                  | ,911         |
| NNFI (TLI)         | $\geq .95^2$  | $\geq .90^3$                  | ,899         |
| GFI                | $\geq .95^4$  | $\geq .90^4 / \geq .85^5$     | ,809         |
| AGFI               | $\geq .95^4$  | $\geq .90^4 / \geq .85^6$     | ,771         |
| RMSEA              | $\leq .05^7$  | $\leq .08^4 / \leq .10^{3;8}$ | ,073         |
| SRMR               | $\leq .05^8$  | $\leq .08^{2;8} / \leq .10^1$ | ,050         |

<sup>1</sup> Kline (2005); <sup>2</sup> Hu ve Bentler (1999); <sup>3</sup> Tabachnick ve Fidell (2013); <sup>4</sup> Hooper, Coughlan, ve Mullen (2008); <sup>5</sup> Jöreskog ve Sörbom (1993); <sup>6</sup> Gürbüz ve Şahin (2018); <sup>7</sup> Schumacker ve Lomax (1996); <sup>8</sup> Kelloway (1989); <sup>8</sup> Brown (2006)

Tablo 4.4'teki verilerde görüldüğü üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizinde İletişim Doyumu Ölçeği'ne dair tüm maddelere ilişkin yol kat sayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yol katsayıları incelendiğinde ilgili faktöre en çok etki eden maddenin Kurumsal Bütünleşme özelinde s10 ( $\beta_1=1.126$ ), Üstle İletişim özelinde s14 ( $\beta_1=.883$ ), Bireysel Geribildirim özelinde s20 ( $\beta_1=1.412$ ), Kurumsal Bilgi özelinde s24 ( $\beta_1=1.064$ ), İletişim İklimi özelinde s30 ( $\beta_1=1.032$ ), Yatay Gayrı Resmi İletişim özelinde s35 ( $\beta_1=1.288$ ) ve İletişim Araçlarının Kalitesi özelinde ise s42 ( $\beta_1=1.103$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.4.** İletişim Doyumu Ölçeği DFA Sonuçları

| Madde | Yol  | Faktör              | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.E.  | C.R.   | P      |
|-------|------|---------------------|-----------|-----------|-------|--------|--------|
| s8    | <--- | Kurumsal Bütünleşme | 0,813     | 1         |       |        | <0,001 |
| s9    | <--- |                     | 0,854     | 1,026     | 0,052 | 19,663 | <0,001 |
| s10   | <--- |                     | 0,900     | 1,126     | 0,053 | 21,231 | <0,001 |
| s11   | <--- |                     | 0,831     | 0,993     | 0,053 | 18,896 | <0,001 |
| s12   | <--- |                     | 0,606     | 0,971     | 0,078 | 12,491 | <0,001 |
| s13   | <--- | Üstle İletişim      | 0,885     | 1         |       |        | <0,001 |
| s14   | <--- |                     | 0,887     | 0,883     | 0,039 | 22,379 | <0,001 |
| s17   | <--- |                     | 0,620     | 0,703     | 0,053 | 13,254 | <0,001 |

**Tablo 4.4.** (Devamı)

|     |      |                               |              |          |       |        |                  |
|-----|------|-------------------------------|--------------|----------|-------|--------|------------------|
| s18 | <--- | Bireysel Geribildirim         | <b>0,617</b> | <b>1</b> |       |        | <b>&lt;0,001</b> |
| s19 | <--- |                               | 0,796        | 1,242    | 0,075 | 16,465 | <0,001           |
| s20 | <--- |                               | 0,836        | 1,412    | 0,109 | 12,966 | <0,001           |
| s21 | <--- |                               | 0,877        | 1,349    | 0,101 | 13,371 | <0,001           |
| s22 | <--- |                               | 0,843        | 1,283    | 0,098 | 13,031 | <0,001           |
| s23 | <--- | Kurumsal Bilgi                | 0,869        | 1        |       |        | <0,001           |
| s24 | <--- |                               | 0,856        | 1,064    | 0,048 | 22,306 | <0,001           |
| s25 | <--- |                               | 0,843        | 1,019    | 0,047 | 21,679 | <0,001           |
| s26 | <--- |                               | 0,732        | 1,002    | 0,059 | 17,107 | <0,001           |
| s27 | <--- |                               | 0,829        | 0,983    | 0,047 | 21,014 | <0,001           |
| s28 | <--- | İletişim İklimi               | 0,798        | 1        |       |        | <0,001           |
| s29 | <--- |                               | 0,797        | 1,002    | 0,057 | 17,554 | <0,001           |
| s30 | <--- |                               | 0,838        | 1,032    | 0,055 | 18,783 | <0,001           |
| s31 | <--- |                               | 0,777        | 0,834    | 0,049 | 16,960 | <0,001           |
| s32 | <--- |                               | 0,803        | 0,928    | 0,052 | 17,716 | <0,001           |
| s34 | <--- | Yatay Gayri Resmi İletişim    | 0,596        | 1        |       |        | <0,001           |
| s35 | <--- |                               | 0,758        | 1,288    | 0,111 | 11,616 | <0,001           |
| s36 | <--- |                               | 0,551        | 0,736    | 0,080 | 9,179  | <0,001           |
| s37 | <--- |                               | 0,344        | 0,653    | 0,107 | 6,126  | <0,001           |
| s38 | <--- | İletişim Araçlarının Kalitesi | 0,712        | 1        |       |        | <0,001           |
| s39 | <--- |                               | 0,798        | 1,098    | 0,073 | 15,031 | <0,001           |
| s40 | <--- |                               | 0,780        | 1,043    | 0,071 | 14,677 | <0,001           |
| s41 | <--- |                               | 0,870        | 1,057    | 0,064 | 16,386 | <0,001           |
| s42 | <--- |                               | 0,834        | 1,103    | 0,070 | 15,715 | <0,001           |

#### 4.3.4.1.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği

Katılımcıların örgütsel yabancılaşmaya dair algılarını ölçmek üzere Clifford J. Mottaz (1981) tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Uysaler (2010) tarafından yapılmıştır. Yabancılaşma konusunda ölçek geliştiren bir diğer araştırmacı olan Seeman (1959) yabancılaşmayı 5 boyutta ele almaktadır. Ancak bu boyutlar Mottaz tarafından örgüt ve işe ilişkin değerlendirme için güçsüzlük, anlamsızlık ve kendine yabancılaşma olmak üzere üç başlıkta ele alınmıştır. Mottaz tarafından bu boyutlandırma yapılırken kuralsızlık

ve yalıtılmışlık boyutlarının tasnif dışı kalmasının sebebi boyutların işletme dışı faktörler olarak değerlendirilmesidir (Mottaz, 1981; Uysaler, 2010; Özturan 2018).

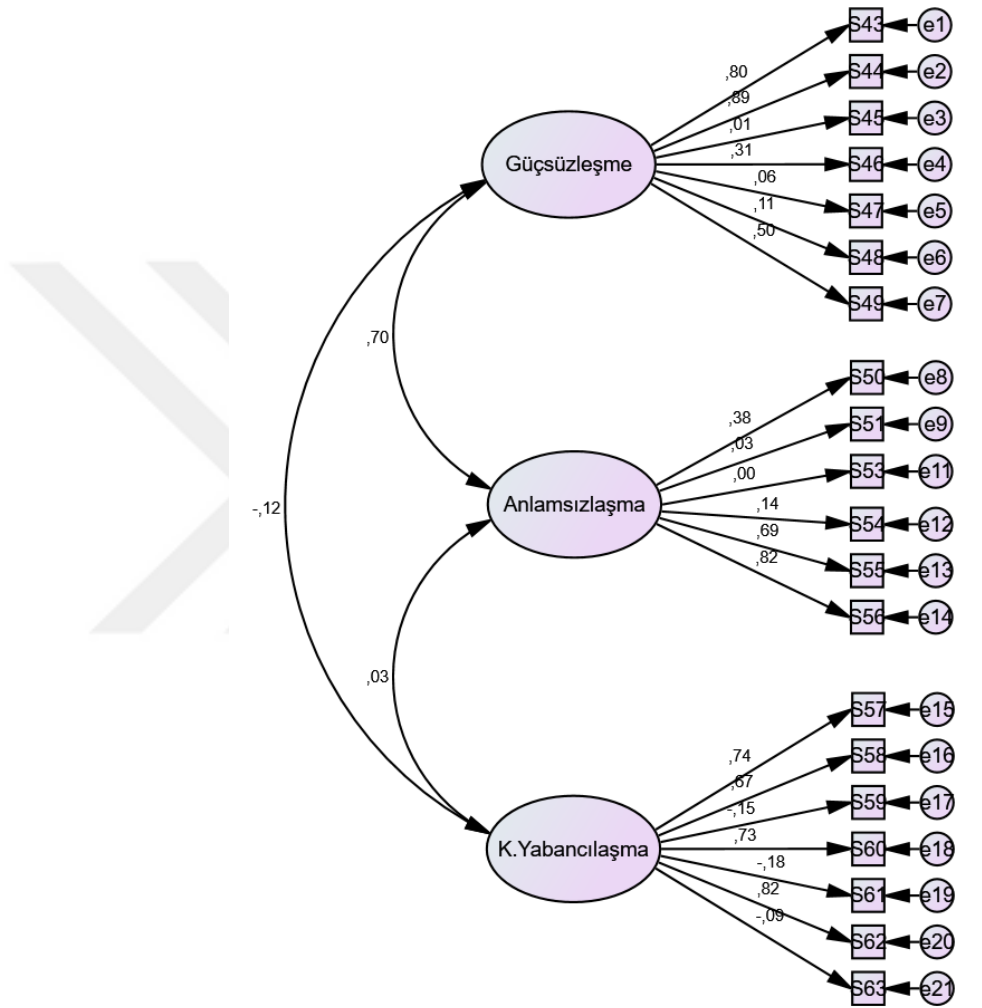
Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği, Güçsüzleşme, Anlamsızlaşma ve Kendine Yabancılaşma olmak üzere 3 boyuttan ve her bir boyutta yedişer olmak üzere toplam 21 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçek boyut ve maddeleri içerecek şekilde Tablo 4.5’de görülmektedir.

**Tablo 4.5. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği**

| Boyut                       | İlgili İfadeler                                                              |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Güçsüzleşme</b>          | İşimle ilgili görevlerimi yerine getirirken oldukça serbestim.               |
|                             | İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkanım vardır.                    |
|                             | İşimi nasıl yaptığımla ilgili çok az yetkim vardır.                          |
|                             | İşimle ilgili kararlarımın çoğunu üstlerime danışmadan alırım.               |
|                             | İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim.             |
|                             | İşte yaptıklarımın çoğuna başka kişilerce karar veriliyor.                   |
|                             | İşimi yapmakla ilgili konulardaki kararları kendim alırım.                   |
| <b>Anlamsızlaşma</b>        | Bu kurumun başarısında benim işimin katkısı çok önemlidir.                   |
|                             | Yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor. |
|                             | Benim yaptığım iş gerçekten önemli ve gereklidir.                            |
|                             | Benim yaptığım iş gerçekten ne öneminin olduğunu çok merak ediyorum.         |
|                             | Sık sık benim işimin kurum için çok da önemli olmadığını hissediyorum.       |
|                             | Bu kurumun genel işleyişinde benim görevimin önemini görebiliyorum.          |
|                             | İşimin, iş arkadaşlarımla işleriyle nasıl uyumlu olduğunu görebiliyorum.     |
| <b>Kendine Yabancılaşma</b> | Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum.                          |
|                             | İşimin en tatmin edici özelliği maaşım.                                      |
|                             | İşim bana kişisel bir tatmin hissi veriyor.                                  |
|                             | Yaptığım işte gerçek yeteneklerimin çok azını kullanma fırsatım oluyor.      |
|                             | Sadece işimi yapıyor olmak bile beni memnun ediyor.                          |
|                             | İşim genelde rutin ve sıkıcı, yaratıcılığımı kullanma fırsatım olmuyor.      |
|                             | İşim çok ilginç ve kendimi geliştirmemi sağlıyor.                            |

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ile Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği’nin 3 faktörlü yapısının uyumunu belirlemek amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce ölçeğin orijinal halindeki (Mottaz, 1981)

kodlamanın tersten oluşturulmuş olması sebebiyle ölçek kapsamında yer alan ilgili sorular ters kodlanmış ve yeniden düzenlenmiştir. Toplam 21 madde üzerinden yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri ve hata varyansları incelenerek model veri uyumu belirlenmeye çalışılmıştır (Bkz. Şekil 4.4).



**Şekil 4.4.** Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (1. Analiz)

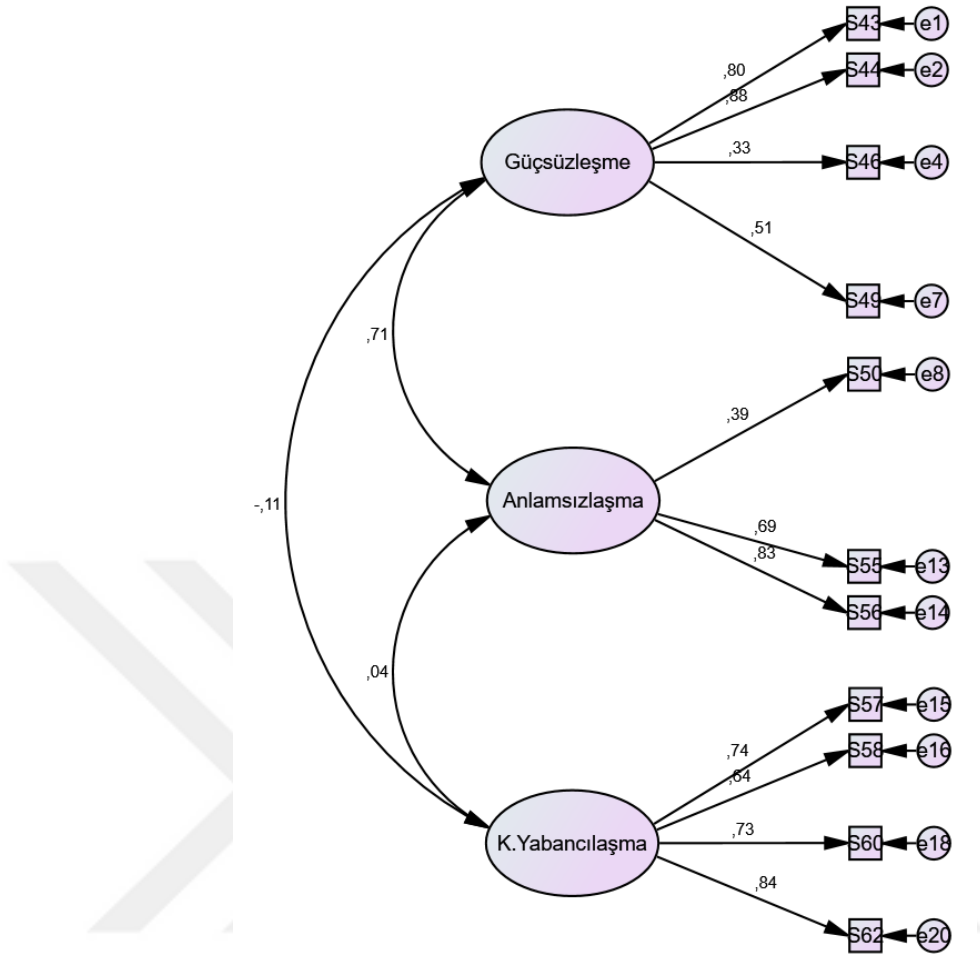
Tablo 4.6’da görüleceği üzere model yerleşik uyum kriterlerini karşılamamaktadır.

**Tablo 4.6.** Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Model Uyum Değerleri (1. Analiz)

| Model Uyum Kriteri | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum         | Ölçüm Modeli |
|--------------------|---------------|-------------------------------|--------------|
| $\chi^2/df$        | $\leq 3^1$    | $\leq 5^1$                    | 12,161       |
| CFI                | $\geq .95^2$  | $\geq .90^2$                  | ,407         |
| NNFI (TLI)         | $\geq .95^2$  | $\geq .90^3$                  | ,325         |
| GFI                | $\geq .95^4$  | $\geq .90^4 / \geq .85^5$     | ,535         |
| AGFI               | $\geq .95^4$  | $\geq .90^4 / \geq .85^6$     | ,415         |
| RMSEA              | $\leq .05^7$  | $\leq .08^4 / \leq .10^{3;8}$ | ,172         |
| SRMR               | $\leq .05^8$  | $\leq .08^{2;8} / \leq .10^1$ | ,248         |

<sup>1</sup> Kline (2005); <sup>2</sup> Hu ve Bentler (1999); <sup>3</sup> Tabachnick ve Fidell (2013); <sup>4</sup> Hooper, Coughlan, ve Mullen (2008); <sup>5</sup> Jöreskog ve Sörbom (1993); <sup>6</sup> Gürbüz ve Şahin (2018); <sup>7</sup> Schumacker ve Lomax (1996); <sup>8</sup> Kelloway (1989); <sup>8</sup> Brown (2006)

Model uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek üzere ölçüm modeli modifikasyon indekslerine göre revize edilmeden önce regresyon katsayılarının anlamlılığına bakılmıştır. Bu çerçevede maddelerin standardize edilmiş yük büyüklüğü kontrol edilmiş, yapılan kontrol kapsamında Güçsüzleşme boyutu altındaki s45, s47, s48; Anlamsızlaşma boyutu altındaki s51, s53, s54; Kendine yabancılaşma boyutu altındaki s59, s61 ve s63 adlı maddelerin anlamlı olmadıkları saptanmıştır. Söz konusu maddeler ölçekten çıkarılıp analiz tekrar edilmiştir. Tekrar yapılan analiz kapsamında tüm boyutlar kapsamında maddelerin 0.001 anlamlılık düzeyinde anlamlı oldukları ve standartlaştırılmış regresyon ağırlıklarının 0,30’un üstünde olduğu tespit edilmiştir (Bkz. Şekil 4.5).



**Şekil 4.5.** Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Birinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları (2. Analiz)

Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği kapsamında tekrar yapılan birinci düzey doğrulamalı faktör analizi sonucunda modelin genel uyum iyiliği indekslerinden GFI (.897) hariç diğerlerinin yerleşik uyum kriterlerini karşılamadığı saptanmıştır (Bkz. Tablo 4.7).

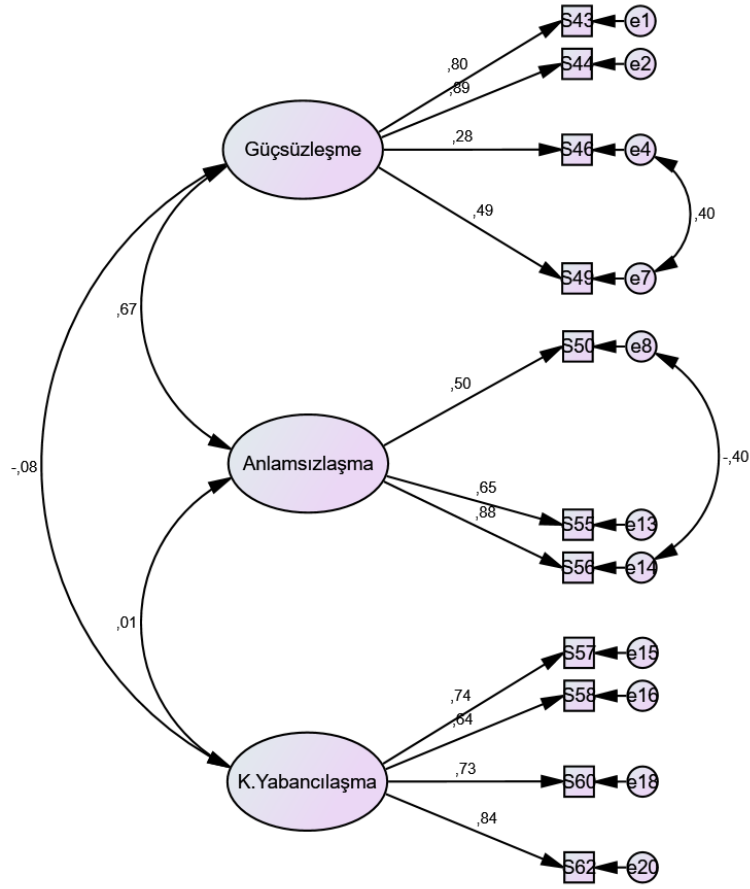
**Tablo 4.7. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Model Uyum Değerleri (2. Analiz)**

| Model Uyum Kriteri | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum         | Ölçüm Modeli |
|--------------------|---------------|-------------------------------|--------------|
| $\chi^2/df$        | $\leq 3^1$    | $\leq 5^1$                    | 5,836        |
| CFI                | $\geq .95^2$  | $\geq .90^2$                  | ,864         |
| NNFI (TLI)         | $\geq .95^2$  | $\geq .90^3$                  | ,818         |
| GFI                | $\geq .95^4$  | $\geq .90^4 / \geq .85^5$     | ,897         |
| AGFI               | $\geq .95^4$  | $\geq .90^4 / \geq .85^6$     | ,834         |
| RMSEA              | $\leq .05^7$  | $\leq .08^4 / \leq .10^{3;8}$ | ,113         |
| SRMR               | $\leq .05^8$  | $\leq .08^{2;8} / \leq .10^1$ | ,114         |

<sup>1</sup> Kline (2005); <sup>2</sup> Hu ve Bentler (1999); <sup>3</sup> Tabachnick ve Fidell (2013); <sup>4</sup> Hooper, Coughlan, ve Mullen (2008); <sup>5</sup> Jöreskog ve Sörbom (1993); <sup>6</sup> Gürbüz ve Şahin (2018); <sup>7</sup> Schumacker ve Lomax (1996); <sup>8</sup> Kelloway (1989); <sup>8</sup> Brown (2006)

Model uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek üzere ölçüm modeli modifikasyon indekslerine göre revize edilmeden önce regresyon katsayılarının anlamlılığına tekrar bakılmıştır. Bu çerçevede maddelerin standardize edilmiş yük büyüklüğü kontrol edilmiş, yapılan kontrol kapsamında tüm boyutlar bağlamında ilgili maddelerin 0.001 anlamlılık düzeyinde anlamlı oldukları tespit edilmiştir. Maddelerin standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları incelendiğinde hiçbir maddenin 0,30'un altında değer almadığı görülmüştür.

Model uyum değerlerinin referans değerler aralığında olmaması nedeniyle program tarafından önerilen modifikasyon önerileri kontrol edilmiştir. Modifikasyon önerileri doğrultusunda e4 ve e7 ile e8 ve e14 hata terimleri arasında kovaryans oluşturularak iyi uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir (Bkz Şekil 4.6).



**Şekil 4.6.** Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (3. Analiz)

Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği kapsamında üçüncü kez yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin genel uyum iyiliği indekslerinin (TLI hariç) büyük oranda yerleşik uyum kriterlerini karşıladığı ( $\chi^2/sd=4,238$ , CFI= .914, GFI= .932, AGFI= .884, RMSEA= .093, SRMR= .107) görülmüştür (Bkz. Tablo 4.8).

**Tablo 4.8.** Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Model Uyum Değerleri (3. Analiz)

| Model Uyum Kriteri | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum         | Ölçüm Modeli |
|--------------------|---------------|-------------------------------|--------------|
| $\chi^2/df$        | $\leq 3^1$    | $\leq 5^1$                    | 4,238        |
| CFI                | $\geq .95^2$  | $\geq .90^2$                  | ,914         |
| NNFI (TLI)         | $\geq .95^2$  | $\geq .90^3$                  | ,878         |
| GFI                | $\geq .95^4$  | $\geq .90^4 / \geq .85^5$     | ,932         |
| AGFI               | $\geq .95^4$  | $\geq .90^4 / \geq .85^6$     | ,884         |
| RMSEA              | $\leq .05^7$  | $\leq .08^4 / \leq .10^{3;8}$ | ,093         |
| SRMR               | $\leq .05^8$  | $\leq .08^{2;8} / \leq .10^1$ | ,107         |

<sup>1</sup> Kline (2005); <sup>2</sup> Hu ve Bentler (1999); <sup>3</sup> Tabachnick ve Fidell (2013); <sup>4</sup> Hooper, Coughlan, ve Mullen (2008); <sup>5</sup> Jöreskog ve Sörbom (1993); <sup>6</sup> Gürbüz ve Şahin (2018); <sup>7</sup> Schumacker ve Lomax (1996); <sup>8</sup> Kelloway (1989); <sup>8</sup> Brown (2006)

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği kapsamında tüm maddelere ilişkin yol kat sayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Bkz. Tablo 4.9). İlgili yol katsayıları incelendiğinde Güçsüzleşme faktörüne en çok etki eden maddenin S44 ifadesi ( $\beta_1=1.142$ ), Anlamsızlaşma faktörüne en çok etki eden maddenin S56 ifadesi ( $\beta_1=1.805$ ) ve Kendine Yabancılaşma faktörüne en çok etki eden maddenin S62 ifadesi ( $\beta_1=1.019$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.9.** Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği DFA Sonuçları

| Madde | Yol  | Faktör               | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.E.  | C.R.   | P      |
|-------|------|----------------------|-----------|-----------|-------|--------|--------|
| S43   | <--- | Güçsüzleşme          | 0,799     | 1         |       |        | <0,001 |
| S44   | <--- |                      | 0,895     | 1,142     | 0,075 | 15,179 | <0,001 |
| S46   | <--- |                      | 0,284     | 0,526     | 0,101 | 5,206  | <0,001 |
| S49   | <--- |                      | 0,485     | 0,674     | 0,074 | 9,117  | <0,001 |
| S50   | <--- | Anlamsızlaşma        | 0,495     | 1         |       |        | <0,001 |
| S55   | <--- |                      | 0,654     | 1,427     | 0,219 | 6,526  | <0,001 |
| S56   | <--- |                      | 0,881     | 1,805     | 0,248 | 7,289  | <0,001 |
| S57   | <--- | Kendine Yabancılaşma | 0,740     | 1         |       |        | <0,001 |
| S58   | <--- |                      | 0,643     | 0,830     | 0,072 | 11,475 | <0,001 |
| S60   | <--- |                      | 0,729     | 0,855     | 0,066 | 12,923 | <0,001 |
| S62   | <--- |                      | 0,839     | 1,019     | 0,072 | 14,101 | <0,001 |

#### 4.3.4.1.3. Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği

Çalışma kapsamında katılımcıların kurum ile paydaşları arasındaki ilişkilerin kalitesine dair algılarını ölçmek üzere Hon ve Grunig (1999) tarafından yayımlanan “Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations” isimli çalışmadaki ölçeğin kısa formu kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Güven, Kontrol, Memnuniyet ve Bağlılık olmak üzere 4 boyuttan ve toplam 21 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu boyutlardan Güven 6 madde içerirken diğerleri 5 madde içermektedir. Söz konusu maddelerden s72 adlı madde ters soru niteliğindedir. Analizlerden önce söz konusu madde yeniden kodlanmıştır. Söz konusu ölçek boyut ve maddeleri içerecek şekilde Tablo 4.10’da görülmektedir.

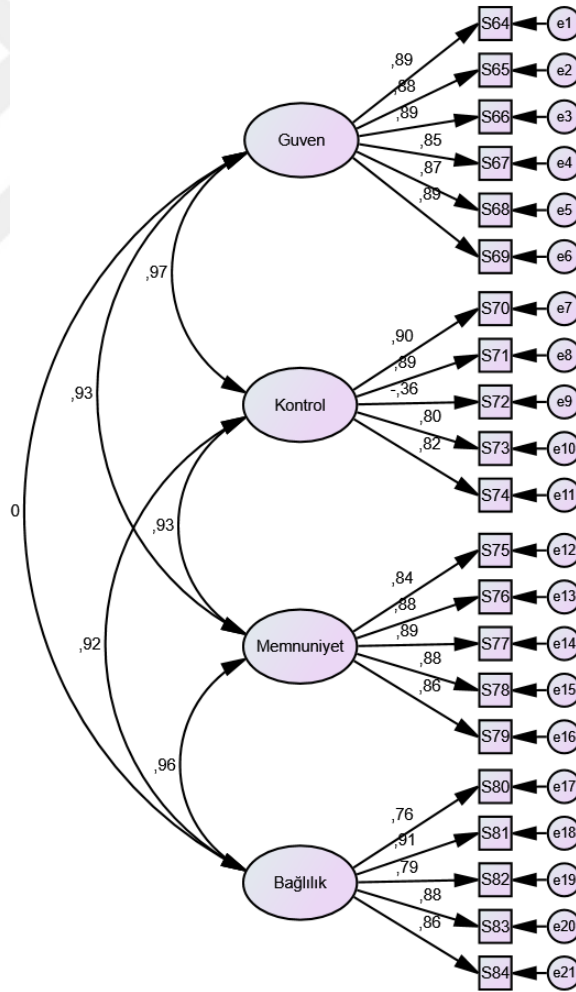
**Tablo 4.10.** Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği

| Boyut             | İlgili İfadeler                                                                                                                 |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Güven</b>      | Çalışanlarına karşı dürüst ve adil davranacağı konusunda bu kuruma güveniyorum.                                                 |
|                   | Bu kurumun önemli bir karar alırken bu kararın çalışanları üzerindeki etkisini de göz önünde bulunduracağına inanıyorum.        |
|                   | Bu kurumun kurumsal yeteneklerine olan inancım tamdır.                                                                          |
|                   | Bu kurumun yapacağını söylediği şeyi başarma yeteneğine sahip olduğunu düşünüyorum.                                             |
|                   | Bu kurumun verdiği sözleri yerine getirebileceğine inanıyorum.                                                                  |
|                   | Bu kurumun karar alırken çalışanlarının fikirlerini de dikkate alacağına inanıyorum.                                            |
| <b>Kontrol</b>    | Bu kurumun karar alırken çalışanlarını samimiyetle dinleyeceğine inanıyorum.                                                    |
|                   | Bu kurumun karar alırken çalışanlarına yeteri kadar söz hakkı tanıyacağına inanıyorum.                                          |
|                   | Bu kurum, tartışmalı konularda kendi fikirlerinin çalışanlarınkinden daha önemli/uygun olduğunu hissettirme eğilimindedir. (TS) |
|                   | Bu kurum ve çalışanları karşılıklı olarak birbirlerine ne söylediklerine özen gösterirler.                                      |
|                   | Bu kurum çalışanlarının kurumla ilgili olarak söz söyleme hakkına sahip olduklarına inanır.                                     |
| <b>Memnuniyet</b> | Genel olarak bu kurumdan memnunum.                                                                                              |
|                   | Bu kurum ile çalışanları arasındaki ilişkiden her iki taraf da karşılıklı yarar sağlamaktadırlar.                               |
|                   | Genel olarak bu kurumun çalışanlarıyla kurduğu ilişkiden memnunum.                                                              |
|                   | Çalışanlarının çoğu bu kurumla olan etkileşimlerinden/ilişkilerinden memnundurlar.                                              |
|                   | Çalışanlarının bu kurum için önemli olduğunu hissediyorum.                                                                      |

**Tablo 4.10.** (Devamı)

|                 |                                                                                             |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bağlılık</b> | Başka bir kurumda çalışmaktansa bu kurumda çalışmayı tercih ederim.                         |
|                 | Bu kurum ile çalışanları arasında güçlü bir bağ olduğunu düşünüyorum.                       |
|                 | Başka kurumlarla kıyasladığımda bu kurumla olan ilişkiye daha fazla değer veriyorum.        |
|                 | Bu kurumun çalışanlarıyla uzun süreli bir ilişki kurmak için çaba gösterdiğini düşünüyorum. |
|                 | Bu kurumun çalışanlarıyla olan ilişkilerini sürdürmek istediğini görebiliyorum.             |

Araştırma kapsamında elde edilen veriler ile Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği'nin 4 faktörlü yapısının uyumunu belirlemek amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Toplam 21 madde üzerinden yapılan birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile uyum indeksi değerleri, faktör yük değerleri ve hata varyansları incelenerek model veri uyumu belirlenmeye çalışılmıştır (Bkz. Şekil 4.7).

**Şekil 4.7.** Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 4.11’de görüleceği üzere AGFI (.822) hariç olmak üzere tüm indeksler yerleşik uyum kriterlerini karşılamaktadır ( $\chi^2/sd=3.443$ , CFI= .949, TLI= .941, GFI= .859, RMSEA= .080, SRMR= .029). Modelin genel uyum iyiliği indekslerinin çoğunun yerleşik uyum kriterlerini karşıladığı dikkate alınarak model üzerinde herhangi bir modifikasyona ihtiyaç duyulmamıştır.

**Tablo 4.11.** Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği Model Uyum Değerleri

| Model Uyum Kriteri | Mükemmel Uyum | Kabul Edilebilir Uyum         | Ölçüm Modeli |
|--------------------|---------------|-------------------------------|--------------|
| $\chi^2/df$        | $\leq 3^1$    | $\leq 5^1$                    | 3,443        |
| CFI                | $\geq .95^2$  | $\geq .90^2$                  | ,949         |
| NNFI (TLI)         | $\geq .95^2$  | $\geq .90^3$                  | ,941         |
| GFI                | $\geq .95^4$  | $\geq .90^4 / \geq .85^5$     | ,859         |
| AGFI               | $\geq .95^4$  | $\geq .90^4 / \geq .85^6$     | ,822         |
| RMSEA              | $\leq .05^7$  | $\leq .08^4 / \leq .10^{3;8}$ | ,080         |
| SRMR               | $\leq .05^8$  | $\leq .08^{2;8} / \leq .10^1$ | ,029         |

<sup>1</sup> Kline (2005); <sup>2</sup> Hu ve Bentler (1999); <sup>3</sup> Tabachnick ve Fidell (2013); <sup>4</sup> Hooper, Coughlan, ve Mullen (2008); <sup>5</sup> Jöreskog ve Sörbom (1993); <sup>6</sup> Gürbüz ve Şahin (2018); <sup>7</sup> Schumacker ve Lomax (1996); <sup>8</sup> Kelloway (1989); <sup>8</sup> Brown (2006)

Model uyum iyiliği değerlerinin genel olarak yerleşik uyum kriterlerini karşıladığı saptandıktan sonra maddelerin regresyon katsayılarının anlamlılığına bakılmıştır. Bu çerçevede maddelerin standardize edilmiş yük büyüklüğü kontrol edilmiş, yapılan kontrol kapsamında tüm boyutlar bağlamında ilgili maddelerin 0.001 anlamlılık düzeyinde anlamlı oldukları tespit edilmiştir. Maddelerin standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları incelendiğinde hiçbir maddenin 0,30’un altında değer almadığı görülmüştür.

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği kapsamında tüm maddelere ilişkin yol kat sayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İlgili yol katsayıları incelendiğinde Güven faktörüne en çok etki eden maddenin S69 ifadesi ( $\beta_1=0,946$ ), Kontrol faktörüne en çok etki eden maddenin S71 ifadesi ( $\beta_1=1,005$ ), Memnuniyet faktörüne en çok etki eden maddenin S79 ifadesi ( $\beta_1=1,146$ ) ve Bağlılık faktörüne en çok etki eden maddenin S81 ifadesi ( $\beta_1=1,218$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.12.** Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği DFA Sonuçları

| Madde | Yol  | Faktör            | $\beta_0$ | $\beta_1$ | S.E.  | C.R.   | P      |
|-------|------|-------------------|-----------|-----------|-------|--------|--------|
| S64   | <--- | <b>Güven</b>      | 0,886     | 1         |       |        | <0,001 |
| S65   | <--- |                   | 0,876     | 0,926     | 0,037 | 24,973 | <0,001 |
| S66   | <--- |                   | 0,892     | 0,888     | 0,034 | 26,039 | <0,001 |
| S67   | <--- |                   | 0,855     | 0,826     | 0,035 | 23,704 | <0,001 |
| S68   | <--- |                   | 0,868     | 0,884     | 0,036 | 24,511 | <0,001 |
| S69   | <--- |                   | 0,889     | 0,946     | 0,037 | 25,864 | <0,001 |
| S70   | <--- | <b>Kontrol</b>    | 0,902     | 1         |       |        | <0,001 |
| S71   | <--- |                   | 0,894     | 1,005     | 0,037 | 27,230 | <0,001 |
| S72   | <--- |                   | 0,362     | 0,427     | 0,059 | 7,263  | <0,001 |
| S73   | <--- |                   | 0,796     | 0,818     | 0,039 | 21,094 | <0,001 |
| S74   | <--- |                   | 0,824     | 0,960     | 0,043 | 22,572 | <0,001 |
| S75   | <--- | <b>Memnuniyet</b> | 0,839     | 1         |       |        | <0,001 |
| S76   | <--- |                   | 0,883     | 1,045     | 0,046 | 22,625 | <0,001 |
| S77   | <--- |                   | 0,893     | 1,065     | 0,046 | 23,083 | <0,001 |
| S78   | <--- |                   | 0,882     | 1,140     | 0,051 | 22,541 | <0,001 |
| S79   | <--- |                   | 0,862     | 1,146     | 0,053 | 21,678 | <0,001 |
| S80   | <--- | <b>Bağlılık</b>   | 0,757     | 1         |       |        | <0,001 |
| S81   | <--- |                   | 0,906     | 1,218     | 0,063 | 19,227 | <0,001 |
| S82   | <--- |                   | 0,787     | 0,991     | 0,061 | 16,234 | <0,001 |
| S83   | <--- |                   | 0,880     | 1,208     | 0,065 | 18,561 | <0,001 |
| S84   | <--- |                   | 0,861     | 1,149     | 0,064 | 18,057 | <0,001 |

#### 4.3.4.2. Ölçeklerin Güvenilirliği

Araştırma kapsamında kullanılan İletişim Doyumu, Örgütsel Yabancılaşma ve Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları adlı ölçeklerin faktör yapılarının geçerliliği analiz edildikten sonra Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları aracılığıyla söz konusu ölçeklerin güvenilirlikleri belirlenmiştir.

İletişim Doyumu Ölçeği'ne ilişkin genel ölçek ve boyutları itibarıyla güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.13'de görülmektedir.

**Tablo 4.13.** İletişim Doyumu Ölçeği Güvenilirlik Analizi

| Boyut                         | Cronbach's Alpha Skoru | Madde Sayısı |
|-------------------------------|------------------------|--------------|
| Kurumsal Bütünleşme           | 0.886                  | 5            |
| Üstle İletişim                | 0.821                  | 3            |
| Bireysel Geri Bildirim        | 0.901                  | 5            |
| Kurumsal Bilgi                | 0.912                  | 5            |
| İletişim İklimi               | 0.899                  | 5            |
| Yatay ve Gayri Resmî İletişim | 0.627                  | 4            |
| İletişim Araçlarının Kalitesi | 0.901                  | 5            |
| GENEL                         | 0.970                  | 32           |

Tablo 4.13’de görüldüğü üzere toplam 7 boyuttan oluşan İletişim Doyumu Ölçeği’nin geneli için güvenilirlik düzeyi .97 iken, Kurumsal Bütünleşme boyutu için .87, Üstle İletişim boyutu için .82, Bireysel Geri Bildirim boyutu için .90, Kurumsal Bilgi boyutu için .91, İletişim İklimi boyutu için .90, Yatay ve Gayri Resmî İletişim boyutu için .63 ve İletişim Araçlarının Kalitesi boyutu için .90 olarak saptanmış ve böylece ilgili ölçeğin hem genel anlamda hem de boyutlar anlamında güvenilirliğe sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.14’te Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği’ne ilişkin genel ölçek ve boyutları itibarıyla güvenilirlik analizi sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 4.14.** Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği Güvenilirlik Analizi

| Boyut                | Cronbach's Alpha Skoru | Madde Sayısı |
|----------------------|------------------------|--------------|
| Güçsüzleşme          | 0.710                  | 4            |
| Anlamsızlaşma        | 0.664                  | 3            |
| Kendine Yabancılaşma | 0.824                  | 4            |
| GENEL                | 0.580                  | 11           |

Toplam 3 boyuttan oluşan Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği’nin geneli anlamında güvenilirlik düzeyi .58 olarak belirlenmiştir (Bkz. Tablo 4.13). Boyutlar bazında bakıldığında ise Güçsüzleşme boyutu için güvenilirlik düzeyinin .71, Anlamsızlaşma boyutu için .66 ve Kendine Yabancılaşma boyutu için ise .82 olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği’nin güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği'ne ilişkin genel ölçek ve boyutları itibariyle güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.15'te görülmektedir.

**Tablo 4.15.** Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği Güvenilirlik Analizi

| Boyut      | Cronbach's Alpha Skoru | Madde Sayısı |
|------------|------------------------|--------------|
| Güven      | 0.952                  | 6            |
| Kontrol    | 0.668                  | 5            |
| Memnuniyet | 0.939                  | 5            |
| Bağlılık   | 0.922                  | 5            |
| GENEL      | 0.969                  | 21           |

Toplam 4 boyuttan oluşan Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği'nin geneli için güvenilirlik düzeyi .97 olarak belirlenirken Güven boyutu için bu değer .95, Kontrol boyutu için .67, Memnuniyet boyutu için .94 ve son olarak bağlılık boyutu için ise .92 olmuştur (Bkz. Tablo 4.14). Elde edilen bulgulardan göre Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği'nin güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

#### 4.4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ve anket formunda yer alan ölçeklere ilişkin betimsel istatistik bulgularına yer verilmektedir. Ardından araştırmanın omurgasını oluşturan aracılık modeline ilişkin analiz sonuçları sunulmaktadır.

##### 4.4.1. Betimsel İstatistik Bulguları

Katılımcıların çeşitli demografik özelliklerine ve çalışma kapsamında incelenen değişkenlere dair betimsel istatistik bulguları aşağıda yer almaktadır. Yukarıda belirtildiği üzere veri setindeki uç değerlerin elenmesi sonucunda çalışma kapsamında toplam 378 anket formu analize dahil edilmiştir. Dolayısıyla aşağıda 378 katılımcı üzerinden elde edilen bulgular sunulmaktadır.

#### 4.4.1.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya dahil olan katılımcıların a) yaş, b) cinsiyet, c) eğitim düzeyi, d) medeni durum, e) meslek, f) mesleki kıdem süresi, g) ilgili kurumda çalışma süresi gibi çeşitli demografik özelliklerine dair bulgular aşağıda sunulmaktadır.

##### 4.4.1.1.1. Katılımcıların Yaşı

Çalışma kapsamında anket formu oluşturulurken yaş değişkeni açık uçlu soru formatında hazırlanmıştır. Analiz öncesinde gruplar arası denge gözetilerek yaş değişkeni a) 20-24 yaş arası, b) 25-29 yaş arası, c) 30-39 yaş arası ve d) 40 yaş ve üzeri olmak üzere 4 grup şeklinde ayrıştırılmıştır. Tablo 4.16'da görüldüğü üzere katılımcıların yüzde 61,6'sı (n= 228) 20-24, yüzde 20,5'i (n= 76) 25-29, yüzde 10,3'ü (n= 38) 30-39 yaş aralığında olup yüzde 7,6'sı (n= 28) ise 40 yaş ve üzerindedir.

**Tablo 4.16.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

| Yaş Aralığı     | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|-----------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| 20-24 yaş arası | 228     | 60,3  | 61,6          | 61,6            |
| 25-29 yaş arası | 76      | 20,1  | 20,5          | 82,2            |
| 30-39 yaş arası | 38      | 10,1  | 10,3          | 92,4            |
| 40+             | 28      | 7,4   | 7,6           | 100,0           |
| <b>Toplam</b>   | 378     | 100,0 |               |                 |

##### 4.4.1.1.2. Katılımcıların Cinsiyeti

**Tablo 4.17.** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

| Cinsiyet      | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|---------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Erkek         | 110     | 29,1  | 29,1          | 29,1            |
| Kadın         | 268     | 70,9  | 70,9          | 100,0           |
| <b>Toplam</b> | 378     | 100,0 |               |                 |

Tablo 4.17'de görüldüğü üzere araştırma kapsamına dahil olan katılımcıların yüzde 29,1'i (n= 110) erkek iken yüzde 70,9'u (n= 268) ise kadındır.

#### 4.4.1.1.3. Katılımcıların Eğitim Düzeyi

Araştırma kapsamında katılımcıların eğitim düzeyleri a) lise, b) ön lisans, c) lisans ve d) lisansüstü olmak üzere 4 grup halinde ölçülmüştür (Bkz Tablo 4.18). Buna göre katılımcıların yüzde 36,3'ü (n= 137) lise, yüzde 36,6'sı (n= 138) ön lisans, yüzde 17,0'ı (n= 64) lisans ve yüzde 10,1'i (n= 38) ise lisansüstü düzeyde eğitim almıştır. Katılımcıların yüzde 0,3'ü (n= 1) bu soruya yanıt vermemiştir.

**Tablo 4.18.** Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

| Eğitim Düzeyi | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|---------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Lise          | 137     | 36,2  | 36,3          | 36,3            |
| Ön Lisans     | 138     | 36,5  | 36,6          | 72,9            |
| Lisans        | 64      | 16,9  | 17,0          | 89,9            |
| Lisansüstü    | 38      | 10,1  | 10,1          | 100,0           |
| Kayıp veri    | 1       | 0,3   |               |                 |
| Toplam        | 378     | 100,0 |               |                 |

#### 4.4.1.1.4. Katılımcıların Medeni Durumu

Tablo 4.19'da görüldüğü üzere katılımcıların yüzde 26,2'si (n= 96) evli iken yüzde 73,8'i (n= 270) ise bekarıdır. Katılımcıların yüzde 3,2'si (n= 12) bu soruya yanıt vermemiştir.

**Tablo 4.19.** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

| Medeni Durum | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|--------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Evli         | 96      | 25,4  | 26,2          | 26,2            |
| Bekar        | 270     | 71,4  | 73,8          | 100,0           |
| Kayıp veri   | 12      | 3,2   |               |                 |
| Toplam       | 378     | 100,0 |               |                 |

#### 4.4.1.1.5. Katılımcıların Meslekleri

Katılımcıların ilgili sağlık kuruluşunda hangi meslek dalında çalıştıklarını saptamak üzere a) hekim, b) hemşire, c) idari personel ve d) sağlık teknikeri/teknisyeni olmak üzere 4 grup belirlenmiştir. Buna göre Tablo 4.20'de görüldüğü üzere ilgili sağlık

kuruluşunda katılımcıların yüzde 10,1'i (n= 38) hekim, yüzde 61,4'ü (n= 232) hemşire, yüzde 16,1'i (n= 61) idari personel ve yüzde 12,4'ü (n= 47) ise sağlık teknikeri/teknisyeni olarak görev yapmaktadır.

**Tablo 4.20.** Katılımcıların Mesleklerine Göre Dağılımı

| Meslek           | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|------------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| Hekim            | 38      | 10,1  | 10,1          | 10,1            |
| Hemşire          | 232     | 61,4  | 61,4          | 71,4            |
| İdari personel   | 61      | 16,1  | 16,1          | 87,6            |
| Sağlık teknikeri | 47      | 12,4  | 12,4          | 100,0           |
| Toplam           | 378     | 100,0 | 100,0         |                 |

#### 4.4.1.1.6. Katılımcıların Mesleki Kıdem Süresi

Katılımcıların mesleki kıdem süreleri a) 0-5 yıl arası, b) 6-11 yıl arası, c) 12-17 yıl arası ve d) 18 yıl ve üstü olmak üzere 4 grup halinde analiz edilmiştir. Buna göre katılımcıların yüzde 69,6'sı (n= 256) 0-5 yıl arası, yüzde 14,4'ü (n= 53) 6-11 yıl arası, yüzde 8,2'si (n= 30) 12-17 yıl arası ve yüzde 7,9'u (n= 29) ise 18 yıl ve üzeri bir mesleki kıdem süresine sahiptirler (Bkz. Tablo 4.21). Katılımcıların yüzde 2,6'sı (n= 10) bu soruya yanıt vermemiştir.

**Tablo 4.21.** Katılımcıların Mesleki Kıdem Sürelerine Göre Dağılımı

| Meslek          | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|-----------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| 0-5 yıl arası   | 256     | 67,7  | 69,6          | 69,6            |
| 6-11 yıl arası  | 53      | 14,0  | 14,4          | 84,0            |
| 12-17 yıl arası | 30      | 7,9   | 8,2           | 92,1            |
| 18 yıl ve üstü  | 29      | 7,7   | 7,9           | 100,0           |
| Kayıp veri      | 10      | 2,6   |               |                 |
| Toplam          | 378     | 100,0 |               |                 |

#### 4.4.1.1.7. Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresi

Katılımcıların ilgili sağlık kuruluşunda çalışma sürelerine ilişkin dağılımları a) 0-1 yıl arası, b) 2-5 yıl arası ve c) 6 yıl ve üstü olmak üzere 3 grup halinde irdelenmiştir (Bkz. Tablo 4.22). Buna göre katılımcıların yüzde 54,7'si (n= 202) 0-1 yıl arası, yüzde 39,3'ü

(n=145) 2-5 yıl arası ve yüzde 6,0'ı (n= 22) ise 6 yıl ve üzeri bir süredir ilgili sağlık kuruluşunda görev yapmaktadırlar. Katılımcıların yüzde 2,4'ü (n= 9) bu soruya yanıt vermemiştir.

**Tablo 4.22. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

| Meslek        | Frekans | Yüzde | Geçerli Yüzde | Birikimli Yüzde |
|---------------|---------|-------|---------------|-----------------|
| 0-1 yıl arası | 202     | 53,4  | 54,7          | 54,7            |
| 2-5 yıl arası | 145     | 38,4  | 39,3          | 64,0            |
| 6 yıl ve üstü | 22      | 5,8   | 6,0           | 100,0           |
| Kayıp veri    | 9       | 2,4   |               |                 |
| <b>Toplam</b> | 378     | 100,0 |               |                 |

#### 4.4.1.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere (İletişim Doyumu Ölçeği, Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği, Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeği) ilişkin betimsel istatistik bulguları aşağıda sunulmaktadır.

##### 4.4.1.2.1. İletişim Doyumu Ölçeğine İlişkin Bulgular

Katılımcıların İletişim Doyumu Ölçeği bağlamında ilgili sağlık kuruluşunda yürütülen örgütsel iletişim faaliyetlerine ilişkin algı düzeyleri Tablo 4.23'te görülmektedir.

**Tablo 4.23. İletişim Doyumu Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler (n= 378)**

| Boyut                                                                | Ort. | SS    | Minim. | Maks. |
|----------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|-------|
| Kurumsal Bütünleşme                                                  | 3,82 | 0,904 | 1,00   | 5,00  |
| Üstle İletişim                                                       | 4,18 | 0,790 | 1,00   | 5,00  |
| Bireysel Geri Bildirim                                               | 3,88 | 0,897 | 1,00   | 5,00  |
| Kurumsal Bilgi                                                       | 3,72 | 0,964 | 1,00   | 5,00  |
| İletişim İklimi                                                      | 3,85 | 0,887 | 1,00   | 5,00  |
| Yatay ve Gayri Resmî İletişim                                        | 3,90 | 0,688 | 2,00   | 5,00  |
| İletişim Araçlarının Kalitesi                                        | 3,86 | 0,881 | 1,20   | 5,00  |
| GENEL                                                                | 3,89 | 0,743 | 1,24   | 5,00  |
| Ort.: Ortalama, SS: Standart Sapma, Minim.: Minimum, Maks.: Maksimum |      |       |        |       |

Tablo 4.23'te görüldüğü üzere İletişim Doyumu Ölçeği'nin alt boyutları bağlamında katılımcıların ilgili sağlık kuruluşunun örgütsel iletişim faaliyetlerine ilişkin algıları genel olarak ortalamanın üstündedir. Katılımcıların en fazla olumlu algıya sahip oldukları boyut Üstle İletişim boyutu olurken ( $\bar{X}$ = 4,18) bunu sırasıyla Yatay ve Gayri Resmî İletişim ( $\bar{X}$ = 3,90), Bireysel Geri Bildirim ( $\bar{X}$ = 3,88), İletişim Araçlarının Kalitesi ( $\bar{X}$ = 3,86), İletişim İklimi ( $\bar{X}$ = 3,85), Kurumsal Bütünleşme ( $\bar{X}$ = 3,82) ve Kurumsal Bilgi ( $\bar{X}$ = 3,72) takip etmektedir. Katılımcıların İletişim Doyumu Ölçeği'nin geneline ilişkin algıları da ortalamanın üstündedir ( $\bar{X}$ = 3,89).

#### 4.4.1.2.2. Örgütsel Yabancılaşma Ölçeğine İlişkin Bulgular

Katılımcıların Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği ve boyutlarına ilişkin algı düzeylerine ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 4.24'te sunulmaktadır.

**Tablo 4.24.** Örgütsel Yabancılaşma Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler (n= 378)

| Boyut                                                                | Ort. | SS    | Minim. | Maks. |
|----------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|-------|
| Güçsüzleşme                                                          | 2,49 | 0,839 | 1,00   | 5,00  |
| Anlamsızlaşma                                                        | 1,91 | 0,706 | 1,00   | 5,00  |
| Kendine Yabancılaşma                                                 | 2,62 | 1,116 | 1,00   | 5,00  |
| GENEL                                                                | 2,34 | 0,514 | 1,00   | 4,11  |
| Ort.: Ortalama, SS: Standart Sapma, Minim.: Minimum, Maks.: Maksimum |      |       |        |       |

Katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri, ilgili ölçeğin alt boyutları ve geneli bağlamında ortalamanın altındadır (Bkz. Tablo 4.24). Buna göre katılımcılar yabancılaşma duygusunu en fazla Kendine Yabancılaşma ( $\bar{X}$ = 2,62) boyutu itibarıyla yaşadıklarını ifade ederken bunu sırasıyla Güçsüzleşme ( $\bar{X}$ = 2,49) ve Anlamsızlaşma ( $\bar{X}$ = 1,91) takip etmektedir. Ölçeğin geneline bakıldığında ise katılımcıların yabancılaşma düzeylerinin ortalamaya yakın bir değer aldığı görülmektedir ( $\bar{X}$ = 2,34).

#### 4.4.1.2.3. Kurum-Paydaş İlişkileri Ölçeğine İlişkin Bulgular

Katılımcıların Kurum-Paydaş İlişkileri Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin algıları aşağıda Tablo 4.25'te görülmektedir.

**Tablo 4.25.** Kurum-Paydaş İlişkileri Ölçeği ve Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler (n= 378)

| Boyut                                                                | Ort. | SS    | Minim. | Maks. |
|----------------------------------------------------------------------|------|-------|--------|-------|
| Güven                                                                | 3,70 | 0,984 | 1,00   | 5,00  |
| Kontrol                                                              | 3,49 | 0,703 | 1,00   | 5,00  |
| Memnuniyet                                                           | 3,82 | 0,896 | 1,00   | 5,00  |
| Bağlılık                                                             | 3,77 | 0,928 | 1,00   | 5,00  |
| GENEL                                                                | 3,70 | 0,829 | 1,10   | 5,00  |
| Ort.: Ortalama, SS: Standart Sapma, Minim.: Minimum, Maks.: Maksimum |      |       |        |       |

Tablo 4.25’te görüldüğü üzere katılımcıların kurum ile paydaşları arasındaki ilişkilerin kalitesine dair algıları ortalamanın üzerinde olup olumlu yöndedir. Katılımcıların en fazla olumlu algıya sahip oldukları boyut Memnuniyet ( $\bar{X}= 3,82$ ) olup bunu sırasıyla Bağlılık ( $\bar{X}= 3,77$ ), Güven ( $\bar{X}= 3,70$ ) ve Kontrol ( $\bar{X}= 3,49$ ) boyutları izlemektedir. Katılımcıların kurum-paydaş ilişki çıktılarına ilişkin genel algıları da ortalamanın üstündedir ve olumlu yöndedir ( $\bar{X}= 3,70$ ).

#### 4.4.2. Bağıntısal İstatistik Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamında kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak ve hipotezleri test etmek üzere yapılan analiz bulgularına yer verilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiler için korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Hipotez testleri ise Hayes (2022) tarafından SPSS programı için geliştirilen PROCESS v4.2 eklentisi aracılığıyla Model 4 referans alınarak yapılmıştır.

##### 4.4.2.1. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırma kapsamında kullanılan değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.26’da görülmektedir.

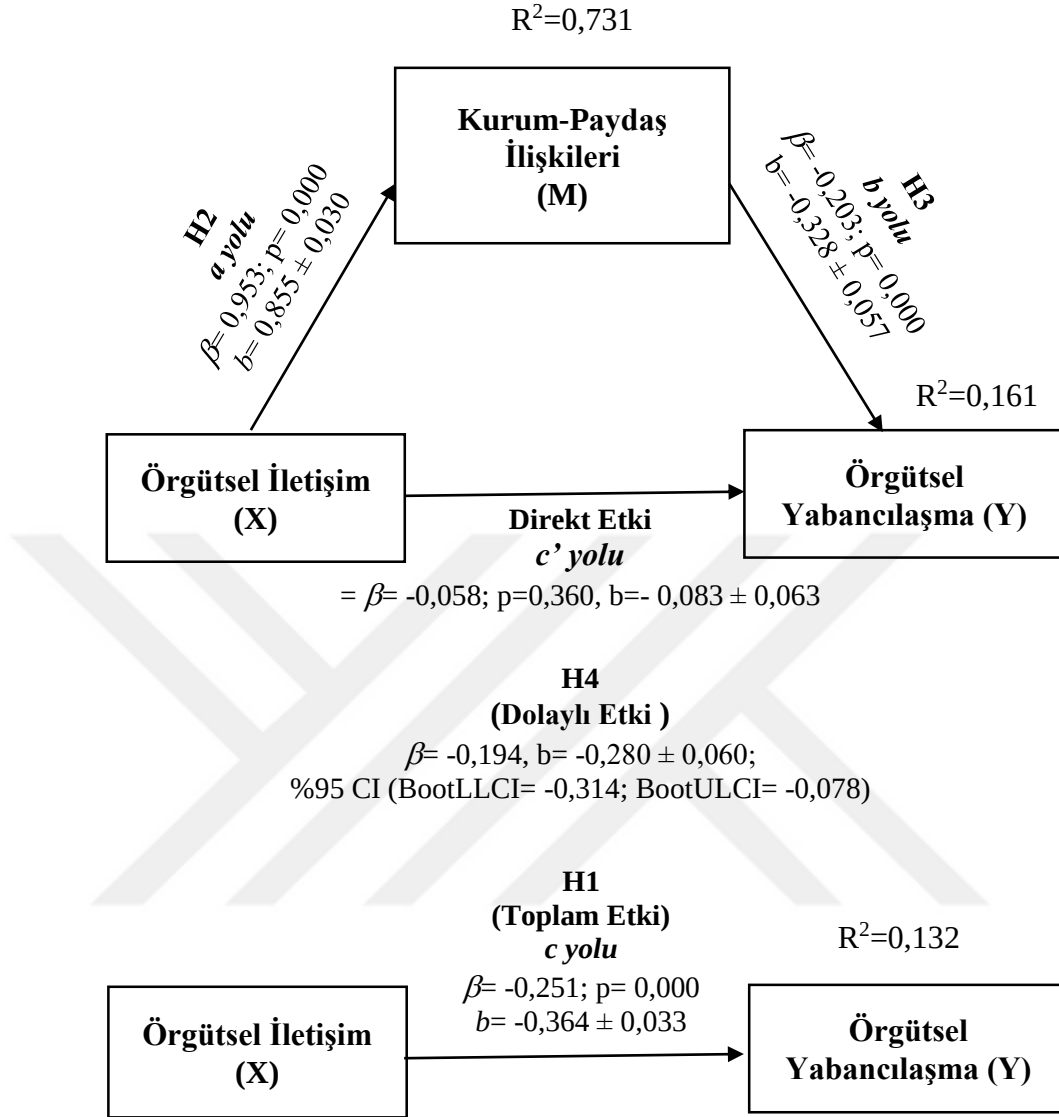
**Tablo 4.26.** Değişkenler Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Analizi (n= 378)

|                         | Örgütsel İletişim | Örgütsel Yabancılaşma | Kurum-Paydaş İlişkileri |
|-------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|
| Örgütsel İletişim       | 1                 | -,364**               | ,855**                  |
| Örgütsel Yabancılaşma   |                   | 1                     | -,399**                 |
| Kurum-Paydaş İlişkileri |                   |                       | 1                       |
| **. p<,001              |                   |                       |                         |

Tablo 4.26’da görüldüğü üzere tüm değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<,001$ ). Buna göre örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır ( $r=-,364$ ,  $p < 0.001$ ). Örgütsel iletişim ile kurum-paydaş ilişkileri arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir ( $r=,855$ ,  $p < 0.001$ ). Örgütsel yabancılaşma ile kurum-paydaş ilişkileri arasında ise anlamlı ve negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=-,399$ ,  $p < 0.001$ ). Bulgulara göre örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasında orta düzeyde bir ilişki bulunurken, örgütsel iletişim ile kurum-paydaş ilişkileri arasında ise güçlü düzeyde bir ilişki söz konusudur. Örgütsel yabancılaşma ile kurum-paydaş ilişkileri arasında ise yine orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Söz konusu bulgular ayrıca katılımcıların örgütsel iletişim bağlamında yeterli düzeyde bir iletişim doyumu yaşadıklarında bir taraftan kurum-paydaş ilişkilerine dair algılarının artacağını gösterirken diğer yandan örgütsel yabancılaşma düzeylerinin düşeceğine işaret etmektedir. Benzer şekilde bulgulardan hareketle kurum-paydaş ilişki çıktılarına dair algıları olumlu yönde olan katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeylerinin düşeceği söylenebilir.

#### 4.4.2.2. Aracılık Testi

Değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğunu tespit ettikten sonra Hayes (2022) tarafından geliştirilen Model 4 temel alınarak hazırlanan araştırma modeli üzerinden hipotezler test edilmiştir. Söz konusu analiz süreci Hayes (2022) tarafından SPSS programı için geliştirilen PROCESS v4.2 eklentisi aracılığıyla gerçekleştirilmiş ve yapılan hipotez testi sonuçları Şekil 4.8’de görselleştirilmiştir.



**Şekil 4.8.** Araştırma Modeli Hipotez Testi Sonuçları (Hayes, 2022; Model 4)

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla hazırlanan aracılık modeli incelendiğinde (Bkz. Şekil 4.8) bütün hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir. Nitekim Bootstrap yöntemiyle yapılan aracılık etki analizlerinde hipotezlerin desteklenmesi için analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığı değerlerinin (LLCI ve ULCI) sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Hayes, 2022). Aracı değişkenin etki büyüklüğünü belirlemek için çalışma kapsamında standartlaştırılmış etki ölçüsü adlı ölçüm yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda Preacher ve Kelley (2011) tarafından önerilen etki büyüklüklerine göre aracı değişkenin tam standardize etki değerinin 0,25'e yakın olması durumunda yüksek düzeyde etki, 0,09'a yakın olması durumunda orta düzeyde etki ve 0,01'e yakın olması durumunda ise düşük düzeyde etki söz konusudur.

Analiz kapsamında öncelikle “H1. Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen hipotez test edilmiştir. Analiz sonucunda örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif yönde bir etkiye sahip olduğu Bootstrap tekniği ile incelenmiş ve %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p= 0,000$ ; LLCI=-0,317, ULCI=-0,186). Yapılan analiz kapsamında H1 kabul edilmiştir. Örgütsel iletişim örgütsel yabancılaşmanın %13’ünü ( $R^2= 0,132$ ) açıklama gücüne sahiptir.

Araştırma kapsamında oluşturulan ikinci hipotez “H2. Örgütsel iletişimin kurum-paydaş ilişki çıktıları üzerinde pozitif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilmiştir. Söz konusu hipotezi test etmek amacıyla yapılan analiz bulguları ve Bootstrap tekniği ile gerçekleştirilen inceleme sonucunda %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ( $p= 0,000$ ; LLCI= 0,894, ULCI= 1,012). Sonuçlardan hareketle H2 kabul edilmiştir. Örgütsel iletişim kurum-paydaş ilişki çıktılarının %73’ünü ( $R^2= 0,731$ ) açıklama gücüne sahiptir.

Araştırma kapsamında geliştirilen üçüncü hipotez olan ve “H3. Kurum-paydaş ilişki çıktılarının örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen hipotezi test etmek üzere yapılan analiz kapsamında Bootstrap tekniği ile yapılan inceleme sonucunda kurum-paydaş ilişki çıktılarının örgütsel yabancılaşma üzerinde bir etkiye sahip olduğu, %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p= 0,000$ ; LLCI= -0,314, ULCI= -0,092). Kurum-paydaş ilişki çıktıları örgütsel yabancılaşmanın %16’sını ( $R^2= 0,161$ ) açıklama gücüne sahiptir.

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan ve “H4. Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde kurum-paydaş ilişki çıktılarının aracılık rolü vardır.” şeklinde ifade edilen hipotezi test etmek üzere aracı etki analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz bulgularına göre örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde kurum-paydaş ilişki çıktıları aracılık rolüne sahiptir (LLCI= -0,314, ULCI= -0,078). Sonuçlardan hareketle H4 kabul edilmiştir.

Kurum-paydaş ilişki çıktılarının örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde aracılık rolüne sahip olduğuna ilişkin analiz sonuçları Tablo 4.27’de ayrıntılı şekilde yer almaktadır.

**Tablo 4.27.** Örgütsel İletişimin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarının Aracılık Rolü

| KPI                          |          |         |       | ÖY           |           |         |        |
|------------------------------|----------|---------|-------|--------------|-----------|---------|--------|
| $\beta$                      | SH       | % 95 CI |       | $\beta$      | SH        | % 95 CI |        |
|                              |          | LLCI    | ULCI  |              |           | LLCI    | ULCI   |
| <b>Öİ</b>                    |          |         |       |              |           |         |        |
| <i>c' yolu</i>               |          |         |       | -0,058       | 0,063     | -0,182  | 0,066  |
| $R^2 = 0,00$                 |          |         |       |              |           |         |        |
| <b>Öİ</b>                    |          |         |       |              |           |         |        |
| <i>a yolu</i>                | 0,953*** | 0,030   | 0,894 | 1,012        |           |         |        |
| $R^2 = 0,73$                 |          |         |       |              |           |         |        |
| <b>KPI</b>                   |          |         |       |              |           |         |        |
| <i>b yolu</i>                |          |         |       | -0,203***    | 0,057     | -0,314  | -0,092 |
| $R^2 = 0,16$                 |          |         |       |              |           |         |        |
| <b>Toplam Etki (c yolu)</b>  |          |         |       | $R^2 = 0,13$ | -0,251*** | 0,033   | -0,317 |
| <b>Direkt Etki (c' yolu)</b> |          |         |       |              | -0,058    | 0,063   | -0,182 |
| <b>Dolaylı Etki (a.b)</b>    |          |         |       |              | -0,194*   | 0,060   | -0,314 |

\*p<0,05; \*\*\*p<0,001; **Öİ:** Örgütsel İletişim; **KPI:** Kurum-Paydaş İlişkileri; **ÖY:** Örgütsel Yabancılaşma;  **$\beta$ :** Standardize edilmemiş beta katsayısı; **SH:** Standart hata

Tablo 4.27’de görüldüğü üzere örgütsel iletişim ( $\beta = -0,251$ ; %95 CI= [-0,317; -0,186];  $t = -7,572$ ;  $p < 0,05$ ) ve kurum-paydaş ilişkileri ( $\beta = -0,203$ ; %95 CI= [-0,314; -0,092];  $t = -3,601$ ;  $p < 0,05$ ) örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca kurum-paydaş ilişkilerinin örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir ( $\beta = -0,194$ ; SH= 0,060; %95 CI= [-0,314; -0,078]). Zira yapılan analize göre %95 güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü ise -0,280’dir. Buna göre test edilen modeldeki aracılık etkisi yüksek etki değerine yakındır.

Çalışma kapsamında ayrıca örgütsel iletişimin ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğinin alt boyutlarından her birinin aracılık rolü de analiz edilmiştir.

Kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğinin alt boyutlarından olan güven boyutunun örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde oynadığı aracılık rolüne ilişkin bulgular Tablo 4.28’de görülmektedir.

**Tablo 4.28.** Örgütsel İletişimin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğinin Alt Boyutlarından Güvenin Aracılık Rolü

| GVN                          |          |         |       | ÖY           |           |         |        |
|------------------------------|----------|---------|-------|--------------|-----------|---------|--------|
| $\beta$                      | SH       | % 95 CI |       | $\beta$      | SH        | % 95 CI |        |
|                              |          | LLCI    | ULCI  |              |           | LLCI    | ULCI   |
| <b>Öİ</b>                    |          |         |       |              |           |         |        |
| <i>c' yolu</i>               |          |         |       | -0,110       | 0,058     | -0,224  | 0,004  |
| $R^2 = 0,03$                 |          |         |       |              |           |         |        |
| <b>Öİ</b>                    |          |         |       |              |           |         |        |
| <i>a yolu</i>                | 1,091*** | 0,039   | 1,015 | 1,167        |           |         |        |
| $R^2 = 0,68$                 |          |         |       |              |           |         |        |
| <b>GVN</b>                   |          |         |       |              |           |         |        |
| <i>b yolu</i>                |          |         |       | -0,130**     | 0,044     | -0,216  | -0,044 |
| $R^2 = 0,15$                 |          |         |       |              |           |         |        |
| <b>Toplam Etki (c yolu)</b>  |          |         |       | $R^2 = 0,13$ | -0,251*** | 0,033   | -0,317 |
| <b>Direkt Etki (c' yolu)</b> |          |         |       |              | -0,110    | 0,058   | -0,224 |
| <b>Dolaylı Etki (a.b)</b>    |          |         |       |              | -0,141*   | 0,051   | -0,243 |

\*p<0,05; \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001; **Öİ:** Örgütsel İletişim; **GVN:** Güven; **ÖY:** Örgütsel Yabancılaşma;  **$\beta$ :** Standardize edilmemiş beta katsayısı; **SH:** Standart hata

Tablo 4.28’de görüldüğü üzere örgütsel iletişim ( $\beta = -0,251$ ; % 95CI= [-0,317; -0,186];  $t = -7,572$ ;  $p < 0,05$ ) ve güven ( $\beta = -0,130$ ; %95 CI= [-0,216; -0,044];  $t = -2,960$ ;  $p < 0,05$ ) örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca güvenin örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir ( $\beta = -0,141$ ; SH= 0,051; %95 CI= [-0,243; -0,041]). Yapılan analize göre %95 güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü ise -0,205’dir. Buna göre test edilen modeldeki aracılık etkisi yüksek etki değerine yakındır. Sonuçlardan hareketle H4a kabul edilmiştir.

Tablo 4.29’da kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğinin alt boyutlarından olan kontrol boyutunun örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde oynadığı aracılık rolüne ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4.29.** Örgütsel İletişimin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğinin Alt Boyutlarından Kontrolün Aracılık Rolü

| KNT                            |          |         |       | ÖY          |           |         |        |
|--------------------------------|----------|---------|-------|-------------|-----------|---------|--------|
| $\beta$                        | SH       | % 95 CI |       | $\beta$     | SH        | % 95 CI |        |
|                                |          | LLCI    | ULCI  |             |           | LLCI    | ULCI   |
| Öİ                             |          |         |       |             |           |         |        |
| <i>c' yolu</i>                 |          |         |       | -0,082      | 0,051     | -0,182  | 0,018  |
| $R^2= 0,01$                    |          |         |       |             |           |         |        |
| Öİ                             |          |         |       |             |           |         |        |
| <i>a yolu</i>                  | 0,731*** | 0,031   | 0,670 | 0,792       |           |         |        |
| $R^2= 0,60$                    |          |         |       |             |           |         |        |
| KNT                            |          |         |       |             |           |         |        |
| <i>b yolu</i>                  |          |         |       | -0,232***   | 0,054     | -0,338  | -0,126 |
| $R^2= 0,17$                    |          |         |       |             |           |         |        |
| Toplam Etki ( <i>c yolu</i> )  |          |         |       | $R^2= 0,13$ | -0,251*** | 0,033   | -0,317 |
| Direkt Etki ( <i>c' yolu</i> ) |          |         |       |             | -0,082    | 0,051   | -0,182 |
| Dolaylı Etki ( <i>a.b</i> )    |          |         |       |             | -0,169*   | 0,046   | -0,261 |

\*p<0,05; \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001; **Öİ:** Örgütsel İletişim; **KNT:** Kontrol; **ÖY:** Örgütsel Yabancılaşma;  **$\beta$ :** Standardize edilmemiş beta katsayısı; **SH:** Standart hata

Tablo 4.29'da görüldüğü üzere örgütsel iletişim ( $\beta = -0,251$ ; % 95 CI= [-0,317; -0,186]; t= -7,572; p<0,05) ve kontrol ( $\beta = -0,232$ ; %95 CI= [-0,338; -0,126]; t= -4,300; p<0,05) örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Ayrıca kontrolün örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir ( $\beta = -0,169$ ; SH= 0,046; %95 CI= [-0,261; -0,080]). Yapılan analize göre %95 güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü ise -0,245'dir. Buna göre test edilen modeldeki aracılık etkisi yüksek etki değerine yakındır. Sonuçlardan hareketle H4b kabul edilmiştir.

Kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğinin alt boyutlarından olan memnuniyet boyutunun örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde oynadığı aracılık rolüne ilişkin bulgular Tablo 4.30'da sunulmaktadır.

**Tablo 4.30.** Örgütsel İletişimin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğinin Alt Boyutlarından Memnuniyetin Aracılık Rolü

| MEM                          |          |         |       | ÖY           |           |         |               |
|------------------------------|----------|---------|-------|--------------|-----------|---------|---------------|
| $\beta$                      | SH       | % 95 CI |       | $\beta$      | SH        | % 95 CI |               |
|                              |          | LLCI    | ULCI  |              |           | LLCI    | ULCI          |
| <b>Öİ</b>                    |          |         |       |              |           |         |               |
| <i>c' yolu</i>               |          |         |       | -0,127*      | 0,057     | -0,240  | -0,015        |
| $R^2 = 0,03$                 |          |         |       |              |           |         |               |
| <b>Öİ</b>                    |          |         |       |              |           |         |               |
| <i>a yolu</i>                | 0,986*** | 0,036   | 0,916 | 1,057        |           |         |               |
| $R^2 = 0,67$                 |          |         |       |              |           |         |               |
| <b>MEM</b>                   |          |         |       |              |           |         |               |
| <i>b yolu</i>                |          |         |       | -0,126**     | 0,048     | -0,219  | -0,032        |
| $R^2 = 0,15$                 |          |         |       |              |           |         |               |
| <b>Toplam Etki (c yolu)</b>  |          |         |       | $R^2 = 0,13$ | -0,251*** | 0,033   | -0,317 -0,186 |
| <b>Direkt Etki (c' yolu)</b> |          |         |       |              | -0,127*   | 0,057   | -0,240 -0,015 |
| <b>Dolaylı Etki (a.b)</b>    |          |         |       |              | -0,124*   | 0,048   | -0,220 -0,032 |

\*p<0,05; \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001; **Öİ:** Örgütsel İletişim; **MEM:** Memnuniyet; **ÖY:** Örgütsel Yabancılaşma;  **$\beta$ :** Standardize edilmemiş beta katsayısı; **SH:** Standart hata

Örgütsel iletişim ( $\beta = -0,251$ ; %95 CI= [-0,317; -0,186];  $t = -7,572$ ;  $p < 0,05$ ) ve memnuniyet ( $\beta = -0,126$ ; % 95CI= [-0,219; -0,032];  $t = -2,646$ ;  $p < 0,05$ ) örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir (Bkz. Tablo 4.30). Ayrıca memnuniyetin örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir ( $\beta = -0,124$ ; SH= 0,048; %95 CI= [-0,220; -0,032]). Yapılan analize göre %95 güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü ise -0,179'dur. Buna göre test edilen modeldeki aracılık etkisi yüksek etki değerine yakındır. Sonuçlardan hareketle H4c kabul edilmiştir.

Kurum-paydaş ilişki çıktıları ölçeğinin alt boyutlarından olan bağlılık boyutunun örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde oynadığı aracılık rolüne ilişkin bulgular aşağıda Tablo 4.31'de görülmektedir.

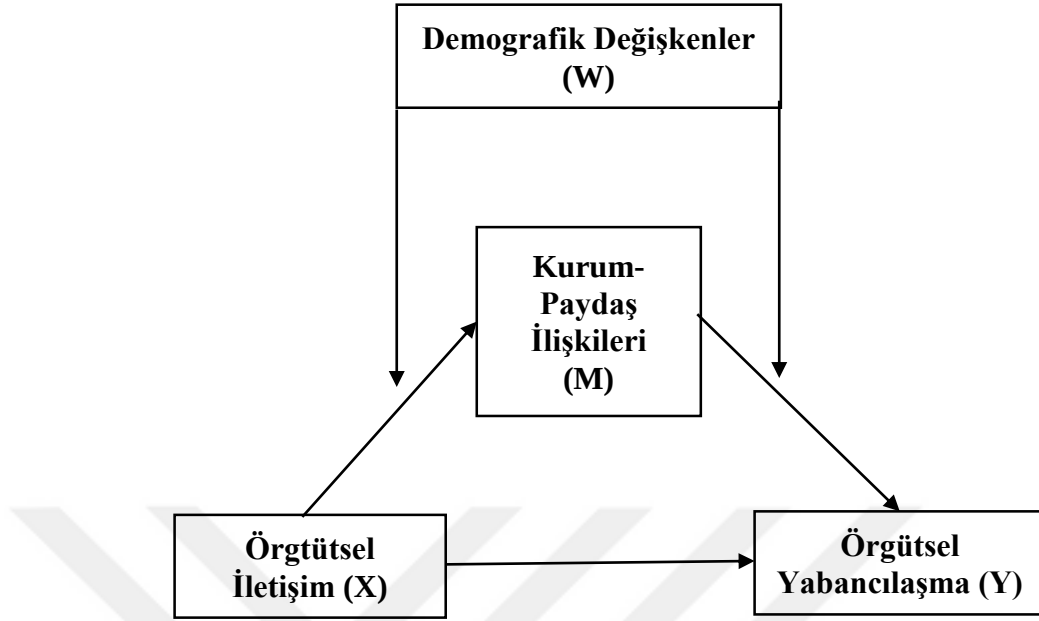
**Tablo 4.31.** Örgütsel İletişimin Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinde Kurum-Paydaş İlişki Çıktıları Ölçeğinin Alt Boyutlarından Bağlılığın Aracılık Rolü

| BAG                          |          |         |       | ÖY           |           |         |        |
|------------------------------|----------|---------|-------|--------------|-----------|---------|--------|
| $\beta$                      | SH       | % 95 CI |       | $\beta$      | SH        | % 95 CI |        |
|                              |          | LLCI    | ULCI  |              |           | LLCI    | ULCI   |
| <b>Öİ</b>                    |          |         |       |              |           |         |        |
| <i>c' yolu</i>               |          |         |       | -0,151**     | 0,056     | -0,260  | -0,042 |
| $R^2 = 0,05$                 |          |         |       |              |           |         |        |
| <b>Öİ</b>                    |          |         |       |              |           |         |        |
| <i>a yolu</i>                | 1,004*** | 0,038   | 0,929 | 1,080        |           |         |        |
| $R^2 = 0,65$                 |          |         |       |              |           |         |        |
| <b>BAG</b>                   |          |         |       |              |           |         |        |
| <i>b yolu</i>                |          |         |       | -0,100*      | 0,045     | -0,187  | -0,013 |
| $R^2 = 0,14$                 |          |         |       |              |           |         |        |
| <b>Toplam Etki (c yolu)</b>  |          |         |       | $R^2 = 0,13$ | -0,251*** | 0,033   | -0,317 |
| <b>Direkt Etki (c' yolu)</b> |          |         |       |              | -0,151**  | 0,056   | -0,260 |
| <b>Dolaylı Etki (a.b)</b>    |          |         |       |              | -0,100*   | 0,048   | -0,197 |

\*p<0,05; \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001; **Öİ:** Örgütsel İletişim; **BAG:** Bağlılık; **ÖY:** Örgütsel Yabancılaşma;  **$\beta$ :** Standardize edilmemiş beta katsayısı; **SH:** Standart hata

Tablo 4.31’de görüldüğü üzere örgütsel iletişim ( $\beta = -0,251$ ; %95 CI= [-0,317; -0,186];  $t = -7,572$ ;  $p < 0,05$ ) ve bağlılık ( $\beta = -0,100$ ; %95 CI= [-0,187; -0,013];  $t = -2,248$ ;  $p < 0,05$ ) örgütsel yabancılaşmayı anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Yapılan analize göre %95 güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamamaktadır. Ayrıca bağlılığın örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir ( $\beta = -0,100$ ; SH= 0,048; %95 CI= [-0,197; -0,008]). Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü ise -0,145’dir. Buna göre test edilen modeldeki aracılık etkisi orta etki değerine yakındır. Sonuçlardan hareketle H4d kabul edilmiştir.

Çalışma kapsamında ayrıca örgütsel iletişimin kurum-paydaş ilişki çıktıları aracılığıyla örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde demografik faktörlerin düzenleyici rolü olup olmadığına ilişkin araştırma sorusuna yönelik bir dizi analiz gerçekleştirilmiştir.



**Şekil 4.9.** Koşullu Süreç Modeli (Hayes, 2022; Model 58)

Hayes (2022) tarafından geliştirilen Model 58 referans alınarak (Bkz. Şekil 4.9) yapılan analizler sonucunda demografik değişkenlerden hiçbirisinin örgütsel iletişimin kurum-paydaş ilişki çıktıları aracılığıyla örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde düzenleyici bir role sahip olmadığı saptanmış ve bu nedenle bulgular tablolastırılmamıştır.

Çalışma kapsamında yapılan hipotez testlerine ilişkin sonuçlar Tablo 4.32’de görülmektedir.

**Tablo 4.32.** Hipotez Testleri Sonuçları

| HİPOTEZLER                                                                                                                                           | SONUÇ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>H1. Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif etkisi vardır.</b>                                                                 | Kabul |
| <b>H2. Örgütsel iletişimin kurum-paydaş ilişki çıktıları üzerinde pozitif etkisi vardır.</b>                                                         | Kabul |
| <b>H3. Kurum-paydaş ilişki çıktılarının örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif etkisi vardır.</b>                                                    | Kabul |
| <b>H4. Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde kurum-paydaş ilişki çıktılarının ve alt boyutlarının aracılık rolü vardır.</b> | Kabul |
| H4a: Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde güven boyutunun aracılık rolü vardır.                                            | Kabul |
| H4b: Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde kontrol boyutunun aracılık rolü vardır.                                          | Kabul |
| H4c: Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde memnuniyet boyutunun aracılık rolü vardır.                                       | Kabul |
| H4d: Örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde bağlılık boyutunun aracılık rolü vardır.                                         | Kabul |

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Teknolojik, ekonomik, toplumsal, kültürel ve daha birçok alandaki gelişmeler son derece hızlı ve etkili bir şekilde vuku bulmaktadır. Milletlerin, devletlerin ve bireylerin olan bitene hızlıca adapte olmaktan başka çareleri yoktur. Yaşam ve çalışma biçimleri, eğitim, bilim, sağlık, spor, vatandaşa hizmet, üretim ve daha birçok alan hızla değişen dünya düzenine uyum sağlamak durumundadır. Söz konusu değişimler bireyleri de etkilemektedir. İnsanların hayata bakışları farklılaşmış, beklentileri, istekleri, heyecanları, sevinci ve üzüntüyü yaşama şekilleri, beslenmeleri, sağlıklı yaşam algıları kısaca neredeyse her şey günden güne değişmektedir. Sonuç olarak olan bitenden en çok etkilenen unsur insan olmaktadır. Söz konusu değişim sürecine yeterince adapte olamayan insan hem toplumsal yaşamında hem de iş ortamında derin bir yabancılaşma duygusu hissedebilmekte ve bu durum sosyal hayatında mutsuzluğa iş hayatında ise bir doyumsuzluğa ve dolayısıyla performans düşüklüğüne yol açmaktadır. Tıpkı bireyler gibi örgütler de bu hızlı değişim ve gelişim dönemine uyum sağlamak üzere çeşitli stratejiler geliştirmek durumunda kalmakta ve kendilerini özellikle en önemli kaynaklarından biri olan insan kaynağı konusunda yeni paradigmlar ışığında hareket etmek zorunda hissetmektedirler. Bu aşamada halkla ilişkiler, örgütler ile söz konusu değişimlerden oldukça fazla bir şekilde etkilenen çalışanları arasındaki iletişim ve etkileşimin yeni paradigmlar ışığında düzenlenmesinde örgüt içerisindeki en stratejik uygulama alanı olarak ön plana çıkmaktadır.

Değişen iş paradigmları birçok uygulama alanında olduğu gibi halkla ilişkileri de derinden etkilemiş, örgüt içerisinde iletişim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik bakış açısı zaman içerisinde paydaşlarla uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler tesis etmek üzere iletişimi stratejik bir şekilde yönetme şeklinde değişime uğramıştır. Zira günümüzde çalışanlar örgütler tarafından yönetilmek değil örgütlerle yönetişim halinde olmak, sürekli etkiye maruz kalan taraf olmak yerine etkileşimi esas kılmak istemektedirler. Dolayısıyla artık pasif olan değil yön veren, aktif olan çalışan profili ön plandadır. Bu durum halkla ilişkileri kurum-paydaş ilişkilerine daha fazla önem vermek zorunda bırakmaktadır. Zira insan kaynağının varlığıyla can bulan örgütlerde hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütsel iletişimin başarılı yürütülmesi, insan kaynağının psikolojik, sosyolojik boyutlarıyla değerlendirilmesi ve örgütün paydaşlarıyla ilişkilerinin belirli kalite kriterlerini taşıması örgütlerin ortaya çıkabilecek türlü tehlikelerden korunmasını, işlevlerini yerine getirebilmesini sağlayacaktır.

Yukarıda sözü edilen değerlendirmeler ışığında hazırlanan ve sağlık kuruluşları özelinde örgütsel iletişimin yabancılaşıma etkisinde kurum-paydaş ilişkilerinin rolünün saptanmaya çalışıldığı çalışma kapsamında aşağıda özetlenmeye çalışılan önemli bulgulara ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında öncelikle katılımcıların örgütsel iletişimin kalitesine ilişkin algılarının genel itibarıyla ortalamanın üstünde bir değer alarak olumlu yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İletişim Doyumu ölçeği kullanılarak yapılan araştırma sonucunda elde edilen veriler katılımcıların örgütsel iletişimin tüm boyutları itibarıyla ortalamanın üstünde bir memnuniyet düzeyine sahip olduklarını ortaya koymuştur. Katılımcıların en yüksek düzeyde tatmin oldukları örgütsel iletişim boyutu üstle iletişim olmuştur. Bunu sırasıyla yatay ve gayri resmi iletişim, bireysel geribildirim, iletişim araçlarının kalitesi, iletişim iklimi, kurumsal bütünleşme ve kurumsal bilgi takip etmiştir. Ulaşılan bu sonuçlar genel olarak ilgili sağlık kuruluşunda örgütsel iletişim faaliyetlerinin nispeten yeterli düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda elde edilen bir diğer önemli bulgu katılımcıların örgütsel yabancılaşıma düzeyleri ile ilgilidir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların genel örgütsel yabancılaşıma düzeylerinin ortalamanın altında olduğu saptanmıştır. Örgütsel yabancılaşıma düzeyinin en yüksek olduğu boyut ise kendine yabancılaşıma özelinde ortaya çıkarken bunu sırasıyla güçsüzleşme ve anlamsızlaşma boyutları takip etmiştir.

Katılımcıların ilgili sağlık kuruluşunun kendileriyle kurmuş olduğu ilişkilerin kalitesine dair algılarının ortalamanın üstünde olduğu çalışma sonucunda ulaşılan bir diğer önemli bulgudur. Bu bağlamda katılımcıların en olumlu algıya sahip oldukları boyut memnuniyet iken bunu bağlılık, güven ve kontrol boyutları takip etmektedir.

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik bir dizi analiz gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışmanın ana değişkenleri olan örgütsel iletişim, örgütsel yabancılaşıma ve kurum-paydaş ilişki çıktıları arasında anlamlı düzeyde ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Buna göre örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşıma arasında anlamlı ve orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki söz konusudur. Başka bir deyişle katılımcıların örgütsel iletişime ilişkin memnuniyet düzeyleri arttıkça örgütsel

yabancılaşma algıları düşmektedir. Elde edilen bu sonuç örgüt içerisinde tesis edilecek sağlıklı bir iletişim iklimi ve ortamının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik bir diğer analiz örgütsel iletişim ile kurum-paydaş ilişki çıktıları özelinde yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel iletişim ile kurum-paydaş ilişki çıktıları arasında anlamlı ve güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Başka bir deyişle örgütsel iletişimin kalitesi arttıkça katılımcıların kurum ile kendileri arasındaki ilişkilerin kalitesine ilişkin algıları da olumlu yönde artış göstermektedir.

Çalışma kapsamında ele edilen bir diğer önemli bulgu da kurum-paydaş ilişki çıktıları ile örgütsel yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmasıdır. Yapılan analizler sonucunda tıpkı örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide olduğu gibi kurum-paydaş ilişki çıktıları ile örgütsel yabancılaşma arasında da anlamlı ve orta düzeyde negatif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Başka bir deyişle kurumun paydaşlarıyla kurmuş olduğu ilişkilerin kalitesi arttıkça katılımcıların örgütsel yabancılaşma düzeyleri düşmektedir. Bu durum kurumların paydaşlarıyla uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler tesis etmek ve bu ilişkileri kalıcı kılmak üzere daha fazla çaba göstermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel iletişimin yabancılaşmaya etkisinde kurum-paydaş ilişki çıktılarının aracılık etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırma kapsamında çeşitli hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerinde bir etkiye sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif yönde bir etkiye ve yüzde 13 düzeyinde bir açıklama gücüne sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgular literatürdeki benzer çalışmalarla uyumludur. Örneğin Nalbur (2019) tarafından bankacılık sektörü özelinde yapılan çalışmada da örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşmayı negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Literatür incelendiğinde örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiye dair çalışma sayısının yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel iletişimin iş tatmini, çalışan performansı gibi çeşitli değişkenler üzerindeki etkisine ilişkin çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Örn. Gülnar, 2007; Köksal, 2023; Küçük, 2022; Aydın, 2019; Soysal vd., 2017; Taşlıyan ve Hırlak, 2014; Giri ve Pavan Kumar, 2010; Farahbod, Salimi ve Dorostkar, 2013; Mehra ve Nickerson, 2019). Söz konusu değişkenler ile örgütsel

yabancılaşma arasındaki ilişkiye dair literatürdeki çalışmalar (Örn. Turan ve Parsak, 2011; Santas, Işık ve Demir, 2016) dikkate alındığında çalışma kapsamında elde edilen bulguların dolaylı da olsa literatürle uyumlu olduğu sonucuna ulaşılabılır.

Örgütsel iletişimin kurum-paydaş ilişki çıktıları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan analizler sonucunda örgütsel iletişimin kurum-paydaş ilişki çıktılarını pozitif yönde etkilediği ve kurum-paydaş ilişki çıktılarının yüzde 73'ünü açıklama gücüne sahip olduğu saptanmıştır. Açıklama gücünün oldukça yüksek bir orana sahip olması kurum ile paydaşları arasında uzun vadeli ve kalıcı ilişkilerin tesis edilmesi ve sürdürülmesinde örgütsel iletişimin ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Literatürde örgütsel iletişim ile kurum-paydaş ilişki çıktıları arasındaki çalışma sayısı az olmakla birlikte çalışma kapsamında elde edilen bulgular literatürle uyumludur (Örn. Men ve Stacks, 2014; Kim, 2018; Lee vd., 2022; Ledingham ve Bruning, 1998).

Çalışma kapsamında test edilen bir diğer hipotez kurum-paydaş ilişki çıktılarının örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisine ilişkindir. Yapılan analiz sonucunda kurum-paydaş ilişki çıktılarının tıpkı örgütsel iletişimde olduğu gibi örgütsel yabancılaşma üzerinde negatif yönde bir etkiye ve yüzde 16 düzeyinde bir açıklama gücüne sahip olduğu saptanmıştır.

Çalışmanın temel amacı olan ve örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde kurum-paydaş ilişki çıktılarının ve alt boyutlarının aracılık rolünün belirlenmesine yönelik yapılan analizler sonucunda kurum-paydaş ilişki çıktılarının örgütsel iletişim ile örgütsel yabancılaşma arasında bir aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Hayes (2022) tarafından geliştirilen Model 4 temel alınarak yapılan analiz sonucunda aracılık etkisinin yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Çalışma kapsamında ayrıca kurum-paydaş ilişki çıktılarının alt boyutlarının aracılık rolü de her bir boyut bağlamında ayrı ayrı analize tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda her bir alt boyutun örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu alt boyutlar içerisinde aracılık etkisi en fazla olan boyutun kontrol olduğu, bunu sırasıyla güven, memnuniyet ve bağlılığın takip ettiği saptanmıştır.

Çalışma kapsamında ayrıca örgütsel iletişimin kurum-paydaş ilişki çıktıları aracılığıyla örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde demografik faktörlerin

düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığı da belirlenmeye çalışmıştır. Söz konusu araştırma sorusunu cevaplandırmak üzere Hayes (2022) tarafından geliştirilen Model 58 referans alınarak yapılan analizler sonucunda demografik faktörlerin bu türden bir düzenleyici role sahip olmadığı saptanmıştır. Nitekim Clark (1959) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada da örgüt üyelerinin yaşları ve örgütteki üyelik yıllarının yabancılaşmaya herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla tez kapsamında elde edilen bulguların literatürle uyumlu olduğu ifade edilebilir.

Sonuç olarak örgütsel iletişimin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinde kurum-paydaş ilişki çıktılarının rolünün belirlenmeye çalışıldığı çalışma kapsamında yukarıda ayrıntılı şekilde açıklanan önemli bulgulara ulaşılmıştır. Söz konusu bulgular esasen örgütler açısından en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynağının iş ortamında mutlu olabilmesi, örgütle özdeşlik kurabilmesi, yeterli düzeyde bir iş doyumuna ulaşması ve kendilerinden beklenen performansı gösterebilmesi için iletişimin ne denli önemli olduğunu ve iletişimin kurum ile çalışanlar arasında uzun vadeli ve kalıcı ilişkilerin tesis edilmesinde stratejik bir unsur olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hem örgütsel iletişim süreçlerinin yönetimi hem de kurum-paydaş ilişkilerinin tesis edilmesi konusunda başat rol üstlenen halkla ilişkilerin örgütler tarafından daha fazla önemsenmesinin hayati öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Her bir değişkenin ayrı ayrı veya farklı değişkenler özelinde irdelendiği çalışma sayısı yeterli olsa da literatür incelendiğinde çalışma kapsamında ele alınan değişkenler (örgütsel iletişim, örgütsel yabancılaşma ve kurum-paydaş ilişki çıktıları) arasındaki ilişkilerin irdelendiği çalışma sayısının yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Bu bağlamda tez çalışmasının literatüre mütevazı bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Ancak çalışmanın sadece özel bir sağlık kuruluşu özelinde yürütülmüş olduğu dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla hem kamu sektörü hem de farklı örgüt türleri özelinde yapılacak çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca örgütsel yabancılaşma üzerinde kuşkusuz farklı değişkenlerin etkisi de söz konusudur. Bu bağlamda gelecekte yapılan çalışmalarda farklı değişkenlerin de modele dahil edildiği farklı çalışmalar yürütülebilir.

### KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism: Bases And Consequences". *Genetic, Social, And General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Ada, N. (2021). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aiken, M., Hage, J. (1966), "Organizational Alienation: A Comparative Analysis". *American Sociological Review*, 31(4), 497-507.
- Akar, H. (2010). "Halkla İlişkilere Farklı Bir Yaklaşım: İlişki Yönetimi". *Selçuk İletişim*, 6(3), 206-215.
- Akbulut, E. (2011), *Sivil Toplum Kuruluşlarının Kurumsal İtibar Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkiler Uygulamalarının Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbulut, E. (2021). "Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Örgütsel Roller". Fatma Geçikli (Ed.) *İçinde Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi Kavram Kuram ve Uygulamalar*. (43-60). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akbulut, E., Sönmez, B., & Okumuş, M. (2014). Türkiye’de Fortune 500 Listesinde Yer Alan Kuruluşların Web Sitelerinin Diyalojik İletişim Düzeylerine Yönelik Bir Analiz. *Atatürk İletişim Dergisi*, (6), 89-104.
- Akkoyun Girişken, G. (2015). *Bir Kamu Hastanesinde Sağlık Çalışanlarının İletişim Doyumları ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Akyıldız, H., Dulupçu, M. A. (2003). "Kavramsal ve Diyalektik Süreç Olarak Yabancılaşma". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi", 8 (3), 27-48.
- Alatlı, A. (2010a). *Batı'ya Yön Veren Metinler I: Kökler/ Orta Çağlar (-1350)*. Nevşehir: Kapadokya Üniversitesi Yayınları.
- Alatlı, A. (2010b). *Batı'ya Yön Veren Metinler III: Aydınlanma/ Burjuvazi Yüzyılı/ Bilim Çağının Zaferi (1650-1800)*. Nevşehir: Kapadokya Üniversitesi Yayınları.
- Austin, E. W. & Pinkleton, B. (2015) *Strategic Pubic Relations Management*. New york: Routledge.

- Aydın, B. (2019). *Örgütsel İletişimin Çalışanların İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aziz, A., Dicle, Ü. (2017). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Bal, C. G. (2013). “Sağlık Kurumlarında İletişim Doyumu Üzerine Bir Alan Araştırması”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 107-126.
- Balta Peltekoğlu, F. (2016). *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*. Chicago: University of Chicago Press.
- Boudon, R., Bourricaud, F. (2003). *A Critical Dictionary of Sociology*. Oxfordshire: Taylor & Francis e-Library. (Original work published 1982).
- Boztepe, H (2014). *Halkla İlişkiler ve İlişki Yönetimi*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Broom, G. M., & Sha, B. L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. ABD: Pearson Education. (Original work published 1994).
- Broom, G. M., Casey, S., & Ritchey, J. (2000). Concept and Theory of Organization-Public Relationships. Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (Eds) *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of public relations*, 3-22.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis For Applied Research*. (First Edition). NY: The Guilford Press, Inc.
- Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1999). “Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-dimensional Organization-public Relationship Scale”. *Public Relations Review*, 25(2), 157-170.
- Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (2000). “Perceptions of Relationships and Evaluations of Satisfaction: An Exploration of Interaction”. *Public Relations Review*, 26(1), 85- 95.
- Bruning, S. D., DeMiglio, P. A., & Embry, K. (2006). “Mutual Benefit as Outcome Indicator: Factors Influencing Perceptions of Benefit in Organization–public Relationships”. *Public Relations Review*, 32(1), 33-40.

- Bruning, S. D., Dials, M., & Shirka, A. (2008). "Using Dialogue to Build Organization–Public Relationships, Engage Publics, and Positively Affect Organizational Outcomes". *Public Relations Review*, 34(1), 25-31.
- Burbach, H. J. (1972). "The Development of a Contextual Measure of Alienation". *The Pacific Sociological Review*, 15 (2), 225-234.
- Cheng, Y. Funkhouser, C. Raabe, T. Cross, R. (2021). "Examining Organization-Public Relationship in Crises: A Thematic Meta-Analysis of Update Literature From 1997- 2019". *Journal of Contingencies nad Crisis Management*, 30 (2), 148-160.
- Chiaburu, D. S., Diaz, I., & De Vos, A. (2013). "Employee Alienation: Relationships With Careerism and Career Satisfaction". *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 4-20.
- Chiaburu. D. S., Thundiyil T., Wang J. (2014). "Alienation And its Correlates: A Meta Analysis", *European Management Journal*, 32 (1), 24-36.
- Clark, J. P. (1959). "Measuring Alienation Within A Social System". *American Sociological Review*, 24(6), 849-852.
- Clark, M. S., & Mills, J. (1979). "Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships". *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 12-24.
- Clark, M. S., & Mills, J. (1993). "The Difference Between Communal and Exchange Relationships: What it is and is not". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(6), 684-691.
- Clark, M. S., & Mills, J. R. (2012). "A Theory Of Communal (And Exchange) Relationships". In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 232–250). Sage Publications.
- Crozier, M. (1963). *The Bureaucratic Phenomenon*, Stanford: Stanford University Press.
- Çokluk, O., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, S. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Danayiyen, A., Kıyak, M., Ünal, E. (2017). “Hastanelerde Yeni İletişim Teknolojileri Kullanımının Kurum İçi İletişim Doyumuna Etkisi”. *Selçuk İletişim*, 10 (1), 32-63.
- Dancey, C.P., Reidy, J. (2007). *Statistics Without Maths for Psychology* (4 ed.). England: Pearson Education Limited.
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*. İstanbul: Yön Ajans.
- Dean, D.G. (1961), “Alienation: Its Meaning an Measurement”, *American Sociological Review*, 26 (5), 753-758.
- Dean, J. W. Jr., P. Brandes, & Dharwadkar, R. (1998). “Organizational Cynicism”. *Academy of Management Review*, 23 (2), 341-352.
- Doğan, B. (2007). “Yönetim ve Örgüt Kuramlarının Tasnifinde Modern ve Postmodern Ayrımı”. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 185-201.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). “A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction”. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63- 73.
- Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Ehling, W.P. (2005). “Halkla İlişkiler ve İletişimin Örgüte Kattığı Değerin Tahmini”. James E. Grunig (Ed.), içinde *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (ss.643-666). İstanbul: Rota Yayınları
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ergil, D. (1978) “Yabancılaşma Kuramına İlk Katkılar”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 33(3), 94-108.
- Erikson, K. (1986). “On Work and Alienation”. *American Sociological Review*, 51(1), 1-8.
- Eroğlu, K. (2008). *Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eroğlu, K. (2011). “Ege Akademik Bakış”. Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, 11(1), 121-136. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.
- Etzioni, A. (1968). *The Active Society*. New York: Free Press.
- Farahbod, F., Salimi, S. B., & Dorostkar, K. R. (2013). “Impact of Organizational Communication in job Satisfaction and Organizational Commitment”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 419-430.
- Ferguson, I., & Lavalette, M. (2004). “Beyond Power Discourse: Alienation and Social Work”. *The British Journal of Social Work*, 34 (3), 297–312.
- Ferguson, M. A. (2018). “Building Theory in Public Relations: Interorganizational Relationships as a Public Relations Paradigm”. *Journal of Public Relations Research*, 30(4), 164-178.
- Forsyth, P. B., & Hoy, W. K. (1978). “Isolation and Alienation in Educational Organizations”. *Educational Administration Quarterly*, 14(1), 80-96.
- Fromm, E. (2014). *Sağlıklı Toplum*. (Çev: Yurdanur Salman ve Zeynep Tanrıseven). İstanbul: Payel yayınevi.
- Geçikli, F. (2002). “Örgütsel Değişimde İletişimin Rolü”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 13, 429-443.
- Geçikli, F. (2021). “Stratejik Halkla İlişkiler Kavramı, Kapsamı ve Uygulama Alanları”. Fatma Geçikli (Ed.) İçinde *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi Kavram Kuram ve Uygulamalar*. (19-42). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*-. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- George, D., Mallery, M. (2010). “SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference”, 17.0 update (10. ed.), Boston.
- Giri, V.N., Pavan Kumar, B. (2010). “Assessing the Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and job Performance”. *Psychol Studies*, 55 (2), 137–143.

- Goldhaber, G. M., Yates, M. P., Porter, D. T., Lesniak, R. (1978). "Organizational Communication: 1978". *Human Communications Research*, 5 (1), 76-96.
- Göksel, A.B. (2013). *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Greenbaum, H. H. (1974). "The Audit of Organizational Communication". *Academy of Management Journal*, 17(4), 739-754.
- Griffin, R. W. (2013). *Management*. USA: Cengage Learning.
- Grunig L. A., Grunig J. E., Ehling, W.P. (2005). "Etkin Örgüt Nedir". Grunig J. (Ed.), *Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. İstanbul: Rota Yayın.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: CBS College Publishing.
- Grunig, J. E. (1993). "Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships". *Public Relations Review*, 19(2), 121-139.
- Grunig, J. E. (1997). "A Situational Theory of Publics: Conceptual History, Recent Challenges and New Research". D. Moss, T. MacManus & D. Verčič (Eds). *Public Relations Research: An International Perspective*, (pp. 3-48). London: International Thomson Business Press.
- Grunig, J. E. (2003). "Constructing Public Relations Theory And Practice". B. Dervin, S. H. Chaffee (Eds.) *Communication, A Different Kind of Horse Race: Essays Honoring Richard F. Carter*. (pp. 85-115). New Jersey: Hampton Press.
- Grunig, J. E. (2005a). "İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler". James E. Grunig (Ed.), içinde *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (ss. 11-39). İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E. (2005b). "Situational Theory of Publics". Heath, R. L. (Ed.). *Encyclopedia of Public Relations: Volume 2.*, (pp. 777-780). USA: SAGE Publications.

- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). "From Organizational Effectiveness to Relationship Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes". Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (Eds) *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (pp. 23-49).
- Grunig, J. E., F. C. Repper. (2005). "Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler". James E. Grunig (Ed.), içinde *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* (ss. 131-172). İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, L. A. (1989). "Environmental Activism Revisited: The Changing Nature of Communication Through Organizational Public Relations, Special Interest Groups and the Mass Media". *Monographs in Environmental Education and Environmental Studies*, Volume V. Ohio: The North American Association
- Gülnar, B. (2007). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Güngör, N. (2016). *İletişim Kuramlar ve Yaklaşımlar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. New York: Prentice-Hall.
- Hart, N.A. (1995). *Strategic Public Relations*. London: Macmillan Press.
- Hartley, P. (1999). *Interpersonal communication*. New York: Routledge.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach*. New York: Guilford.
- Heath, R. L. (Ed.) (2005). *Encyclopedia of Public Relations: Volume 2*. USA: SAGE Publications.

- Heath, R. L. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of Public Relations: Volume 1*. USA: SAGE Publications.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines For Measuring Relationships In Public Relations*. Institute for Public Relations.
- Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. (2008). "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit". *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives". *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Huang, Y. H. (1997). *Public Relations Strategies, Relational Outcomes, And Conflict Management Strategies*. (Doctoral Thesis). College Park: University of Maryland.
- Huang, Y. H. (2001). "OPRA: A Cross-cultural, Multiple-item Scale for Measuring Organization-Public Relationships". *Journal of Public Relations Research*, 13 (1), 61- 90.
- Hung, C. F. (2005). "Exploring Types of Organization–Public Relationships and Their Implications for Relationship Management in Public Relations". *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 393-426.
- Hung, C. J. F., & Chen, Y. R. R. (2009). "Types and Dimensions of Organization–Public Relationships in Greater China". *Public Relations Review*, 35(3), 181-186.
- Hung, C.F. (2002) *The Interplays of Relationship Types, Relationship Cultivation, and and Relationship Outcomes*. (Doctoral Thesis). College Park: University of Maryland.
- İ, Kılıç., S, Saraçlı., İ, Doğan., E, Pelit. (2017). "Hastane İşletmelerinde Mobbingin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Uygulama" *İşletme Araştırmalar Dergisi*. 9 (4), 734-747.
- Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. USA: Sage.
- Jaeggi, E. (2014). *Alienation*. Campus Verlag: Columbia University Press.

- Johnson, J. W., & Grimm, P. E. (2010). "Communal and Exchange Relationship Perceptions as Separate Constructs and Their Role in Motivations to Donate". *Journal of Consumer Psychology*, 20(3), 282-294.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling With the SIMPLIS Command Language*. Chicago: SSI Scientific Software International Inc.
- Kahveci, G. (2015). *Okullarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkiler*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kakabadse, A. P. (1977). *Organisational Alienation and Job Climate: A Comparative Study of Structural Conditions And Psychological Adjustment*. (Doctoral Thesis). Manchester: University of Manchester.
- Kanungo, R. N. (1992). "Alienation and Empowerment: Some Ethical Imperatives in Business". *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 413-422.
- Kanungo, R.N. (1979). "The Concept of Alienation and Involvement Revisited". *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 119-138.
- Karakaya Şatır, Ç., Erendağ Sümer, F., & Gök Demir, Z. (2019). *Stratejik Halkla İlişkiler ve Uygulamaları*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Karsak, B. (2016). *Kurumsal İletişim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Ankara: Doğan Basımevi.
- Kelloway, K. E. (1989). *Using Lisrel for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide*. London: Sage.
- Keyton, J. (2005). *Communication &Organizational Culture*. USA: Sage Publications.
- Kılıç, İ., Saraçlı, S., Doğan, İ., Pelit, E. (2017). "Hastane İşletmelerinde Mobbingin Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Uygulama". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 734-747.
- Kilchenstein, D.B. (2008). *Organizational Alienation And Minority Students*. (Master Thesis). Pittsburg: Duquesne University.

- Kim, J. N. (2011). "Public Segmentation Using Situational Theory Of Problem Solving: Illustrating Summation Method And Testing Segmented Public Profiles". *PRism*, 8(2), 1-12.
- Kim, J. N., & Grunig, J. E. (2011). "Problem Solving and Communicative Action: A Situational Theory of Problem Solving". *Journal of communication*, 61(1), 120-149.
- Kim, J. N., & Krishna, A. (2014). "Publics and Lay Informatics: A Review of the Situational Theory of Problem Solving". *Annals of the International Communication Association*, 38(1), 71-105.
- Kim, J., & Sung, M. (2016). "The value of Public Relations: Different Impacts of Communal and Exchange Relationships on Perceptions and Communicative Behavior". *Journal of Public Relations Research*, 28 (2), 87-101.
- Kim, Y. (2018). "Enhancing Employee Communication Behaviors for Sensemaking and Sensegiving in Crisis Situations: Strategic Management Approach for Effective Internal Crisis Communication". *Journal of Communication Management*, 22(4), 451-475.
- Kiraz, S. (2011). "Yabancılaşmanın Kökeni Üstüne". *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 147-169.
- Kline, R. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). New York: Guilford
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2017). Yönetim ve Organizasyonda Metodoloji ve Güncel Kavramlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 3-8.
- Korkmazer, F., Ekingen, E. (2017). "Örgütsel Yabancılaşma'nın İş Tatmini ile İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama". *The Journal of Academic Social Science Studies*, 10 (33), 459-470.
- Kornhauser, W. (1959). *The Politics Of Mass Society*. USA: The Free Press.

- Köksal, E. B. (2023). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel İletişimin İş Tatminine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Alan Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Kayseri Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Kramer, M. W. (2004). *Managing Uncertainty in Organizational Communication*. Mahwah: Routledge.
- Küçük, G. (2022). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel İletişimin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Sosyalleşmenin Aracılık Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leavitt, H. J. (1949). *Some Effects of Certain Communication Patterns Upon Group Performance*. (Doctoral Thesis) Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Ledingham, J. A. (2006). Relationship Management: A General Theory of Public Relations. *Public Relations Theory II*, 412-424.
- Ledingham, J. A. (2008). "A Chronology of Organization-Stakeholder Relationships With Recommendations Concerning Practitioner Adoption of the Relational Perspective". *Journal of Promotion Management*, 14(3-4), 243-262.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). "Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship". *Public Relations Review*, 24(1), 55-65.
- Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (2000). "A Longitudinal Study of Organization-Public Relationship Dimensions: Defining the role of Communication in the Practice of Relationship Management". Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (Eds) *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations* (pp. 55-69).
- Ledingham, J. A., Bruning, S. D., & Wilson, L. J. (1999). "Time as an Indicator of the Perceptions and Behavior of Members of a Key Public: Monitoring and Predicting Organization-Public Relationships". *Journal of Public Relations Research*, 11(2), 167- 183.
- Ledingham, J.A. & Bruning, S.D. (2000). "Public Relation as Relationship Management". Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

- Lee, E., Kang, M., Kim, Y., & Yang, S. U. (2022). "Exploring the Interrelationship and Roles of Employee–Organization Relationship Outcomes Between Symmetrical Internal Communication and Employee Job Engagement". *Corporate Communications: An International Journal*, 27(2), 264-283.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics Use and Interpretation* (2nd ed.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Leichty, G. (2013). "Social Change Theory". Heath, R. L. (Ed). *Encyclopedia of Public Relations* (pp.842-843). USA: SAGE Publications.
- Li, Z. C., Tao, W., & Wu, L. (2020). "The Price of Good Friendships: Examining the Roles of Relationship Norms and Perceived Controllability in Service Failure Encounters". *International Journal of Business Communication*, 60 (1), 1-25.
- Marx, K. (2018). *Yabancılaşma*. Ankara: Sol yayınları.
- Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). "Prevention of Burnout: New Perspectives". *Applied and Preventive Psychology*, 7 (1), 63-74.
- Mehra, P., & Nickerson, C. (2019). "Organizational Communication and job Satisfaction: What Role do Generational Differences Play?". *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 524-547.
- Men, L. (2012). *The Effects of Organizational Leadership On Strategic Internal Communication and Employee Outcomes*. (Doctoral Thesis). Florida: University of Miami.
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). "The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships". *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory: A Jossey-Bass Reader*. USA: John Wiley & Sons.

- Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and processes*. Cengage Learning.
- Mills, J., & Clark, M. S. (1982). "Communal and Exchange Relationships". *Review of Personality and Social Psychology*, 3, 121–144.
- Mills, J., & Clark, M. S. (1986). "Communications That Should Lead to Perceived Exploitation in Communal and Exchange Relationships". *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4 (2), 225–234.
- Mohamed, L. K., Shaheen, A., Abd El Moneim, R. (2021). "Influence of Perceived Organizational Injustice on Workplace Alienation among Nursing Staff during COVID-19 Pandemic". *International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research*, 2(2), 362-377.
- Morgan, G. (2006). *Images og Organization*. USA: Sage Publications.
- Mottaz, C. J. (1981). "Some Determinants of Work Alienation". *The Sociological Quarterly*, 22 (4), 515–529.
- Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2019). *Organizational Communication: A Critical Introduction*. USA: Sage Publications.
- Nalbur, R. (2019). *Örgütsel İletişimin, Örgütsel Sinizm ve Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nettler, G. (1957). "A Measure of Alienation". *American Sociological Review*, 22(6), 670- 677.
- Ollman, B. (2015). *Yabancılaşma Marx'ın Kapitalist Toplumdaki İnsan Arayışı*. (Çev.: Ayşegil Kars). İstanbul: Yordam Kitap. (1971).
- Oskay, Ü. (2019). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Osmanoğlu, Ö. (2016). "Hegel'den Marcuse'ye Yabancılaşma Olgusu". *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 65-92.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Özodaşık, M. (2016). “Halkla İlişkiler ve İletişim”. F. Seçil Banar (Ed.), *İletişim ve İletişim Sürecinde Halkla İlişkiler* (3-23) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özturan, M. (2018). *Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin, Yönetim Tarzları ve Örgütsel Yabancılaşma Duyguları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Page, J. T. & Parnell, L. J. (2019) *Introduction to Strategic Public Relations Digital, Global and Socially Responsible Communication*. California: Sage Publications.
- Paksoy, M., Acar, A. C., Özalp, İ. (2004). *Örgütsel İletişim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Pearlin, L.I. (1962). “Alienation From Work: A Study of Nursing Personnel”. *American Sociological Review*, 27, 314-326.
- Prasad, A., & Prasad, P. (1993). “Reconceptualizing Alienation in Management Inquiry: Critical Organizational Scholarship and Workplace Empowerment”. *Journal of Management Inquiry*, 2(2), 169-183.
- Preacher, K. J., & Kelley, K. (2011). “Effect Size Measures for Mediation Models: Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects”. *Psychological Methods*, 16(2), 93-115.
- Rabinowitz, K. R. (1984) *Perceptions Of Organizational Control And Clinical Social Worker Autonomy: Implications For Conflict, Organizational Alienation And Burnout*. (Doctoral Thesis). New York: Yeshiva University.
- Rae, Gavin (2011). *Realizing Freedom: Hegel, Sartre, and the Alienation of Human Being*. New York: Palgrave-Macmillan.
- Rajaeepour, S., Arbabisarjou, A., Zivarirahman, M., & Shokouhi, S. (2012). “Relationship between Organizational Structure and Organizational Alienation”. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (12), 188-196.
- Riel, C. B. M. V., Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. Oxon: Routledge.

- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2021). *Örgütsel Davranış*. (Çev.: İnci Erdem) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık. (2017).
- Rothwell J. D. (2016). *In The Company of The Others An Introduction to Communication*. New York: Oxford University Press.
- Rusbult, C. E., & Van Lange, P. A. (2008). “Why we Need Interdependence Theory”. *Social and personality psychology compass*, 2(5), 2049-2070.
- Sabuncuoğlu, Z., Gümüş, M. (2016). *Örgütsel İletişim*. Bursa: Alfa Akademi.
- Santas, G., Isik, O., & Demir, A. (2016). “The Effect of Loneliness at Work; Work Stress on Work Alienation and Work Alienation on Employees’ Performance in Turkish Health Care Institution”. *South Asian Journal of Management Sciences*, 10(2), 30- 38.
- Sashkin, M. (1984). “Participative Management is an Ethical Imperative”. *Organizational Dynamics*, 12 (4), 5-22.
- Sayers, S. (2011). *Marx and alienation: Essays on Hegelian themes*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. (First Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Seeman, M. (1959). “On The Meaning of Alienation”. *American Sociological Review*, 24 (6), 783–791.
- Seeman, M. (1967). “On the Personal Consequences of Alienation in Work”. *American Sociological Review*, 32 (2), 273-285.
- Shepard, J. M. (1970). “Functional Specialization, Alienation, and Job Satisfaction”. *Industrial and Labor Relations Review*, 23 (2), 207–219.
- Shepard, J. M. (1972). “Alienation As A Process: Work As A Case in Point”. *Sociological Quarterly*, 13(2), 161-173.
- Shepard, J. M. (1973). “Technology, Division Of Labor, And Alienation”. *Pacific Sociological Review*, 16(1), 61-88.
- Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of Organizational Communication Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. New Jersey: Pearson Education.

- Smith R.D. (2017). *Strategic Planning for Public Relations*. New York: Routledge.
- Soysal, A., Öke, P., Yağar, F., Tunç, M. (2017). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 243-253.
- Steyn, B. (2019a). “Değişen İş ve Halkla İlişkiler Paradigmaları”. Çiğdem Karakaya Şatır (Ed.), içinde *Halkla İlişkiler’den Stratejik Halkla İlişkiler’e* (ss. 1-31). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Steyn, B. (2019b). “Halkla İlişkiler Stratejist Rolü”. Çiğdem Karakaya Şatır (Ed.), içinde *Halkla İlişkiler’den Stratejik Halkla İlişkiler’e* (ss. 119-170). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Summers, D. (Ed.) (1987). *Longman Dictionary of Contemporary English*. Second Edition. Suffolk: Longman Group.
- Şeremet, G. G. (2022). *Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Güç Mesafesi ve Örgütsel Yabancılaşma İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: Ankara İli Örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Şimşek, E. (2012). *Esnek Çalışmanın Bir Türü Uzaktan Çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesi’nde Konuyla İlgili Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. Fettahlıoğlu, T. (2006). “Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (15), 569-587.
- Tabachnick B. G. & Fidell, L. S. (2013). “Using Multivariate Statistics”. 4th Ed. MA: Allyn and Bacon.
- Tanrıverdi, H., & Kılıç, N. (2018). “Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Hacettepe Üniversitesi, Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Taşlıyan, M., & Hırlak, B. (2014). “Örgütsel İletişim Etkinliği ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 5-36.

- Tekin, Ö. A. (2012). *Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TenHouten, W. (2017). *Alienation and Affect*. New York: Routledge.
- Timuroğlu, M. K., Balkaya, E. (2016). “Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi -Bir Uygulama-”. *U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (2), 89-113.
- Turan, M., & Parsak, G. (2011). “Yabancılaşma ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 1-20.
- Turkalj, Z., Fosić, I. (2009). “Organizational Communication As An Important Factor Of Organizational Behaviour”. *Interdisciplinary Management Research*, 5 (2), 33-42.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H., Yılmaz, M.K. (2013). *İletişim Genel ve Örgütsel Boyutuyla*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri (<https://sozluk.gov.tr>)
- Uşul, H., Atan, A. (2014). “Sağlık Sektöründe Yabancılaşma Düzeyi”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (26), 1-10.
- Uysaler, A. L. (2010). *Örgütsel Yabancılaşmanın Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi ile Bağlantısı ve Yabancılaşma Yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varol, M. (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi.
- Wrench, J.S., Punyanunt-Carter N.M., & Ward Sr., M. (2014). *Organizational Communication Theory, Research and Practice*. Washington, DC: Flat World Knowledge.

Yaylagül, L. (2018). *Kitle İletişim Kuramları Egemen ve Eleştirel Yaklaşımlar*. Ankara: Dipnot Yayınları.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık,

Zıllıoğlu, M. (2010). *İletişim Nedir?* İstanbul: Cem Yayınevi.



## EKLER

## EK 1. Etik Kurul Onay Belgesi



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : E.88656144-000-2200050011

## ETİK KURUL KARAR FORMU

| <b>KARAR BİLGİLERİ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Oturum Sayısı : 4<br>Karar No : 55                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Toplantı Tarihi: 14.02.2022 |                   |        |      |                     |                    |          |                     |                              |          |                      |                  |          |                              |                  |          |                      |                  |          |                      |                  |          |                         |                  |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------|--------|------|---------------------|--------------------|----------|---------------------|------------------------------|----------|----------------------|------------------|----------|------------------------------|------------------|----------|----------------------|------------------|----------|----------------------|------------------|----------|-------------------------|------------------|----------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Aşağıda bilgileri verilen proje ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü.</p> <p>Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu projeyle alakalı yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde <b>bilim etiği yönünden sakınca bulunmadığına</b>, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.</p> |                             |                   |        |      |                     |                    |          |                     |                              |          |                      |                  |          |                              |                  |          |                      |                  |          |                      |                  |          |                         |                  |          |
| <b>PROJE - TEZ BİLGİLERİ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>Proje- Tez Danışmanı : Doç.Dr.Eyyup AKBULUT</b></p> <p><b>Proje -Tez Yürütücüsü : Doktora Öğrencisi Esra ŞİMŞEK PARALI</b></p> <p><b>Proje -Tez Konusu "Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel İletişim ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Kurum-Paydaş İlişki Çıktılarının Rolü"</b></p>                                                                                                                                                   |                             |                   |        |      |                     |                    |          |                     |                              |          |                      |                  |          |                              |                  |          |                      |                  |          |                      |                  |          |                         |                  |          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                             |                   |        |      |                     |                    |          |                     |                              |          |                      |                  |          |                              |                  |          |                      |                  |          |                      |                  |          |                         |                  |          |
| <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Unvanı/Adı Soyadı</th> <th>Görevi</th> <th>İmza</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prof.Dr. Sait UYLAŞ</td> <td>Etik Kurul Başkanı</td> <td>(e-imza)</td> </tr> <tr> <td>Prof.Dr. Vedat KAYA</td> <td>Etik Kurul Başkan Yardımcısı</td> <td>(e-imza)</td> </tr> <tr> <td>Prof.Dr. Adem YILMAZ</td> <td>Etik Kurul Üyesi</td> <td>(e-imza)</td> </tr> <tr> <td>Prof.Dr. Gökalep Nuri SELÇUK</td> <td>Etik Kurul Üyesi</td> <td>(e-imza)</td> </tr> <tr> <td>Prof.Dr. Ufuk ŞİMŞEK</td> <td>Etik Kurul Üyesi</td> <td>(e-imza)</td> </tr> <tr> <td>Prof.Dr. Musa BİLGİZ</td> <td>Etik Kurul Üyesi</td> <td>(e-imza)</td> </tr> <tr> <td>Prof.Dr. Dilaver DÜZGÜN</td> <td>Etik Kurul Üyesi</td> <td>(e-imza)</td> </tr> </tbody> </table> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             | Unvanı/Adı Soyadı | Görevi | İmza | Prof.Dr. Sait UYLAŞ | Etik Kurul Başkanı | (e-imza) | Prof.Dr. Vedat KAYA | Etik Kurul Başkan Yardımcısı | (e-imza) | Prof.Dr. Adem YILMAZ | Etik Kurul Üyesi | (e-imza) | Prof.Dr. Gökalep Nuri SELÇUK | Etik Kurul Üyesi | (e-imza) | Prof.Dr. Ufuk ŞİMŞEK | Etik Kurul Üyesi | (e-imza) | Prof.Dr. Musa BİLGİZ | Etik Kurul Üyesi | (e-imza) | Prof.Dr. Dilaver DÜZGÜN | Etik Kurul Üyesi | (e-imza) |
| Unvanı/Adı Soyadı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Görevi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | İmza                        |                   |        |      |                     |                    |          |                     |                              |          |                      |                  |          |                              |                  |          |                      |                  |          |                      |                  |          |                         |                  |          |
| Prof.Dr. Sait UYLAŞ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Etik Kurul Başkanı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | (e-imza)                    |                   |        |      |                     |                    |          |                     |                              |          |                      |                  |          |                              |                  |          |                      |                  |          |                      |                  |          |                         |                  |          |
| Prof.Dr. Vedat KAYA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Etik Kurul Başkan Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | (e-imza)                    |                   |        |      |                     |                    |          |                     |                              |          |                      |                  |          |                              |                  |          |                      |                  |          |                      |                  |          |                         |                  |          |
| Prof.Dr. Adem YILMAZ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Etik Kurul Üyesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | (e-imza)                    |                   |        |      |                     |                    |          |                     |                              |          |                      |                  |          |                              |                  |          |                      |                  |          |                      |                  |          |                         |                  |          |
| Prof.Dr. Gökalep Nuri SELÇUK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Etik Kurul Üyesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | (e-imza)                    |                   |        |      |                     |                    |          |                     |                              |          |                      |                  |          |                              |                  |          |                      |                  |          |                      |                  |          |                         |                  |          |
| Prof.Dr. Ufuk ŞİMŞEK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Etik Kurul Üyesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | (e-imza)                    |                   |        |      |                     |                    |          |                     |                              |          |                      |                  |          |                              |                  |          |                      |                  |          |                      |                  |          |                         |                  |          |
| Prof.Dr. Musa BİLGİZ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Etik Kurul Üyesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | (e-imza)                    |                   |        |      |                     |                    |          |                     |                              |          |                      |                  |          |                              |                  |          |                      |                  |          |                      |                  |          |                         |                  |          |
| Prof.Dr. Dilaver DÜZGÜN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Etik Kurul Üyesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | (e-imza)                    |                   |        |      |                     |                    |          |                     |                              |          |                      |                  |          |                              |                  |          |                      |                  |          |                      |                  |          |                         |                  |          |

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 9386C47284B Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/ataturk-universitesi-ebys>



## EK 2. Araştırma Kullanılan Ölçeklere İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Ölçek                 | Boyut                         | Madde | Çarpıklık | Basıklık |
|-----------------------|-------------------------------|-------|-----------|----------|
| İletişim Doyumu       | Kurumsal Bütünleşme           | S8    | -,845     | ,290     |
|                       |                               | S9    | -,842     | ,336     |
|                       |                               | S10   | -1,068    | ,673     |
|                       |                               | S11   | -1,099    | ,814     |
|                       |                               | S12   | -,311     | -1,044   |
|                       | Üstle İletişim                | S13   | -1,440    | 2,017    |
|                       |                               | S14   | -1,224    | 1,471    |
|                       |                               | S17   | -,897     | ,407     |
|                       | Bireysel Geribildirim         | S18   | -,791     | ,064     |
|                       |                               | S19   | -,933     | ,425     |
|                       |                               | S20   | -,785     | -,017    |
|                       |                               | S21   | -,841     | ,241     |
|                       |                               | S22   | -,943     | ,376     |
|                       | Kurumsal Bilgi                | S23   | -,968     | ,520     |
|                       |                               | S24   | -,689     | -,240    |
|                       |                               | S25   | -,830     | ,076     |
|                       |                               | S26   | -,420     | -,765    |
|                       |                               | S27   | -,701     | -,156    |
|                       | İletişim İklimi               | S28   | -,791     | -,034    |
|                       |                               | S29   | -,765     | -,017    |
|                       |                               | S30   | -,705     | -,076    |
|                       |                               | S31   | -1,136    | 1,223    |
|                       |                               | S32   | -,963     | ,743     |
|                       | Yatay Gayriresmi İletişim     | S33   | -,410     | -,967    |
|                       |                               | S34   | -,561     | -,042    |
|                       |                               | S35   | -,881     | ,341     |
|                       |                               | S36   | -1,286    | 1,401    |
|                       |                               | S37   | -,657     | -,202    |
|                       | İletişim Araçlarının Kalitesi | S38   | -,568     | -,416    |
|                       |                               | S39   | -,803     | -,067    |
|                       |                               | S40   | -,755     | ,059     |
|                       |                               | S41   | -,767     | ,095     |
|                       |                               | S42   | -,660     | -,167    |
| Örgütsel Yabancılaşma | Güçsüzleşme                   | S43   | ,738      | ,220     |
|                       |                               | S44   | ,958      | ,653     |
|                       |                               | S45   | ,132      | -1,129   |
|                       |                               | S46   | -,140     | -1,383   |
|                       |                               | S47   | -,024     | -1,036   |
|                       |                               | S48   | ,192      | -1,007   |
|                       |                               | S49   | ,423      | -,442    |
|                       | Anlamsızlaşma                 | S50   | 1,076     | 1,696    |
|                       |                               | S51   | ,391      | -1,144   |
|                       |                               | S53   | -,047     | -1,464   |
|                       |                               | S54   | ,265      | -1,445   |
|                       |                               | S55   | 1,159     | 1,244    |
|                       |                               | S56   | 1,063     | 1,194    |
|                       | Kendine Yabancılaşma          | S57   | ,395      | -1,306   |
|                       |                               | S58   | ,634      | -,968    |

|                                          |            |     |       |        |
|------------------------------------------|------------|-----|-------|--------|
| <b>Kurum-Paydaş<br/>İlişki Çıktıları</b> |            | S59 | ,805  | -,242  |
|                                          |            | S60 | ,098  | -1,020 |
|                                          |            | S61 | ,831  | ,020   |
|                                          |            | S62 | ,274  | -1,093 |
|                                          |            | S63 | 1,002 | ,536   |
|                                          | Güven      | S64 | -,682 | -,374  |
|                                          |            | S65 | -,620 | -,329  |
|                                          |            | S66 | -,646 | -,146  |
|                                          |            | S67 | -,855 | ,474   |
|                                          |            | S68 | -,706 | ,059   |
|                                          |            | S69 | -,567 | -,375  |
|                                          | Kontrol    | S70 | -,801 | ,171   |
|                                          |            | S71 | -,653 | -,101  |
|                                          |            | S72 | ,443  | -,550  |
|                                          |            | S73 | -,847 | ,525   |
|                                          |            | S74 | -,616 | -,307  |
|                                          | Memnuniyet | S75 | -,951 | 1,032  |
|                                          |            | S76 | -,879 | ,748   |
|                                          |            | S77 | -,718 | ,188   |
|                                          |            | S78 | -,543 | -,188  |
|                                          |            | S79 | -,744 | ,018   |
|                                          | Bağlılık   | S80 | -,805 | ,377   |
|                                          |            | S81 | -,723 | ,049   |
|                                          |            | S82 | -,747 | ,324   |
|                                          |            | S83 | -,650 | -,293  |
|                                          |            | S84 | -,822 | ,149   |

### EK 3. Anket Formu

#### BİLGİLENDİRİLMİŞ KATILIMCI ONAM FORMU

Bu çalışma Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı doktora programı bünyesinde Doç. Dr. Eyyup AKBULUT'un danışmanlığında Esra ŞİMŞEK PARALI tarafından yürütülen doktora tezi kapsamında yapılmaktadır. Amacı sağlık kuruluşlarında örgütsel iletişim ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkide kurum-paydaş ilişkisi çıktılarının etkisini ortaya koymak olan bu çalışmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli kalacak, araştırma ekibi dışında kimse ile paylaşılmayacaktır. Bu çalışma süresince toplanan veriler, yalnızca akademik araştırma amacı ile kullanılacaktır ve yalnızca ulusal/uluslararası akademik toplantılarda ve/veya yayınlarda sunulacaktır.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz. Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz biçiminde yorumlanacaktır. Bahsi geçen sebeplerden dolayı formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Sizin için açık olmayan hususlar varsa ya da daha fazla bilgi isterseniz ilgili araştırmacıdan bilgi talep edebilirsiniz. Katılımınız için teşekkür ederiz.

#### 1. Araştırmayla İlgili Bilgiler:

**a. Araştırmanın Başlığı:** Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel İletişim ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Kurum-Paydaş İlişkisi Çıktılarının Rolü

**b. Araştırmanın Nedeni:** Doktora tez çalışması

**c. Araştırmanın Öngörülen Süresi:** Yaklaşık 15 dakika

#### 2. Çalışmaya Katılım Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkânı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı. Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

#### Katılımcının (Kendi el yazısı ile):

Adı-Soyadı:

İmzası:

#### Araştırmacının:

Adı-Soyadı: Esra ŞİMŞEK PARALI

İmzası:

**Not:** Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.

**SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İLE ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ARASINDAKİ  
İLİŞKİDE KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ ÇIKTILARININ ROLÜ**

**DEMOGRAFİK BİLGİLER**

S1. Yaşınız? .....

S2. Cinsiyetiniz? ( ) Erkek ( ) Kadın

S3. Öğrenim Düzeyiniz? ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

S4. Medeni Durumunuz? ( ) Evli ( ) Bekâr

S5. Mesleğiniz? ( ) Hekim/ ( ) Hemşire/ Ebe/ ( ) Sağlık Teknikeri/ ( ) İdari Personel  
Uzman Hekim Sağlık Memuru Teknisyeni

S6. Meslekte kaçınıcı yılınışı çalışmaktasınız? ..... yıl.

S7. Bu hastanede kaçınıcı yılınışı çalışmaktasınız? ..... yıl.

**İLETİŞİM DOYUMU ÖLÇEĞİ**

| ①                          | ②            | ③                                 | ④           | ⑤                      |
|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|------------------------|
| Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne<br>Katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen<br>Katılıyorum |

Lütfen aşğıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı yukarıdaki ölçekte yer alan değerdendirme ifadelerine göre  
ışaretleyerek belirtiniz.

|      |                                                                                                                     |   |   |   |   |   |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| S8.  | İşimdeki ilerlememle ilgili olarak kurum tarafından yeterli düzeyde bilgilendirildiğimi düşünüyorum.                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S9.  | Kurumdaki çalışanlarla ilgili haberler hakkında kurum tarafından yeterli düzeyde bilgilendirildiğimi düşünüyorum.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S10. | Kurum politikaları ve hedefleri ile ilgili olarak kurum tarafından yeterli düzeyde bilgilendirildiğimi düşünüyorum. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S11. | İşimin gerekleriyle ilgili olarak kurum tarafından yeterli düzeyde bilgilendirildiğimi düşünüyorum.                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S12. | Yan ödemeler ve ücretlerle ilgili olarak kurum tarafından yeterli düzeyde bilgilendirildiğimi düşünüyorum.          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S13. | Yöneticim beni dinler ve söylediklerimi dikkate alır.                                                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S14. | Yöneticim işle ilgili sorunların çözümünde bana rehberlik eder.                                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S15. | Yöneticim bana güvenir.                                                                                             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S16. | Yöneticim yeni fikirlere açıktır.                                                                                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

|      |                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| S17. | Yöneticilerim tarafından ne kadar denetlendiğimi tam olarak biliyorum.                                                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S18. | Yaptığım işin diğer çalışanların yaptıkları işlerle nasıl kıyaslandığına dair bilgim vardır.                           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S19. | Yapmış olduğum işlerin nasıl değerlendirildiğini biliyorum.                                                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S20. | Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim.                                                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S21. | İşimle ilgili problemlerin nasıl ele alındığıyla ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahibim.                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S22. | Yöneticilerim çalışanların karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedirler.                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S23. | Kurum politikaları ve hedefleri ile ilgili olarak kurum tarafından yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S24. | Kurumu etkileyen devlet politikaları hakkında kurum tarafından yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S25. | Kurumla ilgili değişim ve gelişmeler hakkında kurum tarafından yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S26. | Kurumun finansal/mali durumu hakkında kurum tarafından yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S27. | Kurumun başarıları veya başarısızlıkları hakkında kurum tarafından yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S28. | Kurum içi iletişim, çalışanları kurum hedeflerine ulaşmak için motive ve teşvik etmektedir.                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S29. | Kurumda insanlar yeterli düzeyde iletişim becerisine sahiptirler.                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S30. | Kurum içi iletişim faaliyetleri kurumla özdeşleşmemi ve kendimi kurumun hayati bir parçası olarak hissetmemi sağlıyor. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S31. | İşimi yapmak için gereken bilgileri zamanında alıyorum.                                                                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S32. | Kurum çalışanları arasındaki çatışmalar uygun iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır.                        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S33. | Kurumda dedikodunun/söylentinin yaygın olduğunu düşünüyorum.                                                           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S34. | Kurum çalışanları arasında iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür.                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S35. | Olağanüstü durumlarda kurum içi iletişim uygulamaları yeterli düzeyde gerçekleşmektedir.                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S36. | Mesai arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum.                                                                          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S37. | Kurumda etkin/yeterli düzeyde gayri-resmi iletişim kurulmaktadır.                                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S38. | Kurum yayınlarının faydalı ve ilginç olduğunu düşünüyorum.                                                             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S39. | Toplantılarımız iyi organize edilmektedir.                                                                             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S40. | Kurumdaki yazılı yönergelerin ve raporların kısa ve net olduğunu düşünüyorum.                                          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S41. | Kurumda genel olarak iletişime karşı geliştirilen tutumlar sağlıklıdır.                                                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S42. | Genel olarak kurumdaki iletişim miktarından memnunum.                                                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

**ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÖLÇEĞİ**

| ①                          | ②            | ③                                 | ④           | ⑤                      |
|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|------------------------|
| Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne<br>Katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen<br>Katılıyorum |

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı yukarıdaki ölçekte yer alan değerlendirme ifadelerine göre işaretleyerek belirtiniz.

|      |                                                                              |   |   |   |   |   |
|------|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| S43. | İşimle ilgili görevlerimi yerine getirirken oldukça serbestim.               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S44. | İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulama imkanım vardır.                    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S45. | İşimi nasıl yaptığımla ilgili çok az yetkim vardır.                          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S46. | İşimle ilgili kararlarımın çoğunu üstlerime danışmadan alırım.               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S47. | İşimle ilgili konularda değişiklik yapma imkanına sahip değilim.             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S48. | İşte yaptıklarımın çoğuna başka kişilerce karar veriliyor.                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S49. | İşimi yapmakla ilgili konulardaki kararları kendim alırım.                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S50. | Bu kurumun başarısında benim işimin katkısı çok önemlidir.                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S51. | Yaptığım işin amacının ne olduğunu tam olarak anlayamadığım zamanlar oluyor. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S52. | Benim yaptığım iş gerçekten önemli ve gereklidir.                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S53. | Benim yaptığım işin gerçekten ne öneminin olduğunu çok merak ediyorum.       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S54. | Sık sık benim işimin kurum için çok da önemli olmadığını hissediyorum.       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S55. | Bu kurumun genel işleyişinde benim görevimin önemini görebiliyorum.          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S56. | İşimin, iş arkadaşlarımla işleriyle nasıl uyumlu olduğunu görebiliyorum.     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S57. | Yaptığım işte herhangi bir başarı hissi duymuyorum.                          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S58. | İşimin en tatmin edici özelliği maaşım.                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S59. | İşim bana kişisel bir tatmin hissi veriyor.                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S60. | Yaptığım işte gerçek yeteneklerimin çok azını kullanma fırsatım oluyor.      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S61. | Sadece işimi yapıyor olmak bile beni memnun ediyor.                          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S62. | İşim genelde rutin ve sıkıcı, yaratıcılığımı kullanma fırsatım olmuyor.      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| S63. | İşim çok ilginç ve kendimi geliştirmemi sağlıyor.                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

| <b>KURUM-PAYDAŞ İLİŞKİ ÇIKTILARI ÖLÇEĞİ</b>                                                                                             |                                                                                                                            |                                |             |                     |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------|---------------------|---|---|
| ①                                                                                                                                       | ②                                                                                                                          | ③                              | ④           | ⑤                   |   |   |
| Kesinlikle Katılmıyorum                                                                                                                 | Katılmıyorum                                                                                                               | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |   |   |
| Lütfen aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı yukarıdaki ölçekte yer alan değerlendirme ifadelerine göre işaretleyerek belirtiniz. |                                                                                                                            |                                |             |                     |   |   |
| S64.                                                                                                                                    | Çalışanlarına karşı dürüst ve adil davranacağı konusunda bu kuruma güveniyorum.                                            | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S65.                                                                                                                                    | Bu kurumun önemli bir karar alırken bu kararın çalışanları üzerindeki etkisini de göz önünde bulunduracağına inanıyorum.   | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S66.                                                                                                                                    | Bu kurumun kurumsal yeteneklerine olan inancım tamdır.                                                                     | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S67.                                                                                                                                    | Bu kurumun yapacağını söylediği şeyi başarma yeteneğine sahip olduğunu düşünüyorum.                                        | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S68.                                                                                                                                    | Bu kurumun verdiği sözleri yerine getirebileceğine inanıyorum.                                                             | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S69.                                                                                                                                    | Bu kurumun karar alırken çalışanlarının fikirlerini de dikkate alacağına inanıyorum.                                       | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S70.                                                                                                                                    | Bu kurumun karar alırken çalışanlarını samimiyetle dinleyeceğine inanıyorum.                                               | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S71.                                                                                                                                    | Bu kurumun karar alırken çalışanlarına yeteri kadar söz hakkı tanıyacağına inanıyorum.                                     | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S72.                                                                                                                                    | Bu kurum, tartışmalı konularda kendi fikirlerinin çalışanlarınkinden daha önemli/uygun olduğunu hissettirme eğilimindedir. | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S73.                                                                                                                                    | Bu kurum ve çalışanları karşılıklı olarak birbirlerine ne söylediklerine özen gösterirler.                                 | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S74.                                                                                                                                    | Bu kurum çalışanlarının kurumla ilgili olarak söz söyleme hakkına sahip olduklarına inanır.                                | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S75.                                                                                                                                    | Genel olarak bu kurumdan memnunuz.                                                                                         | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S76.                                                                                                                                    | Bu kurum ile çalışanları arasındaki ilişkiden her iki taraf da karşılıklı yarar sağlamaktadırlar.                          | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S77.                                                                                                                                    | Genel olarak bu kurumun çalışanlarıyla kurduğu ilişkiden memnunuz.                                                         | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S78.                                                                                                                                    | Çalışanlarının çoğu bu kurumla olan etkileşimlerinden/ilişkilerinden memnundurlar.                                         | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S79.                                                                                                                                    | Çalışanlarının bu kurum için önemli olduğunu hissediyorum.                                                                 | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S80.                                                                                                                                    | Başka bir kurumda çalışmaktansa bu kurumda çalışmayı tercih ederim.                                                        | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S81.                                                                                                                                    | Bu kurum ile çalışanları arasında güçlü bir bağ olduğunu düşünüyorum.                                                      | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S82.                                                                                                                                    | Başka kurumlarla kıyasladığımda bu kurumla olan ilişkiye daha fazla değer veriyorum.                                       | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S83.                                                                                                                                    | Bu kurumun çalışanlarıyla uzun süreli bir ilişki kurmak için çaba gösterdiğini düşünüyorum.                                | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |
| S84.                                                                                                                                    | Bu kurumun çalışanlarıyla olan ilişkilerini sürdürmek istediğini görebiliyorum.                                            | ①                              | ②           | ③                   | ④ | ⑤ |

## ÖZGEÇMİŞ

| <b>Kişisel Bilgiler</b>       |                                                                                      |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adı Soyadı</b>             | Esra ŞİMŞEK PARALI                                                                   |
| <b>Doğum Yeri ve Tarihi</b>   |                                                                                      |
| <b>Eğitim Durumu</b>          |                                                                                      |
| <b>Lisans Öğrenimi</b>        |                                                                                      |
| <b>Lisans Öğrenimi</b>        | İstanbul Üniversitesi/ Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi/Sosyal Bilgiler Öğretmenliği |
| <b>Y. Lisans Öğrenimi</b>     | İstanbul Aydın Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İnsan Kaynakları Yönetimi    |
| <b>Bildiği Yabancı Diller</b> | İngilizce                                                                            |
| <b>İş Deneyimi</b>            |                                                                                      |
| <b>Çalıştığı Kurumlar</b>     |                                                                                      |
|                               |                                                                                      |
| <b>İletişim</b>               |                                                                                      |
| <b>E-Posta Adresi</b>         |                                                                                      |